

<http://www.jyu.fi/library/tutkielmat/521/>

**Petri Jylhä**

**LIIKETOIMINNAN, TEKNOLOGIAN JA HENKILÖSTÖN  
KEHITTÄMISEN TRENDIT**

**Pro Gradu -tutkielma  
Syyslukukausi 1997  
Kasvatustieteen laitos  
Jyväskylän yliopisto**

Tutkielman tekijä  
Petri Jylhä

Tutkielman nimi  
Liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendit

Tutkielman laji pro gradu	Aika Syksy 1997	Sivumäärä 146
------------------------------	--------------------	------------------

Asiasanat (hakusanat)  
Trendit, henkilöstön kehittäminen, liiketoiminta, teknologia, yhteiskunnan muutos, yritykset

Säilytyspaikka  
Kasvatustieteen laitos, Jyväskylän yliopiston kirjasto

#### Tiivistelmä - Abstract

Tutkimuksen tarkoituksena oli (1) kuvailla suomalaisten yritysten henkilöstön kehittäjien tai henkilöstön kehittämisen parissa työskentelevien näkemyksiä seuraavien viiden vuoden merkittävimmistä liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendeistä sekä näiden trendien vaikutuksista yritysten suorittamaan henkilöstön kehittämiseen ja (2) vertailla Suomessa saatuja tutkimustuloksia vastaaviin tuloksiin Hollannissa ja Yhdysvalloissa. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat liittyivät yhteiskunnan muutoksen tarkasteluun, joka on aiheuttanut yritysten toimintaympäristön muutoksen. Tästä johtuen yritysten suorittama henkilöstönsä kehittäminen on muutospaineissa, jota tarkasteltiin henkilöstön kehittämisen nykytilana ja kehityssuuntina. Tutkimuksen kohdejoukkona oli suomalaisen henkilöstön kehittäjien yhdistyksen (HENRY r.y.) jäsenistö (n=776). Satunnaisesti valitun otoksen koko oli 297 henkilöä; lopullisen vastaajajoukon koko 95 henkilöä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, joka vastasi sisällöllisesti Yhdysvalloissa ja Hollannissa käytettyjä kyselylomakkeita. Tulosten kuvailussa käytettiin keskiarvoja ja -hajontoja, jakaumia, taulukointia ja ristiintaulukointia. Syventävä tilastollinen analyysi suoritettiin faktorianalyysien ja summamuuttujien avulla. Summamuuttujien reliabeliutta mitattiin Cronbachin alfa -kertoimella, jolla arvioiden näiden reliabiliteetti osoittautui hyväksi tai vähintään tyydyttäväksi. Alaryhmien välisien erojen merkitsevyyttä tutkittiin t-testein ja varianssianalyysin. Tutkimuksen perusteella todennäköisiä lähitulevaisuuden kehityssuuntia ovat organisaatioon liittyvät muutokset; suorituskyvyn parantaminen, tiimeihin siirtyminen ja oppivaksi organisaatioksi kehittyminen sekä työhön liittyvien työväline-tekniologioiden ja tietoverkkojen kehittyminen. Näiden kehityssuuntien rinnalla työntekijöiden ja tiimien vastuu sekä työstään että oppimisestaan kasvaa. Henkilöstön kehittämisessä on todennäköistä tiimeihin kohdistuvan koulutuksen lisääntyminen, mikä suuntautuu motivointiin ja sitouttamiseen. Yksittäisen oppijan vastuuta kasvatetaan omasta oppimisestaan, mitä korostetaan koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Henkilöstön kehittämisen suunnittelussa mietitään sisäisesti ja ulkoisesti toteutetun koulutuksen vaihtoehtoja. Henkilöstön kehittämisen intressit siirtyvät kokonaisvaltaisen organisaation oppimisen edistämiseen ja oppimisen arviointiin organisaation suorituskyvyn perusteella. Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavia teemoja ovat seuraavat: Organisaatioiden sisäisen oppimisen ja omavaraisen henkilöstön kehittämisen merkitys lisääntyy. Henkilöstön kehittäminen siirtyy

yhä enemmän yksilöiden itseohjautuvan työssä oppimisen perustalle sekä vastuu oppimisesta hajautuu monelle tasolle: johdolle, oto-kehittäjille ja tiimeille sekä yksittäisille työntekijöille itselleen. Henkilöstön kehittämisen oikea-aikaisuus ja konkreettisuus korostuvat. Tiimien kehittäminen tapahtuu koulutuksen avulla. Suomalaisten henkilöstön kehittäjien todennäköisenä pitämät trendit pääosin eroavat hollantilaisten ja yhdysvaltalaisen kollegoiden käsityksistä. Yhdysvalloissa kiinnitetään huomiota henkilöstön kehittämisen organisointiin, toimintojen uudelleenjärjestelyyn, johtamiseen liittyviin asioihin ja annettavan koulutuksen konkreettisuuteen. Hollannissa huomio kiinnittyy kuluttajien kriteerein mitattaviin liiketoiminnan tuloksiin, työssä oppimiseen, organisaatioiden innovatiivisuuteen ja työntekijöiden vastuun kasvamiseen. Myös näkemykset henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista trendeistä eroavat. Yhdysvalloissa vaikutus liittyy toimintojen uudelleenjärjestämisellä pyrittävään huippusuoritukseen, organisaatioiden innovatiivisuuteen, koulutuksen organisointiin ja sisältöjen siirtymiseen pois erityistaidoista. Hollannissa henkilöstön kehittämiseen vaikuttaa työssä oppimisen lisääntyminen, organisaatioiden innovatiivisuus, kuluttajien kriteerein mitattavat liiketoiminnan tulokset ja tiimien vastuun kasvu.

Työni ohjaajana on toiminut: Tapio Vaherva \_\_\_\_\_

Katsaus tarkastettu:

Jyväskylässä \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_\_

Tarkastajan allekirjoitus

## TIIVISTELMÄ

Jylhä, Petri. LIIKETOIMINNAN, TEKNOLOGIAN JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TRENDIT. Kasvatustieteen pro gradu -työ. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 1997. 146 sivua. Julkaisematon.

Tutkimuksen tarkoituksena oli (1) kuvailla suomalaisten yritysten henkilöstön kehittäjien tai henkilöstön kehittämisen parissa työskentelevien näkemyksiä seuraavien viiden vuoden merkittävimmistä liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendeistä sekä näiden trendien vaikutuksista yritysten suorittamaan henkilöstön kehittämiseen ja (2) vertailla Suomessa saatuja tutkimustuloksia vastaaviin tuloksiin Hollannissa ja Yhdysvalloissa. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat liittyivät yhteiskunnan muutoksen tarkasteluun, joka on aiheuttanut yritysten toimintaympäristön muutoksen. Tästä johtuen yritysten suorittama henkilöstönsä kehittäminen on muutospaineissa, jota tarkasteltiin henkilöstön kehittämisen nykytilana ja kehityssuuntina. Tutkimuksen kohdejoukko oli suomalaisen henkilöstön kehittäjien yhdistyksen (HENRY r.y.) jäsenistö (n=776). Satunnaisesti valitun otoksen koko oli 297 henkilöä; lopullisen vastaajajoukon koko 95 henkilöä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, joka vastasi sisällöllisesti Yhdysvalloissa ja Hollannissa käytettyjä kyselylomakkeita. Tulosten kuvailussa käytettiin keskiarvoja ja -hajontoja, jakaumia, taulukointia ja ristiintaulukointia. Syventävä tilastollinen analyysi suoritettiin faktorianalyysien ja summamuuttujien avulla. Summamuuttujien reliabeliutta mitattiin Cronbachin alfa -kertoimella, jolla arvioiden näiden reliabiliteetti osoittautui hyväksi tai vähintään tyydyttäväksi. Alaryhmien välisien erojen merkitsevyyttä tutkittiin t-testein ja varianssianalyysin. Tutkimuksen perusteella todennäköisiä lähitulevaisuuden kehityssuuntia ovat organisaatioon liittyvät muutokset; suorituskyvyn parantaminen, tiimeihin siirtyminen ja oppivaksi organisaatioksi kehittyminen sekä työhön liittyvien työväline-teknologioiden ja tietoverkkojen kehittyminen. Näiden kehityssuuntien rinnalla työntekijöiden ja tiimien vastuu sekä työstään että oppimisestaan kasvaa. Henkilöstön kehittämisessä on todennäköistä tiimeihin kohdistuvan koulutuksen lisääntyminen, mikä suuntautuu motivointiin ja sitouttamiseen. Yksittäisen oppijan vastuuta kasvatetaan omasta oppimisestaan, mitä korostetaan koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Henkilöstön kehittämisen suunnittelussa mietitään sisäisesti ja ulkoisesti toteutetun koulutuksen vaihtoehtoja. Henkilöstön kehittämisen intressit siirtyvät kokonaisvaltaisen organisaation oppimisen edistämiseen ja oppimisen arviointiin organisaation suorituskyvyn perusteella. Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavia teemoja ovat seuraavat: Organisaatioiden sisäisen oppimisen ja omavaraisen henkilöstön kehittämisen merkitys lisääntyy. Henkilöstön kehittäminen siirtyy yhä enemmän yksilöiden itseohjautuvan työssä oppimisen perustalle sekä vastuu oppimisesta hajautuu monelle tasolle: johdolle, oto-kehittäjille ja tiimeille sekä yksittäisille työntekijöille itselleen. Henkilöstön kehittämisen oikea-aikaisuus ja konkreettisuus korostuvat. Tiimien kehittäminen tapahtuu koulutuksen avulla. Suomalaisten henkilöstön kehittäjien todennäköisenä pitämät trendit pääosin eroavat hollantilaisten ja yhdysvaltalaisien kollegoiden käsityksistä. Suomessa korostetaan annettavan koulutuksen konkreettisuutta, yksittäisten työntekijöiden

ja tiimien vastuuta sekä organisaation innovatiivisuutta ja muutoksia. Yhdysvalloissa kiinnitetään huomiota henkilöstön kehittämisen organisointiin, toimintojen uudelleenjärjestelyyn, johtamiseen liittyviin asioihin ja annettavan koulutuksen konkreettisuuteen. Hollannissa huomio kiinnittyy kuluttajien kriteerein mitattaviin liiketoiminnan tuloksiin, työssä oppimiseen, organisaatioiden innovatiivisuuteen ja työntekijöiden vastuun kasvamiseen. Myös näkemykset henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista trendeistä eroavat jonkin verran. Suomessa henkilöstön kehittämiseen vaikuttaa tiimien vastuun kasvu, annettavan koulutuksen konkreettiseen työhön liittäminen, organisaatioiden muutokset ja innovatiivisuus sekä liiketoiminnan tulosten mittaaminen kuluttajien kriteerein. Yhdysvalloissa vaikutus liittyy toimintojen uudelleenjärjestämisellä pyrittävään huippusuoritukseen, organisaatioiden innovatiivisuuteen, koulutuksen organisointiin ja sisältöjen siirtymiseen pois erityistaidoista. Hollannissa henkilöstön kehittämiseen vaikuttaa työssä oppimisen lisääntyminen, organisaatioiden innovatiivisuus, kuluttajien kriteerein mitattavat liiketoiminnan tulokset ja tiimien vastuun kasvu.

Avainsanat: trendit, henkilöstön kehittäminen, liiketoiminta, teknologia, yhteiskunnan muutos, yritykset

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
2	YHTEISKUNNAN MUUTOS 1990-LUVULLA .....	9
2.1	Yhteiskunnallisen muutoksen keskustelusta .....	9
2.2	Yhteiskunnan muutoksesta esitettyjä tulkintoja .....	10
2.2.1	Teollisesta jälkiteolliseen yhteiskuntaan tai tietoyhteiskuntaan .....	10
2.2.2	Modernista postmoderniin .....	15
2.2.3	Uuden aikakauden murros .....	17
2.2.4	Kriittinen tietoteoria tai "välineellinen järki" .....	17
2.3	Tuotantomallien ja -muotojen muuttuminen .....	19
2.3.1	Kansantalouden rakenteen muutos .....	19
2.3.2	Siirtyminen "fordistisesta" massatuotantoyhteiskunnasta "jätkifordistiseen" yhteiskuntaan .....	20
2.3.3	"Joustavan" tuotannon läpimurto ja sen johdannaiset ..	21
2.3.4	Uuden informaatio- ja kommunikaatioteknologian vaikutukset .....	23
2.4	Kokonaiskuva yhteiskunnallisesta muutoksesta .....	25
2.4.1	Yhteiskunnallisen muutoksen ristiriitaisuus .....	25
2.4.2	Keskeisten muutosten yhteenveto .....	26
3	YRITYS JA SEN HENKILÖSTÖ MUUTOKSEN PYÖRTEISSÄ .....	28
3.1	Muutokset työelämässä ja työssä .....	28
3.2	Yritysten kilpailukyvyn uusi merkitys .....	31
3.2.1	Institutionaaliset puitteet .....	31
3.2.2	Organisaatio, verkostot, henkilöstö ja oppiminen menestystekijöinä .....	32
3.3	Yritysten tuotannon ja organisaation muutokset .....	34
3.4	Yrityksen henkilöstöön kohdistuvat vaatimukset .....	36
3.5	Liiketoiminnan ja teknologian havaittuja keskeisiä trendejä .....	39
4	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ .....	42
4.1	Henkilöstön kehittämisen perustan muutos: perinteisestä henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavara-ajatteluun .....	42
4.1.1	"Perinteinen" henkilöstöhallinto .....	43
4.1.2	Strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen ja henkilöstöstrategia .....	44
4.1.3	Henkilöstöhallinnon kehityssuuntia .....	46

	5
4.2 Henkilöstön kehittämisen tarkastelu eri näkökulmista . . . . .	46
4.2.1 Henkilöstön kehittäminen "perinteisessä" muodossaan ja määrityksiä 1990-luvulla . . . . .	47
4.2.2 Inhimillisten voimavarojen kehittäminen . . . . .	49
4.2.3 Henkilöstön kehittäminen organisaation näkökulmasta . .	50
4.2.4 Henkilöstön kehittäminen osana yrityksen strategiaa . . .	51
4.3 Henkilöstön kehittämiselle asetettuja tavoitteita . . . . .	53
4.4 Henkilöstön kehittämisen käytännöt . . . . .	55
4.5 Henkilöstön kehittämisen trendit . . . . .	57
4.5.1 Miten yhteiskunnan ja työelämän muutos heijastuu henkilöstön kehittämiseen? . . . . .	57
4.5.2 Henkilöstön kehittämisen trendejä . . . . .	59
 5 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS, TARKOITUS JA ONGELMAT . . . . .	 62
5.1 Tutkimuksen viitekehys . . . . .	62
5.2 Tutkimuksen tarkoitus . . . . .	63
5.3 Tutkimusongelmat . . . . .	64
 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS . . . . .	 65
6.1 Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerit . . . . .	65
6.2 Tutkimuksen kohdejoukko, otanta ja otoksen edustavuus . . . . .	66
6.3 Tutkimusmenetelmä ja sen luotettavuus . . . . .	67
6.3.1 Tutkimuksessa käytetty mittari . . . . .	67
6.3.2 Tutkimuksen sisäinen luotettavuus: mittauksen validius ja reliaabelius . . . . .	67
6.4 Tulosten analysointi . . . . .	68
6.4.1 Tutkimusmenetelmästä ja -mittarista johtuvat mahdollisuudet ja rajoitukset . . . . .	68
6.4.2 Aineiston ja tulosten käsittelymenetelmät . . . . .	69
6.5 Kohdejoukon kuvailu . . . . .	70
6.5.1 Kohdejoukon taustatiedot suorien jakaumien perusteella	70
6.5.2 Kohdejoukon syventävä analyysi . . . . .	73
 7 SUOMALAISTEN HENKILÖSTÖN KEHITTÄJIEN NÄKEMYKSET HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTAVISTA TRENDISTÄ . .	  76
7.1 Liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendit .	76
7.1.1 Todennäköiset liiketoiminnan trendit ja niiden vaikutus henkilöstön kehittämiseen . . . . .	76
7.1.2 Todennäköiset teknologian trendit ja niiden vaikutus henkilöstön kehittämiseen . . . . .	79
7.1.3 Henkilöstön kehittämisen trendit . . . . .	80
7.1.4 Yhteenveto: todennäköisimmät ja voimakkaimmin henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat trendit . . . . .	83

	6
7.2 Syventävä analyysi ja tulosten tulkintaa . . . . .	84
7.2.1 Lähitulevaisuudessa todennäköisten trendien faktorirakenne . . . . .	84
7.2.1.1 Erot taustatekijöiden mukaan tarkasteltuna . . . . .	87
7.2.2 Lähitulevaisuudessa todennäköisten henkilöstön kehittämisen trendien faktorirakenne . . . . .	91
7.2.2.1 Erot taustatekijöiden mukaan tarkasteltuna . . . . .	95
7.2.3 Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavien trendien faktorirakenne . . . . .	97
7.2.3.1 Erot taustatekijöiden mukaan tarkasteltuna . . . . .	101
7.3 Tulosten vertailu Yhdysvaltain ja Hollannin henkilöstön kehittäjien näkömyksiin henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista trendeistä	102
7.3.1 Yhdysvaltain ja Hollannin tutkimusten tausta . . . . .	102
7.3.2 Trendit Yhdysvalloissa ja Hollannissa . . . . .	102
7.3.3 Suomessa toteutetun tutkimuksen tulokset verrattuna Yhdysvaltain ja Hollannin tuloksiin . . . . .	105
8 DISKUSSIO . . . . .	110
8.1 Tulosten yhteenveto . . . . .	110
8.1.1 Liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämisen trendit Suomessa . . . . .	110
8.1.2 Trendit verrattuna Hollantiin ja Yhdysvaltoihin . . . . .	112
8.2 Tulosten tarkastelua . . . . .	113
8.3 Tutkimuksen kriittinen arviointi . . . . .	115
LÄHTEET . . . . .	118
LIITTEET . . . . .	124



# 1 JOHDANTO

Maailma on muuttunut ja työ on muuttumassa. Yleisen käsityksen mukaan elämme ehkä historiamme voimakkainta muutoksen aikakautta, jossa yhteiskunnan taloudelliset rakenteet, yhteiskunnalliset instituutiot ja yksilöiden elämäntyyli ja arvot ovat muuttumassa. Samalla myös yritysten toimintaympäristö muuttuu nopealla vauhdilla. Perinteinen kulttuuri muuttuu moniarvoiseksi ja -ilmeiseksi, teknologia kehittyy yhä kiihtyvällä vauhdilla ja luo samalla mitä moninaisimpia mahdollisuuksia, ympäristö asettaa yhä tiukempia rajoituksia tuotannolle. Yritykset kohtaavat uuden kilpailutilanteen, jossa nopeimmin uusiutuvat selviytyvät elossa. Yrityksen henkilöstö joutuu suoriutumaan yhä paremmin työtehtävistään. Yrityksen organisaatorakenne joutuu jatkuvan arvioinnin ja muutoksen alle.

Yrityksen suorittama henkilöstönsä kehittäminen on edellisen muutosprosessin perusteella yhä tärkeämmässä asemassa yrityksen toiminnan menestymisen ja jatkumisen varmistamisessa. Henkilöstön kehittämisen sanotaan olevan yksi yrityksen elinehdoista nykyajan muuttuvassa maailmassa; samalla sen nähdään olevan omalta osaltaan yrityksen kilpailuetu. Mitä sitten yrityksillä on edessään seuraavien viiden vuoden aikana? Mitä liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämisen trendejä lähitulevaisuus tuo tullessaan? Miten nämä trendit vaikuttavat henkilöstön kehittämiseen? Nämä kysymykset antavat lähtökohdan käsillä olevalle tutkimukselle.

Tutkimuksen viitekehyksenä on yhteiskunnallisen muutoksen tuottama tilanne yrityksille ja erityisesti niiden henkilöstön kehittämiseksi. Tutkimuksen teoreettisessa osassa keskitytään kuvaamaan ja pohtimaan tätä ongelmakenttää eri näkökulmista. Aluksi kuvataan vallitsevaa yhteiskunnallista muutosta ja siitä esitettyjä näkemyksiä. Tämän pohjalta tarkastellaan yritysten tilannetta muuttuvassa toimintaympäristössä, haasteita, mahdollisuuksia ja vaatimuksia. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan henkilöstön kehittämistä yrityksissä: henkilöstön kehittämiseksi asetettuja tehtäviä ja rooleja yritysten toimintaympäristön muutosten myötä. Tarkastelun tarkoituksena on kuvata henkilöstön kehittämisen nykytilaa, ajankohtaisia asioita ja esiintulevia trendejä.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkitaan suomalaisten henkilöstön-kehittäjien arvioita seuraavien viiden vuoden liiketoiminnallisista, teknologisista ja henkilöstön kehittämisen trendeistä: esitettyjen trendien todennäköisyyksistä, niiden vaikutuksista yritykseen ja henkilöstön kehittämiseen. Menetelmän pohjana käytetään American Society of Training and Development (ASTD) kehittämää kyselylomaketta. Tätä on sovellettu aikaisemmin myös Hollannissa, Twenten yliopistossa. Tutkimuksen tuloksia vertaillaan sekä Yhdysvalloissa että Hollannissa saatuihin tuloksiin. Samoin tuloksia vertaillaan lähdemateriaalista havaittuihin trendeihin, missä painopisteenä ovat henkilöstön kehittämisen trendit. Tässä yhteydessä on myös todettava, että käytän tutkimuksessani 'trendit' -termiä, vaikka sille löytyisi "suomalaisempikin" vastine. Valinnan perusteena on termin yhdenmukainen käyttö Yhdysvaltain ja Hollannin tutkimusten kanssa.

## 2 YHTEISKUNNAN MUUTOS 1990-LUVULLA

### 2.1 Yhteiskunnallisen muutoksen keskustelusta

Tapahtumassa olevaa yhteiskunnallista muutosta teollisesta vaiheesta seuraavaan vaiheeseen on kuvattu monin eri termein. Seuraavan yhteiskunnan on nimetty olevan muun muassa jälkimoderni, postmoderni, riskiyhteiskunta, tietoyhteiskunta, informaatioyhteiskunta ja jälkiteollinen yhteiskunta. Nimitykset vaihtelevat teoreettisten suuntausten ja näkökantojen mukaan. Yhteistä näille termeille on se, että niiden mukaan elämme tietyn aikakauden muutosta ja murrosta. Yhteiskunnan muutos on herättänyt ja herättää edelleen runsasta keskustelua. Yksimielisyyttä muutoksen laajuudesta, luonteesta tai vauhdista ei ole pystytty löytämään, vaan käsitysten kirjo on erittäin laaja. Tässä tarkastelussa joudutaan siten rajoittumaan tärkeimpiin ja kuvaavimpiin teorioihin ja teoreetikoihin.

Webster (1996) on jakanut (tieto)yhteiskuntateoriat kahteen ryhmään: 1) jatkuvuusteorioihin (esimerkiksi A. Giddens ja J. Habermas) ja 2) vallankumousteorioihin (esimerkiksi Bellin jälkiteollinen yhteiskunta ja postmoderni yhteiskunta). Jatkuvuusteoriat korostavat yhteiskuntakehityksen jatkuvuutta. Vallankumousteoriat korostavat yhteiskunnan radikaalia erottuvuutta aikaisemmista yhteiskunnista.

Muutosta modernista yhteiskunnasta myöhäismoderniin yhteiskuntaan voidaan tarkastella myös tiedon muuttumisen ja merkityksen kautta. Nämä näkemykset voidaan Aittolan (1995) mukaan jakaa kolmeen teoreettiseen suuntaukseen. Aittola on nimennyt näiden suuntausten edustajat "teknoutopisteiksi", "välineellisen järjen" kannattajiksi ja postmodernisteiksi. Tässä tutkimuksessa yhteiskunnallisen muutoksen tarkastelun pohjana käytetään sekä Websterin (1996) että Aittolan (1995) esittämiä teorioiden ryhmittelyjä.

## 2.2 Yhteiskunnan muutoksesta esitettyjä tulkintoja

### 2.2.1 Teollisesta jälkiteolliseen yhteiskuntaan tai tietoyhteiskuntaan

"Teknoutopistit" kuvaavat vallitsevaa muutosta siirtymisenä informaatio- tai tietoyhteiskuntaan, jossa tiedon merkitys on suuri. Teknoutopisteiksi voidaan Aittolan (1995) mukaan lukea ainakin seuraavat tutkijat: D. Bell, Y. Masuda, A. Toffler ja J. Naisbitt. Heillä kaikilla on optimistinen, jopa ruusuinen kuva yhteiskunnan muutoksesta. Työstä tulee "tietotyötä". Yhteiskunnallinen elämä rakentuu paikallisyhteisöelämästä ja samanaikaisesta vuorovaikutuksesta globaalisten keskustusten kanssa. Yhteiskunnalliset merkitysrakenteet muuttuvat yksilöllisemmiksi ja joustavammiksi. Heidän sanomaansa sisältyy myös mielenkiintoinen poikkeavuus muista teoriasuuntauksista: uuden teknologian luoma yhteiskunta mahdollistaa perinteisten arvojen ja traditioiden nousun. (Aittola 1995)

Seuraavassa esitettyjä teorioita voidaan Websterin (1996) esityksen pohjalta kutsua myös vallankumousteorioiksi. Vallankumousteorioiden mukaan uuden informaatioyhteiskunnan merkitys näkyy sen yhteiskunnallisissa, sosiaalisissa, kulttuurisissa ja poliittisissa vaikutuksissa. Se ei ole vain globaali kommunikaatioverkosto, vaan informaatioyhteiskunta parantaa elämisen tasoa ja laatua luomalla avoimemmat ja joustavammat elämisen, työnteon ja kulttuurin ehdot. Ihmisten tavat työskennellä ja elää muuttuvat informaatioyhteiskunnan myötä. Suhde tietoon muuttuu: informaatioyhteiskunnassa työ ja vauraus perustuvat informaation luomiseen, siirtämiseen ja soveltamiseen. Informaatio on hallitseva tuote, josta käydään kauppaa. (Webster 1996)

#### *Daniel Bell ja jälkiteollinen yhteiskunta*

Bell (1974) kuvaa yhteiskunnan muutosta *jälkiteolliseen yhteiskuntaan* siirtymisenä. Tämän hän arvioi koettavan uhkaavaksi tekijäksi sekä tietoyhteiskunnan meritokratian että tieteellisen yhteisön autonomian kannalta, mutta syvimät jännitteet löytyvät kulttuurista. Yhteiskunnan rakennemuutoksen päälähteenä on tiedon luonteen muuttuminen. Tiede kasvaa eksponentiaalisesti ja haarautuu, uusi älykäs teknologia lisääntyy, tutkimusbudjettien avulla luodaan systemaattista tutkimusta ja näiden avulla teoreettista tietoa koodataan (Bell 1974, 44).

Bell'in (1974, 379) mukaan jälkiteollisen yhteiskunnan juuret ovat tieteen vaikutuksessa tuotantomenetelmiin, erityisesti vuosisadan alun sähkö- ja kemianteollisuuden muutoksissa. Perinteinen tuotantoteknologiaan perustuva työ korvautuu älyllisellä informaatiotyöllä. Jälkiteollinen palveluyhteiskunta, jossa tavaroiden ja palvelujen jalostusarvo on korkea, tulee mahdolliseksi. Tällaisessa yhteiskunnassa tarvitaan paljon eri alojen ekspertejä, kuten suunnittelijoita, insinöörejä ja high tech -ammattilaisia. Nämä ammattiryhmät muodostavat yhteiskunnan selkärangan. Koulutuksen merkitys yhteiskunnassa on erittäin suuri. Jälkiteollinen yhteiskunta, uusi kausi, ilmenee siten neljän tekijän kautta:

(1) tieteen ja kognitiivisten arvojen rooli voimistuu yhteiskunnan institutionaalise-  
na välttämättömyytenä, (2) päätöksenteko teknistyy ja tiedemiehet ja ekonomistit  
tulevat suuremmin mukaan poliittiseen prosessiin, (3) henkisen työn byrokratisoi-  
tuminen tendenssit voimistuvat, jota kautta muodostuu henkisen tavoittelun ja  
arvojen perinteistä määrittelyä laajempi kokonaisuus, (4) tekninen asiantuntijaryh-  
mä syntyy ja laajenee, jolloin nousee kriittisiä kysymyksiä teknisten sovellutusten  
ja teoreettisten tieteiden välillä (emt., 43). Jälkitekollisen yhteiskunnan käsite  
sisältää siten ensisijaisesti yhteiskunnan rakenteelliset muutokset, tavan, millä  
talous muuttuu ja tavan, millä ammatillinen rakenne uudelleenmuotoutuu sekä  
uuden teorian ja empirian välisen suhteen, erityisesti tieteen ja teknologian (Bell  
1974, 13). Aikakaudellamme tapahtuu merkittävä muutos alistamalla taloudelli-  
nen toiminta poliittiseen järjestykseen; tällöin ihmisten riippuvuuden ja talouden  
toimenpiteiden ominaisuus tulee aggragatiiviseksi, ulkoiset yhteiskunnalliset  
kustannukset nousevat ja tulee tarve kontrolloida teknistä muutosta. Toinen  
merkittävä muutos on sosiaalisen toiminnan erkaantuminen omaisuudesta tai  
paikasta yhteiskunnasta, erityisesti ammatillisesta paikasta (emt., 372). Bell  
tekee jälkitekollisen yhteiskunnan käsitteen ymmärrettävämmäksi viiden osakom-  
ponentin avulla (emt., 14):

1. Taloudellinen sektori: muutos hyödykkeitä tuottavasta palveluja tuotta-  
vaan talouteen;
2. Ammatillinen jakautuminen: professionaalisen ja teknisen yhteiskunta-  
luokan ylivoimaisuus;
3. Aksiaalinen periaate: teoreettisen tiedon keskeisyys innovaation  
lähteenä ja yhteiskuntapolitiikan muodostamisessa;
4. Tulevaisuusorientoituneisuus: teknologian kontrolli ja teknologien  
arviointi;
5. Päätöksenteko: uuden "älykkään teknologian" luominen

Bell (1974) on havainnollistanut esiteollisesta yhteiskunnasta jälkitekolliseen  
siirtymisen vaiheiden sisältöjä seuraavalla taulukolla (Taulukko 1):

KEHITYSPIIRRE	ESITEOLLINEN	TEOLLINEN	JÄLKITEOLLINEN
Tuotantotapa	alkutuotanto	teollinen	jalostus ja palvelu
Taloudellinen	primäärinen	tuotanto	tertiäärinen
Sektori	maatalous, kaivos-työ, kalastus, puun käyttö, öljy ja kaasu	sekundäärinen tavaratuotanto, kestohyödykk., muut hyödykkeet, rakennustoiminta	kuljetus, yleishyödyll. palvelut Kvartaärinen: kauppa, finanssi, vakuutus, kiinteistöt. Kvinäärinen: terveys, tutkimus, virkistys, koulutus, hallinto
Muutosresurssit	luonnonvoimat: tuuli, vesi, lihasvoima	luotu energia: sähkö, öljy, kaasu, ydinvoima	informaatio: tietokoneet ja tiedon siirtojärjestelmät
Strategiset resurssit	raaka-aineet	finanssipääoma	tieto
Teknologia	käsityö	koneteknologia	älyll. teknologia
Ammattiperusta	käsityöläiset, maanviljelijät, ruumillinen työ	insinöörit, vaihtotyöntekijät ja erikoistuneet työntek.	tiedemiehet, tekniset ja muut asiantuntija-ammattit
Metodologia	terve järki, yritys ja erehdys, kokemus	empirismi, kokeellinen tutkimus	abstrakti teoria, mallit, simulaatiot, päätöksentekoteor., systeemianal.
Aikaprospektiivi	menneisyyteen suuntautuminen	nykyhetkeen muuttaminen, kokeellisuus	tulevaisuuteen suunt., ennustus ja suunnittelu
Kilpailutilanne	kamppailu luontoa vastaan	teollisuuden kilpailu luonnon kanssa	vuorovaikutus ihmisten välillä
Johtava periaate	traditionalismi	taloudellinen kasvu	teoreettisen tiedon yhteen sovittaminen ja hyväksikäyttö

Taulukko 1. Esiteollisen, teollisen ja jälkiteollisen yhteiskunnan vertailua (Bell 1974)

*Masuda, Naisbitt, Toffler ja Webster: Informaatio- tai tietoyhteiskunta*

Masudan (1980) mukaan *informaatioyhteiskunta* on täysin erilainen inhimillinen yhteiskunta kuin nykyinen teollinen yhteiskunta. Itse informaatioyhteiskunnan käsite tarkoittaa hänen mukaansa tulevaisuusyhteiskunnan konkreettisia termejä ja ominaisuuksia sekä rakennetta. Yhteiskunnan muodostamisen ja kehittämisen käyttövoimana ovat tiedon tuottamisen arvot, eivät materiaaliset arvot. Tietokonekommunikaatio teknologian systeeminä määrittää tulevaisuuden informaatioyhteiskunnan perusluonteen (Masuda 1980, 25). Innovatiivinen teknologia muuttaa yhteiskunnallisia ja taloudellisia rakenteita kolmella tavalla. Ensimmäisessä vaiheessa teknologia korvaa aiemmin ihmisen tekemän työn (automaatio), toisessa vaiheessa teknologia mahdollistaa sellaisen työn, jota ihmiset eivät ole voineet tehdä aiemmin (tiedon luominen). Viimeisessä eli kolmannessa vaiheessa olemassaolevat rakenteet muuntuvat uusiksi yhteiskunnallisiksi ja taloudellisiksi järjestelmiksi (järjestelmien tai systeemien innovaatio). (emt., 59)

Traditionaalisen yhteiskunnan peruseriaate on materiaallinen: ihmiset toimivat sekä synnynnäisiä olemassaolon tarpeitaan varten että paremman elämän ja sen kehittämisen eteen. Tämä aiheuttaa prosessin, joka vahvistaa itseään spiraalinomaisesti: tarpeiden tyydyttämiseen syntyy keinoja, elämisen laatustandardit kohoavat, tuotantovoimat kehittyvät, ihmisten tarpeiden tyydytyksen rajat laajenevat ja taas syntyy uusia tarpeita, samalla kun niitä tyydyttävät keinot kehittyvät. Tämän prosessin ja yhteiskunnallisen peruseriaatteen säilymisen syinä ja edellytyksinä ovat olleet ensinnäkin se, että ihmisten tarpeet ovat keskittyneet materialististen tarpeiden tyydyttämiseen, toiseksi tarpeen tyydytyksen taannut yhteiskunnallinen tuotantovoima on ollut materiaan perustuva ja kolmanneksi, ihmisten tarpeidentyydytys on saatu aikaan pääasiassa tuottamalla ja kuluttamalla tavaroita. (Masuda 1980, 125-126)

Tulevaisuuden yhteiskunta perustuu kuitenkin Masudan mukaan päämäärä-periaatteelle, jolla on seuraavia ominaisuuksia. Ensinnäkin, ihmisten tarpeet ovat suuntautuneet kohti itsemääriteltyjä tavoitteita. Toiseksi, yhteiskunnallinen tuotantovoima on informaation tuotantovoima, joka on ihmisten tarpeiden tyydyttämisen perustana. Kolmanneksi, ihmisten tarpeiden tyydytys saadaan aikaan informaation tuotantoprosessin ja tavoitetietoisien toiminnan kautta. Yhteiskunnassa tapahtuu siis siirtymä materialistisesta arvoista inhimillisiin arvoihin. Tätä siirtymää aiheuttaa osaltaan luonnonrikkauksien puute, lisääntyvä saastuminen ja ympäristön hajoaminen. Näitä on edesauttanut tietoa luovan tuotantokapasiteetin laajentuminen, joka perustuu tietokonepohjaiseen kommunikaatioteknologiaan (Masuda 1980, 127). "Masudalaisen" yhteiskunnan korkein muoto on globaali tulevaisuusyhteiskunta. Kaikki ihmiset muodostavat yhdessä globaalin, osallistuvien kansalaisten vapaaehtoisen, monikeskustaisen yhteisön, jolla on yhteiset päämäärät ja ideat, jotka samanaikaisesti menestyvät eri puolilla maailmaa (emt., 147). Yhteiskunnan toteutuminen merkitsee sitä, että ihminen elää ja työskentelee yhdessä luonnon kanssa (emt., 155).

Naisbitt'in mukaan olemme siirtyneet teollisesta yhteiskunnasta *tietoyhteiskuntaan*. Kun agraariyhteiskunnan muutos teolliseksi vei 100 vuotta, tämä muutos on vienyt vain 20 vuotta. Toinen aikaan liittyvä muutos on aikaorientaation siirtyminen: maatalousyhteiskunnassa suuntauduttiin menneisyyteen, teollises-

sa nykyisyyteen ja tietoyhteiskunnassa tulevaisuuteen (Naisbitt 1982, 9). Naisbitt (Naisbitt 1982 ja Naisbitt & Aburdene 1990) on määrittänyt yhteiskuntaa koskevia pitkiä kehityskulkuja. Nämä pitkät kehityskulut ovat megatrendejä, joiden vaikutusajan pituus on noin 7-10 vuotta tai enemmän. Megatrendit ovat suuria yhteiskunnallisia, taloudellisia, poliittisia ja teknologisia muutoksia, jotka kehittyvät hitaasti. Ne kuvastavat vuosikymmenelle tunnusomaisen muutoksen mittavuutta ja henkeä (Naisbitt & Aburdene 1990, 12). Tämän vuosikymmenen alussa olemme olleet Naisbitin ja Aburdenen mukaan uuden aikakauden kynnyksellä: 1990-luku on sivistyksemme historian merkittävin vuosikymmen. Tälle aikakaudelle on ominaista loistavat teknologiset keksinnöt, vertaansa vailla olevat taloudelliset mahdollisuudet, yllättävät poliittiset uudistukset sekä kulttuurin uudestisyntyminen. Tämä kehityskulku huipentuu heidän mukaansa vuoteen 2000 (emt., 11).

Naisbitt'in ja Aburdenen käsitys 1990-luvusta on myönteinen. 1990-luku on vapaa kasvun rajoista: kehittyneillä mailla on käytettävissään runsaasti luonnonrikkauksia, maataloustuotteista ja raaka-aineista öljyyn. Kaiken maasta tuotetun tarjonta ylittää kysynnän tämän vuosisadan loppuun ja ylikin. Materiaalien kysyntää vähentää kaksi tekijää: ihmiskunnan siirtymisen jatkuminen yhä enemmän pois materiaalivaltaisten tuotteiden käytöstä sekä toisaalta tuotteiden pieneneminen vähentää raaka-aineiden tarvetta. Raaka-aineiden hintojen putoaminen jatkuu: 1980-luvun lopulla niiden hinnat olivat olleet alemmalla tasolla kuin koskaan hintatilastojen aikana (vertailussa tuotettuihin tavaroihin ja palveluihin). Tämän perusteella minkäänlainen energiakriisi ei estä maailmanlaajuisia nousua (Naisbitt & Aburdene 1990, 25). Tärkeimmäksi globaaliksi nykyongelmaksi nousee huoli ympäristön tuhoutumisesta (emt., 31).

Toffler (1980) puhuu yhteiskunnan siirtymisestä kolmanteen aaltoon. Tietoyhteiskunta on yhteiskunnallisen kehityksen kolmas aalto agrarisen ja teollisen aallon jälkeen. Maailmaa leimaa kaksi suurta muutosta: maailmasta tulee ensinnäkin "elektroninen suurperhe" ja toiseksi joustavuus lisääntyy kaikilla tasoilla. Kaikki rakenteet muuttuvat joustavammiksi, mutta myös ihmisistä tulee jatkuvasti muuttuvia, sillä heidän käsityksensä täsmentyvät ja muotoutuvat jatkuvasti. Ominaista on pisteittäinen täpläkulttuuri, jossa ihmiset omaksuvat aineksia joustavasti jokapuolelta ympäristöään ja havaintomaailmaansa. (Toffler 1980)

Webster'in (1996) mukaan informaatioyhteiskuntaa voidaan luonnehtia viidestä perusnäkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on teknologia. Uusi informaatioteknologia muuttaa kaikkia yhteiskunnan toimintoja ja se on "vallankumouksellista". Toinen näkökulma on talous. Informaatio muuttaa taloutta uudentyyppiseksi "tietotaloudeksi" (information or knowledge economy). Samoin informaatioteollisuuden osuus kansantuotteesta kasvaa nopeasti. Kolmas näkökulma on työelämä. Informaatioyhteiskunnan hallitsevia ammatteja ovat informaatioammatit, kuten opettajat, tutkijat, suunnittelijat, tiedottajat, taiteilijat. Vanhat manufaktuuriammatit, kuten rakentajat, viljelijät ja koneenkäyttäjät menettävät asemiaan. Neljäs näkökulma informaatioyhteiskuntaan on spatiaalisuus. Olennaisin muutos entiseen on ajan ja paikan rajojen merkitysten väheneminen. Kommunikaatio on globaalia: kuka tahansa voi olla yhteydessä keneen tahansa riippumatta maantieteestä ja aikaeroista. Viides ja samalla



viimeinen näkökulma on kulttuuri. Tiedotusvälineet, multimedia ja niin edelleen saavat yhä suuremman osan ihmisen arkipäivässä. Kulttuuri siirtyy medioihin ja omaksuu medialle soveltuvat ilmaisukeinot. (Webster 1996; Hautamäki 1996, 6-7)

## 2.2.2 Modernista postmoderniin

Aittolan (1995) esittämää teoreettisten suuntausten jakoa noudattaen postmodernistit esittävät toisen tulkinnan ja näkökulman yhteiskunnan muutokseen. Postmodernin teoreetikkoja ovat muun muassa F. Jameson, U. Eco ja J.F. Lyotard. Postmodernin teoria voidaan Websterin (1996) mukaan lukea vallankumousteoriaksi.

Kulttuurin tutkijoiden mukaan olemme siirtymässä modernista ajasta postmoderniin aikakauteen (v. Wright 1992). Modernismi syntyi valistusajalla, keskiajalta uuteen aikaan siirryttäessä. Silloin käsitykset maailmankaikkeuden rakenteesta ja luonnon tapahtumia ohjaavista laeista muuttuivat voimakkaasti. 1500- ja 1600-luvulla tapahtunut luonnontieteellinen vallankumous muutti maailmankuvamme mystisestä rationaaliseksi ja syntyi analyyttiseen, meristiseen ajatteluun perustuva mekanistinen käsitys maailmasta (Wright 1987). Mystisen maailmankuvan korvautuminen kulminoitui järjen ylikorostukseen, mikä johti pyrkimykseen löytää tieteen avulla ratkaisu kaikkiin ihmiskunnan ongelmiin (Hassard 1993).

Valistuksen aika 1700-luvulle saakka oli aikakausien murrosta, jolloin keskiajalta ja antiikista peräisin olevat käsitykset ihmisestä tietävänä ja moraalisesti toimivana subjektina muuttuivat länsimaissa. Tällöin luotiin myös moderni edistyksen ohjelma (Wright 1992). Modernismi korosti tieteen objektiivisuutta, käsitteiden väliseen sisäiseen sopusointuisuuteen perustuvaa järkevyyttä ja säännönmukaisuutta. Nämä ominaisuudet kiteytyivät parhaimmillaan rationaalilegaalisen organisaation byrokraattisissa ominaispiirteissä (Hearn & Parkin 1993). Tällaisten organisaatioiden kautta pyrittiin saavuttamaan ihmiskunnan hyvinvointi (tavaroiden ja palveluiden runsaassa muodossa). Organisaatiot olivat siten yhteiskunnan tehtävien hoitamiseksi välttämättömiä. Tieteestä tuli kaikkivoipa selitysten antaja (Hassard 1993).

Tähän asti toteutettuna monet modernin edistyksen ohjelman tavoitteista on saavutettu tai ylitetty, mutta samalla on jouduttu uusiin ongelmiin sekä aineellisen että sosiaalisen ympäristön kanssa ja eettisesti. Siten modernismin katsotaan olevan kriisissä ja murroksessa (Wright 1992). Modernismi on alkanut korvautua myöhäismodernilla seuraavan merkittävän havainnon vuoksi: ihmisen järki perustuu parhaimmillaankin suhteelliseen rationaalisuuteen, joka on subjektiivista. Samalla, kun korostetaan subjektivismia, hyväksytään myöhäismodernissa myös sosiaalinen konstruktivismi. Ihminen on vuosituhansien kuluessa luonut vuorovaikutuksen kautta myyttisen, symbolisen kentän, johon sosiaalinen todellisuus perustuu (Carter & Jacson 1993).

Postmodernismi on näkökulma, jonka mukaan ei ole olemassa yhtä totuutta. Sen sijaan on olemassa erilaisia ryhmittymiä ja yhteyksiä, joilla on oma todellisuuskäsityksensä (Juuti & Lindström 1996, 10). Myöhäismodernin näkökulman mukaan ihmisen luomat mallit ja viitekehykset edeltävät sitä, mitä havaitaan, luokitellaan ja jäsennetään (emt., 140). Postmodernin teoreetikot antavat Aittolan (1995) mukaan yhteiskunnan muutokselle postmoderniin kolme peruspiirrettä. Ensinnäkin, postmoderni on pinnallista ajan suhteen: elämme tässä ja nyt. Toiseksi, postmoderni hävittää eliittikulttuurin ja massakulttuurin välisen eron. Kolmanneksi, postmoderni purkaa moderniin kuuluvan määrätietoisen subjektin; subjektista tulee hajautuva, eriytyvä ja epäyhtenäinen (Aittola 1995).

Myöhäismodernissa tieteellinen tieto kehittyy ja se on muun tieteellisen keskustelun kohde. Modernin käsitys tieteestä korvasi aikaisempien yhteiskuntien kertovan perinteen. Tieteen suurista kertomuksista, metakertomuksista (kuten luonnontieteestä tai Hegelin filosofiasta), etsittiin selityksiä. Mutta postmodernismi alkoi epäillä metakertomusten oikeutusta. Samalla alettiin tunnistaa "kielipelin" moninaisuus ja paikallisuus (Lyotard 1985). Kielipelin avulla ihmiset luovat todellisuutta. Pelin ominaisuutena on jatkuva muutos, sillä pelin säännöt perustuvat pelaajien (keskusteluun osallistuvien henkilöiden) välisiin lausuttuihin ja lausumattomiin sopimuksiin, joita muutetaan joka kerta kun jotakin sanotaan. Jokainen puheenvuoro on siirto. Tässä pelissä ei Lyotardin (1985) mukaan voida päästä yhteisymmärrykseen, vaan aina on jokin järjestystä sotkeva voima, joka on samalla uuden kielipelin sääntöjen ehdotus. Uuden ehdotuksen esittäjä muuttaa sekä sääntöjä että itseään. Lyotardin (1985) mukaan postmoderni korostaa erilaisuutta, ainutkertaisuuden ja yksilöllisyyden merkitystä. (Lyotard 1985)

Postmodernit käsitykset antavat ymmärtää, että olemme siirtymässä sellaiseen yhteiskunnalliseen tilanteeseen, jossa muutos on jatkuvaa ja ennalta-arvaamatonta (Jaakkola 1993). Perinteinen newtonilainen maailmankuva, joka olettaa asioidentilan olevan staattisia ja muutosten olevan minimaalisia, suoraviivaisia ja pitkälle ennustettavia on kyseenalaistettu. Yhteiskunnallista murrosta voidaan kuvata muutosten ennustamattomuutena, satunnaisuutena ja yllättävyytenä. Lisäksi yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ovat luonteeltaan kokonaisvaltaisia kattaen kaikki inhimillisen elämän alueet ja nämä elämänalueet liittyvät entistä tiiviimmin toisiinsa. Yksilön kannalta jatkuva muutos tekee elinympäristön entistä vaikeammin hallittavaksi ja kompleksisemmäksi. Tämä asettaa yksilöille tarpeen omaksua uusia teknisiä taitoja ja entistä laajempia tietoja. Tarvitaan uudentyyppistä käyttäytymistaitojen verkostoa ja kykyä nähdä ja ajatella asioita uudesta näkökulmasta. Jatkuvan muutoksen ohella arvot ja arvoperusteet muuttuvat ja heterogenisoituvat. Informaatiotulva ja muuttoliikkeet muokkaavat erilaisia mielipiteitä ja arvoja. Vastaanotettu ja käytetty informaatio on entistä muuttuvampaa, atomistisempaa ja nopeammin vanhenevampaa. Informaation käyttöarvo suhteellistuu entistä enemmän: tiedolla on toisille paljon merkitystä, toisille vähän. (Jaakkola 1993)

### 2.2.3 Uuden aikakauden murros

Yhteiskunnallisesta muutoksesta on esitetty myös aikakausien murreksiin liittyviä käsityksiä. Näistä voidaan tarkastella esimerkiksi Imparaton ja Hararin käsityksiä. Imparato ja Harari (1995) päättelevät koko kulttuurimme olevan muutoksen kourissa. Maailma on uuden aikakauden alussa. Antiikin ajan, keskiajan ja uuden ajan jälkeen on tulossa neljäs suuri aikakausi. Tätä aikakautta voidaan verrata 500 vuotta sitten tapahtuneeseen uuden ajan syntyyn, johon vaikutti mm. kirjapainotaito, tieteen vallankumous ja löytöretket. Nykyaikana samaan tilanteeseen ovat johtamassa teleyhteyksien, materiaalitutkimuksen ja bioteknologian räjähdysmäinen kasvu yhdessä avaruus- ja valtameritutkimuksen saavutusten kanssa. Työasemien, kannettavien mikrojen ja puhelimien, faksien ja henkilökohtaisten elektronisten apuvälineiden nopea yleistyminen ja yhteenliittäminen ovat johtaneet tiedon demokratisoitumiseen, vallan hajautumiseen ja perinteisten, hierarkia- ja toimintopohjaisten organisaatiomuotojen purkamiseen. (Imparato & Harari 1995, 4)

Toinen yhteinen aikakausien vaihtumisen piirre löytyy peloista. Uuden ajan kynnyksellä paiserutto ja turkkilaisten valtaukset johtivat ihmisillä tunteeseen siitä, ettei ole paikkaa mihin paeta. Nykyään löytyy samanlaista pelkoa ydinonnettomuuksien, väkivallan ja tartuntatautien leviämisen kautta. Yritykset kokevat lisäksi myös muita paineita: toiminnan supistamista, uudelleenorganisointia ja pääomamarkkinoiden hallitsematonta heilahtelua. Maailmanlaajuinen kilpailu ulottuu myös kotimarkkinoille, jolloin tuntuu, ettei missään ole turvapaikkaa. (emt. 4-5)

Kolmas yhteinen piirre aikakausien vaihtumisen väliltä löytyy maailmanlaajuisen kaupan uudelleenjärjestymisestä. Uuden ajan kynnyksellä kapitalistinen rahatalous syrjäytti feodalismia, kaupan painopiste siirtyi Välimereltä Atlantille sekä Uuden maailman massiiviset kulta- ja hopealöydöt aiheuttivat yleisen inflaation Euroopassa. Nykyään on nähtävissä samankaltainen ilmiö, kun amerikkalaisen kapitalismin vuorovaikutus Japanin ja Saksan yhteiskuntakeskeisempien mallien kanssa muodostavat yhden talousalueen ja rinnalle on tulossa toinen, entisten komentotalouksien muodostama useista markkinoista koostuva talousalue. Kaupan painopiste siirtyy Atlantilta Tyynellemerelle. Maailmassa koetaan toistuvia inflaatioaaltoja. (emt., 5)

### 2.2.4 Kriittinen tietoteoria tai "välineellinen järki"

Aittolan (1995) esittämän yhteiskunnallisen muutoksen teorioiden luokittelun mukaan kolmas luokka on kriittinen tietoteoria tai "välineellisen järjen" teoreetikot. Kriittisen tietoteorian kehittäjiä ovat olleet muun muassa M. Weber, T.W Adorno, M. Horkheimer, H. Marcuse ja J. Habermas. Nämä teoreetikot luetaan kuitenkin myös postmodernisteiksi (Ks. esim. Kotkavirta & Sironen 1989). Kriittisen tietoteorian katsotaan olevan postmoderniin läheisesti liittyvä, mutta erilaista

painotusta sisältävä suuntaus. Tähän liittyen voidaan todeta, että postmoderniin liittyvä keskustelu ja teorioiden runsas kirjo osoittaa tilanteen tämänhetkisen selkeytymättömyyden.

Kriittisen tietoteorian edustajille yhteistä on pessimistisyys yhteiskunnan muutosta kohtaan. Yhteiskunnassa tiedon lisääntyminen ei olekaan vapauttavaa, vaan se mahdollistaa ihmisen henkisen hyväksikäytön. Tätä prosessia nämä teoreetikot nimittävät valistuksen dialektiikaksi. Yhteiskunta rationalisoituu monin tavoin. Rationaaliset välineet ja keinot muodostuvat yhteiskuntaa ohjaaviksi periaatteiksi. Ihmisen sisäistä maailmaa hallitaan totaalisesti: teoreettisesta tiedosta tulee hallintatietoa. Myös luontoa pyritään hallitsemaan rationalisoinnin kautta. Tietokäsitys on kaksinapainen: toisaalta taloudellis-hallinnollinen sektori välittää välineellistyvää ja päälletunkevaa tietoa, toisaalta ihmisten elämämaailman pitäisi olla rationaalista: aitoa elämää ja vapautta ylivallassa. Taiteesta ja esteettisyydestä tulee tällöin ainoa mahdollisuus ylittää välineellinen, päälletunkeva tieto (Aittola 1995). Websterin (1996) jakoa mukaillen kriittinen tietoteoria voidaan lukea yhteiskunnan jatkuvuuden teoriaksi. Vallankumousteorioiden kannattajat eivät ole jatkuvuusteoreetikkojen mukaan kyenneet osoittamaan, mitkä piirteet tai muutosten määrät oikeuttavat puhumaan vallankumouksesta tai syvällisestä murroksesta.

Tässä yhteydessä tarkastellaan lyhyesti Habermasin käsityksiä yhteiskunnan muutoksesta. Habermas on viime vuosina vaikuttanut nykyisistä teoreetikoista eniten keskusteluun modernista ja postmodernista (Kotkavirta & Sironen 1989, 91). Habermas on kehittänyt kommunikatiivista toiminnanteoriaa. Teorian perusta on yhteiskunnallisten toimintojen ja rakenteiden jakamisessa toisaalta "välineellisiin", "päämäärärationaalisiin" ja "systeemisiin" ja toisaalta "interaktionistisiin", "yhteisymmärrykseen tähtääviin" ja "kommunikatiivisiin". Modernissa yhteiskunnassa ensimmäisen tyyppin toiminnot ja rakenteet uhkaavat jälkimmäisiä. Yhteiskunnallinen kehitys on useiden rationalisointiprosessien kokonaisuus. Tässä kehityksessä perusongelmana on se, että rahan ja vallan välinein toimiva systeeminen rationalisointi pyrkii voimistuvasti tunkeutumaan kommunikatiivisesti järjestäytyneisiin elämämaailmiin. Ihmisten elämämaailma ja yhteiskunnan systeemi eriytyy. Systeemillä on hallussaan tiedot, teoriat ja hallinto, jolloin sillä on ylivoimaiset välineet hallita ihmistä. Ihmisistä tulee myös vaihtosuhteen osapuolia. Vaihtosuhte ohjaa ihmisten elämäntapaa: systeemi antaa ylhäältäkin jatkuvasti ohjeita, miten ihmisten pitäisi elää. Systeemillä on siten ylivalta ihmisiin nähden. (Habermas 1989; Kotkavirta & Sironen 1989; Aittola 1995)

## 2.3 Tuotantomallien ja -muotojen muuttuminen

Käsitykset ja tulkinnat yhteiskunnan muutoksesta johtavat myös tulkintoihin yhteiskunnassa tapahtuvasta tuotantomallien ja -muotojen muuttumisesta. Taloudelliset ja yhteiskunnalliset muutokset liitetään lähes jokaisessa yhteiskunnallisessa teoriassa ja tulkinnassa toisiinsa. Yhteiskunnallisten ja taloudellisten muutosten vaikutussuunnista, vuorovaikutustavoista ja voimakkuudesta on esitetty erilaisia käsityksiä. Esimerkiksi Malaskan (1994) mukaan taloudellinen toiminta muuttuu vuorovaikutusten ja yhteistoiminnan yhä monipuolisimmiksi verkostoiksi. Nykyaikana muodostuu vapaakauppa-alueita ja yritysten keskinäisiä liittoutumia samaan aikaan tapahtuvan globaalisoitumisen ja alueellistumisen kanssa. Bell'in mukaan yksityinen yritys tulee säilyttämään kapitalistisessa talousjärjestelmässä asemansa tärkeimpänä organisaatiomallina tämän vuosisadan loppuun (Bell 1974, 42).

Kun halutaan tarkastella yhteiskunnallisen muutoksen vaikutuksia yrityksiin ja niiden toimintaan, on luontevaa tarkastella ensin näkemyksiä taloudellisten ja tuotannollisten mallien muutoksista laajassa mittakaavassa.

### 2.3.1 Kansantalouden rakenteen muutos

Jokaisen kansantalouden rakenne voidaan jakaa kolmeen toimialaan, joita ovat: 1. Primääri eli maatalous, 2. Sekundääri eli tuotanto tai teollisuus ja 3. tertiääri eli palvelut. Kansantalous on näiden kolmen sektorin yhdistelmä (mm. Bell 1974, 75; Clark 1940). Bellin (1974, 15) mukaan ensimmäinen ja yksinkertaisin jälkiteollisen yhteiskunnan ominaispiirre on, että työvoiman suhteellinen osuus palvelusektorilla on merkittävä. Työvoima ei ole enää ensisijaisesti agraarisessa tai teollisessa tuotannossa vaan palvelualoilla. Jälkiteollisen yhteiskunnan painopiste on erilaisessa palvelujen luokittelussa. Palveluluokittelu voi olla esimerkiksi seuraava: henkilökohtaiset palvelut (muun muassa vähittäiskaupat, pesulat, huoltoasemat, kauneussalongit); liikepalvelut (pankki- ja rahoitus, vakuutus ja kiinteistöala), kuljetus, liikenne- ja muut yhteydet; terveydenhuolto, koulutus, tutkimus ja hallinto. (Bell 1974, 15)

Toffler (1990, 69) kyseenalaistaa perinteisen kansantalouden jaon maatalouden, teollisuuden ja palvelujen sektoreihin. Hän väittää tämän jaon ennemminkin sekoittavan kuin selkiyttävän yhteiskunnan kuvausta. Vanhojen luokittelujen sijaan on tutkittava nimikkeitä selvittämällä, mitä ihmiset itse asiassa tekevät yrityksissä luodakseen lisäarvoa (emt., 72). Tulevaisuuden yhteiskunta tulee uusine työn merkityksineen. Siirtyminen käsityöstä kohti palvelutyötä ja supersymbolisia aktiviteettejä on laajaa, dramaattista ja palautumatonta sekä yhä nopeutuvaa. Yhä enemmän ja enemmän työstä perinteisillä sektoreilla tehdään prosessoimalla symboleita, toisin sanoen, tekemällä tietotyötä (mind-work). Esimerkiksi modernissa maataloudessa käytetään tietokoneita viljan laskemi-

seen, metalliteollisuudessa tuotantoa valvotaan konsoleiden ja videonäyttöjen avulla ja pankkiiri käyttää sylimikroa muodostaakseen kuvan finanssimarkkinoista. Tofflerin (1990, 74) mukaan työn muuttuminen vastaa täysin pääoman ja rahatalouden transformaatiota supersymboliseksi yhteiskunnaksi, jossa taloudelliset siirrot suoritetaan nykytekniikan mahdollistamalla, valon nopeudella tapahtuvan informaation siirron avulla. (Toffler 1990, 69-74)

### **2.3.2 Siirtyminen "fordistisesta" massatuotantoyhteiskunnasta "jätkifordistiseen" yhteiskuntaan**

Yhteiskunnan muutoksen seurauksena 1990-luvulla on alettu keskustelemaan, siirrytäänkö "fordistisesta" massatuotantoyhteiskunnasta kohti joustavaa "jätkifordistista" verkostotaloutta (Alasoini 1990, 28-66). Läntisten teollisuusmaiden taloudellinen kasvu on suurimmalla osalla tällä vuosisataa rakentunut pitkälle standardisoitujen hyödykkeiden laajaan teolliseen valmistukseen, niin sanottuun "fordistiseen massatuotantomalliin". Tämä on myötävaikuttanut läntisten yhteiskuntien muuttumiseen homogeenisiksi "palkansaajayhteiskunniksi". Näissä yhteiskunnissa valtaosa väestöstä työskentelee niin sanotuissa normaalityösuhteissa, jotka määrittävät pitkälti yhdenmukaiset työsuhde-ehdot kaikille palkansaajille. Palkansaajat ovat voineet järjestäytyä ammatillisesti ja luoda kollektiivisia edunvalvonnan muotoja; samalla palkansaajien kulutuskysyntä on jatkuvasti kasvanut. Sekä edellämainittujen syiden että myös yhteiskunnan eri eturyhmien intressien korporatiivisen yhteensovittelun ansiosta sosiaaliset uudistukset ja hyvinvointivaltion palvelut ovat jatkuvasti laajentuneet. Syntyi uuskeynesiläinen hyvinvointivaltio, joka osaltaan on täydentänyt tällä vuosisadalla vallinnutta "hyvää kehää": fordistista massatuotantoa, taloudellista kasvua, korkeaa työllisyyttä sekä yksityisen ja julkisen kysynnän kasvua. (Kasvio 1994, 18)

Tällä vuosikymmenellä ollaan kuitenkin tultu tilanteeseen, jossa läntiset teollisuusmaat ovat toden teolla siirtymässä uudenlaiseen tuotantomalliin, "jätkifordistiseen verkostotalouteen". Fordistisen massatuotantoyhteiskunnan institutionaaliset rakenteet ovat purkautumassa. Yritysten on otettava asiakkaiden yksilölliset tarpeet mahdollisimman hyvin huomioon ja siten pyrittävä valmistamaan erikoistuneita ja korkealaatuisia tuotteita. Tuotannon on oltava "joustavaa". Toiminnot siirretään pieniin joustaviin yksiköihin, organisaatiot hajautetaan ja kehittyvät näiden välisiä keskinäisiä yhteistoimintaverkostoja. Työvoimaa käytetään valikoivammin ja joustavammin. Yhteiskunnan sääntelyn ja hyvinvointivaltion rakenteiden purkamisen vaatimukset voimistuvat. (Kasvio 1994, 18-19)

Roobeekin (1987) koostama taulukko havainnollistaa hyvin fordismin ja jälkifordismin eroja:

	<i>Ydin- tekno- logia</i>	<i>Tuotan- tokäsite</i>	<i>Kulutus- malli</i>	<i>Markki- nat</i>	<i>Työlli- syys</i>	<i>Työsu- hteet</i>	<i>Hallituk- sen po- litiikka</i>
<i>Fordismi</i>	elekt. kemia muovit. petrok. autot.	kan- sainvä- linen massa- tuotanto	massa- kulutus	maail- man- markki- nat	täys- työlli- syys, homog. massa- työl.	teol- lisuuslii- tot, kes- kitetyt sopim.	keyne- siläisyys, hyvin- vointival- tio
<i>Jälkifor- dismi</i>	mikroel. biotekn. uudet materi- aalit	CIM, "ontto tehdas", hyper- teollist.	pitkälle eriyty- neet ku- lutustyy- lit	"triadi- markki- nat"	"jobless growth", raken- netyöt- töm., yksilöll. & ha- jautetut työpaik.	yritys- koht. ja yksilöll. sopi- mukset	deregu- laatio, valtioll. teknolo- giapol., itsepal- velu yh- teisk.

Taulukko 2. "Fordismin" ja "jälkifordismin" vertailua Roobeekin (1987) mukaan. (Kasvio 1994, 19)

### 2.3.3. "Joustavan" tuotannon läpimurto ja sen johdannaiset

Piore & Sabel (1984) kuvaavat tuotannollista muutosta käsitteillä ensimmäinen ja toinen teollinen jako. Ensimmäinen teollinen jako tapahtui siirryttäessä joustavasta, yleiskäyttöisiin välineisiin ja käsityöhön perustuvasta tuotannosta erityis-tarkoituksiin valmistettujen koneiden ja kouluttamattoman työvoiman käyttöön perustuvaan massatuotantoon. Toinen teollinen jako perustuu massatuotannon kriisiin ja sen korvautumiseen uudella joustavan tuotannon järjestelmällä, jossa yhdistyvät käsityön ja tietotekniikan tarjoamat mahdollisuudet. (Piore & Sabel 1984, 3-4)

Kasvio (1994) jatkaa samoilla linjoilla. Hänen mukaansa "jälkifordistises-sa" yhteiskunnallisessa tuotantomallissa tuotanto perustuu yksilöllisiin ja asiakkai-den tarpeisiin perustuviin tuotteisiin, jotka luonteensa vuoksi vaativat tuotannolta "joustavuutta". Uuden tuotantotekniikan ansiosta myös suhteellisen pienet valmistuserät voidaan valmistaa kohtuullisin yksikkökustannuksin, sillä uudet valmistusjärjestelmät ovat huomattavasti aikaisempia joustavampia. Taustalla on valmistusteknologian kehittyminen ja erityisesti mikroelektronikan tuotannollisiin sovellutuksiin pohjautuva uusi tekniikka. Uusi tekniikka, kuten esimerkiksi numeerisesti ohjatut työstökoneet ja teollisuusrobotit, mahdollistaa koneiden ohjelmoinnin kyseisen tuotteen valmistukseen, joten tuotteiden vaihtuessa koko

tuotantolinjaa ei tarvitse rakentaa uudelleen. Tuotteen yksikkökustannukset eivät ole enää täysin riippuvaisia tuotannon suuruudesta. Tätä kautta kuluttajien tarpeet ja mahdollisuudet hankkia yksilöllisiä tai erikoistuneita tuotteita kasvavat tuotteiden hintojen laskiessa. Myös 1980-luvulla alkanut hyvinvoinnin kohoaminen mahdollisti kuluttajille yksilöllisempien tuotteiden hankinnan. (Kasvio 1994, 24-27)

Boyerin (1989) mukaan ei ole olemassa yhdenlaista "joustavaa" tuotantoa. Hän on analyysissään vertaillut eri maissa tapahtunutta joustavan tuotannon läpimurtoa. Hänen mukaansa on olemassa monia erilaisia uusien tuotantofilosofioiden kansallisia variantteja: esimerkiksi "toyotismia" ja "sonyismia", "volvoismia" ja Saksan koneenrakennusteollisuuden korkealaatuisten erikoistuotteiden valmistustekniikkaa. (Boyer 1989)

"Ohut tuotanto" tai "kevyttuotanto" (lean production) on 1990-luvulla noussut esiin joustavan tuotannon johdannaisena tai varianttina. Womack ym. (1990) tutkivat eri maiden autoteollisuutta, jolloin he havaitsivat uudenlaisen tuotantojärjestelmän. Järjestelmän juuret ovat japanilaisessa autoteollisuudessa. Ohut tuotanto yhdistää heidän mukaansa "käsityömaisen ja massatuotannon etuisuudet samalla kun sen avulla voidaan välttää edellisen korkeat kustannukset ja jälkimmäiseen liittyvät jäykkyystekijät". Tuotannossa käytetään erittäin joustavia ja pitkälle automatisoituja koneita, joilla voidaan tuottaa suuret määrät äärimmäisen vaihtelevia tuotteita. Ohuen tuotannon nimitys johtuu sen muun muassa vähästä tai puolittaisesta tilan ja työvoiman käytöstä sekä työkaluinvestointien määrästä ja näiden suunnittelun ajasta. Tuotanto on puolet nopeampaa, välivarastot ovat pienempiä, virheitä sattuu vähemmän ja tuotevalikoima on suurempi ja lisääntyvä. (Womack 1990, 13)

Ohuen tuotannon suurin ero massatuotantoon verrattuna on pyrkimys täydellisyyteen: pyrkimys "jatkuvasti aleneviin kustannuksiin, virheiden täydelliseen eliminointiin, välivarastojen poistamiseen sekä tuotteiden rajattomaan vaihtelevuuteen". Jatkuva kehittyminen tuo mukanaan yllätyksiä. Työ muuttuu kiinnostavammaksi ohuen tuotannon yleistyessä, samalla vastuullisuus organisaation alaportailta lisääntyy ja ammattiuran eteneminen muuttuu horisontaalisemmaksi. Työn tuottavuuden pitäisi näin parantua. Ohuessa tuotannossa edellytetään ammattitaidon monipuolisuutta ja sen soveltamista työryhmissä. (Womack 1990, 13) Eroja joustavaan tuotantoon on jatkuvan muutoksen ja kehityksen käsite sekä muutoksen radikaalisuus: se kyseenalaistaa monet länsimaiset syvään juurtuneet institutionaaliset muodot (Kasvio 1994, 41).

"Antroposentrinen" tai "osaamiseen perustuva" tuotanto on ohuesta tuotannosta kehitetty eurooppalainen muoto. Kehitystyö alkoi ohuen tuotannon saamasta kritiikistä Euroopassa. Euroopan Yhteisön FAST-tutkimushankkeissa (Forecasting and Assessment of Science and Technology) on omaksuttu ajattelutapa, jonka mukaan eurooppalaisen teollisuuden kilpailukykyä voidaan parantaa korkeasti koulutettujen ja osaavien työvoimaresurssien avulla. Tämä on mahdollista "ihmiskeskeisen" tai "osaamiseen perustuvan" valmistuksen periaatteisiin nojautuen (Wobbe 1991). FAST:in julkaisuissa on verrattu ohutta ja antroposentristä tuotantoa muun muassa seuraavankaltaisella taulukolla (Kasvio 1994, 42) (Taulukko 3):



	<b>OHUT TUOTANTO</b>	<b>ANTROPOSENTRINEN</b>
<i>TAVOITE</i>	Tuottavuuden lisääminen, teollisen valmistuksen modernisointi inhimillisin voimavaroin ja organisaatioin	
<i>TAIDOT</i>	Valmennus	Koulutus
<i>TEKNOLOGIA</i>	Eriyiset teknologiat eivät tarpeen	Teknologioiden muuttaminen välttämätöntä
<i>ORGANISAATIOPERIAATTEET</i>	Ryhmätyö, ryhmien integrointi, kokonaisvaltaiset työtehtävät, vastuu suorittajille, yhteistyö eri osastojen välillä	
<i>TUOTANNON VOLYYMI</i>	Suurista sarjoista erävalmistukseen	Pienerätuotannosta yksittäis- ja erävalmistukseen
<i>YDINTEOLLISUUS</i>	Autoteollisuus	Koneenrakennusteollisuus & lähialat
<i>TYÖELÄMÄN SUHTEET</i>	Johtajuus	Osallistuminen

Taulukko 3. "Ohuen" ja "antroposentrisen" tuotannon vertailua (Kasvio 1994, 42)

Molempien tuotantomallien tavoitteet ja organisaatioperiaatteet ovat samat, mutta ne eroavat kuitenkin toisistaan selkeästi. Antroposentrisen tuotantomallin ydinteollisuus on koneenrakennusteollisuus ja sen lähialat ja tässä mallissa teknologioiden muuttaminen on välttämätöntä. Antroposentrisessä mallissa tuotannon volyymi lähtee pienerätuotannosta laajempaan tuotantoon, päinvastoin kuin ohuessa tuotannossa. Työntekijöitä koulutetaan taidoissa, ohuessa tuotannossa valmennetaan. Työelämän suhteita kuvataan antroposentrisessä mallissa osallistumiseksi, ohuessa tuotannossa johtajuudeksi.

### 2.3.4 Uuden informaatio- ja kommunikaatioteknologian vaikutukset

Tuotannollis-taloudellisen paradigman muutosta erityisesti uuden informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehityksen seurauksena voidaan korostaa siirtymisenä "fordistisesta" massatuotantoparadigmasta tietotekniseen paradigmaan. Tietotekninen paradigma on suomalaisen asiantuntijaryhmän (Hautamäki 1996) esittämä käsitys tapahtuvasta tuotannollis-taloudellisesta muutoksesta ja uuden teknologian merkittävin vaikutus. Seuraavalla sivulla esitettävässä taulukossa esitetään tietoteknisen paradigman ero vanhaan massatuotantoparadigmaan (Hautamäki 1996) (Taulukko 4):

VANHA MASSATUOTANTOPARADIGMA	UUSI TIETOTEKNINEN PARADIGMA
Energiaintensiivisyys	Informaatiointensiivisyys
Suunnittelu (design) erillisissä toimistoissa	Tietokoneavusteinen, hajautettu suunnittelu
Peräkkäinen suunnittelu ja tuotanto	Samanaikainen suunnittelu ja valmistus
Massastandardointi	Massaräätälöinti
Vakiintunut tuotevalikoima	Muuttuva tuotevalikoima
Rajoitettuun käyttöön soveltuvat laitteet	Joustava tuotantojärjestelmä
Automaatio	Systemaatio
Erilliset yritykset	Verkostot
Hierarkkiset rakenteet	Matalat horisontaaliset rakenteet
Osastoihin jakautuminen	Integraatio
Tuote, johon liittyy palvelu	Palvelu, johon liittyy tuote
Keskitys (hallinnossa, tiedoissa jne.)	Hajautunut äly
Erikoistaidot	Monitaitoisuus
Hallinnon (valtion) kontrolli	Hallinnon koordinaatio
Suunnittelu ja palaute	Visio ja eteenpäinsuuntautuneisuus

Taulukko 4. Uusi tuotannollis-taloudellinen paradigma (Hautamäki 1996, 14)

Uusi tietotekninen paradigma johtaa asiantuntijaryhmän (Hautamäki 1996) mukaan verkostotalouden voimistumiseen. Se sisältää myös muutoksia työelämässä. Muita uuden teknologian vaikutuksia ovat uudet digitaaliset liiketoimintamuodot (esimerkiksi sähköiset markkinat ja on-line -palvelut), sisältötuotannon laajeneminen ja rakentuminen multimedian ympärille sekä kotitalouksiin ja kansalaisten siirtyminen tietoyhteiskuntaan (Internet), television, puhelimen ja tietokoneen yhdentymisen koodissa ja sen vaikutukset viihteeseen, kulutukseen (markkinointi, nojatuoliostokset), demokratiaan (teledemokratia, suorat vaikutuskanavat) ja hallintoon (kansalaisten informaatiopalvelut, sähköinen asiointi). Hautamäki 1996, 14)

## 2.4 Kokonaiskuva yhteiskunnallisesta muutoksesta

### 2.4.1 Yhteiskunnallisen muutoksen ristiriitaisuus

Kun yhteiskunnallista muutosta tarkastellaan siirtymänä tietoyhteiskuntaan, havaitaan, että tietoyhteiskunta on ristiriitainen ja monimuotoinen, sen eri puolia voidaan painottaa ja arvottaa eri tavoin ja käsitykset muutoksen laadusta ja nopeudesta vaihtelevat. Kaikenkaikkiaan uudesta yhteiskunnan vaiheesta on vaikea saada ja esittää selkeää näkemystä. Joka tapauksessa se kiistatta vaikuttaa yritysten toimintaan ja henkilöstön kehittämiseen. Yhteiskunnallisen muutoksen ristiriitaisuuksia voidaan hahmottaa Hautamäen (1996) esittämien käsitysten kautta.

Hautamäen (1996) raportissa suomalainen asiantuntijaryhmä esittää avoimen, paradoksaalisen kuvan tietoyhteiskunnasta. Ne kuvaavat hyvin vallitsevaa muutostilannetta. Asiantuntijaryhmän mukaan tietoyhteiskuntaa leimaa 8 paradoksia. Ensimmäinen on koulutuksen paradoksi. Tietoyhteiskunta vaatii yhä parempaa koulutusta, mutta koneet hoitavat yhä enemmän tehtäviä, jotka aikaisemmin vaativat tietoa ja osaamista. Toinen paradoksi on ajan paradoksi, jonka mukaan tietotekniikan pitäisi helpottaa työtä ja vähentää kiirettä, mutta se vetää ihmisen yhä tiukemmin ympärivuorokautiseen kiireiseen työelämään. Kolmas paradoksi on paikan paradoksi, sillä tietotekniikka tekee mahdolliseksi etätönn, mutta kuitenkin tietotekniikkaa soveltavat yritykset ja työpaikat keskittyvät osaamiskeskukseen. Neljäs paradoksi on kulutuksen paradoksi: jotta olisi rahaa kuluttaa, menee kaikki aika sen hankkimiseen; jos on aikaa kuluttaa, kuluttamiseen ei ole rahaa. Viides paradoksi on tiedon paradoksi, jonka mukaan tiedon tullessa yhä tärkeämmäksi tuotannontekijäksi, sen hinta laskee ja merkitys kilpailukyvyllä pienenee, koska se on kaikkien saatavilla oleva yleishyödyke. Kuudes paradoksi liittyy tuottavuuteen, sillä nopeasta teknisestä kehityksestä huolimatta tuottavuus kasvaa aiempaa hitaammin. Seitsemäs paradoksi on työllisyyden paradoksi, jonka mukaan tietotekniikka tuo uusia työpaikkoja, mutta samalla uusi teknologia vähentää perinteisiä työpaikkoja. Kahdeksas ja samalla viimeinen paradoksi on edistyksen paradoksi. Tietoyhteiskunta edustaa toisaalta uutta tietoon ja osaamiseen perustuvaa yhteiskuntaa, jossa elämä on rikasta ja vapaata aineellisen toimeentulon huolista, toisaalta se jakaa yhteiskuntaa. Työmarkkinat saattavat muodostua sellaisiksi, joissa on hyviä työpaikkoja vain harvoille ja suuri osa ihmisiä on alistettu työttömyyteen tai määräaikaisiin ja huonosti palkattuihin rutiinitehtäviin. (Hautamäki 1996)

## 2.4.2 Keskeisten muutosten yhteenveto

Yhteiskunnan muutosta voidaan tarkastella yhteenvetomaisesti sekä teoreettisen tiedon, arvojen, kulttuurin sekä aikaa ja paikkaa koskevien käsitysten näkökulmista että teknologian, talouden, tuotannon ja työn näkökulmista. Edellämainitut osa-alueet näyttävät kytkeytyvän toisiinsa vuorovaikutteisesti, jolloin muutos tapahtuu niiden yhteisvaikutuksena.

*Tiedon merkityksen muutos* on olennainen osa yhteiskunnallista muutosta. Teoreettinen tieto lisääntyy, sen merkitys kasvaa tuotantovoimana ja siitä tulee ostettavaa ja myytävää kauppatavaraa (Bell 1974). Tätä Bellin esittämää käsitystä tuetaan laajalti. Tietoon itseisarvona sekä ilmiöistä ja tapahtumista esitettyihin teorioihin suhtaudutaan kriittisemmin (Lyotard 1985). Tiedon lisääntyminen voidaan nähdä myös negatiivisessa valossa: kriittisen tietoteorian kannattajien mukaan se mahdollistaa ihmisen henkisen hyväksikäytön ja tiedolla hallitsemisen.

Myös *yhteiskunnalliset ja yksilölliset arvot muuttuvat*. Postmodernistien mukaan uudessa yhteiskunnassa vallalla on moniarvoisuus ja erilaisuus. Absoluuttiset totuuskäsitykset hylätään ja niiden sijaan hyväksytään usean totuuden ja todellisuuskäsityksen olemassaolo eri ryhmien ja yksilöiden mukaan. Inhimillisten arvojen on esitetty korvaavan teollisen yhteiskunnan materialistiset arvot (Masuda 1980). *Kulttuuri* siirtyy medioihin ja omaksuu medialle soveltuvat ilmaisukeinot (Webster 1996).

*Aika ja paikka* menettävät merkitystään uudessa yhteiskunnassa, jota leimaa spatiaalisuus: globaali, kaikkien ihmisten välinen kommunikaatio on mahdollista ajasta ja paikasta riippumatta (esimerkiksi Webster 1996). Yhteiskunnasta tulee "elektroninen suurperhe". Aikaperspektiivistä ei olla yhtä mieltä: postmodernististen näkemysten mukaan postmodernissa yhteiskunnassa eletään tässä ja nyt, mutta Bellin (1974) mukaan jälkiteollinen yhteiskunta suuntautuu tulevaisuuteen ja suunnitteluun.

*Teknologiassa* tapahtunut ja yhä kiihtyvällä vauhdilla tapahtuva kehittyminen on kiistämättä merkittävä yhteiskunnallisen muutoksen lähde. Bell (1974) painottaa "älyllisen" teknologian merkitystä, Masuda (1980) tietokonekommunikaatiota teknologian systeeminä, Naisbitt & Aburdene (1990) loistavia teknologisia keksintöjä, Webster (1996) uuden informaatioteknologian vallankumouksellisuutta.

Teknologinen kehitys on osaltaan johtanut muutokseen *tuotannossa ja taloudessa*, jota kuvataan siirtymänä "fordistisesta" massatuotannosta "jätkifordistiseen" verkostotalouteen (mm. Kasvio 1994). Verkostotaloutta kuvaa joustavuus, yksilöllisten tarpeiden huomioonottaminen, erikoistuminen ja korkean laadun tuottaminen. Uusi tekniikka mahdollistaa pienempien yksiköiden yhteistoimintaverkostot. Tuotanto on "joustavaa", josta se edelleen kehittyy yhä kehittyneempien ja joustavampien automatisoitujen koneiden myötä (Womack & al. 1990). Palveluiden ja tavaroiden jalostusarvo on korkea (esimerkiksi Bell 1974). Tuotannon painopiste siirtyy palvelusektorille, jonka työvoima kasvaa. Uudeksi tuotantovoimaksi nousee informaatio (esimerkiksi Masuda 1980). Informaation merkityksen

kasvu muuttaa taloutta "tietotaloudeksi" ja informaatioteollisuuden osuus kansakuntien bruttokansantuotteesta kasvaa (Webster 1996).

*Työn* luonne muuttuu yhteiskunnan muutoksen myötä konkreettisesta, käsityönä suoritettavasta työstä sekä valvoviin, suunnitteleviin ja tutkiviin töihin että palveluammatteihin. Työn luonnetta kuvataan tietotyöksi (mind-work), jossa käsitellään symboleja (Toffler 1990), älylliseksi informaatiotyöksi ja asiantuntijuudeksi (Bell 1974). Webster (1996) kuvaa muutosta informaatioammattien syntymisenä. Masudan (1980) mukaan sekä automaatio että uuden tiedon luominen tarjoavat keskeiset työtehtävät.

## 3 YRITYS JA SEN HENKILÖSTÖ MUUTOKSEN PYÖRTEISSÄ

### 3.1 Muutokset työelämässä ja työssä

Työn ja työelämän muutokset koskettavat välittömästi ja suoraan yritysten toimintaa, joten ne on otettava lähempään tarkasteluun. Työelämään on lyhyen ajan kuluessa ennustettu paljon muutoksia. Monet teoreetikot, kuten esimerkiksi Bell, Masuda, Toffler ja Naisbitt, ovat parinkymmenen vuoden ajan tutkineet ja ennustaneet tulevien yhteiskuntien ja työelämän muutoksia. Käytännössä nämä monenlaiset radikaalit muutokset ovat monesti jääneet odotusten tasolle. Itse työt ovat todellisuudessa muuttuneet paljon vähemmän kuin ennusteissa on luvattu. Myös työelämän keskeiset institutionaaliset piirteet, kuten esimerkiksi perinteiset ammatilliset hierarkiat, ovat osoittaneet yllättävän suurta jatkuvuutta kaikista pintatasolla tapahtuneista muutoksista huolimatta. Tämän ovat empiiriset työ- sosiologiset tutkimukset suhteellisen johdonmukaisesti osoittaneet (Kasvio 1994, 13. Kevätsalo 1991).

1990-luvulla on kuitenkin Kasvion (1994) mukaan tapahtumassa käytännössä todellinen työelämän murros, jonka aikana saattavat monet jo pitkään eri teorioissa ennustetut muutokset toteutua. Muutosten suunnat voivat kuitenkin poiketa oleellisestikin aiemmin ennustetuista. Perustana muutoksille Kasvio pitää sitä, että läntisten teollisuusmaiden elämää viime vuosikymmenten ajan säädelleet institutionaaliset järjestelyt näyttävät joutuvan 1990-luvulla voimakkaiden muutospaineiden alaisiksi (Kasvio 1996, 13). Yleisesti vaikuttaa siltä, että tällä vuosikymmenellä sodanjälkeisten "hyvinvoinnin vuosikymmenille" ominaiset tasainen kasvu ja instituutioiden stabiilius ovat jäämässä taakse kaikkialla läntisissä teollisuusmaissa; 1990-luku on pikemminkin jyrkkien laadullisten siirtymien ja murrosten kuin tasaisesti jatkuvien lineaaristen kasvutrendien aikaa (emt., 15). Muutoskehityksen keskeisenä taustatekijänä on Kasvion mukaan

tuotannollinen murros: siirtymä massatuotannosta niin sanottuun "joustavaan erikoistumiseen" (emt., 24).

Kasvion (1994) mukaan perinteiset työnteon kulttuuriset muodot ovat 1990-luvulla joutumassa kyseenalaisiksi: "palkansaajamentaliteetin" tilalle ovat tulossa kokonaan uudenlaiset työhön osallistumisen ja sitoutumisen muodot. Palkansaajamentaliteetin mukaan työ koetaan "lähinnä erilaisten esimiesten osoittamien tehtävien suorittamiseksi määrättyjä työehtoja noudattaen organisaatioissa, joihin ihmiset työmarkkinoilla ohjautuvat, ja yhteiskunta vastaa viime kädessä työtilaisuuksien järjestämisestä niitä tarvitseville" (emt., 20). Kyseenalaisiksi ovat joutumassa myös perinteiset ammatilliset hierarkiat sekä suunnittelevan ja suorittavan työn väliset jaot. Myös yhteiskunnallinen työnjako kotitalouksien, yritysten ja julkissektorin kesken joutuu muutoksien alaisiksi. Kasvio korostaa, että kyse on prosessista, jossa yksittäiset muutokset täydentävät ja vahvistavat toisiaan. Tällöin itse instituution on muutettava oleellisella tavalla omia toimintatapojaan. Kasvio (1994) on tiivistänyt oleellisimmat muutokset oheiseen taulukkoon:

#### ***Ennen***

Ammatillinen peruskoulutus  
Kiinnittyminen yhdelle alalle eliniäksi  
Pysyvä työsuhde tavoitteena  
Normaalityösuhde

Työtehtävät kiteytyneet  
Tehtäväspesifi osaaminen  
Palkka aseman tai suorituksen mukaan

Välineellinen työorientaatio

Inhimillistäminen työtä rikastamalla

Eteneminen vertikaalista  
Työuran katkokset perifeerisen työvoiman piirre  
Kiinteä eläkeikä

Miesten ensisijaisuus  
Täystyöllisyys  
Palkkatyöperustainen sosiaaliturva

Perhe ja sosiaalivaltio lähimpinä tukirakenteina

#### ***Tulevaisuudessa***

Jatkuva koulutus  
Useita ammatteja työuran aikana  
Jatkuva liikkuvuus resurssina  
Epätyypilliset työsuhteet

Työtehtävät diffuuseja  
Organisaatiospesifi osaaminen  
Palkka tuloksen tai osaamisen mukaan

Korkea-asteinen sitoutuminen työhön

Responsiivisuuden lisääminen

Eteneminen horisontaalista  
Työuran katkoksellisuus  
"normaalia"  
Joustava vetäytyminen

Molemmat sukupuolet  
Korkea työttömyys  
Kansalaispalkka + vapaaehtoiset vakuutusjärjestelyt  
Kansalaisyhteiskunta ja sosiaaliset verkot tukirakenteina

Taulukko 5. Työelämän instituutioiden muutossuunnat 1990-luvulla jälkitekolliseen joustavaan yhteiskuntaan siirryttäessä (Kasvio 1994, 21)

Työn murros on yksi kymmenestä kansalliseen sivistykseen vaikuttavista tekijöistä (Komiteanmietintö 1993, 36). Tähän työn murrukseen vaikuttaa Mäkelän ja Stenlundin (1996) mukaan seuraavat kahdeksan megatrendiä (Mäkelä 1996, 76):

1. <i>Globalisoituminen</i>	asenteet, markkinat, rahatalous, tuotantoprosessit
2. <i>Verkostoituminen</i>	yrietykset, hallinto, kansalaiset
3. <i>Kestävä kehitys</i>	ekologinen, sosiaalinen
4. <i>Työn ja markkinoiden murros</i>	siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan
5. <i>Julkisen sektorin roolin muutos</i>	palvelujen tuottajasta saatavuuden vastaajaksi
6. <i>Väestön ikääntyminen</i>	ikäluokkien väliset erot, työvoiman ikääntyminen, hoivatarpeet
7. <i>Kulttuurin syrjäytyminen</i>	rikollisuus, kadullaolo, "uskonnot"
8. <i>Materiaalisten tekniikoiden kehitys</i>	uudet materiaalit, biotekniikka, lääketiede, energia

Taulukko 6. Työskenaariohankkeen megatrendit (Stenlund & Mäkelä 1996)

Tulevaisuuden tietoyhteiskunta ja sen globaalit virtuaalityön markkinat tarjoavat työtä lähes rajattomasti. Osaaminen on avain työllistymiseen (Mäkelä 1996, 73). Tulevaisuuden työ voidaan Mäkelän (1996, 76) mukaan jakaa

1. työpaikalla tehtävään työhön eli paikkatyöhön
2. asiakkaan luona tehtävään työhön eli asiakastyöhön ja
3. tietoverkkojen kautta tehtävään työhön eli virtuaalityöhön

Lähes kaikissa töissä käytetään tulevaisuudessa tietoverkkoja apuna samalla tavoin kuin nyt puhelinta. Työpaikalla tehtävä työ kuitenkin vähenee oleellisesti, mutta asiakkaan luona tehtävä lisääntynee jonkin verran. Kasvavin alue on virtuaalityö. Tietoyhteiskunnan ydin on toimintojen ja erityisesti työn reaaliaikaisessa ohjauksessa ja ohjautumisessa. Mitä helpommaksi, halvemmaksi ja paikasta riippumattommaksi reaaliaikaiset (näkö)puhelin- ja tietokoneyhteydet tulevat, sitä laajemmaksi ja syvemmäksi käy verkottuminen. Tulevaisuuden työ on myös moniulotteisempaa kuin nyt, sillä verkostot mahdollistavat usean tietotyön tekemisen. (Mäkelä 1996, 73-77)



## 3.2 Yritysten kilpailukyvyyn uusi merkitys

Mikroelektroniikka haastoi 1970-luvulla yritysten kilpailukyvyyn. Se madalsi ratkaisevasti sitä rajaa, joka oli vallinnut suurissa sarjoissa valmistettujen massa-tuotteiden ja räätälöityjen erikoistuotteiden välillä. Työorganisaatioon kohdistui uusia vaatimuksia. Alettiin keskustella työntekijän ja teknologian parhaasta mahdollisesta yhdistämisestä yrityksen sisällä. Tästä keskustelu siirtyi "jousta-van" yrityksen ja työntekijän käsitteisiin. (Alasoini 1990, 2-7). Hallitsevana teemana on ollut yritysten säilyminen ja menestyminen toisin sanoen niiden kilpailukyky. Management-kirjallisuudessa alettiin myös puhua tästä näkökulmas-ta, kun mikropiiri yhdistyneenä japanilaisiin työorganisaatioinnovaatioihin haastoi amerikkalaiset ja eurooppalaiset suuryritykset (Ilmonen & Kevätsalo 1995, 112).

### 3.2.1 Institutionaaliset puitteet

Sosiaalitieteet ovat 1980-luvun alusta lähtien korostaneet, että taloudellisen menestyksen "salaisuuksia" ei kannata etsiä vain teknologisista, yritys- tai kansantalouden muuttujista, vaan myös yhteiskunnan kulttuurisista ja institutio-naalisista rakenteista. Myös Porterin (1989) mukaan julkisella vallalla on tärkeä merkitys kilpailuedun saavuttamisessa, sillä julkisen vallan tehtävänä on laatia poliittisia toimenpiteitä, jotka luovat perustan inhimillisten voimavarojen, tieteen, tekniikan ja perusrakenteen kehittämiseksi.

Ilmonen ja Kevätsalo (1995) ovat ryhmitelleet kulttuuristen ja institutio-naalisten menestyksen tekijöiden merkittävimmät yhdistelmät seuraavasti:

1. Mallit, jotka uskovat menestyksen perustuvan toimijoiden (=työnantajat, eri johtamisfunktioiden edustajat, henkilöstö, ammattiliitot, ammattiryhmät jne.) yhteisiin etuihin.

1a) jälkifeodaalisissa kaukoidän kulttuureissa,

1b) pienyritystyyppisissä verkostoissa,

1c) suuryrityksissä, joissa työvoima on saatu sidottua yrityksen päämääriin sekä

2. mallit, jotka eivät edellytä toimijoiden yhteisiä etuja, mutta kylläkin yhteistä näkemystä ristiriitaiset edut välittävistä instituutioista

2a) saksalainen malli (länsi-eurooppalainen) malli, jonka ydin on siinä, että työelämän suhteet on jaettu kahteen ulottuvuuteen: 1) työorganisaatioiden kehittäminen myötämääräisjärjestelmien kautta ja 2) palkkojen ja sosiaalietujen eli nk. jakokysymyksiä koskevien ristiriitojen säätely ay-liikkeen työnantajakäytäntöjen ja valtion kesken.

2b) pohjoismainen malli, jossa työelämän kehittäminen ja jakokysymykset käsitellään pääasiassa saman neuvottelujärjestelmän puitteissa.

(Ilmonen & Kevätsalo 1995, 112-113).

Ilmosen ja Kevätsalon (1995) esittämän mallien luokittelun pohjalta voidaan päätellä, että yhteiskunnallisen muutoksen, erityisesti taloudellisesti-tuotannollisen muutoksen myötä toimijoiden yhteisiä etuja painottavat menestysmallit tulevat yleistymään. "Joustava verkostotalous" suosinee pienyritystyyppisiä verkostoja ja yrityksiä, joiden työvoima on sitoutunut yhteisiin päämääriin.

### 3.2.2 Organisaatio, verkostot, henkilöstö ja oppiminen menestystekijöinä

Lowenthalin (1994) mukaan hitaiden muutosten aika päättyi 1800-luvun teollisen vallankumouksen myötä. Nykyajan muutokset ovat pääasiassa nopeita. Ne liittyvät monesti tieto-, viestintä- tai materiaalitekniikan uusiin sovelluksiin. Tieto uusista menetelmistä ja tuotteista leviää nopeasti kokouksien, ammattilehtien ja sähköisten tiedotusvälineiden kautta. Globaalit viestintäverkot samalla nopeuttavat muutostahtia. Tämä on johtanut siihen, että kilpailussa menestyvät parhaiten ne yritykset, jotka osaavat sopeuttaa menettelytapansa, strategiansa, järjestelmänsä, tuotteensa ja kulttuurinsa ympärillään tapahtuviin muutoksiin. (Lowenthal 1994, 4-5)

Virkkunen (1994) mukaan yritystoiminnan tuloksellisuuden painopiste on siirtynyt suuren määrän aikaansaamisesta korkean arvon tuottamiseen. Yritysten menestyminen määräytyy yhä enemmän siitä, että tuotetaan oikeille asiakkaille oikeita tuotteita oikeaan aikaan. Tätä kutsutaan toiminnan osuvuudeksi; sen parantaminen edellyttää toiminnan määrällistä ja laadullista joustavuutta. Se merkitsee entistä suurempaa määrää erilaisia tuotteita ja tuoteversioita, kykyä nopeasti vaihtaa tuotettujen tuotteiden määräsuhteita sekä kykyä uudistaa tuotteita ja tuotantoprosesseja entistä paremmin. Virkkusen mukaan perinteisten, massatuotannon organisointiperiaatteiden soveltamisella ei ole mahdollista parantaa työn tuottavuutta, sen laatua ja osuvuutta samanaikaisesti, vaan toisiaan täydentävien tuloksellisuuden eri puolien samanaikainen parantaminen edellyttää uudenlaista organisaatiota, uudenlaista tuotannollista oppimista. (Virkkunen 1994, 237)

Porterin (1989) mukaan yritysten ja sitä kautta kansakuntien kilpailuetu syntyy toisiinsa sidoksissa olevien toimialojen ja yritysten muodostamissa ryppäissä eli klustereissa. Olennaista on toimialojen ja yritysten välinen vuorovaikutus ja niiden väliset yhteydet. Klusterit muodostuvat yrityksistä ja toimialoista, jotka kytkeytyvät toisiinsa toiminnallisesti tieto- ja hyödykevirtojen kautta. Klusteri menestyy toisiaan täydellistävien resurssien kautta. Klusteri on myös samalla osaamiskeskittymä, jossa runsaat panostukset erikoistuneisiin ja kehittyneisiin tuotannontekijöihin saavat aikaan positiivisen kasvukierteen. Yhteistyö ja tiedonkulkua sekä hyödykevirrat vaikuttavat ratkaisevasti yritysten menestymiseen (Porter 1989). Anderssonin (1994) mukaan on siten selvää, että yrityksissä on kiinnitettävä huomiota oppimiseen, osaamiseen ja pätevyyteen sekä erityisesti strategiseen oppimiseen ja sitä tukeviin verkostoihin klusterien sisällä. Hän jatkaa, että "tieto on voimavara, joka jaettaessa lisääntyy entisestään...verkosto on yrityksille oppimispolku, jonka tehokkuus on suurempi kuin mikään muu

koulutustapahtuma voi saada aikaan." (emt., 232). Porter (1989) korostaa yrityksen omaa aktiivisuutta todellisen kilpailuedun synnyttämisessä. Tulevaisuus ei tule kohtalona, vaan tilanteena, jonka ihmiset, yritykset ja yhteisöt itse luovat. Oman tulevaisuuden ja menestyksen luominen edellyttää aina oppimista ja erityisesti strategista, päämäärän saavuttamiseen tähtäävää oppimista.

Henkilöstön merkitys yrityksen kilpailuetuna ja voimavarana on korostunut 1990-luvulla. Menestystekijät painottuvat yhä enemmän ns. pehmeisiin tekijöihin, joiden muotoutumiseen ihmisillä on ratkaiseva vaikutus. Ihmisten merkitys kilpailutekijänä kasvaa kaikilla toimialoilla palvelusten ja tavaroiden laadusta tai luonteesta riippumatta. Lyhyen ja pitkän tähtäimen menestys on riippuvainen yrityksen tavasta johtaa henkilöstöresursseja. Nyt ajatellaan, että ihminen ei ole enää koneen osa, vaan arvokas yrityksen voimavara, jota palvelemaan valjastetaan yrityksen osaaminen ja teknologia (Luoma 1994, 6-7). Organisaatioiden keskeiseksi kilpailueduksi, tuotantotekijäksi ja pääomaksi muodostuu sen henkiset voimavarat (Honkanen 1993, 1).

Lieposen (1995) suomalaisissa yrityksissä tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstön korkea koulutustaso ja koulutustason nousu ovat positiivisessa yhteydessä hyvään kannattavuuteen. Voidaan sanoa, että mitä koulutetumpaa henkilöstöä yrityksellä on, sitä kannattavampaa liiketoiminta on (Lieponen 1995, 31, 50). Inhimillisen pääoman taso vaikuttaa myös positiivisesti liikevaihdon kasvuun (emt., 48). Johtopäätöksenä Liepola (1995, 50) esittää, että koulutustaso vaikuttaa tehdyn tutkimuksen perusteella myönteisesti yrityksen menestymiseen.

Porter (1987) on esittänyt kilpailuedulle kaksi perustyyppiä, alhaiset kustannukset ja differointi, jolloin ne toteuttavat joko kustannusstrategiaa tai differointistrategiaa. Yritys pystyy käyttämään kilpailuetuna alhaisia kustannuksia, kun se kykenee suunnittelemaan, tuottamaan ja markkinoimaan tuotteita tai palveluita kilpailijoita tehokkaammin. Differointi tarkoittaa yrityksen kykyä tarjota asiakkaalle ylivoimaista arvoa tuotteen laadun ja erikoisominaisuuksien muodossa. Kun yritys käyttää differointistrategiaa, se joutuu investoimaan enemmän inhimilliseen pääomaansa sekä tutkimus- ja tuotekehitystoimintaansa. Näin se voi hankkia ja säilyttää kilpailuetunsa tekemällä jatkuvasti innovaatioita; löytämällä uusia tekniikan, toimintatapojen ja menetelmien parannuksia (Porter 1987). Innovaatioiden löytämisen ja oppimisen voidaan katsoa olevan läheisessä vuorovaikutussuhteessa.

### *Muutoksen nopeus ja laajuus*

Talouden ja tuotannon muutosten nopeutta kuvataan usein nopeaksi, varsinkin yksittäisissä yrityksissä ja organisaatioissa. OECD-maiden teollisuudessa ollaan nykyään siirtymässä "standardisoiduista hintakilpailutuotteista" "asiakaskohtaisiin laatukilpailutuotteisiin" (Sorge & Streeck 1988). Tendenssinä on myös se, että suuryritykset muuttavat rakennettaan siten, että muodostetaan strategisia tulosyksiköitä erityisille tuotemarkkinoille. Tarkkaa tutkimustietoa ei kuitenkaan ole siirtymän laajuudesta ja nopeudesta. (Ilmonen & Kevätsalo 1995, 132)

JOT-järjestelmää on seurannut erilaisia muita teollisten prosessien kehitysjärjestelmiä, kuten kevyttuotanto ja re-engineering. Ilmosen ja Kevätsalon (1995, 133) mukaan nämä ovat kuitenkin vasta ottamassa ensiaskeleitaan Suomessa ja muussa teollistuneessa maailmassa. Yksityisellä palvelusektorilla vallitseva kehitys on ollut asiakkaiden käyttämien palveluautomaattien ja taylorisoidun massapalvelun (mcdonaldismi) kehittäminen. Myös muille yrityksille suuntautuva palvelutoiminta on yleistymässä, joskin se on vielä hyvin vähäistä.

### 3.3 Yritysten tuotannon ja organisaation muutokset

Joustaviin valmistusjärjestelmiin siirryttäessä tuotannon fyysiset puitteet joudutaan organisoimaan uudelleen. Perinteinen massateollisuus perustuu linjatyyppiseen sarjatuotantoon, jossa tuotettavat kappaleet kulkevat valmistusvaiheesta toiseen erillisten työasemien kautta. Työnjako on siten funktionaalista. Prosessissa pyritään jatkuvuuteen suurien välivarastojen avulla ja myös valmiit tuotteet odottavat varastossa mahdollista tilausta. "*Joustavan*" tuotannon organisointi toteutetaan ns. JOT- eli imuperiaatteella. Tuotteet valmistetaan tällöin tilausjärjestyksessä ja välituotteiden valmistus perustuu todelliseen tarpeeseen; pyritään välivarastojen minimointiin ja samalla tuotteiden läpimenon nopeutumiseen ("ontto tehdas"). Samat tai samankaltaiset tuotteet pyritään valmistamaan soluissa tai tuoteverstaissa, joihin keskitetään kaikki saman tai samantyyppisen tuotteen valmistuksen edellyttämät työvaiheet. Työssä huomiota kiinnitetään laatuun, jota valvotaan ja edistetään jo syntyvaiheessa eikä lopputarkastuksissa. (Kasvio 1994, 27 -28. Alasoini 1990 ja 1992).

Tuotantoa pyritään hajauttamaan myös eri tuotantolaitosten kesken. Eri tuotantolaitokset keskittyvät oman erityisosaamisensa alalle. Ulkopuolisille alihankkijoille siirretään vähänkin perifeerisemmät toiminnot; näille asetetaan tiukat vaatimukset muun muassa luotettavuuden, laadun ja toimitusten oikea-aikaisuuden suhteen (Kasvio 1994, 28).

Organisaatioihin muuttunut tilanne heijastuu nopeasti muuttuvina ja vaikeasti ennustettavina ympäristöinä. Organisaatioiden on opittava toimimaan aloitteellisesti ja aktiivisesti ympäristöissään. Passiivinen sopeutuminen ei enää riitä, vaan hyvin toimiva organisaatio on avoin järjestelmä, joka on tiiviissä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Lönnqvist 1991, 25). Organisaatioissa tarvitaan aktiivisia sopeutumisprosesseja ja tarvetta kehittyä oppivaksi organisaatioksi, joka kykenee muuntumaan jatkuvasti (Juuti & Lindström 1995, 2).

Organisaatioille esitettyjä vaatimuksia voidaan tarkastella esimerkiksi Virkkusen (1994) esittämän jaon mukaan. Hänen mukaansa keskustelu uusista joustavista organisaatiomuodoista on keskittynyt kolmeen teemaan (Virkkunen 1994, 237). Ensimmäisessä teemassa keskustelua käydään *työn organisoinnista*, jossa pyritään siirtymään yksilöllisistä toimenkuvista järjestelyihin, joissa vastuu tietystä tehtäväkokonaisuudesta annetaan tiiviisti yhdessä työskentelevälle

työryhmälle, tiimille. Tiimien kautta on pyritty kiinteästä, kapea-alaisesta työnjaosta joustavaan työnjakoon. Samalla pyritään monitaitoisuuteen ja eri alojen asiantuntemuksen yhdistämiseen. Organisaatorakenne muuttuu siten, että pienin organisatorinen yksikkö ei ole enää yhden henkilön toimi vaan tiimin tehtäväkonaisuus. Tämän alueen edustajia ovat mm. Cole (1989) ja Kazenbach (1993). Toisen teeman alueella keskustellaan *verkostoista*. Tällä alueella pohditaan sitä, miten voitaisiin vähentää hierarkiatasoa ja korvata hierarkkinen ohjaus yksiköiden välisellä suoralla yhteydenpidolla ja yhteistoiminnalla. Samalla halutaan tiivistää yritysten välisiä yhteistoimintasuhteita niin tuotekehityksessä kuin markkinoinnissa ja valmistuksessa. Keskustelijoita ovat olleet muun muassa Alter & Hage (1993), Ollus (1990) ja Thorelli (1986). Kolmannessa teemassa näkökulma on ollut *valmistuksen, tuotekehityksen ja tuotannollisen oppimisen nopeuttamisessa*. Tällöin on tarkasteltu rinnakkaistyöskentelyä, jossa aikaisemmin perättäin toteutetut työvaiheet toteutetaan osittain samanaikaisesti sekä oppivan organisaation kehittämistä (Grenier & Meters 1992).

Tofflerin mukaan perinteinen yritys, joka luottaa suuren koon skaalaetuuun, ei enää toimi joustoa edellyttävässä jälkiteollisessa yhteiskunnassa. Hänen mukaansa kasvava todistusaineisto osoittaa, että jättiyritykset ovat liian hitaita ja joustamattomia nykyiseen nopeatempoiseen yritysmaailmaan. Yhdysvalloissa pääosasta vuoden 1977 jälkeen syntyneestä 20 miljoonasta työpaikasta vastaavat pienet yritykset. Näiden pienten yritysten merkitys kasvaa, sillä niiden pääomansaanti on helpottunut ja ne ovat valmiita hankkimaan informaatiota, jota ne käyttävät joustavammin kuin byrokraattiset suuryritykset. Tulevaisuudessa suuret yhtiöt lisäksi tulevat riippuvaisemmiksi suuritehoisista ja joustavista alihankkijoista, siis pienistä yrityksistä (Toffler 1990, 177). Pienet yritykset tulevat olemaan monesti perheyrityksiä, jotka tuovat mukanaan totaalisesti antibyrokrattisen ideologian, etiikan ja tietojärjestelmän. Toffler (1990, 182) antaa tälle yritysmuodolle aivan uuden käsitteen: "flex-firm".

Myös Naisbitt ennustaa yrityskoon pienenevän (Naisbitt 1982, 229). Syynä tähän on kehityskulku verkostoihin. Organisaatioiden pyramidimainen rakennemalli on ollut käytössä vuosisatoja. Valta ja käskyt kulkevat tällöin ylhäältä alaspäin. Muutospaineet 1960- ja 1970-luvuilla vaikuttivat uuden organisaatioajattelun syntyyn Yhdysvalloissa. Amerikkalaisen yhteiskunnan hierarkian kyvyttömyys ratkaista ongelmia pakotti ihmisiä asioimaan keskenään ja tämä synnytti uudenlaisen rakenteen: verkostot (networking) (emt., 211). Naisbittin mukaan verkostoilla tarkoitetaan yleensä ihmisten suoraa vuorovaikutusta, ideoiden, tiedon ja resurssien vaihtoa (emt., 215). Verkostojen ilmestymiselle juuri tänä ajankohtana on kolme perussyötä: traditionaalisten rakenteiden taantuma, tiedontulva ja aiempien hierarkioiden epäonnistuminen.

Verkostojen kautta syntyy myös radikaalisti uusi johtamistyyli ja organisaatioajattelu (Naisbitt 1982, 222). Tämä verkostoihin perustuva johtamistapa on luotu amerikkalaisessa yhteiskunnassa ja sitä kautta organisaatioiden ihmisympäristössä vaikuttavien trendien pohjalta. Vaikuttavia trendejä ovat olleet: uusi tietoympäristö ja sen merkitys, uuden ikäpolven tulo johtotehtäviin, nuorten aikuisten tottumus verkostoissa kommunikointiin, monien korkeastikoulutettujen pakko luoda itse työpaikkansa ylitarjontatilanteessa, osallistuvan demokratian paineiden tulo työpaikoille sekä yleensä teknologian lisääntymisen kasvattama

tarve henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen (emt., 223). Kokonaisuutena amerikkalainen yritystoiminta muuttuu yksikkökooltaan yhä pienemmäksi, yrittäjähenkisemmäksi ja osallistuvammaksi. Valta siirtyy vertikaalisesta horisontaaliseksi, mikä korostaa yksilöitä. Tämä on Naisbitin (1982) mukaan verkostojen ansiota (emt., 229). Myös Engeström (1993) hahmottaa organisaatioiden siirtyvän tiimeihin ja verkostoihin perustuvaan organisointitapaan, jossa korostuu suuri joustavuus ja yhteisöllisyys, jolloin tuotteiden ja menettelytapojen muunneltavuus sekä tiimien sisäinen ja välinen yhteistoiminta korostuu.

Stählen (1995) mukaan työntekijöiltä ja organisaatioilta vaaditaan tilanteen uudenlaista tiedostamista. Ensinnäkin, yksilön ja organisaation on ymmärrettävä itsensä systeemien osana. Tämä *systeeminen taju ja toiminta* koskee sekä kokonaisuuksien tajuamista että kykyä verkottua näihin toimintakokonaisuuksiin (esimerkiksi Senge 1990). Toiseksi, *asiakaskeskeisyys* vaatii kehittyneitä tiedonhankintaa ja rikastamista. Se merkitsee herkkyyttä ympäristön tarpeille ja kykyä lukea ympäröivää todellisuutta (Total Quality Management - kirjallisuus). Kolmanneksi, *jatkuva laadun ja kilpailukyvyn* kehitys edellyttää organisaatiolta kehittyneitä arviointikäytäntöä. Organisaation pitää kyetä näkemään muutostarpeensa ja analysoimaan omaa toimintaansa luotettavasti ja säännöllisesti (TQM ja oppiva organisaatio -kirjallisuus). (Stähle 1995, 12-13)

Nykyorganisaatioiden toimintatavat ovat jo osittain muuttuneet. Stahl ym. (1993) esittävät kolme havaittavaa muutosta organisaatioiden toimintatavoissa:

1. Päätöksenteon hajauttaminen on käynnissä joka puolella. Vastuu laskeutuu hierarkian ylemmistä portaista sinne, missä työtä tehdään.
2. Laatuvaatimukset ovat muuttaneet tuotekehityksen perustaa varsinaisten tuotteiden kehittämisestä tuotepalvelujen kehittämiseen. Olennaista on se, millaisen toiminta- ja tuotantosysteemin tuloksena asiakas saa laadukkaan kohtelun, tuotteen ja jälkihoidon.
3. Organisaatioiden johtaminen tapahtuu yhä enemmän itseohjautuvissa, tulosvastuullisissa tiimeissä.

(Stahl ym. 1993)

### 3.4 Yrityksen henkilöstöön kohdistuvat vaatimukset

Tofflerin (1990) mukaan työntekijästä on tullut "korvaamaton työntekijä", sillä jokaisella työntekijällä on oma erikoisosaamisensa. Hänen mukaansa teollisen vallankumouksen yksi merkittävimmistä keksintöistä oli idea vaihdettavista osista: myöhemmin ajateltiin myös yksittäisen työntekijän olevan vaihdettavissa. Tämä idea toimi niin kauan kuin työ edellytti vain vähän osaamista ja työhön voitiin koulututtaa muutamassa minuutissa. Siten työhön oli lähes kuka tahansa kelvoinen ja lisäksi työttömien joukko oli tavallisesti odottamassa astuakseen mihin tahansa työpaikkaan. Nyt työttömät voivat mennä tiettyyn työhön vain, mikäli heillä on juuri oikeaa osaamista (mixture of skills) oikeaan aikaan. Myös

työn tietosisältö on noussut ja työtehtävät kehittyvät yhä yksilöllisempään suuntaan, joten työntekijän vaihtaminen vaikeutuu (Toffler 1990, 207-208). Myös Kasvion (1994, 27) mukaan joustavassa tuotannossa tarvitaan monitaitoisia työntekijöitä, jotka osaavat käyttää universaaleja, ohjelmoitavia työvälineitä valmistaakseen yksilöllisiä tuotteita.

Teollisen aikakauden työ tehtaissa ja toimistoissa tuli yhä rutiininomaisemmaksi, erikoistuneemmaksi ja aikaansidottumaksi. Työnantajat halusivat työntekijöidensä olevan tottelevaisia, täsmällisiä ja halukkaita tekemään rutiinitehtäviä. Näitä ominaisuuksia palkittiin sekä kouluissa että yrityksissä. Mutta jälkiteollisessa yhteiskunnassa nämä ominaisuudet ja vaatimukset muuttuvat. Työn rutiiniluonteisuus ja hajanaisuus vähenee yhä enemmän, sillä työntekijälle tulee suoritettavaksi laajempia työkokonaisuuksia eikä pieniä osatehtäviä. Työajan joustavuus ja työntekijän mahdollisuus itse tahdittaa työtään korvaavat vanhan tarpeen synkronisoida massojen käyttäytymistä. Työssä joudutaan kohtaamaan yhä nopeammin tapahtuvia muutoksia, nopeita henkilökunnan siirtoja, tuotemuutoksia ja uudelleenorganisointeja (Toffler 1980, 400-401). Nämä muutokset aiheuttavat uusia vaatimuksia työntekijälle. Tarvitaan työntekijöitä, jotka ovat vastuuntuntoisia, ymmärtävät saumatonta yhteistyötä, osaavat kantaa vastuun yhä laajemmista tehtävistä, hyväksyvät vaihtelevat olosuhteet ja osaavat suhtautua sensitiivisesti ympärillään oleviin ihmisiin. Yksilöllisyyden merkitys nousee esiin: ihmiset, jotka ovat monimuotoisia, individualisteja ja ylpeitä erilaisuudestaan ja jotka etsivät työlle muitakin merkityksiä kuin taloudellinen palkkio (emt., 401). Organisaatioiden rakenteen muuttuessa pyramidi -muotoisista matriisityyppisiksi myös työntekijälle tulee lisää uusia vaatimuksia. Työntekijöillä on samanaikaisesti usea esimies, eri tasoilta tulevat ja eri kykyjä omaavat ihmiset kohtaavat väliaikaisissa "ad-hoc" -tyyppisissä ryhmissä. Matriisiorganisaatioissa konfliktit ovat hyödyllisiä, erot ovat arvoja ja ihmiset ilmaisevat mielipiteensä, vaikka tietävät toisten olevan eri mieltä. Uudessa järjestelmässä siten palkitaan niitä, jotka rajojen puitteissa väittävät vastaan ja rangaistaan niitä, jotka tottelevat sokeasti. Jälkiteollinen yhteiskunta ei tule toimeen ilman työntekijöitä, jotka etsivät merkityksiä, kyseenalaistavat auktoriteetit, haluavat käyttää omaa harkintaansa ja vaativat yhteiskunnallisesti vastuullista työtä (emt., 402-403).

Kuusi, Kaivo-oja ja Smith (1996) ovat tutkineet tulevaisuudessa tarvittavia avaintaitoja. Taitojen tarkastelu perustuu laaja-alaisen asiantuntijajoukon arvioiden avulla tekeillä olevaan Sivistyksen tulevaisuusbarometriin. Kuusen ym.:n (1996) mukaan tietoyhteiskuntakehitys on keskeinen haasteiden asettaja tulevaisuuden työntekijän kvalifikaatioille. Tulevaisuusbarometri sisälsi kysymyskokonaisuuden, jossa "kouluarvosanoin" 1-10 (10 = todennäköisin) arvioitiin erilaisten kvalifikaatioiden merkitystä vuosina 2001, 2009 ja 2017. Seuraavassa taulukossa (mukailtu: Kuusi ym. 1996, 87) esitetään kvalifikaatioiden saamat keskiarvot vuosina 2001 ja 2009 (Taulukko 7):

Kvalifikaatio / kohdevuosi	2001	2009
1. Eettisyys	5,3	6,2
2. Ekologisuus	6,2	7,3
3. Esteettisyys	5,1	5,3
4. Oppimiskyky	7,4	7,9
5. Globaali vastuu ja tulevaisuusajattelu	6,4	7,1
6. Ihmissuhdetaitojen osaaminen	7,3	7,6
7. Kommunikaatiovalmiudet	7,6	7,9
8. Tietointensiivinen ammattiosaaminen	7,5	7,7
9. Muutoksen sietokyky	7,6	8,0
10. Erilaisuuden sietokyky	7,1	7,5
11. Usean kielen hallinta	7,1	7,1
12. Ammatti- tai alaspesifi tietotaito	6,9	7,1
13. Tiede (tieteellinen) osaaminen	6,4	6,7
14. Fyysinen kuntoisuus	5,8	6,0
15. "Käden taidot"	5,2	5,3

Taulukko 7. Työelämän kvalifikaatioiden tärkeys vuosina 2001 ja 2009. (mukailtu Kuusi ym. 1996, 87 pohjalta)

Edellä esitetyn taulukon perusteella Kuusi ym. (1996, 90) ovat laatineet kvalifikaatioiden Top Ten -listan vuonna 2006. Heidän mukaansa työntekijältä vaadittavien ominaisuuksien tärkeysjärjestys on seuraava:

1. Älyllinen notkeus muutoksiin sopeutumiskyynä ja oppimisvalmiutena
2. Selviäminen vieraassa kulttuuripiirissä ja erilaisuuden hyväksyminen
3. Kyvyt sähköpostin ja muiden sähköisten kommunikaatiovälineiden käyttöön
4. Tietointensiivinen ammattiosaaminen erityisesti matemaattis-luonnontieteellisenä ja teknisenä osaamisena (m. digitaalitekniikan tai biokemiallisen tiedon hallinta)
5. Englannin ohella yhden nousevan vieraan kielen kuten ranskan, saksan tai kiinan hallinta (ruotsin kieli kuuluu laskeviin)
6. Muut ihmissuhdetaidot kuten palveluallttius ja ryhmänä oppimisen taidot
7. Eettisyys liittyneenä erityisesti vastuun kantamisen valmiuteen maailmanlaajuisista ongelmista ja ympäristökysymyksistä
8. Kriittisen tieteellisyyden taito
9. Fyysinen kuntoisuus
10. Taito valmistaa myös käsityönä esteettinen tuote



### 3.5 Liiketoiminnan ja teknologian havaittuja keskeisiä trendejä

Seuraavassa tarkastellaan kirjallisuudesta ja artikkeleista havaittuja keskeisiä liiketoimintaan ja teknologiaan liittyviä trendejä. Trendejä ei tarkastella syvällisesti ja yksityiskohtaisesti, vaan ne esitellään tärkeimpine periaatteineen.

#### *Keskeisiä liiketoiminnan trendejä*

Yhtenä trendinä liiketoiminnassa on tällä hetkellä "reengineering", joka on noin viisi vuotta vanha termi yritysmaailmassa. Reengineering kuuluu laatujohtamisen ohella niihin keinoihin, joihin yritykset ovat turvautuneet pystyäkseen mukautumaan yritysten toimintaympäristön muutoksiin. Lowenthal (1994, 6) määrittelee reengineering'in yritystoiminnan rakenteelliseksi muutokseksi. Se on prosessi, joka mahdollistaa radikaalit muutokset yrityksen tietojärjestelmissä, organisaatiossa, yhteistyöperiaatteissa ja viestintämenetelmissä. Rakenteiden ja prosessien perinpohjaisen uudistamisen painopiste on yrityksen vahvimilla osaamisen alueilla. Tarkoituksena on parantaa merkittävästi yrityksen kilpailukykyä; toimintaprosessien uudistaminen, joka parantaa asiakaspalvelun laatua ja joka perustuu organisaation vahvuuksien hyödyntämiseen ja sen kulttuurin muuttamiseen. Keskeisiä reengineering'in osa-alueita ovat töiden uudelleenjärjestely, työvaiheiden yhdistely ja turhan työn eliminointi. Reengineering-hankkeilla on miltei aina neljä selvästi erottuvaa painopistealuetta:

1. Sisäisen ja ulkoisen asiakaspalvelun parantaminen
  2. Tuottavuuteen ja läpimenoaikoihin vaikuttavien prosessien kehittäminen
  3. Organisaation rakenteen uudistaminen; hierarkkisten rakenteiden korvaaminen horisontaalisilla tiimeillä
  4. Tiedonkulun parantaminen ja päätöksenteon helpottaminen uusimman teknologiaan perustuvien tieto- ja mittausjärjestelmien avulla.
- (Lowenthal 1994, 5-8)

Imparaton & Hararin (1995) malli on hyvä yksittäinen esimerkki niistä uusista kokonaisvaltaisista keinoista, joita on esitetty yritysten menestymisen parantamiseen. Imparaton & Hararin (1995) mukaan liike-elämään historiallinen murros heijastuu markkinoiden kaaoksena. Vakiintuneen olotilan muutos horjuttaa yritystoiminnan perusolettamuksia: vakioidut ja yhtenäistetyt tuotteet, laadunhallinta prosessin lopussa tehtävällä varmistuksella ja kysynnän vakaus ja ennustettavuus. Nykytilanteessa tarvitaan täysin uutta ajattelumallia. Entiseen toiminta- ja ajattelukaavaan juuttuminen ei tuota enää yhtä hyviä tuloksia ja osoittaa yrityksen johdon suorituskyvyn puutteen. Yritysten täytyy havaita ja ennakoita hetki, jolloin on harpattava organisaation luonnolliselta (S-käyrä) elinkaareltä uuteen. Se edellyttää sihtenastisen toimintakaavan hylkäämistä. Uusi elinkaari perustuu täysin entisistä poikkeaville perusolettamuksille ja liiketoimintamahdollisuuksille. Se ei saa olla suoraa jatkoa millekään edeltävälle elinkaarelle. (Imparato & Harari 1995, 4)

Yrityksen onnistunut siirtyminen elinkaarelta toiselle edellyttää Imperaton & Harari'n mukaan neljän uuden organisointiperiaatteen noudattamista. Ne vaikuttavat organisaation kaikkiin toimintatapoihin. Ensinnäkin, yritys ottaa periaatteekseen täyttää uusiutumisen vaatimus. Innovaatioilla ja ennakoimalla tuleva asiakas yritys pystyy menestymään. Tähtäin pitää olla huomisen markkinoihin, teknologioihin ja asiakkaisiin. Tärkein keino on valmistautua syrjäytymiseen. Toiseksi, yrityksen täytyy täyttää tiedon vaatimuksen. Organisaatio on nykyään tietovarasto, jolle lisäarvoa tuo tieto. Suuruuden ja paljouden korostamisesta siirrytään järjen ja tiedon korostamiseen. Tällöin tietotekniikan hyväksikäyttö on olennaisen tärkeää. Organisaatio pitää rakentaa tietokoneohjelmistojen ympärille ja ohjelmistot asiakaskunnan ympärille. Kolmanneksi, yritys täyttää johdonmukaisuuden vaatimuksen. Tällöin organisaation arvoja ja ideoita käytännössä toteuttavat työntekijät ovat palkituimpia ja tyytyväisimpiä. Tämä lisää yrityksen sisäistä yhtenäisyyttä ja luo koossapitävän mekanismin. Neljänneksi, yritys täyttää vastuullisuuden vaatimuksen. Tällöin lopullinen ratkaisuvälta tuotteen osalta jätetään asiakkaille myöntämälle heille täydellinen ja varaukseton tyytyväisyystakuu. Tämä on aitoa sitoutumista asiakkaan palvelemiseen, ja se perustuu koko yrityksen yhteiseen velvollisuudentuntoon ja palveluallttiuteen. (Imparato & Harari 1995, 4-8)

Inhimillisten voimavarojen käyttöstrategioista tämän hetken vahvoja trendejä ovat laatujohtaminen (Total Quality Management) ja itseohjautuvat tiimit (Holpp 1993). Laatuajattelun kehittäjiä ovat olleet muun muassa F.W Taylor, W.A. Shewhart, W.E. Deming, J.M. Juran, P.B. Crosby ja A.V. Feigenbaum. Laatuajattelun keskeinen sisältö liittyy asiakaslähtöisyyteen, prosessikeskeisyyteen ja yhteistyön korostamiseen. Kaikkia malleja yhdistää jatkuvan kehittämisen käsite (Tenner & DeToro). laatujohtaminen pitää sisällään monta vanhaa ja uutta organisaatioteoriaa: tiimit, osallistuminen, kannustimet, valtuuksien siirto alaspäin (empowerment) ja leadership -johtaminen (Holpp 1993). Esimerkkinä tarkastellaan Tennerin ja DeToron (1991) kehittämää TQM-mallia erityisesti palvelu-aloille. Heidän mallissaan laadun parantaminen on otettava organisaation johtavaksi periaatteeksi. TQM määrittelee laadun prosessien laadukkuudeksi. Laadun määrittäjänä on asiakas: kun tuote tai palvelu täyttää asiakkaan odotukset, se on laadukas. Laatu on tae menestykseen ja laadunhallinta nähdään jatkuvana prosessina. Laadunhallinnanprosessissa on kolme keskeistä elementtiä: koko organisaation sitoutuminen laadunhallintaprosessiin, huomion keskittäminen toimintaprosesseihin ja asiakasnäkökulma. Toimintaprosesseissa laadunhallinta keskittyy laadun synnyttäviin ja asiakkaan kannalta keskeisiin prosesseihin. Asiakkaan odotuksiin vastaaminen on organisaation strateginen tavoite ja sisäisen (työntekijä toiselle työntekijälle) tai ulkoisen (tuotteen tai palvelun käyttäjä) asiakkaan tyytyväisyys määrittää toiminnan laadukkuuden. (Tenner & DeToro 1991)

Itseohjautuvat tiimit, tiimityö ja tiimiorganisaatiot ovat yksi tämän hetken runsaimmin käsiteltyjä aiheita. Myös niiden katsotaan olevan vastaus yritysten selviytymiseen jatkuvista muutoksista ja hengissä pysymiseen (Holpp 1993). Tiimit voidaan esimerkiksi määritellä pieniksi, toimintokeskeisiksi organisaatioyksiköiksi, jotka on suunniteltu niin, että ne hoitavat itse omat asiansa (Holpp 1993).

Kiinnostus oppivan organisaation kehittämiseen on viime vuosina vahvasti kasvanut, sillä juuri oppimisen ja oppimiskyvyn kehittämisen on nähty lisäävän organisaation kykyä vastata aiempaa paremmin nykyisiin haasteisiin ja jatkuviin, nopeisiin muutoksiin. Oppivan organisaatiosta on ilmestynyt paljon kirjallisuutta, artikkeleja ja tutkimuksia tällä vuosikymmenellä. Oppivan organisaation teoreetikkoja ovat muun muassa C. Argyris, P. Senge, U. Sarala, D.A. Garvin, M. Pedler, B. Garrat ja J. Redding & R. Catalanello. Kaikille yhteinen näkökulma on jatkuva kehittäminen ja organisaation oppiminen. Varilan (1994a) mukaan oppivan organisaation teorioissa on yhteistä se, että organisaation oppimisen edellytyksenä on organisaation jäsenten avoin, rehellinen vuorovaikutus. Oppivan organisaation käsitteen määrittelemisen ei ole tällä hetkellä yhdenmukaista. Esimerkiksi Garvin (1993, 80) määrittää oppivan organisaation organisaatioksi, jolla on "kykyjä luoda, hankkia ja siirtää tietoa, sekä taitoja hyödyntää uutta tietoa omassa toiminnassaan". Sengen (1991, 42) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ryhmä ihmisiä kehittää jatkuvasti kykyjään luoda sitä, minkä he kokevat tarpeelliseksi ja mitä he haluavatkin luoda. Oppivan organisaation sisältöjä ja merkityksiä ei tässä yhteydessä tarkastella lähemmin, vaan todetaan lyhyesti, että oppiva organisaatio on hyvin voimakkaan kiinnostuksen alaisena tällä hetkellä ja kiinnostus näyttää jatkuvan edelleen lähitulevaisuuteen.

#### *Esimerkki kehittyvän teknologian aikaansaamasta trendistä*

Liiketoiminnan tekeminen on kokenut vallankumouksen televiestinnän ja digitaalisen tiedonsiirron myötä. Ihmiset työskentelevät ja kommunikoivat yhä enemmän tietokonepohjaisissa työpisteissä, jotka mahdollistavat tietokantojen, sähköpostin ja muiden tietotyövälineiden käytön. Yhä vähemmän on tarvetta ja aikaa käytössä henkilökohtaisiin tapaamisiin. Samaan aikaan kun sähköisen viestinnän kustannukset laskevat, tavanomaisten tapaamisten kustannukset nousevat. Kehityssuuntana tällä hetkellä on se, että yritykset suosivat yhä enemmän sähköisen viestinnän suomia mahdollisuuksia. Tavanomaisia tapaamisia järjestetään vain, jos ne ovat hyvin perusteltuja, toisin sanoen jos ne voi hoitaa tehokkaasti puhelimen, useamman henkilön puhelinneuvottelun, sähköpostin, faxin tai jonkin näiden välineiden yhdistelmän avulla. (Romiszowski, 1995)

## **4 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Luvun tarkoituksena on luoda "ajankuva" henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista tärkeimmistä teoreettisista suuntauksista, lähtökohdista ja vaatimuksista. Luvussa tarkastellaan henkilöstön kehittämisen annettua asemaa ja funktioita yritysten toiminnassa, henkilöstön kehittämisen määritelmiä ja niiden muutosta sekä tämänhetkisiä kehityssuuntia.

### **4.1. Henkilöstön kehittämisen perustan muutos: perinteisestä henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavara-ajatteluun**

Kun lähdetään tarkastelemaan nykyistä yritysten suorittamaa henkilöstön kehittämistä, on luontevaa ja tarpeellista ensin tutkia henkilöstön kehittämisen asemaa yritysten toiminnoissa. Se rooli ja tehtävä, joka henkilöstöhallinnolle annetaan, ohjaa yrityksen henkilöstön kehittämisen luonnetta. Tässä luvussa tarkastellaan siten yritysten henkilöstöasioiden hoidon ja johtamisen nykytilaa.

#### 4.1.1 "Perinteinen" henkilöstöhallinto

Perinteisesti yrityksen henkilöstöasioiden hoitoa on kutsuttu henkilöstöhallinnoksi, 'personnel management ('PM') (mm. Storey 1989). *Henkilöstöhallinto* on Duprin'in (1981, 542) mukaan lyhyesti määriteltynä se organisaation toiminto, joka mahdollistaa inhimillisten voimavarojen tehokkaan käytön yrityksen tavoitteiden ja henkilöstön tyytyväisyyden ja kehittymisen saavuttamiseksi. Keskeisin määrittäjä henkilöstöhallinnon päämäärille ja toimintatavoille on organisaation toiminta-ajatus (mm. Lumijärvi & Talkkari 1980, Sarala 1988, Tuomisto 1986). Henkilöstökomitean mietinnössä (KM 1990:34) henkilöstöhallinnon osa-alueiksi luetaan (1) henkilöstön hankinta ja valinta, (2) palvelussuhteen ehdot, (3) henkilöstön kehittäminen, (4) johtaminen ja (5) yhteistoiminta, työolosuhteet, työympäristö sekä henkilöstöpalvelut. Palm ja Voutilainen (1982) ovat määrittäneet henkilöstöhallinnon organisaation keskeisistä toiminnoista vastaavaksi seuraavine osa-alueineen:

1. Henkilöstöpolitiikan suunnittelu ja seuranta
2. Henkilöstöpolitiikka
3. Henkilöstöhankinta
4. Palkkahallinto
5. Henkilöstön perehdyttäminen
6. *Henkilöstön kehittäminen*
7. Sisäinen tiedotustoiminta
8. Henkilöstöohjaus
9. Muu henkilöstöhallinto

Henkilöstön hallintoa voidaan kutsua myös henkilöstön johtamiseksi (Personnel Management PM). Henkilöstön johtaminen on sarja aktiviteetteja, joka ensinnäkin tekee mahdolliseksi työntekijöiden ja heitä työllistävien organisaatioiden yhteisymmärrykseen pääsyn palvelussuhteiden ehdoista. Toiseksi, henkilöstön johtaminen turvaa edelläkuvatun yksimielisyyden toteuttamisen. Henkilöstön johtaminen on organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista. (Torrington & Hall 1991, 12)

Henkilöstöohjaus on Lumijärven ja Talkkarin (1980, 44) määrittelyn mukaan niitä organisaation johdollisia mekanismeja, "joilla pyritään ylläpitämään ja kehittämään tuotannon aineellisten ja poliittisten elementtien edellyttämää sosiaalista kiinteyttä sekä tuotannon yhteiskunnallisten vaihto-, kulutus, tuotto, ja kilpailuperustojen edellyttämää tehokkuutta". Palm ja Voutilainen (1977) määrittelevät henkilöstöohjauksen pysyväis- tai kertaluonteiseksi ohjaukseksi, jonka avulla henkilöstö kykenee ja haluaa suorittaa tehokkaasti sille kuuluvat työt. Johdon kannalta tarkasteltuna henkilöstöhallinto muodostaa henkilöstön johtamisen ohjausjärjestelmän. Henkilöstöhallinto on siten henkilöstöohjauksen lähin laajempi toiminnallinen kokonaisuus (Varila 1991, 35).

#### 4.1.2 Strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen ja henkilöstöstrategia

Nykyisin henkilöstöhallinnon alueella on yhä kasvavassa määrin alettu puhua organisaation "henkisten voimavarojen hallinnasta" tai "henkisten voimavarojen kehittämisestä". Perinteisen henkilöstöhallinnon rinnalle ja ohi on noussut henkilöstöresurssien kehittäminen tai johtaminen (HRM), johon 1980-luvun alkupuolelta lähtien on liitetty liikkeenjohdollinen epiteetti "strateginen" (Miettinen 1987, 1-2). Human Resource Management eli HRM voidaan suomentaa henkilöstön ohjaukseksi (Varila 1991, 28). Tässä yhteydessä on huomattava, että HRM eroaa perinteisestä henkilöstöohjauksesta, jota muun muassa Lumijärvi & Talkkari (1980) ja Palm & Voutilainen (1977) ovat määritelleet.

Kasvion (1994) mukaan yritysten henkilöstöstrategioiden uudistuminen voidaan liittää elimelliseksi osaksi meneillään olevaa työelämän murrosta. Jo 1970-luvulla alkanut kritiikki ajatukselle, että henkilöstöasiat voitaisiin hoitaa varsinaisen operatiivisen toiminnan ja linjaorganisaation ulkopuolelle sijoittuvana tukitoimintona, on johtanut uuteen paradigmaan ns. "strategiseen henkilöstövoimavarajohtamiseen" (strategic human resource management eli SHRM). Tämä uusi käsite on korvannut henkilöstöhallinnon ja henkilöstön johtamisen käsitteet. SHRM kiinnittää henkilöstöasiat suoraan yritysten liiketoimintastrategioiden toteuttamiseen. (mm. Kasvio 1994, Sädevirta 1994)

SHRM-ajattelun teoreettisena perustana on *ihmisen johtaminen voimavarana* työorganisaatioissa eli HRM (Human Resources Management) (Sädevirta 1994, 31). Käsite "henkisten voimavarojen hallinta" ilmaistaan "henkilöstövoimavarojen hallintana" (siis HRM). Terminologian muutos henkilöstöhallinnossa voidaan nähdä johtuvan laajemmista organisaatioiden johtamisen ja kehittämisen käytäntöihin ja käsitteisiin liittyvistä muutoksista. HRM-ajattelun keskeisiä tavoitteita on kehittää ja ylläpitää 1) henkilöstön korkeaa sitoutumista yritykseen ja sen päämääriin, 2) toiminnan kaikinpuolista korkeaa laatutasoa ja 3) organisaation joustavuutta ja muutosvalmiutta (Storey 1989). Guestin (1990) käsitys HRM-toiminnasta on hyvin samanlainen: hänen mukaansa HRM on johdon strateginen valinta, jossa päämäärinä ovat voimakas sitoutuneisuus, korkea laatu, joustavuus ja toiminnallinen integroituneisuus. Se tarjoaa toiminnallisen ratkaisun, jossa henkilöstö mielletään keskeisimmäksi kilpailukyvyn tekijäksi.

Perinteisen henkilöstön hallinnon ja voimavara-ajattelun eroja voidaan kuvastaa seuraavan taulukon avulla (Honkanen 1993, 2) (Taulukko 8):

PERINTEINEN HALLINTO-MALLI PM, PERSONNEL MANAGEMENT	VOIMAVARA-AJATTELU HRM, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
henkilöstöstrategia johdetaan liiketoimintastrategiasta, henkilöstöhallinnon rooli on sopeuttaa henkilöstövoimavarat toimintamalleihin	henkilöstöstrategia on erottamaton osa yrityksen strategian kokonaisuutta, henkilöstöhallinto on omalta osaltaan suunnittelemassa ja ohjaamassa yrityksen strategiaa
näkee henkilöstön tietynlaisena vakioisena resurssivarana, täydennetään ja kehitetään tarpeen mukaan	lähtee siitä, että organisaatiolla on tarve tietynlaisiin resursseihin, joiden määrä ja laatu vaihtelevat eri tilanteissa
toiminnan kohde ovat "alaiset", miten hallita, johtaa alaisia	alaiset, henkilöstö on toiminnan subjekti, miten henkilöstö ottaa vastuuta, miten esimies johtaa ryhmää, tiimiä
vastuu henkilöstöasioista keskitetty asiantuntijoille, joilla ei kuitenkaan valtaa suhteessa linjaorganisaatioon	vastuu henkilöstöasioista hajautettu linjajohdolle, henkilöstöstrategiasta vastaavilla suoraa valtaa linjaorganisaatioon
henkilöstöhallinnon roolissa painottuvat työsuhdeasioiden hoito, välittäjän rooli johdon ja henkilöstön välillä	tavoitteena henkilöstön osallistuminen ja itsenäinen vastuunotto, henkilöstöhallinnon rooli kehittäjä, tuen antaja

Taulukko 8. Henkilöstöhallinnon ja voimavara-ajattelun vertailua (Honkanen 1993)

Henkilöstöhallinta -käsite vie henkilöstöasioiden hoidon näkökulman pois organisatorisesta yksiköstä. Käsite viittaa siihen, että jokainen yritys kohtaa toiminnassaan henkilöstön hankintaan, kehittämiseen, palkitsemiseen tai arvioimiseen liittyviä kysymyksiä, jotka on hoidettava. Ne eivät riipu siitä, onko yrityksellä henkilöstöhallintoa vai ei. (Honkanen 1993, 2)

SHRM-ajattelun voidaan ajatella olevan yksi henkilöstöstrategisen ajattelun merkittävä haara (Varila 1994a, 69). Henkilöstöstrategia voidaan määritellä organisaation tavaksi nähdä sisäinen ympäristönsä tietyllä tavalla; se on yleinen, perustavan luonteinen tapa, jolla organisaatio asennoituu henkilöstönsä (Varila 1994a, 69). Henkilöstöstrategia saa perustansa yrityksen liiketoiminnasta ja se antaa lähtökohdat henkilöstön hankinnalle, henkilöstön kehittämiseksi ja henkilöstön pitämiseksi talossa (Hämäläinen 1988). Organisaation henkilöstöstrategia ja toimintastrategia suunnitellaan rinnakkain, molempien painoarvon ollessa yhtä suuri lähitulevaisuuden valintoja tehtäessä (Schuler 1988, Storey 1989).

Henkilöstöstrategian teoreettiseksi määritelmäksi voidaan ottaa Varilan (1994a) kehittämä määritelmä, jonka mukaan henkilöstöstrategia on "keinoja ja välineitä, joilla organisaatio pyrkii kirvoittamaan henkilöstöstään kulloiseenkin tilanteeseen soveltuvan asennoitumis- ja käyttäytymistavan". Keinojen ja välineiden sisällölliset luokat ovat seuraavat: 1) valinta ja ohjaus, 2) suorituksen

arviointi, 3) palkitseminen, 4) kehittäminen ja 5) vuorovaikutus (Varila 1994a, 70). Tässä yhteydessä henkilöstöstrategian kiinnostavimmaksi välineeksi nousee kehittäminen, jota tarkastellaan luvussa 4.2.4. Lopuksi voidaan todeta, että SHRM ja henkilöstöstrategia ovat hyvin lähellä toisiaan teoreettiselta sisällöltään. Ajattelutavat eroavat lähinnä siinä, että henkilöstöstrategia painottaa enemmän henkilöstöä toiminnan lähtökohtana, SHRM-ajattelussa painotetaan enemmän henkilöstön organisoitumista ja johtamista.

#### 4.1.3 Henkilöstöhallinnon kehityssuuntia

Varila (1994a) on tarkastellut henkilöstöhallinnon nykyistä kehitystä. Hänen mukaansa selvä suuntaus käytännöllisesti katsoen jokaisessa organisaatiossa on siirtää henkilöstöhallinnollisten asioiden hoitaminen linjaan päin. Samalla toinen kauttaaltaan lävistävä kehityssuunta on irrottautuminen tarkoista toimenkuvista. Tehtävät, tavoitteet ja ennakoitujen tulokset sovitaan vuosittain. (Varila 1994a, 94)

Myös esikunnassa sijaitsevan henkilöstöyksikön toimenkuvassa tapahtuu muutos: sen tehtäviksi jäänevät toisaalta jatkuvasti tarvittavien palveluiden järjestäminen sekä toisaalta kehittämis-, koulutus- ja konsultointituen tarjoaminen omille sisäisille asiakkailleen. Tätä varten olisi olemassa erillinen kehittämispalveluyksikkö, joka laskuttaisi muita yksiköjä. (Varila 1994a, 94)

## 4.2 Henkilöstön kehittämisen tarkastelu eri näkökulmista

Yrityksen henkilöstön kehittäminen pohjautuu edelläesitetyn tarkastelun mukaan yrityksen omaksumalle liiketoimintastrategialle, henkilöstöstrategialle ja henkilöstöpolitiikalle. Henkilöstön kehittämisen orientaation muutosta 1980-luvulta 1990-luvulle voidaan luonnehtia käsitteillä "koulutuksesta kehittämiseen". Samaan aikaan voidaan sanoa siirrytyn perinteisestä strategiseen henkilöstön kehittämiseen (Nadler & Nadler 1991, 4; Valkeavaara 1996).

Henkilöstön kehittämiseen liittyvää tarkastelua voidaan jäsenellä eri näkökulmien mukaan. Tässä yhteydessä henkilöstön kehittämistä tarkastellaan sekä Russ-Eft & Millerin (1996) että Varilan (1991) suorittamien jakojen mukaan. Russ-Eft & Miller (1996) ovat koonneet henkilöstön kehittämisen teorioista ja määrittämisistä kolme näkökulmaa henkilöstön kehittämiseen, minkä näkemyksen he ovat myös tutkimuksissaan osoittaneet paikkansapitäväksi, ainakin yhdysvaltalaisissa ja kanadalaisissa organisaatioissa. Russ-Eft & Millerin (1996, 400) mukaan organisaatioissa henkilöstön kehittäminen nähdään ja toteutetaan joistakin kolmesta seuraavasta näkökulmasta:



1. Kehittämiseen kohdistuneisuus (development focused): Koulutusta annetaan kaikille johtajille, esimiehille ja työntekijöille yksilöllisen hyödyn kannalta tai kehittämään tiettyä johtamistyyliä. Koulutusta ei ole sidottu tai se ei ohjautu strategiseen liiketoimintaan.
2. Asiaan sidottu (issue linked): Koulutus tarjoaa taktista tukea liiketoiminnalle. Kuitenkaan ylhäältä-alas ulottuvaa, koko organisaation laajuista suunnitelmaa ei ole olemassa.
3. Strateginen: Koulutus ohjautuu organisaation ylimmältä tasolta alimmalle strategisten määritysten mukaan. Organisaatiolla on visio toteutettavanaan ja suunnittelu on kohdistunut tiettyyn strategiseen suuntaan.

Varilan (1991, 7) mukaan henkilöstön kehittämistä voidaan tarkastella ainakin (1) inhimillisten voimavarojen kehittämisen, (2) organisaation, (3) koulutuksen ja (4) ammattien sosiologian ja ammattipätevyyden näkökulmista. Näkökulmat ovat laajempia kokonaisuuksia kuin vastaavat Russ-Eft & Millerillä. Tässä yhteydessä keskitytään Varilan (1991) esittämistä näkökulmista inhimillisten voimavarojen kehittämisen ja organisaation näkökulmien tarkasteluun, sillä ne soveltuvat tutkimuksen tarkoitukseen paremmin.

Seuraavaksi tarkastelussa lähdetään liikkeelle henkilöstön kehittämisen perinteisestä käsityksestä, jolla tarkoitetaan lähinnä 1980-lukua. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan tämänhetkistä tilannetta eri näkökulmineen. Lopuksi kuvaillaan tämänhetkisiä kirjallisuudessa esitetyjä henkilöstön kehittämisen trendejä ja etsitään kehityssuuntia lähitulevaisuuteen.

#### **4.2.1 Henkilöstön kehittäminen "perinteisessä" muodossaan ja määrityksiä 1990-luvulla**

Henkilöstön kehittäminen on perinteisesti nähty työntekijöiden tietojen, taitojen ja asenteiden kehittämisenä, joka toteutetaan työnantajan järjestämällä oppimiskokeimuksilla (Nadler & Nadler 1991; Valkeavaara 1996). 1980-luvun alussa henkilöstön kehittäminen nähtiin aikuiskoulutuksen uutena ja erityisenä alueena, joka on läheisesti sidottu työelämään. Henkilöstön kehittämisen toimintojen pääalue oli koulutuksessa, joka kohdistui funktionaalisten ja idelologisten koulutuksen kehittämiseen työntekijän nykyisessä työssä. Organisaatio määrittä tarvittavat koulutukset (Virkkunen 1980, 101-102; Nadler & Nadler 1991, 4). Henkilöstön kehittämisen päätarkoituksena oli luoda, ylläpitää ja kehittää työntekijöiden työhön liittyviä valmiuksia ja organisaation yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Henkilöstön kehittämisen toiminnon katsottiin kohdistuvan tarkoitukselliseen ja muodolliseen oppimiseen ja tuovan organisaation johtoon pedagogisen tai andragogisen näkökulman (Miettinen & Virkkunen 1981, 3-6).

Russ-Eft & Millerin (1996) jakoa tarkastellen "perinteinen" henkilöstön kehittäminen voidaan sijoittaa kehittämiseen kohdistuneisuus -luokkaan. Heidän mukaansa erityisesti Nadler (1970, 1983, 1990) edustaa tätä näkökulmaa. Nadler kohdistaa tarkastelunsa yksilöön organisaatiossa. Nadlerin (1970, 1983, 1990)

mukaan HRD eli henkilöstön kehittäminen tarkoittaa niitä aktiviteetteja, jotka kohdistuvat tuottamaan käyttäytymisen muutosta, yleistä kasvua ja suorituskyvyn muutosta.

1990-luvulle tultaessa henkilöstön kehittämisen määritelmät ja niille annetut sisällöt ovat muuttuneet. Määritelmien sisältö on laajentunut, mutta henkilöstön kehittäminen nähdään vielä useammin "kehittämiseen kohdistuneisuutena" kuin "asiaan sidottuna" tai "strategisena". Tämän vuosikymmenen alkuvuosien määritelmissä henkilöstön kehittämisen nähdään olevan henkilöstön pätevyyden kehittämistä, jolloin se voidaan ymmärtää organisaation toimenpiteiksi, joilla pyritään saamaan aikaan työtoiminnan kannalta tärkeää oppimista ja itsensä kehittämistä (Varila 1991, 8; myös Sarala 1988, 91). Kjellbergin (1989) mukaan henkilöstön kehittäminen voidaan ymmärtää yhteisnimitykseksi niille tietoisesti suunnatuille prosesseille, jotka johtavat henkilöstön pätevyyden kehittämiseen. Henkilöstön kehittäminen nähdään tässä määrittelyssä yhtenä henkilöstöhallinnon osa-alueena. Aalto ym. (1992, 14) määrittelevät henkilöstön kehittämisen yhteiseksi ja kokoavaksi nimitykseksi "niille tietoisesti suunnitelluille toimenpiteille, joiden avulla henkilöstön pätevyyttä ylläpidetään ja kehitetään".

Ritalan & Tarvaisen (1991, 29) mukaan henkilöstön kehittäminen tarkoittaa "kaikkia niitä toimia, joilla organisaatiossa toimivia ihmisiä kehitetään niin, että he oppivat sekä organisaation että yksilön ja työn kannalta hyödyllisiä tietoja, taitoja ja näkemyksiä". Heidän mukaansa henkilöstön kehittäminen on yläkäsite, joka jakautuu henkilöstökoulutukseen ja työyhteisön kehittämiseen. Työyhteisön kehittäminen tarkoittaa koko yhteisön ja sen ryhmien yhteistoiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä. Henkilöstökoulutuksella ymmärretään yksilön kouluttamista kursseilla ja työssä oppimisen keinoin (emt.).

Henkilöstökoulutus on Ritalan & Tarvaisen (1991, 29-30) mukaan sekä yksilön että työyhteisön kehittämiskoulutusta. Henkilöstökoulutuksen puitteissa järjestetään koulutuspäiviä, kursseja, seminaareja, työssä oppimisen menetelmällä työskentelyä jne. Tavoitteena on yksilöllisten tietojen, taitojen ja osaamisen kehittäminen sekä henkilöstöryhmän muodostaminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Sarala (1988, 91) määrittelee henkilöstökoulutuksen lyhyesti tarkoittavan sitä "kaikkea järjestettyä ja suunniteltua toimintaa, jonka tarkoituksena on kehittää koulutettavia".

Henkilöstövoimavarojen suunnittelulla varmistetaan yrityksen inhimillisten voimavarojen riittävyys ja osaamistaso muuttuvissa olosuhteissa. Aallon ym. (1992) mukaan se on prosessi, jossa "analysoidaan yrityksen henkisen voimavaran tarvetta muuttuvissa olosuhteissa ja kehitetään sellaisia toimenpiteitä, joilla tuota tarvetta tyydytetään. Prosessin tarkoituksena on taata se, että yrityksellä on "oikeita ihmisiä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja että he ovat varustettuina oikeilla taidoilla, välineillä ja kokemuksella tekemään sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta." (emt., 14)

Henkilöstön kehittäminen edellämainitulla tavalla tulkittuna nähdään olevan osa yrityksen henkilöstöhallintoa ja noudattavan Honkasen (1993) kuvaamaa perinteistä hallintomallia. Henkilöstöohjauksella annetaan suuntaviivoja, henkilöstöhallinto on näiden ohjeiden käytännön toteuttaja, henkilöstövoimavarojen suunnittelulla pyritään toiminnan pitkäjänteiseen onnistumiseen ja viimein henkilöstön kehittäminen on yksi väline edellämainittujen funktioiden asettamien

tavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstön kehittäminen on siis laaja yleisnimitys yleiseen henkilöstön kyvykkyyden parantamiseen. Usein henkilöstön kehittämiseen samaistettu henkilöstökoulutus on vain henkilöstön kehittämisen yksi muoto.

#### 4.2.2 Inhimillisten voimavarojen kehittäminen

Inhimillisten voimavarojen kehittämisellä tarkoitetaan yleensä kaikkea oppimispsykologiaan perustuvaa, henkilöstöä kehittävää toimintaa. Tämä käsite on noussut henkilöstön kehittäminen -käsitteen rinnalle 1970-luvulta lähtien. Inhimillisten voimavarojen kehittäminen sisältää koulutuksen lisäksi toimenpiteitä, jotka mahdollistavat henkilöstön osallistumisen oman työnsä ja koko organisaation toiminnan suunnitteluun. Kehittämisen tavoitteena on parantaa työmotivaatiota, viihtyvyyttä ja tehokkuutta rikastuttamalla ja monipuolistamalla työtä. Näin toivotaan työn tuottavuuden paranevan. (Sarala 1988, 91)

Varila (1991) on tarkastellut henkilöstön kehittämistä inhimillisten voimavarojen kehittämisen näkökulmasta. Hänen mukaansa käsite *Human Resource Development* (HRD) suomennetaan yleisesti henkilöstön kehittämiseksi. Suomennos ei ole kuitenkaan Varilan mielestä hyvä, sillä tarkasti käännettynä HRD tarkoittaa "inhimillisten voimavarojen kehittämistä". HRD on Varilan mukaan henkilöstön kehittämistä suppeampi käsite. Kokoava käsite on *Human Resource Management and Development*, joka tarkoittaa inhimillisten voimavarojen ohjausta ja kehittämistä. Ohjaus (HRM) painottaa organisaatiokokonaisuutta, töiden ja toimien integrointia ja koordinoitua. Kehittäminen (HRD) pyrkii parantamaan työvoiman suorituskykyä siten, että se paremmin kohtaisi kulloisenkin työn vaateet (Roback 1989).

Inhimillisten voimavarojen kehittämisessä (HRD) on Varilan (1991) mukaan erotettavissa ainakin kolme suuntautumistapaa. Ensimmäisen suuntautumistavan mukaan organisaation johtotehtävissä työskentelevien (avainhenkilöiden) kehittäminen voidaan hahmottaa muita keskeisemmäksi. Toisen suuntautumistavan mukaan voidaan painottaa organisaation sisäisen vuorovaikutuksen ja sen myötä palautteen kehittymistä, jolloin kyettäneen aiempaa onnistuneemmin ennakoimaan ja havaitsemaan muutoksia sekä ongelmia. Kyseessä on lähinnä organisaation oppimisen edistäminen, jolloin henkilöstön kehittäminen sekä organisaation kehittäminen kietoutuvat toisiinsa. Kolmannen suunnan mukaan kehittämisen painopiste voi olla yksilön uraan ja henkiseen hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Tällöin ajatellaan *yksilön* uran olevan työtehtävien muuttumisen prosessi tai organisaation uusintamisen väline. Uusi käsite edellämainittuun liittyen on *ura-ankkuri*, joka tarkoittaa yksilön ominaisuuksia, valmiuksia tai pätevyyskäsitteitä, joiden myötävaikutuksella hän liittyy organisaatioon tai laajempaan kokonaisuuteen. Kehittäminen kohdistetaan tällöin yksilön pitkälle kehittyneisiin ominaisuuksiin. HRD:n päämääränä on henkilöstön tahtotilan muovaaminen suotavammaksi. Pyritään edistämään työyhteisön *integroitumista*, *sisäisen motivaation* synnyttä-

mistä ja normatiivis-sosiaalisen vallankäytön tuottamaa *sitoutuneisuutta* organisaatioon ja sen toimintaan. (Varila 1991, 28-33)

HRD on varsinkin amerikkalaisessa kirjallisuudessa yleisin henkilöstön kehittämisen vastine. HRD eroaa edellisen tarkastelun perusteella perinteisestä henkilöstön kehittämisestä erityisesti kehittämisen tarkoitusten laajentamisessa henkilöstön tahtotilaan, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. HRD liitetään usein myös strategiseen henkilöstön kehittämiseen, jota tarkastellaan luvussa 4.2.4.

### 4.2.3 Henkilöstön kehittäminen organisaation näkökulmasta

Varilan (1991) mukaan organisaatiokeskeinen näkökulma henkilöstön kehittämiseen pitää päämääräänään varmistaa koko henkilöstön mahdollisimman suuren, pitkän aikajänteen työpanoksen. Teoriat hakevat vastauksia siihen, miten työn organisointi järjestetään niin, että henkilöstön työpanos maksimoituisi ja organisaatio toimisi suunnitellulla tavalla. Organisaatioteorioissa käsitellään henkilöstöohjausta henkilöstön kehittämisen yläkäsitteenä. (Varila 1991)

Henkilöstön kehittämisen kannalta oleellista on se, että organisaation toimivuuden ehdoksi nähdään riittävä sosiaalinen kiinteys ja tehokkuus. Tämän pohjalta henkilöstöohjauksen menetelmät voidaan Lumijärven (1980) mukaan jakaa kiinteyttä (koheesiota, integraatiota) ja tehokkuutta (aktiivisuutta ja organisointia) painottaviin. Kiinteyttävän ohjauksen mallit jaetaan edelleen autoritaariseen ja integroivaan malliin; aktivoivan ohjauksen mallit materialistiseen ja ei-materialistiseen. Henkilöstön kehittämisen reunaehdoiksi organisaatioteorioissa voidaan Varilan (1991) mukaan (Julkusta 1987 mukailen) asettaa työn luonne (autonomisuus-rajoittavuus) ja sosiaalinen sopimus (luottamus-epäluottamus). Nämä reunaehdot määrittävät, millaisia henkilöstön kehittämisen muotoja kulloinkin on tarkoituksenmukaista soveltaa. Seuraavaan taulukkoon olen koostanut, Varilan (1991, 38) pohjalta, näiden reunaehtojen määrittämät tilanteet (Taulukko 9):

TYÖN SISÄLTÖ	SOSIAALINEN SOPIMUS	
	Luottamus	Epäluottamus
Autonominen	Ammattilaisuus - mahdollisuuksien informointi ja kehitysvirikkeiden tarjoaminen ja/tai: - integroiva ja ei-materiaalinen toimintamalli	"Brittiläisyys" -taitotiedon kehittäminen
Rajoittava	"Japanilaisuus" - yhteisymmärrys, ryhmä-orientoitunut päätöksenteko, laatuvastuu - esim. laatupiirit	Taylorismi -tahtoon vaikuttaminen - työn kierrätys, laajentaminen ja rikastaminen

Taulukko 9. Henkilöstön kehittämisen reunaehdot (Varilaa 1991 mukailten)

Taulukon avulla voidaan löytää konkreetti kiinnepiste henkilöstön kehittämisen konkreettisempaan tarkasteluun ja organisaatioteorioiden käytännönläheisempään hyödyntämiseen. Eri vaihtoehtojen tarkempaan kuvailuun ei tässä yhteydessä ryhdytä. Organisaatioteoriat liittyvät selkeästi, mutta etäisesti henkilöstön kehittämiseen. Tällä hetkellä on olemassa lukuisia organisaatioteorioita, joiden yhteisenä piirteenä on organisaatioiden monimutkaisuuden myöntäminen, ne ovat monifunktionaalisia eikä niiden toimintaa kyetä ymmärtämään yhdestä näkökulmasta käsin (Varila 1991, 37). Miles (1975) on yleisesti tunnustettu organisaatioteorioiden kehittäjä (Sädevirta 1994). Milesin (1975) mukaan organisaation kehittäminen eli OD-ajattelu liittyy saumattomasti ihmisvoimavaraiseen henkilöstökoulutuksen ideaan.

Edellisen tarkastelun perusteella voidaan todeta, että organisaatio -näkökulma henkilöstön kehittämisessä painottaa organisaation sosiaalista rakennetta ja ilmastoa sekä organisaation toiminnan tehokkuutta. Erilaisia organisaatioteorioita on lukuisia ja niitä ei tässä yhteydessä ole tarpeellista käsitellä. Voidaan todeta, että organisaatioteoriat vaikuttavat henkilöstön kehittämisen määrityksiin ja sisältöihin nykyään vähintään yhtä paljon kuin aikaisemminkin (esimerkiksi Juuti 1995). Organisaatio -näkökulma henkilöstön kehittämiseen laajentaa ja monimutkaistaa henkilöstön kehittämiselle annettua määritystä.

#### 4.2.4 Henkilöstön kehittäminen osana yrityksen strategiaa

Henkilöstön kehittämisen perusta nähdään nykyisin olevan yrityksen liiketoimintastrategiassa: kehittäminen tapahtuu osana yritysten strategiaa ja henkilöstö-

strategiaa sekä erottamattomana osana niitä (esimerkiksi Carnevale, Gainer & Villet 1990; Luoma 1994; Varila 1994b). Yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisen voidaan katsoa olevan täydellisen riippuvainen siitä, miten hyvin organisaatio on toteuttanut henkilöstön kehittämisen prosessiaan (Luoma 1994, 94). Strategisen henkilöstön kehittämisen nähdään edellä esitetyn tarkastelun pohjalta perustuvan SHRM-malliin ja henkilöstöstrategiseen ajatteluun.

Strateginen henkilöstön kehittäminen on kolmas Russ-Eft & Millerin (1996) esittämä näkökulma henkilöstön kehittämiseen. Russ-Eft & Millerin (1996) mukaan henkilöstön kehittämistä voidaan luonnehtia strategiseksi, kun koulutus ohjautuu organisaation ylimmältä tasolta alimmalle strategisten määritysten mukaan. Samalla organisaatiolla on visio toteutettavanaan ja suunnittelu on kohdistunut tiettyyn strategiseen suuntaan. Miettisen (1987) mukaan strategisen henkilöstöresurssien kehittämiskäytännön on valikoitunut ennen muuta pitkän aikavälin kehittämistehtäviä, kuten avainhenkilöiden rekrytointi, johdon kehittämissuunnitelmat ja osa yhteiskuntasuhteiden hoidosta (Miettinen 1987, 3).

SHRM-ajattelussa on kaksi koulukuntaa, michiganilainen ja harvardilainen, joiden oletukset henkilöstön kehittämisestä eroavat (Sädevirta 1994). Michiganilainen ajattelu lähtee siitä, että henkilöstövoimavara (HR) -aktiviteettien on seurattava yrityksen strategiaa ja sopeuduttava siihen. Strategia määrää lisäksi niiden sisällön. Henkilöstövoimavarojen perusaktiviteetit ovat henkilöstön valinta, henkilöstön suorituksen arviointi, palkitseminen sekä henkilöstön, töiden ja organisaation kehittäminen. Strategisella tasolla kehittäminen tapahtuu seuraavien alueiden avulla: (1) kehittävien kokemusten suunnittelu ihmisille, jotka pyörittävät liiketoimintaa pitkällä tähtäyksellä, (2) muutokseen sopeutuvien, joustavien järjestelmien suunnittelu ja (3) urapolkujen suunnittelu. Painopiste on edellä esitetyn perusteella johdon kehittämisessä sekä yksilöiden pitkän aikavälin, koko työuran kestävässä kehittämisessä. Ajattelussa on siten paljon yhtäläisyyksiä HRD-ajatteluun. (Sädevirta 1994, 50-54; Fombryn, Tichy & Devanna 1984)

Harvardilainen ajattelu painottaa henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia keskeisimpänä strategisena päätöksenteon teemana. Se korostaa myös strategisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen tasavertaisen vuorovaikuttamisen periaatetta organisaation tehokkuuden ehtona. Harvardilainen ajattelu, päinvastoin kuin michiganilainen, antaa mahdollisuuden strategian muodostumiselle organisaation sisältäpäin. Strategian tekijöille esitetään kysymyksiä edeten organisaation sisältä ulospäin. Kysymykset ovat esimerkiksi seuraavia: "Mitkä ovat arvomme ja uskomuksemme ihmisistä työssä? Mitä me tiedämme olosuhteista, joissa ihmiset sitoutuvat, kehittävät työpätevyyttään ja arvostavat henkilökohtaiset etunsa ylläpitäviksi organisaation etujen kanssa? Miten vastauksemme näihin kysymyksiin vaikuttaa valintoihin HRM-aktiviteeteissa?" Harvardilainen ajattelu ei esitä henkilöstön kehittämiselle selkeitä malleja ja sisältöjä, vaan edellä esitetyn perusteella se antaa pikemminkin väljät puitteet valita kehittämisen suuntaa HRM-aktiviteettien kautta. (Sädevirta 1994, 47-50; Beer ym. 1984, 192)

Nykyisin siis henkilöstön kehittämisen strateginen lähtökohta on tullut yhä tärkeämmäksi. Kuitenkin Honkasen (1993) tekemän tutkimuksen mukaan valtaosassa suomalaisia yrityksiä henkilöstösuunnittelu on suhteellisen köykäi-

sesti ja epäsystemaattisesti hoidettua. Henkilöstöasioita ei ole integroitu osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa. Useimmiten yrityksessä on vain liiketoimintastrategia, johon henkilöstötoimintojen on sopeuduttava. Honkanen näkee kaksi edellytystä henkilöstöasioiden liittämiseksi ja huomioimiseksi yrityksen strategiasa: ensinnäkin, henkilöstöasiat pitäisi integroida linjajohdon tehtäviin ja toiseksi, yrityksen henkilöstöasiantuntijoiden pitäisi olla mukana luomassa yrityksen strategiaa (Honkanen 1993, 10). Honkasen (1993) mukaan HRM-mallin tulisi näkyä henkilöstön kehittämisessä siten, että yrityksissä ei niinkään pyritä valmentamaan yksilöitä yksilöiden ehdoilla, vaan kaikki koulutustoiminta olisi tiiviisti liitetty liiketoiminnan ja organisaation toiminnan kehittämiseen. Tällä hetkellä yksilöpainotteinen koulutusmalli on kuitenkin yhä vallitseva käytäntö suomalaisissa yrityksissä (Honkanen 1993, 10) (vertaa Russ-Eft & Millerin näkökulmiin).

### 4.3 Henkilöstön kehittämiselle asetettuja tavoitteita

Yrityksen kannalta henkilöstön kehittämisen tavoitteena on turvata tulevaisuuden toiminta. Henkilöstön kannalta kehitystoiminnan tavoitteena on mahdollisuuksien tarjoaminen jokaiselle itsensä kehittämiseksi henkilökohtaisten kykyjen ja taitojen hyväksikäyttöön sekä etenemistä nykyistä vaativimpiin ja vastuunalaisempiin tehtäviin henkilön itsensä niin halutessa. Yrityksen ulkopuolisten intressiryhmien ja ennen kaikkea yhteiskunnan kannalta tavoitteena tulisi olla mahdollisimman joustavan ja tehokkaan tuen antaminen yhteiskunnan tarjoamalle peruskoulutukselle. (Heinonen 1993, 27)

Henkilöstön kehittäminen voidaan jakaa yksinkertaisesti tietoihin, taitoihin ja asenteisiin. Sisältöalueiden painotus vaihtelee yritysten välillä, jolloin tavoitteetkin muuttuvat painotusten mukaan (Luoma 1994, 88-89). Ritalan & Tarvaisen (1991) mukaan henkilöstön kehittämisen yleisenä tavoitteena on "työntekijän suorituskyvyn ja toimintavalmiuden ylläpitäminen ja nostaminen niin, että hän pystyy täysipainoisesti suorittamaan sekä nykyiset että tulevat tehtävänsä". Heidän mukaansa tavoitteet voidaan ryhmitellä (1) *toimintakäyttäytymiseen*, jolloin työntekijä valmennetaan hoitamaan annetut tehtävät mahdollisimman hyvin; (2) *työyhteisökäyttäytymiseen*, jolloin työntekijät valmennetaan tulemaan toimeen työryhmänsä kanssa sen aktiivisena jäsenenä ja vaikuttajana sekä (3) *persoonallisuuden kehittämiseen*, jolloin työntekijää valmennetaan itsenäisesti ajattelevaksi, itsensä ja muiden kanssa toimeen tulevaksi joustavaksi persoonaksi, jonka fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto ovat tasapainoisessa tilassa. (emt., 30).

Varilan mukaan (1991, 9-10) henkilöstön kehittämisessä keskeisiä ulottuvuuksia ovat kehittämisen välitön kohde (mitä pyritään kehittämään) ja tulosalue (missä kehittämisvaikutusten pitäisi näkyä). Kehittämisen kohteena täytyy olla työn edellyttämä tarpeellinen taitotieto, joka tarkoittaa työtehtävien

edellyttämiä kognitiivisia, sosiaalisia ja motorisia valmiuksia, pätevyyskä tai kvalifikaatioita. Kohteena voi toisaalta olla yksilön tahtotila, joka on ratkaiseva taitotiedon käyttämiselle ja soveltamiselle. Kirjallisuuden tarkastelun perusteella hän esittää henkilöstön kehittämisen konkreettisimpina, pääasiallisina tulosalueina olevan (1) työtehtävien suorittamisen tehostumista, (2) organisaation oppimista, jolla ymmärretään sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantumista sekä (3) yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista. Seuraava taulukko (Varila 1991, 10) havainnoi edellisiä suhteita:

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN KOHDE	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TULOSALUE		
	<i>Työsuoritus</i>	<i>Organisaation oppiminen</i>	<i>Yksilön työmarkkinakelpoisuus</i>
<i>Taitotieto</i>	Työn tehokkuus	Ulkoisen ja sisäisen palautejärjestelmä	Työvoiman joustavuus ja liikkuvuus
<i>Tahto</i>	Työnteon motiivien luonne ja intensiteetti	Sitoutuneisuus organisaation toiminta-ajatukseen	Halu laajaan osaamiseen ja sen laajaan hyödyntämiseen

Taulukko 10. Henkilöstön kehittämisen kohteet ja tulosalueet (Varila 1991)

Tällä vuosikymmenellä henkilöstön kehittämisen tavoitteiden ja tarkoituksen on nähty kohdistuvan enemmän edistämään oppimaan oppimista ja kehittymistä työssä yksilö-, ryhmä- ja eri organisaatiotasolla sekä vastaamaan haasteisiin luovalla tavalla (Vepsäläinen 1994, 67-72). Kun henkilöstön kehittämisen nähdään olevan erottamaton osa yrityksen strategiaa, tavoitteet määritellään strategian saavuttamisen mukaan.



#### 4.4 Henkilöstön kehittämisen käytännöt

Henkilöstön kehittämisen käytännöillä tarkoitetaan niitä käytännön keinoja ja menetelmiä, joilla henkilöstöä pyritään kehittämään eri tavoitteiden suuntaan. Söderström (1981, 25) on esittänyt henkilöstön kehittämisen jakautuvan perehdyttämiseen, koulutukseen ja muuhun kehittämistoimintaan. Tämän jaottelun mukaisia keinoja havainnoi seuraava taulukko:

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN		
Perehdyttäminen	Koulutus	Muu kehittämistoiminta
Tulokkaat ja uudelleen sijoitettavat	Peruskoulutus Jatkokoulutus Täydennyskoulutus  Yhteistyön kehittäminen Johtamisen kehittäminen Projektisuuntautunut koulutus	Työnopetus Työn laajentaminen Työn rikastaminen Työn kierrätys

Taulukko 11. Henkilöstön kehittämisen keinot (Söderström 1981)

Virkkunen ja Miettinen (1981) jakavat henkilöstön kehittämisen keinot seuraaviin neljään pääryhmään:

1. Koulutus
2. Henkilöstön omaehtoisen opiskelun ja ammatillisen itsensä kehittämisen tukeminen
3. Työnohjaus ja opastaminen työssä
4. Sellaiset työnjohdolliset ja henkilöstöhallinnolliset toimenpiteet, joilla henkilökuntaan kuuluville
  - luodaan mahdollisuuksia tutustua organisaation toiminnan eri puoliin ja hankkia tarvittavaa työkokemusta sekä
  - turvataan jatkuva työssä kehittymisen mahdollisuus haastavia, kehitystä edellyttäviä työtehtäviä antamalla.

Virkkusen ja Miettisen esittämä jako laajentaa henkilöstön kehittämisen keinoja Söderströmiin verrattuna. Nämä molemmat määritelmät henkilöstön kehittämisestä ja sen keinoista voidaan lukea perinteisen henkilöstön kehittämisen piiriin (Nadler & Nadler 1991). Ne valaisevat kuitenkin puutteineenkin henkilöstön kehittämiseen käytettyjä (ja monia tälläkin hetkellä käytettäviä) keinoja.

Laajempaan, nykyiseen henkilöstön kehittämiseen liittyvän käsityksen keinoja esittelevä esimerkiksi Aalto (1992) ym., jotka esittävät henkilöstön

kehittämisen tapahtuvan sekä mahdollisimman luontevana osana yrityksen muuta toimintaa että henkilöstön kehittämiskoulutuksena. Kehittäminen osana muuta toimintaa tapahtuu yksilön oman työn kautta. Pohjalla on ajatus menestyksestä työssä sekä oppiminen ja kehittyminen työssä. Kehittämistoimenpiteitä voidaan rakentaa seuraavien periaatteiden pohjalta. Kun kehittämisen periaatteena on motivoivat työtehtävät, konkreettisia toimia ovat sijaisuudet, laajennetut työtehtävät sekä asioiden valmistelut ja esittelyt. Johtamistyylin ja luottamuksen ollessa periaatteina, käytetään itsenäisiä tehtäviä, osallistumista erilaisiin tärkeisiin prosesseihin yrityksen sisällä ja kehityskeskusteluja. Yhteishengen ollessa periaatteena, käytetään työkiertoa, projekteja ja yhteisiä neuvotteluja. Kun kehittämisen periaatteena on työntekijän arvostus ja osallistumismahdollisuudet, käytetään toimimista sisäisenä kouluttajana/opastajana, vastuullisia tehtäviä ja työryhmytyöskentelyä. Jos taas halutaan ottaa periaatteeksi itseohjautuvuus, käytetään työkiertoa, ammattikirjallisuuden lukemista sekä erilaisia koulutusmuotoja. (emt., 63-66)

Aalto ym. (1992) jatkavat, että koulutus on yksi henkilöstön kehittämisen muoto ja työhön liittyvä kehittämistoimenpide. Perusjakona voidaan esittää, että koulutus on *sisäistä koulutusta* silloin, kun se toteutetaan yhteisesti yrityksen työntekijöille, sekä *ulkoista koulutusta* silloin, kun sen suunnittelee ja toteuttaa yrityksen ulkopuolinen koulutusorganisaatio ja johon samanaikaisesti ottaa osaa eri yritysten edustajia. Koulutuksen vaihtoehdoiksi sekä samalla henkilöstön kehittämiskoulutuksen vaiheiksi voidaan asettaa a) perehdyttäminen ja työnopastus sekä b) täydennyskoulutus. Näitä koulutuksen vaiheita tukevat koko ajan muut kehittämistoimenpiteet. Näin saadaan aikaan yksilön jatkuva kehittyminen työssään. (emt., 66-70)

Henkilöstön kehittämistä ja sen muotoja voidaan tarkastella laajemmin myös lyhyen ja pitkän aikajänteen näkökulmista (Varila 1994a). Lyhyellä aikavälillä näkökulmana on suunniteltu muutos ja sen toteuttaminen. Tällöin lähitulevaisuudessa tarvitaan uutta osaamista ja/tai asennoitumista, jolloin tarpeen määrittelyyn lähtökohtana ovat organisaation strategiset valinnat. Tavoiteltavan oppimisen luonne on ennakoitavaa; täsmällistä ja tarkastikin määriteltävää. Pitkällä aikavälillä huomio kiinnittyy ennakoimattomaan oppimiseen, joka on itseohjautuvaa, toiminnan myötä tapahtuvaa ja usein vaikeasti havaittavaa tai tiedostettavaa. Kumpikin oppimisen luonne kietoutuvat toisiinsa ja tukevat toisiaan. Henkilöstön kehittäminen voidaan jakaa formaaliin ja informaaliin. Formaali on lähinnä perinteistä henkilöstökoulutusta, johon yksilö osallistuu työstään irrotettuna. Informaali on puolestaan työssä tapahtuvaa oppimista, joka kattaa työn suorittamisen vaatiman taitotiedon soveltamisen konkreettissa toimintatodellisuudessa, laaja-alaisemman "todellisten" toimintatapojen tuntemisen ja vaaditun, "oikeaksi" hahmotetun suuntautumistavan. Näin voidaan muodostaa nelikenttä (Taulukko 12), joka antaa erilaisia henkilöstön kehittämisen suuntautumismuotoja; ne eivät sulje toisiaan pois, mutta antavat mahdollisuuden asettaa painopisteen (miten eri mahdollisuudet kombinoidaan optimaalisesti). (Varila 1994a, 173-175):

KEHITTÄMISEN TAKTIikka	OPPIMISEN ENNAKOITU	LUONNE ENNAKOIMATON
<i>FORMAALI</i>	Henkilöstökoulutus: työn vaatima taito ja tieto	Henkilöstökoulutuksen piilo-opetussuunnitelma
<i>INFORMAALI</i>	Työn myötä opitaan väkiintuneet käytänteet	Innovoivat, yksilölliset työhön, sen kehittämiseen ja organisaatioon suhtautumisen tavat

Taulukko 12. Henkilöstön kehittämisen taktiikka ja oppimisen luonne (Varila 1994a)

## 4.5 Henkilöstön kehittämisen trendit

### 4.5.1 Miten yhteiskunnan ja työelämän muutos heijastuu henkilöstön kehittämiseen?

Botkin'in & Davis'in (1994) esittämä taulukko kuvaa yksinkertaisella tavalla tapahtuneita muutoksia. Yksittäisten käsitteiden muutosten kautta voidaan hahmottaa suurempi, kokonaisvaltainen muutos. Botkin'in & Davis'in (1994) mukaan uudet trendit liiketoiminnassa, teknologiassa ja koulutuksessa ovat muuttamassa tapoja puhua ja ajatella työstä ja oppimisesta. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 13) he esittelevät luettelomaisesti vanhoja termejä ja käsityksiä, joille he antavat uudet vastikkeet:

VANHA	UUSI
koulutettava	oppija
työntekijä	suoriutuja (performer)
jatkuva muutos	muodonmuutos (transformation)
laadun parantaminen	prosessien reengineering
hierarkiat	monet organisationaaliset muodot
oppimisen siirto -malli	oppimisen sosiaalinen malli
koulutustapahtumat	itseohjattu oppiminen työssä
suuret koulutusosastot	ulkopuolelta hankittava koulutus
yksikulttuurisuus	erilaisuus, hajonta (diversity)
uuden koulutusteknologian keksiminen	koulutusteknologian soveltaminen
suuret yritykset	pienet yritykset
yksittäiset työntekijät	tiimit
toiminnot, funktiot	prosessit
johtajuus (leadership)	taloudenhoito (stewardship)
kontrolli	valtuuttaminen. vastuunanto (empowerment)
paikallinen	globaali
kouluikäisten koulutus	elinikäinen oppiminen

Taulukko 13. Uudet ja vanhat termit muutoksen kuvaajina. (Botkin & Davis 1994)

Jaakkolan (1993) mukaan yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten seurauksena työelämässä joudutaan pohtimaan nykyiset ammattipätevyudet uudelta pohjalta: ajattelun ja toiminnan synteestistä. Kun oppimisen on lisäksi tultava keskeiseksi osaksi ihmisen jokapäiväistä elämää, joudutaan pohtimaan, miten oppiminen sisällytetään osaksi työtehtäviä tai osaksi luonnollista työympäristöä. Tällöin joudutaan edelleen miettimään, mitä tämä muutos merkitsee aikuiskoulutuksen eri toimintamuotojen pedagogisille ja didaktisille kehittelyille. (Jaakkola 1993, 65)

## 4.5.2 Henkilöstön kehittämisen trendejä

### *Yritysten muuttuvasta tilanteesta ja uusista henkilöstöjohtamisen suuntauksista lähteneitä trendejä*

Dougherty ja Ford (1996) ovat tutkineet henkilöstön kehittämiseen (HRD) vaikuttavia trendejä seitsemän Yhdysvaltalaisen yrityksen avulla. Tutkimus perustuu organisaation arviointiprosessin kautta työntekijöiltä saatuun kvalitatiiviseen tietoon. Tutkimustulosten perusteella tutkijat muodostivat organisaatioille kolme avainaluetta, joiden perusteella ne voivat luoda tarvittavan työkuultuurin kilpailukykyyn säilyttämiseksi ja muutoksen toteuttamiseksi lähitulevaisuudessa. Tärkein avainalue oli "johtaminen". Tämän alueen tärkeimmäksi yksittäiseksi keinoksi nousi seuraava alakategoria: 'johtajat johtavat esimerkin avulla, ovat rehellisiä, kunnioittavat työntekijöitään ja luottavat heihin'. Toiseksi tärkeimmäksi avainalueeksi muodostui "viestintä", jonka tärkein yksittäinen keino oli: 'kaksisuuntainen viestintä johdon ja suoritusportaan välillä, informaatiota jaetaan oikeaan aikaan, viestintä kaikkien tasojen kesken on parempaa'. Kolmanneksi tärkeimmäksi avainalueeksi muodostui "koulutus". Koulutuksen tärkeimmiksi osaksi ilmenivät seuraavat alakategoriat: (1). 'ihmisten tekniset kyvyt ovat ajantasalla, heillä on enemmän ATK-taitoja, enemmän tietoa koneista, uusien taitojen opettamista'; (2.) 'ihmiset ovat "ristiinkoulutettuja" ja voivat joustavasti selviytyä moninaisista tehtävistä, kyvykkään henkilöstön palkkaaminen, enemmän yhteistyötä eri vuorojen välillä vuorotyössä; (3.) 'koulutusmahdollisuuksien runsaus, enemmän koulutusta, enemmän tietoa ja taitoja, parempaa koulutusta. Tutkijoiden havainnon mukaan työntekijöillä on huomattava huoli taitojensa vanhenemisesta. Toinen havainto on se, että koulutuksella täytyy olla strategista sisältöä, jotta sillä olisi onnistunut rooli muutoksesta selviämisessä. (Dougherty & Ford 1996, 384-389)

Miten nämä avainalueet sitten liittyvät henkilöstön kehittämisen tulevaisuuteen? Dougherty ja Ford (1996) ovat muodostaneet näistä alueista pohjan henkilöstön kehittämisen trendeille ja HRD-ammattilaisten tuleville tehtäville. Seuraavassa nämä trendit luettelomaisesti:

#### *"Johtamisen" avainalue*

1. Johtajat tarvitsevat apua sen havaitsemisessa, kuinka he soveltavat teoreettista tietoaan käytäntöön sekä harjoittelussaan "johtamisessa esimerkin avulla".
2. HRD-ammattilaisten täytyy valmistautua auttamaan johtajia, kun nämä luovat tehokkaita ongelmanratkaisustuntoja työntekijöiden kanssa. HRD-ammattilaisten täytyy tällöin tuntea monia ongelmanratkaisutekniikoita ja heidän täytyy pystyä myös opettamaan näitä tekniikoita johtajille.

#### *"Viestinnän" avainalue*

3. HRD-ammattilaisten täytyy ymmärtää viestintää järjestelmien näkökannalta. Heidän täytyy kyetä analysoimaan organisaation vallitseva viestintäjärjestelmä ja sen puutteet sekä luomaan tehokkaampi viestintäjärjestelmä.
4. Kuuntelemisen ja palautteen antamisen taidot korostuvat yhä enemmän. HRD-ammattilaisten täytyy löytää paras tapa näiden taitojen opettamiseen.

#### *"Koulutuksen" avainalue*

5. Työntekijät ovat hyvin tietoisia teknisten kykyjen tarpeesta. He vaativat hyvin työhön sidoksissa olevaa, asiallista koulutusta. Tällöin näyttää siltä, että tiiminveittäjien ja johtajien rooli kouluttajina kasvaa. Tällainen trendi vaatii HRD-ammattilaisilta pikemminkin taitoa toisten kouluttamisessa kouluttamaan kuin pelkästään tietoa siitä, kuinka koulutetaan.

6. Visio organisaatioista, joissa jokainen on tehokas opettaja ja oppija, asettaa HRD-kentälle huomattavan haasteen.

(Dougherty & Ford 1996, 389-340)

Voimakas suuntaus tällä hetkellä on Sädevirran (1994) mukaan strategisen ajattelun ja HRM-ajattelun täydellinen yhdentyminen. Tästä esimerkkinä on niin sanottu "ydinosaaminen". Ydinosaamisen huomattavat kehittelijät Pralahad & Hamel (1990) pitävät kilpailuetujen tärkeimpinä lähteinä organisaatioiden "ydin-kompetensseja", joista yleisesti käytetään myös nimitystä ydinosaaminen. Ydinosaaminen koostuu henkilöstön kilpailijoihin verrattuna ylivoimaisesta osaamisesta ja tietotaidosta. Nämä ovat yhteydessä teknologioihin, toimintokohtaisten rakenteiden poistamiseen ja niiden korvautumiseen "kompetenssiperusteisilla" organisaatorakenteilla, kollektiiviseen *organisaatio-oppimiseen*, osallistumiseen sekä kommunikaatioon. Organisaation ydinosaaminen kasvaa sitä enemmän, mitä enemmän sitä käytetään. (Pralahad & Hamel 1990)

Tiukentunut taloudellinen tilanne laman myötä aiheutti muutoksia yritysten henkilöstön kehittämisessä. Varilan (1994b) mukaan suomalaisen työn tuottavuus on noussut muutamana kuluneena vuotena voimakkaasti ja samaan aikaan henkilöstön kehittäminen ja henkilöstökoulutus on korostanut taitotietoa ja työn tehokkuutta toimintansa lähtökohtana (ks. taulukko s. 58). Koulutuksen tuloksellisuus onkin viime vuosina puhuttanut runsaasti Suomessa. Koulutuksen tuloksellisuuden kehittelyä on tapahtunut enemmän julkisen sektorin tarjoaman koulutuksen, kuten yleissivistävän peruskoulutuksen, oppilaitosten ja yliopistojen piirissä (esimerkiksi Nikki 1993; Hämäläinen, Laukkanen & Mikkola (toim.) 1993; Manninen (toim.) 1993).

Koulutuksen tuloksellisuuteen ja usein näennäiseen tehokkuusajatteluun on esitetty myös vastakkaisia näkemyksiä. Organisaation ympäristön muuttuessa henkilöstön osaaminen on Varilan (1994b, 191) mukaan kehitettävä laaja-alaiseksi ja vähintään kaksihuippuiseksi; yksi tehtäväalue on osattava hyvin ja toinen vähintään tyydyttävästi. Tämä lisää organisaation joustavuutta. Varila (1994a) puhuu tässä yhteydessä yksilön työmarkkinakelpoisuudesta: työmarkkinakelpoinen henkilöstö on organisaation vakuutus säilyvyytensä ja elinkelpoisuutensa puolesta, se kykenee organisaatiolta vaadittavaan toiminnalliseen joustavuuteen. Työmarkkinakelpoisuudella hän tarkoittaa "yksilön sellaisten ominaisuuksien, tietojen, taitojen, asenteiden sekä eräiden muiden tekijöiden koostetta, joka vaikuttaa siihen, miten yksilö asemoituu työmarkkinoille 2 (emt., 191). Työmarkkinakelpoisuuden kehittämisen kohteena ovat taitotieto ja tahto, ja sitä voidaan tarkastella sisäisenä (yksilön arvo omassa organisaatiossa) ja ulkoisena (miten yksilö kykenee siirtymään työpaikasta toiseen). Varilan (1994a) mukaan henkilöstöstrategian päämääränä ja ohjaajana olisi oltava henkilöstön työmarkkinakelpoisuus välittömän tehokkuusajattelun sijasta. Jää nähtäväksi, kehittykö "yksilön työmarkkinakelpoisuus päämääräksi"-ajatus varteenotettavaksi kehityssuunnaksi tai trendiksi henkilöstön kehittämisessä.

### *Kehittyvä teknologia aikaansaa uusia trendejä*

Yhdysvalloissa HRD-käytännön yhdeksi trendiksi on noussut ns. Teletraining. Teletraining on koulutusta, joka nimensä mukaisesti tapahtuu puhelimen välityksellä. Yhdysvalloissa on tällä hetkellä yli 400 keskusta, joiden avulla paikalliset ryhmät voivat liittyä toisen keskuksen ryhmän oppimistilaisuuteen. Liittymisen yhdistelmiä voidaan muodostaa minkälaisia tahansa televerkon keskusten puitteissa. Myös yksittäinen henkilö voi oman puhelimen avulla liittyä tällaiseen verkkoon. Moneen suuntaan lähtevää viestintää voi tehostaa esimerkiksi faxeilla, videoimalla neuvottelua tai sähköpostilla. Teletraining'in suosio on suuressa kasvussa, mikä ei selity tehokkuudella, vaan kustannusten alhaisuudella opiskelijaa kohden. (Romiszowski 1995, 228)

### *Oppimiseen liittyviä henkilöstön kehittämisen trendejä*

Elinikäisestä oppimisesta puhutaan nykyään hyvin paljon. Kuusi ym. (1996) ovat sivistysbarometritutkimuksessaan tarkastelleet tulevaisuuden avaintaitoja. Tutkimuksen vastaajajoukkona ollut asiantuntijaraati korosti jatkuvan elinikäisen oppimisen haastetta. Tutkimuksen mukaan merkittävimmiksi jatkuvan elinikäisen oppimisen edistämisen trendeiksi nousevat seuraavat kaksi trendiä:

- elinikäisen oppimisen perustaa vahvistetaan parhaiten siten, että koulutus tukee yksilöllisiä oppimistyyplejä ja -tarpeita
- elinikäisen oppimisen toteutumisen kannalta olennaista on rohkaisevan ja positiivisen mielipideilmaston syntyminen

Myös seuraavien elinikäisen oppimisen kehitystrendien arvioitiin vahvistuvan:

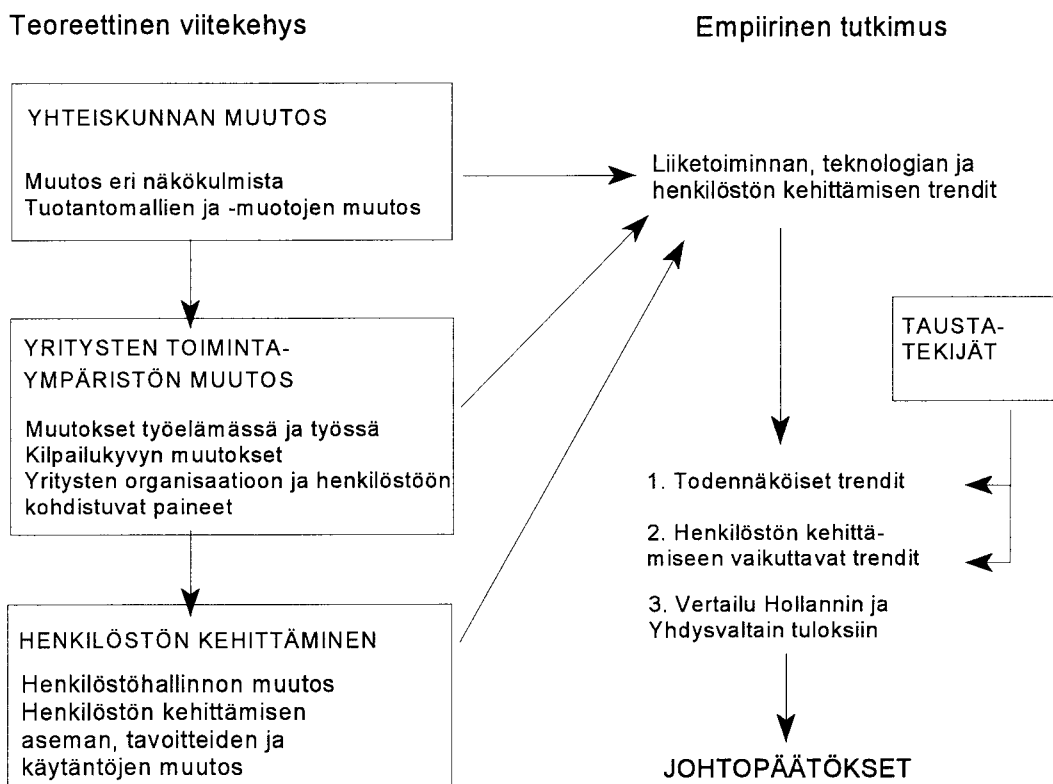
- oppiminen työssä polarisoituu: toisten urakehitys ja työtehtävät ovat haasteellisia ja edellyttävät ja mahdollistavat jatkuvan oppimisen; toisten työtehtävät ohjaavat toistamaan jo aiemmin opittua
- elinikäisen oppimisen keskeinen taustaideologia on innovaatioiden, tuottavuuden ja taloudellisen kasvun edistäminen
- pragmaattinen, käytännönläheinen näkökulma tietoon korostuu: korostetaan aikaisempaa enemmän teoreettisen tiedon käytännöllisen soveltamisen merkitystä

(Kuusi 1996, 83)

# 5 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS, TARKOITUS JA ONGELMAT

## 5.1 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja empiirisen tutkimuksen yhteyttä havainnoi seuraava kuvio:



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys



Tutkimuksen viitekehys esitetään tässä yhteydessä koonnoksena tutkimuksen teoreettisesta taustasta. Yhteiskunnallinen muutos koskettaa arvoja, kulttuuria, työtä ja taloudellisia rakenteita. Muuttuvassa yhteiskunnassa myös taloudelliset tuotantomuodot, rakenteet ja vaatimukset muuttuvat. Yritysten toimintaympäristö muuttuu laaja-alaisen yhteiskunnallisen ja taloudellisen muutoksen seurauksena. Uudessa toimintaympäristössä yritysten täytyy olla joustavia, muutoskykyisiä ja oppivia. Niiden tuotannon, organisaatorakenteen ja henkilöstön täytyy kyetä täyttämään uudet vaatimukset. Muuttunut tilanne aikaansaa uusia kehityslinjoja, trendejä, liiketoimintaan.

Yrityksen henkilöstö nousee tärkeimmäksi voimavaraksi, jota täytyy ylläpitää ja voimistaa henkilöstöä kehittämällä. Henkilöstön kehittämisen asema ja sen kehityssuunnat riippuvat yritysten mieltämästä yhteiskunnallisen muutoksen laadusta ja tavoista sekä yritysten käsityksistä henkilöstön roolista ja mahdollisuuksista. Näiden perusteella yrityksen asettavat henkilöstönsä kehittämiselle tavoitteita.

Liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendien nähdään edelläesitetyn perusteella olevan lähtöisin yhteiskunnallisesta muutoksesta. Trendien syntyyn ja sisältöön vaikuttaa kuitenkin kaikki kolme käsiteltyä teemaa. Niiden yhteyttä voidaan pitää vaikutusketjuna: yhteiskunnallinen muutos vaikuttaa yritysten toimintaympäristöön, uusi toimintaympäristö muuttaa yritysten strategioita ja toimintatapoja, jotka taasen vaikuttavat yritysten suorittamaan henkilöstön kehittämiseen.

Viitekehukseen sisällytetään myös vastaajien taustatekijöiden vaikutus arvioihin todennäköisistä ja kehittämiseen vaikuttavista trendeistä. Tätä tarkastelua perustellaan vertailussa mukana olevien Yhdysvaltain ja Hollannin tutkimusten vastaavilla taustatekijöiden mukaanotolla sekä sillä, että näin trendeistä saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa. Tutkimuksessa käytetyt taustatekijät ovat sukupuoli, ikä, pohjakoulutus, henkilöstön kehittämisen lisäkoulutus, pohjakoulutuksen jälkeinen työelämäkokemus, nykyisessä tehtävässä toimimisen aika, henkilöstön kehittämistehtävissä toimimisen aika, tehtävänimike, toimipaikka, toiminnan/hallinnonala, työtehtävä ja työorganisaation koko.

## 5.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on ensinnäkin kuvailla suomalaisten yritysten henkilöstön kehittäjien tai henkilöstön kehittämisen parissa työskentelevien näkemyksiä seuraavien viiden vuoden merkittävimmistä trendeistä, jotka koskevat liiketoimintaa, teknologiaa ja henkilöstön kehittämistä sekä näiden trendien vaikutusta yrityksen suorittamaan henkilöstön kehittämiseen.

Toiseksi tutkimuksen tarkoituksena on vertailla Suomessa saatuja tutkimustuloksia sekä Yhdysvalloissa että Hollannissa saatuihin vastaaviin tutkimustuloksiin. Vertaileva asetelma perustuu tutkimuksessa käytettävään

tutkimusinstrumenttiin, joka on aiemmin kehitetty ja käytetty Yhdysvalloissa ASTD:n (American Society for Training and Development) tutkimuksessa. Samaa tutkimusinstrumenttia käytettiin sovellettuna, mutta sisällöllisesti samanlaisena Hollannissa, Twente'n yliopiston suorittamassa tutkimuksessa (Streumer, van der Klink & van de Brink 1996).

### 5.3 Tutkimusongelmat

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat todennäköisimmät teknologian, liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämisen trendit seuraavien viiden vuoden aikana suomalaisten henkilöstön kehittäjien arvioimana?
2. Millaisia vaikutuksia liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendeillä tulee olemaan henkilöstön kehittämisen käytäntöihin lähivuosina henkilöstön kehittäjien arvioimana?
3. Miten Suomen, Hollannin ja Yhdysvaltain henkilöstönkehittäjien arviot trendeistä eroavat toisistaan?

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerit

Tutkimuksen toteutuksen kuvaus on yhdistetty samanaikaiseen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. Näin menetellen toistuvat kuvaukset on voitu jättää pois.

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena voi olla lisätä kohdealueen ymmärtämistä ja hallintaa. Tämä voi tapahtua varmistamalla hyvinkin epävarmaa tietoa tutkimusalueelta. Kun tutkitaan tulevaisuuden kehityssuuntia, tutkimuksen tavoitteena ei voi olla tiedon varmistaminen tai olemassaolevan teorian varmistaminen. Kuitenkin jos haluamme "tieteellistä" tietoa, on varmistettava, että tutkimus täyttää tieteellisen tutkimuksen perusvaatimukset. Erätuulen ym. (1994) mukaan tutkimustiedon hyödyntämiseksi on tiedettävä ja täytettävä seuraavat laatukriteerit:

1. mikä on tutkimustiedon ala eli mitä tai ketä tutkimustieto koskee,
  2. miten luotettavaa tieto on eli millä varmuudella tieto pitää paikkansa ja
  3. kuinka laajasti kehitetty malli selittää ilmiötä.
- (Erätuuli ym. 1994, 17)

Tutkimusta voidaan arvioida myös mittaamalla tutkimuksen sisäistä ja ulkoista luotettavuutta. Tutkimuksen sisäiseen luotettavuuteen kuuluu reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelu. Ulkoista luotettavuutta tarkasteltaessa selvitetään otoksen edustavuus perusjoukkoon nähden. (Valkonen 1981, 77-78)

## 6.2 Tutkimuksen kohdejoukko, otanta ja otoksen edustavuus

Tieteellisen tutkimuksen ensimmäinen laatukriteeri koskee tutkimuksen yleistettävyyttä (Erätuuli ym., 1994). Tätä voidaan nimittää myös tutkimuksen ulkoiseksi luotettavuudeksi (esim. Valkonen 1981). Tutkimustiedon käyttäminen edellyttää Erätuulen (1994) mukaan tietoa siitä, ketkä ovat niitä, joita voi pitää tutkimuksen henkilöiden kaltaisina, missä määrin ajankohdan muuttuminen vaarantaa tutkimustiedon käyttämistä ja mistä löytyvät ne olosuhteet, jotka ovat rinnastettavissa tutkimuksen olosuhteisiin. Tutkija pystyy täyttämään näiden kysymysten asettamat vaatimukset valitsemalla tutkimuksen kohdejoukon mahdollisimman edustavaksi. Edustavuus mahdollistetaan otoksen satunnaistamisella, raportoimalla tarkasti tutkittavan otoksen erityispiirteet ja olosuhteet sekä tuomalla selkeästi esiin tutkimuksen perusjoukko eli se joukko, mihin tutkimustulokset voidaan yleistää. (Erätuuli ym. 1994, 17-18).

Tutkimuksen kohdejoukkona on HENRY r.y.:n (Henkilöstöjohdon ryhmä) jäsenistö. Kohdejoukoksi valittiin HENRY r.y.:n jäsenistö sen vuoksi, että yhdistys muodostuu selkeästi henkilöstön kehittämisen parissa työskentelevistä henkilöistä; suunnittelijoista, kouluttajista ja päättäjistä. Henkilöt työskentelevät monilla eri toimialoilla julkisella sektorilla ja yritysmaailmassa. Tutkimuksen otos on muodostettu HENRY r.y.:n julkaiseman henkilöstö- ja koulutusalan palveluhakemiston, HENRIX:in, tietojen pohjalta. Otoksen muodostamisessa käytettiin osittain harkinnanvaraisuutta ja osittain satunnaistamista. HENRIX:issä oli 465 sellaista henkilöä, jotka olivat jättäneet yhteystietonsa hakemistoon ja siten osoittaneet olevansa käytettävissä. Näistä henkilöistä muodostettiin harkinnanvaraisesti otantakehikko, joka sisälsi kaikki otokseen mahdollisesti tulevat havainnot (Alkula ym. 1994, 108). Menettelyn perusteluna on se, että ryhmän edustajat tiedettiin aikaisemmin tehtyjen tutkimusten perusteella "huonoiksi" vastaajiksi; palautusprosentit eivät ole olleet korkeita. Näin menetellen ajateltiin saatavan kyselyyn enemmän palautettuja vastauksia. Otantakehikosta poimittiin otokseen yksinkertaisella satunnaisotannalla 297 henkilöä.

Otos (n=297) on muodostettu siis henkilöstön kehittäjien yhdistyksestä. Otoksen perusjoukko on näin ollen HENRY:n koko jäsenkunta (n=776), josta otos muodostaa noin 38%. Tutkimuksen kato oli ennakko-odotusten mukaisesti melko suuri. Vastauksia palautui 97 kappaletta, joista jouduttiin hylkäämään 2 runsaiden puuttuvien tietojen vuoksi. Käsiteltävän aineiston kooksi muodostui siten 95 havaintoyksikköä. Lopullisen näytteen kuvailu esitetään luvussa 6.5. Palautusprosentiksi tuli 33%, hylkäämisten jälkeen 31%. Perusjoukosta aineisto on runsas 12%. Otoksen voidaan sanoa olevan edustava perusjoukkoonsa nähden.

## 6.3 Tutkimusmenetelmä ja sen luotettavuus

### 6.3.1 Tutkimuksessa käytetty mittari

Tutkimuksen empiirisen osan tutkimusmenetelmänä käytetään strukturoitua kyselylomaketta, joka on sisällöllisesti identtinen ASD:n kehittämän kyselyn kanssa (Training & Development, May 1994, ss. 29-32). Tässä tutkimuksessa käytettävä kyselylomake on suomennettu ASD:n kyselylomake, jota on muunneltu vastaamaan paremmin suomalaisia oloja. Myös alkuperäisiä monimerkityksisiä ja tulkinallisia väittämiä on jaettu kahteen tai useampaan eri väittämään, jolloin näistä on saatu ymmärrettävämpiä ja yksiselitteisempiä. Kyselyyn vastaaminen tapahtui arvioimalla esitettyä väittämää numeroin. Arviointiasteikko muodostuu alkaen numerosta 1 päättyen numeroon 7. Jokaista väittämää arvioidaan kolmen eri näkökulman kannalta. (Ks. liite 1)

### 6.3.2 Tutkimuksen sisäinen luotettavuus: mittauksen validius ja reliabelius

Tieteellisen tutkimuksen toinen laatukriteeri koskee tutkimustiedon pätevyyttä ja pysyvyyttä (Erätuuli ym., 1994). Pätevyys tarkoittaa sitä, kuinka tarkoin tutkimus kohdistuu juuri sen ongelman ratkaisemiseen, joka on tutkittavana. Tämä voidaan ilmaista myös tutkimuksen validiudella. Validius määrittää mittarin kyvyksi mitata täsmälleen sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan (Alkula ym. 1994, 89). Pätevyys eli validius tarkoittaa sitä, kuinka tarkoin tutkimus kohdistuu juuri sen ongelman ratkaisemiseen, joka on tutkittavana. Validius määrittää yleensä mittarin kyvyksi mitata täsmälleen sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan. Jos vaaka näyttää joka punnituksessa kilon liian vähän, tapahtuu systemaattista virhettä. Tämä aiheuttaa validiuden laskemisen. (Alkula 1994)

Tutkimustulosten validiutta kohotettiin seuraavin toimenpitein. Alkuperäisessä englanninkielisessä kyselylomakkeessa esitetyjä väittämiä muokattiin yksiselitteisimmiksi hajottamalla alkuperäisiä väittämiä eri osa-alueita mittaaviin yksittäisiin väittämiin. Kyselylomake esitettiin henkilöstön kehittämisen parissa toimivilla tutkijoilla sekä henkilöstön kehittämisen eri tehtävissä toimineilla henkilöillä. Kirjallisuuden perusteella voidaan pohtia lomakkeen esittämien trendien todenmukaisuutta. Tämän hetken perehtymisen valossa lomakkeessa esitetään juuri samansisältöisiä trendejä kuin kirjallisuuden perusteella käy ilmi. Voidaan sanoa, että kyselylomake mittaa niitä asioita, mitä se on tarkoitettukin selvittämään.

Tutkimustulosten pysyvyys eli reliabelius tarkoittaa sitä, missä määrin tutkimuksessa saatu aineisto on saatavissa samanlaisena toistotutkimuksessakin kyseisessä kohteessa. Pysyvyyttä voidaan kutsua myös luotettavuudeksi. Pysyvyys edellyttää, etteivät tulokset aiheudu satunnaisista tekijöistä. Jos mittaustulos

poikkeaa muuttujan todellisesta arvosta vaihtelevasti havainnosta toiseen, mittarin reliiabiliteetti on alhainen. Syntyneet satunnaisvirheet siten laskevat reliiabiliteettiä (Alkula 1994). Aineiston tallennus ja lyöntivirheiden korjaaminen tarkistettiin sekä varsinaisen tallennusvaiheen aikana että erityisellä tarkistusvaiheella. Tällöin verrattiin kaikkien lomakkeiden vastauksia vastaaviin havaintomatriisin arvoihin.

Faktorirakenteiden avulla muodostettujen summamuuttujien reliiabiliteettiä arvioitiin Cronbachin  $\alpha$  -kertoimella (alfa -kerroin), mikä on Valkosen (1981) mukaan paras reliiabiliteetin mitta. Reliabiliteettikerroin osoittaa kahden toisistaan riippumatta suoritettujen mittausten tulosten korrelaatiota. Jos reliiabiliteettikerroin on esimerkiksi .65, se osoittaa, kuinka suuri osa muuttujan havaitusta varianssista (vaihtelusta) on todellista varianssia. Toisin sanoen 65% esimerkin muuttujan varianssista on todellista ja loput 35% on satunnaisvaihtelua. Muodostettujen summamuuttujien reliiabiliteettiarvot vaihtelivat kaikkiaan välillä ,3896 - ,8261, joten ne olivat hyvää tasoa. Summamuuttujien Cronbachin alfa-kertoimet esitettiin omilla yhteyksissään. Kaiken kaikkiaan voidaan reliiabiliteettikertoimien perusteella sanoa, että tutkimuksessa muodostetut summamuuttujat antavat melko ei-sattumanvaraista tietoa.

Faktorianalyyseissä laskettu kommunaliteetti kuvaa muuttujan "hyvyyttä": mikäli kommunaliteetti on alhainen, ei kyseinen muuttuja lataudu voimakkaasti millekään faktorille. Kommunaliteetti on muuttujan saamien latausten neliöiden summa, joka osoittaa kuinka suuren osan muuttujan vaihtelusta faktori pystyy selittämään. Se osoittaa, kuinka suuri osa jonkin muuttujan vaihtelusta on yhteistä muiden muuttujien kanssa faktorianalyyseissä mukana olevien faktoreiden kautta (Alkula 1994, 271). Tutkimuksessa suoritetuissa faktorianalyyseissä kommunaliteetteihin kiinnitettiin erityistä huomiota, samoin kuin faktorien selityso-suuksiin. Näin faktorirakenteet saatiin varsin luotettavalle tasolle.

Kolmas laatuksiteeri on tieto siitä, missä laajuudessa tutkittavat piirteet ovat yhteydessä toisiinsa tai saatu malli kuvaa kohteena olevaa ilmiötä. Toisin sanoen, kuinka suuri osa jonkin muuttujan vaihteluista selittyy tutkimuksessa käytetyillä tekijöillä (Erätuuli ym. 1994, 19). Satunnaisvaihteluun kiinnitetään huomiota reliiabiliteetin, kommunaliteettien ja selityso-suuksien tarkastelussa.

## 6.4 Tulosten analysointi

### 6.4.1 Tutkimusmenetelmästä ja -mittarista johtuvat mahdollisuudet ja rajoitukset

Strukturoidulla kyselylomakkeella saadaan puhtaasti kvantitatiivista aineistoa, jota voidaan analysoida tilastollisin menetelmin. Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin hyväksi SPSS -tilasto-ohjelmaa. Kyselylomake rakentuu Likert-tyyppiseen asteikkoon. Tätä tyyppiä voidaan pitää ihmistieteissä välimatka-

tai intervalliasteikkona, koska suuressa vastaajajoukossa voidaan olettaa etäisyyksien vakioituvan eri kohdilla asteikkoa. Likert-asteikko käyttäytyy siten kuin välimatka-asteikko, jossa tärkeitä ovat erot, eivät suhteet. Välimatka-asteikollisen mittarin avulla tuloksia voidaan käsitellä parametristen testien avulla, jotka edellyttävät normaalijakauman määrittämisen mahdollisuutta. Normaalijakauma voidaan määrittää, kun tiedetään kaksi parametria (aineistoa kuvaavia lukuja): keskiarvo ja keskihajonta. Näin pystytään laskemaan esimerkiksi Pearsonin korrelaatiokerroin, jota voidaan käyttää kuvaamaan muuttujaparien välisiä yhteyksiä ja mahdollisia riippuvuuksia. Välimatka-asteikolla voidaan siis määrittää otoksen keskiarvo ja keskihajonta. (Erätuuli ym. 1994, 39-43).

Tilastollisina menetelminä voidaan siten tässä tutkimuksessa käyttää parametrisia testejä, esimerkiksi t-testiä, faktorianalyysia ja varianssianalyysia. Tässä tutkimuksessa on paljon muuttujia, joiden keskinäisistä suhteista ei ole asetettu ennako-oletuksia. Tällöin faktorianalyysin käyttö on perusteltua etsimään suuren muuttujajoukon taustalla olevia latenteja (piilo-) muuttujia, joita ei pystytä suoraan mittaamaan. Faktorianalyysin avulla voidaan löytää huomattavasti pienempi määrä muuttujaryhmiä, jotka muodostavat tulkinnallisia kokonaisuuksia (Riukulehto & Huhtala 1992, 120-122; Borg & Gall 1989, 620). Tutkimuksessa käytetään eksploratiivista faktorianalyysia, jolla pyritään 1) kartoittamaan muuttujajoukon keskinäisiä riippuvuuksia, 2) kehittämään yhdistettyjä muuttujia ja mittareita sekä 3) rakentamaan muuttujajoukosta faktorimalli (Alkula ym. 1994, 278-279). Faktorianalyysin perusteella muodostetaan kärkimuuttujista summamuuttujia. Niitä käytetään toisen yleisen vaihtoehdon, faktoripistemäärien, sijaan. Perusteluna valinnalle on se, että summamuuttuja ja sille annettu tulkinta vastaa paremmin toisiaan kuin faktoripistemäärät, joihin vaikuttavat kaikki faktorilla latautuvat muuttujat. Faktoripistemäärät saattavat vääristää tuloksia, jos niille latautuu vain pari kärkimuuttujaa ja paljon keskimääräisiä latauksia: tulkinta ja sisältö eivät vastaa toisiaan ja syntyy tulkintavirheitä (Alkula ym. 1994, 278).

Hollannin, Suomen ja Yhdysvaltain tutkimustulosten eroja tutkittaessa ongelmaksi tulee se, että ne eivät ole samaa tutkittavaa populaatiota (Erätuuli ym. 1994, 73-75). Myös alkuperäinen havaintoaineisto Yhdysvalloista ja Hollannista ei ole tutkijan käytössä. Näin ollen maiden välisten tuloksien keskinäisiä eroja ei voida testata tilastollisen merkitsevyyden suhteen. Maiden välinen vertailu perustuu siten trendien saamiin keskiarvoihin.

#### **6.4.2. Aineiston ja tulosten käsittelymenetelmät**

Trendeille laskettiin keskiarvot ja -hajonnat, joiden perusteella esitettiin alustavat tutkimustulokset ja tehtiin vertailu Yhdysvalloissa ja Hollannissa saatuihin tuloksiin. Syventävään analyysiin käytettiin faktorianalyysia ja sen tulosten perusteella muodostettujen summamuuttujien avulla etsittiin ryhmien välisiä eroja.

Tilastollisia analysointimenetelmiä sovellettiin tutkimusongelmittain seuraavan taulukon havainnollistamalla tavalla:

ONGELMA	MENETELMÄ
1. Mitkä ovat todennäköisimmät trendit?	Keskiarvot ja -hajonnat Faktorianalyysi
2. Mitkä ovat henkilöstön kehittämiseen voimakkaimmin vaikuttavimmat trendit?	Keskiarvot ja -hajonnat Faktorianalyysi
3. Eri maiden trendien välinen vertailu	
3.1. Miten arviot todennäköisistä trendeistä eroavat?	Keskiarvot ja -hajonnat
3.2. Miten arviot henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista trendeistä eroavat?	Keskiarvot ja -hajonnat

Taulukko 14. Tilastolliset analysointimenetelmät tutkimusongelmittain eriteltynä.

Taustatekijöiden perusteella muodostettujen luokkien välisiä eroja tutkittiin faktorianalyysin perusteella muodostetuilla summamuuttujilla, joiden reliabiliteetti mitattiin Cronbachin alfa -kertoimella. Summamuuttujien keskiarvojen erojen tilastollista merkitsevyyttä mitattiin t-testein ja varianssianalyysin. Analysoinnissa käytettiin hyväksi myös ristiintaulukointia.

## 6.5 Kohdejoukon kuvailu

### 6.5.1 Kohdejoukon taustatiedot suorien jakaumien perusteella

Kohdejoukon koko oli 95 henkilöä, joista miehiä oli 66% ja naisia 34%. Kohdejoukon taustatietoja kuvailevat taulukot on sijoitettu liitteeseen 4. Keski-ikä oli 49 vuotta, nuorimman ollessa 27 ja vanhimman 71 vuotta. Kohdejoukko oli erittäin hyvin koulututettua, sillä 79% oli suorittanut vähintään ylemmän korkeakoulututkinnon; heistä 4% tohtorin tutkinnon. Alin ilmoitettu koulutustaso oli ammatillinen / opistotasoinen tutkinto, jonka oli suorittanut 7,4 % vastaajista. Myös henkilöstön kehittämiseen liittyvää lisäkoulutusta oli 81%:lla vastaajista. Työelämäkokemus kohdejoukolla oli suhteellisen pitkä, keskiarvoltaan 24 vuotta. Varsinaisissa



henkilöstön kehittämiseen liittyvissä tehtävissä ei oltu toimittu kuitenkaan niin kauan, sillä keskiarvo jäi runsaaseen 14:sta vuoteen.

Henkilöstön kehittämisen työkokemus vuosina	f	% (validi)	kumul. %
- 5	13	14,0	14,0
6 - 10	26	28,0	41,9
11- 15	12	12,9	54,8
16 - 20	20	21,5	76,3
21 - 25	11	11,8	88,2
26 - 30	5	5,4	93,5
31 -	6	6,5	100,0
Puuttuva tieto	2	-	
	95	100	

Taulukko 15. Henkilöstön kehittämisen työkokemus vuosina (otos; frekvenssit, validi prosenttiosuus, kumuloituva prosenttiosuus)

Peruskoulutus	f	%
Ammatillinen / opistotasoinen	7	7,4
Alempi korkeakoulututkinto	13	13,7
Ylempi korkeakoulututkinto	70	73,7
Lisensiaatti	1	1,1
Tohtori	4	4,2
	95	100

Taulukko 16. Kohdejoukon peruskoulutus (otos; frekvenssit, prosenttiosuudet)

Vastaajista 82% (n=95, ei huomioitu puuttuvia tietoja) toimi organisaatiossaan päätösvaltaa omaavassa asemassa. Vastaajista suhteellisesti suurin osa, 24%, luki itsensä organisaationsa *ylimpään johtoon*. Ylimpään johtoon sisällytettiin vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet tehtävänimikkeensä seuraavasti: hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja, johtaja. *Linjajohtoon* lukeutuvia vastaajia oli 21%. Tehtävänimikkeinä heillä oli tällöin hallintojohtaja, henkilöstöjohtaja tai jokin muu näihin verrattava nimike. *Koulutuspäällikkö* -luokkaan sijoittui 20% vastaajista. Tähän luokkaan sijoitettiin henkilöt, jotka ilmoittivat nimikkeekseen koulutuspäällikkö, henkilöstön kehittämisspäällikkö, koulutus- ja kehittämisspäl-

liikkö tai jonkin muun näihin verrattavan nimikkeen. *Muu päällikkö* -luokkaan sijoittui noin 17% vastaajista. Luokkaan luettiin kuuluvaksi projektipäälliköt, tuotantopäälliköt ja muut näihin verrattavat päällikkö -nimikkeet. Kouluttajina vastaajista toimi lähes 14%. *Kouluttaja* -luokkaan luettiin ne henkilöt, joiden nimikkeenä oli kouluttaja, konsultti, koulutussuunnittelija tai jokin muu edellisiin verrattava nimike. *Muut* -luokkaan sijoittui 1 henkilö, puuttuvia tietoja oli 3. Asemia havainnoidaan taulukossa 17, johon on laskettu luokittainen validi prosenttiosuus.

Nykyisissä tehtävissä vastaajat olivat toimineet keskimäärin 7 vuotta. Tehtäväkuvaa kysyttäessä lähes 39% ilmoitti olevansa oto-kehittäjä, kehittämisestä vastaavia oli runsas 28%, koulutusorganisaation palveluksessa olevia lähes 17% ja itsenäisiä konsultteja 9,5%.

Tehtävänimikkeet asemittain luokiteltuina	f	% (validi)	kumul. %
Ylin johto	23	25,0	25,0
Linjajohto	20	21,7	46,7
Kehittämispäälliköt	19	20,7	67,4
Muut päälliköt	16	17,4	84,8
Kouluttajat	13	14,1	98,9
Muut	1	1,1	100,0
Puuttuva tieto	3		
	95	100	

Taulukko 17. Kohdejoukon tehtävänimikkeistä organisaatioasemittain muodostetut luokat (otos; frekvenssit, validi prosenttiosuus, kumuloituva prosenttiosuus)

Selvästi suurin osa kohdejoukosta, 89,5%, toimi yksityisellä sektorilla. Valtion liikelaitoksissa toimi runsas 5% vastaajista. Valtionhallinnossa toimi 2% vastaajista, samoin kuin kunnallishallinnossa 2%. Toimialoittain tarkasteltuna vastaajista runsas 27% toimi teollisuudessa, 20% koulutuksen ja tutkimuksen alalla, lähes 15% rahoitus- ja vakuutustoiminnan alalla ja 10,5% kaupan alalla. Tekninen palvelu ja palvelut liike-elämälle sektorilla toimi vielä runsas 5%, mutta muille toimialoille tuli vain hajasijoituksia.

Vastaajien työorganisaatioiden kokojen jakauma oli mielenkiintoinen (Taulukko 18). Suurin osa vastaajien työorganisaatioista oli suuria: lähes 38% työskenteli yli 1000 henkilöä käsittävässä organisaatioissa. Toisaalta, toiseksi suurin osa, runsas 26%, työskenteli pienissä, alle 100:n hengen organisaatioissa. Lähes 17% työskenteli 200-499 henkilöä käsittävässä organisaatioissa, 9,5% työskenteli 500-999:n henkilön organisaatioissa. Vähiten vastaajia, runsas 6%, työskenteli 100-199:n henkilön organisaatioissa.

Työorganisaation henkilöstön määrä	f	% (validi)	kumul. %
- 99	25	27,2	27,2
100 - 199	6	6,5	33,7
200 - 499	16	17,4	51,1
500 - 999	9	9,8	60,9
1000 -	36	39,1	100,0
Puuttuva tieto	3		
	100	100	

Taulukko 18. Kohdejoukon työorganisaatioiden henkilöstön määrän mukainen jakauma (otos; frekvenssit, validi prosenttiosuus, kumuloituva prosenttiosuus)

### 6.5.2 Kohdejoukon syventävä analyysi

#### *Henkilöstön kehittäjien tehtävien ja aseman yhteys*

Tarkemman kuvan saamiseksi vastaajien rooleista organisaatioissaan ristiintaulukoitiin asema- ja tehtäväkuvamuuttajat keskenään prosenttitaulukoon (Taulukot 19 ja 20). Asemien luokittelu on selvitetty edellä. Otoksen koko jäi 92:een 3:n puuttuvan tiedon vuoksi, joten prosenttiluvut ovat valideja, poiketen hieman aikaisemmin esitetyistä.

Selite seuraavissa taulukoissa käytettyihin lyhenteisiin:

Vastaa kehitt. = organisaation henkilöstön kehittämisestä vastaavissa työtehtävissä

OTO-kehittäjä = muissa kuin henkilöstön kehittämisestä vastaavissa tehtävissä, mutta henkilöstön kehittämistehtävät kuuluvat myös toimenkuvaan

Koulutusorg. = koulutus- ja kehittämispalveluja muille / ulkopuolisille tarjoavan organisaation palveluksessa

Itsen. konsultti = toimii itsenäisenä konsulttina / kouluttajana erilaisissa kohdeorganisaatioissa

Asema / tehtävä	Ylin johto	Linjajohto	Kehittämispäälliköt	Muut päälliköt	Kouluttajat	Muut	yht. % suht. %
Vastaa kehitt.	13,0 3,3	26,3 5,4	78,9 16,3	6,3 1,1	25,0 3,3		100 29,3
OTO-kehittäjä	21,7 5,4	68,4 14,1	15,8 3,3	75,0 13,0	16,7 2,2	16,7 2,2	100 40,2
Koulutusorg.	39,1 9,8	5,3 1,1	5,3 1,1	6,3 1,1	25,0 3,3	33,3 1,1	100 17,4
Itsen. konsultti	26,1 6,5				25,0 3,3		100 9,8
Muu				12,5 2,2	8,3 1,1		100 3,3
% (N)	100 (23)	100 (19)	100 (19)	100 (16)	100 (12)	100 (3)	100 (92)

Taulukko 19. Tehtäväkuva organisaatiossa aseman mukaan (otos, N=92, %).

Tehtävä / asema	Vastaa kehitt.	OTO-kehittäjä	Koulutusorg.	Itsen. konsultti	Muu	suht. %
Ylin johto	11,1	13,5	56,3	66,7	-	25,0
Linjajohto	18,5	35,1	6,3	-	-	20,7
Kehittämispäälliköt	55,6	8,1	6,3	-	-	20,7
Muut päälliköt	3,7	32,4	6,3	-	66,7	17,4
Kouluttajat	11,1	5,4	18,8	33,3	33,3	13,0
Muut	-	5,4	6,3	-	-	3,3
% (N)	100 (27)	100 (37)	100 (16)	100 (9)	100 (3)	100 (92)

Taulukko 20. Asema tehtäväkuvan mukaan (otos, N=92, %).

Taulukot osoittavat, että organisaatioiden henkilöstön kehittämisestä vastaavista yli puolet, noin 56%, on henkilöstön kehittämisspäälliköitä tai vastaavia. Heistä lähes 79% ilmoitti vastaavansa organisaation henkilöstön kehittämisestä. OTO-kehittäjäksi itsensä luki linjajohdosta 68% ja muista päälliköistä 75%. Nämä kaksi ryhmää muodostivat myös suurimmat OTO-kehittämisen ryhmät:

linjajohtoon kuului 35% ja muihin päälliköihin 32% OTO-kehittäjistä. Kouluttajiksi ja ylimpään johtoon itsensä mieltäneet olivat jakautuneet suhteellisen tasaisesti eri tehtäviin. Tulokset ovat toisiaan tukevia ja johtopäätöksenä voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön kehittämispäälliköt ovat pääosin kehittämisestä vastaavia, linjajohto ja muut päälliköt oto-kehittäjiä ja sekä ylin johto että kouluttajat ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti eri tehtäväkentille. Tulokset noudattavat pääosin kirjallisuuden perusteella esiintulleita trendejä. Yllättävää oli se, että ylimpään johtoon luokitelluista vastaajista vain pieni osa (13%) katsoi vastaavansa organisaation henkilöstön kehittämisestä.

# 7 SUOMALAISTEN HENKILÖSTÖN KEHITTÄJIEN NÄKEMYKSET HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTAVISTA TRENDEISTÄ

## 7.1 Liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendit

### 7.1.1 Todennäköiset liiketoiminnan trendit ja niiden vaikutus henkilöstön kehittämiseen

Vastaajat asettivat todennäköisimmiksi liiketoiminnallisiksi trendeiksi seuraavat:

	Ka.	Keskihaj.
1. Tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta kasvaa (8)	5,92	1,10
2. Organisaatioiden muodonmuutos jatkuu, innovatiivisuus tärkeää (6)	5,87	1,06
3. Työntekijöiden vastuu toimintansa muuttamisesta ja oppimisestaan kasvaa (14)	5,85	1,00
4. Organisaation suorituskyvyn lisääminen toimintojen uudelleenjärjestämisellä tai -organisoimisella (7)	5,78	1,04

Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat voimakkaimmin seuraavat trendit:

	Ka.	Keskihaj.
1. Tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta kasvaa (8)	5,93	1,03
2. Organisaatioiden muodonmuutos jatkuu, innovatiivisuus tärkeää (6)	5,78	1,25
3. Liiketoiminnan tuloksia mitataan kuluttajan kriteerien mukaan (2)	5,65	1,32
4. Työntekijöiden vastuu toimintansa muuttamisesta ja oppimisestaan kasvaa (14)	5,64	1,16

Selkeimmin erottuva trendi näyttää olevan tiimien vastuun lisääntyminen toiminnan perusprosesseista ja tämän trendin suuri vaikutus henkilöstön kehittämiseen. Toisella sijalla on organisaatioiden rakenteen muutosten jatkuminen ja myös tämän kehityskulun vaikutus henkilöstön kehittämiseen. Organisaation toimintojen muutoksilla ja uudelleenjärjestelyillä haetaan lisää suorituskkyä. Kolmanneksi todennäköisimpänä ja lisäksi hyvin yksimielisenä kehityskulkuna näyttää olevan se, että työntekijöiden vastuu toimintansa muuttamisesta ja oppimisestaan kasvaa. Tämä vaikuttaa myös merkittävästi henkilöstön kehittämiseen.

Todennäköisimmät ja voimakkaimmin henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat liiketoiminnalliset trendit ovat siis lähes samoja. Merkittävin ero on siinä, että trendi "liiketoiminnan tuloksia mitataan kuluttajan kriteerien mukaan" on mukana vain henkilöstön kehittämiseen vaikuttavana trendinä. Tämän voidaan tulkita tarkoittavan sitä, että kun kuluttajan kriteereinä oletetaan olevan palvelun tai tuotteen laatu, palvelun nopeus tai tuotteen toimitusaika tai muu vastaava, nämä vaativat henkilöstöltä osaamista ja palvelukykyä. Tällöin myös kuluttajan kriteerien täyttäminen tai täyttämättä jättäminen heijastuu liiketoiminnan tuloksiin. Henkilöstön kehittämisellä ja osaavalla henkilöstöllä katsotaan siten vastattavan kuluttajan asettamiin kriteereihin.

Epätodennäköisimpänä trendinä pidettiin laajojen irtisanomisten jatkumista (todennäköisyyska. 4,0). Epätodennäköisenä pidettiin myös sitä, että työnantajan täytyisi kovalla työllä ansaita työntekijöiden luottamuksen (todennäköisyyska. 4,8), toisin sanoen uskotaan työntekijöiden luottavan yrityksiin eli työnantajiinsa. Yllättävä ja hieman ristiriitainen tulos oli se, että työntekijän ei uskottu ohjaavan oman työuransa suuntaa aikaisempaa enemmän (todennäköisyyska. 4,8). Muut tulokset osoittaisivat työntekijän vastuun kasvamista omasta toiminnastaan.

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 21) on merkitty tutkimuksessa käytettyjen liiketoiminnallisten trendien todennäköisyydet, vaikutukset henkilöstön kehittämiseen ja vaikutukset organisaatioon.

Selite taulukon lyhenteisiin

TDN = Trendin todennäköisyys sen toteutumisesta seuraavien viiden vuoden aikana

HK = Kuinka paljon tällä trendillä on vaikutusta henkilöstön kehittämiseen

OR = Kuinka paljon tällä trendillä on vaikutusta omaan organisaatioon

TRENDI	TDN	HK	OR
1 Kansainvälisen talouden vaatimukset muuttavat jatkossa liiketoimintojen organisointia ja suorituskyvyn mittoja	5,75 (1,08)	5,47 (1,18)	5,03 (1,43)
2 Liiketoiminnan tuloksia mitataan kuluttajan kriteerien mukaan	5,71 (1,29)	5,65 (1,32)	5,03 (1,43)
3 Maailmanlaajuista liiketoimintaympäristöä kuvaa kumppanuussuhteet ja niiden määräämät uudet säännöt	5,20 (1,42)	4,46 (1,33)	4,19 (1,38)
4 Kommunikaatio- ja informaatioverkostoituminen häivyttää liiketoiminnallisia ja kansallisia rajoja	5,25 (1,35)	5,00 (1,20)	4,40 (1,45)
5 Kansainvälisten suorituskykystandardien tärkeys ja käyttö kasvaa	5,02 (1,28)	4,91 (1,33)	4,48 (1,56)
6 Organisaatioiden muodonmuutos jatkuu, innovatiivisuus tärkeää	5,87 (1,06)	5,78 (1,25)	5,60 (1,25)
7 Organisaation suorituskyvyn lisääminen toimintojen uudelleenjärjestämisellä tai -organisoimisella	5,78 (1,04)	5,34 (1,39)	5,49 (1,46)
8 Tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta kasvaa	5,92 (1,10)	5,93 (1,03)	5,57 (1,33)
9 Jatkuva toiminnan uudelleenjärjestely ja/tai asteittainen parannus	5,31 (1,41)	4,89 (1,51)	4,92 (1,64)
10 Ydinosaaminen määritellään, aputoiminnot siirretään määräaikaisille työntekijöille	5,36 (1,41)	4,76 (1,69)	4,86 (1,64)
11 Laajamittaiset irtisanomiset jatkuvat	4,02 (1,47)	3,75 (1,79)	3,43 (1,80)
12 Työntekijä ohjaa enemmän työuransa suuntaa	4,82 (1,30)	4,79 (1,47)	4,25 (1,54)
13 Työntekijän vastuu omasta työstä ja urasta kasvaa	5,64 (1,18)	5,38 (1,38)	4,89 (1,58)
14 Työntekijöiden vastuu toimintansa muuttamisesta ja oppimisestaan kasvaa	5,85 (1,00)	5,64 (1,16)	5,12 (1,49)
15 Työnantajan täytyy ansaita kovalla työllä henkilöstön luottamus	4,77 (1,20)	4,28 (1,57)	4,19 (1,63)
16 Henkilöstön erot arvovallassa, statuksessa ja rooleissa vähenee	5,32 (1,35)	4,56 (1,47)	4,40 (1,72)
17 Tiimien avulla johtaminen tulee yleisemmäksi	5,63 (1,25)	5,45 (1,29)	5,14 (1,48)
18 Johtajuuden avainasioita ovat organisaation suunnittelu, kaaoksen kurissa pito ja muutoksen johtaminen	5,42 (1,17)	4,89 (1,19)	4,84 (1,47)
19 Johtajuuden avainasia on päätökset päätöksentekijöistä	4,51 (1,37)	3,92 (1,66)	3,77 (1,79)



Taulukko 21. Liiketoiminnallisten trendien todennäköisyydet, vaikutukset yritykseen ja vaikutukset henkilöstön kehittämiseen. (Otoskeskiarvot, suluissa muuttujan keskihajonta; muuttujien arvojen minimi=1, maksimi=7).

### 7.1.2 Todennäköiset teknologian trendit ja niiden vaikutus henkilöstön kehittämiseen

Kaikkien teknologisten trendien toteutumista pidettiin hyvin todennäköisenä. Niiden vaikutuksesta henkilöstön kehittämiseen ja omaan organisaatioon ei kuitenkaan oltu niin varmoja. Todennäköisimmiksi asetettiin seuraavat trendit:

	Ka.	Keskihaj.
1. Tietokoneiden tehojen kasvaessa niiden tilantarve pienenee (24)	6,47	1,05
2. Tietokoneet ja elektroniset apuvälineet tulevat mukaan yhä useampaan työympäristöön (22)	6,35	1,01
3. Digitaalisen tiedon käsittelyn kehitys muuttaa informaation luomisen, varastoinnin, käytön ja levittämisen tapaa (20)	6,20	1,10

Henkilöstön kehittämiseen nähtiin vaikuttavan voimakkaimmin seuraavat trendit:

	Ka.	Keskihaj.
1. Tietokoneet ja elektroniset apuvälineet tulevat mukaan yhä useampaan työympäristöön (22)	5,81	1,24
2. Digitaalisen tiedon käsittelyn kehitys muuttaa informaation luomisen, varastoinnin, käytön ja levittämisen tapaa (20)	5,63	1,28
3. Organisaatioiden tietojärjestelmien kehitys kannustaa asiakkaita ja toimittajia tietojen vaihtoon suoraan tietoverkkojen kautta; tästä voi tulla merkittävä oppimisen lähde. (21)	5,17	1,31

Edellä esitetystä käy selville, että teknologiset trendit ovat vastaajien mielestä hyvin todennäköisiä, mutta niiden vaikutusta henkilöstön kehittämiseen ei pidetä kuitenkaan niin voimakkaana. Voimakkaimmin vaikuttaa yhä laajemmaksi käyvä tietokoneiden ja elektronisten apuvälineiden leviäminen, mikä tarkoittaa yritysten joutuvan panostamaan jatkossakin voimakkaasti ATK- ja muuhun tietoteknologiseen koulutukseen. Toinen, jo hieman vähemmän henkilöstön kehittämiseen vaikuttava trendi sisältää informaation luomisen, käytön, varastoinnin ja levittämisen muutoksen. Tähän kuuluu esimerkiksi sähköpostin kautta kulkevan tiedon sovellutusten kehittyminen, jolloin joudutaan kouluttamaan uusien sovellutusten käyttöä. Tietoverkoilla ei katsottu olevan kovinkaan voimakasta vaikutusta henkilöstön kehittämiseen, mitä voidaan pitää lievänä yllätyksenä verrattuna esimerkiksi Internet -tietoverkon saamaan julkisuuteen ja sille esitettyihin kasvuennusteisiin nähden.

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 21) on merkitty kaikkien tutkimuksessa käytettyjen teknologisten trendien todennäköisyyksien ja vaikutuksien keskiarvot ja keskihajonnat henkilöstön kehittämiseen sekä organisaatioon.

Selite taulukon lyhenteisiin:

TDN = Trendin todennäköisyys sen toteutumisesta seuraavien viiden vuoden aikana

HK = Kuinka paljon tällä trendillä on vaikutusta henkilöstön kehittämiseen

OR = Kuinka paljon tällä trendillä on vaikutusta omaan organisaatioon

TRENDI	TDN	HK	OR
20 Digitaalisen tiedon käsittelyn kehitys muuttaa informaation luomisen, varastoinnin, käytön ja levittämisen tapaa	6,20 (1,10)	5,63 (1,28)	5,29 (1,41)
21 Organisaatioiden tietojärjestelmien kehitys kannustaa asiakkaita ja toimittajia tietojen vaihtoon suoraan tietoverkkojen kautta; tästä voi tulla merkittävä oppimisen lähde	5,73 (1,20)	5,17 (1,37)	4,69 (1,61)
22 Tietokoneet ja elektroniset apuvälineet tulevat mukaan yhä useampaan työympäristöön	6,35 (1,01)	5,81 (1,24)	5,11 (1,70)
23 Teknologia työpaikalla tulee käyttäjäystävällisemmäksi ja helpommin mukana kannettavaksi	6,05 (1,23)	4,86 (1,66)	4,61 (1,76)
24 Tietokoneiden tehojen kasvaessa niiden tilantarve pienenee	6,47 (1,05)	3,95 (1,96)	3,84 (2,05)

Taulukko 22. Teknologisten trendien todennäköisyys, vaikutus yritykseen ja vaikutus henkilöstön kehittämiseen. (Otoskeskiarvot, suluisissa muuttujan keskihajonta; muuttujien arvojen minimi=1, maksimi=7).

### 7.1.3 Henkilöstön kehittämisen trendit

Vastaajat asettivat henkilöstön kehittämisen todennäköisimmiksi trendeiksi seuraavat:

	Ka.	Keskihaj.
1. Koulutusta annetaan JOT-periaatteella, suoraan liitettynä työhön (29)	5,96	1,05
2. Itseohjattu oppiminen ja tiimioppiminen lisääntyvät (31)	5,78	1,22
3. Kiinnostus organisaation oppimiseen ja tämän oppimisen arviointiin lisääntyy (32)	5,68	1,15
4. Huomio kiinnittyy työssä oppimiseen, ei oppimisen siirtämiseen (30)	5,65	1,15

Todennäköisin henkilöstön kehittämisen trendi (ja samalla todennäköisin kaikista trendeistä) oli koulutuksen oikea-aikaisuuden ja konkreettisuuden lisääntyminen. Tätä tulosta tukee työssä oppimisen huomioon kiinnittymisen trendi, sillä sen nähtiin olevan neljänneksi todennäköisin henkilöstön kehittämisen trendi. Itseohjatun oppimisen ja tiimissä oppimisen lisääntyminen oli seuraavaksi todennäköisintä. Tämä trendi ilmentää omakohtaisen, ei-ohjatun oppimisen lisääntymisen tarvetta. Kolmanneksi todennäköisintä on, että kiinnostus organisaation oppimiseen ja tämän oppimisen arviointiin lisääntyy entisestään. Tämä

heijastaa "oppivan organisaation" olevan lähivuosinakin keskeisiä puheenaiheita ja organisaatioiden tavoitteita.

Henkilöstön kehittämiseen voimakkaimmin vaikuttavat seuraavat trendit:

	Ka.	Keskihaj.
1. Koulutusta annetaan JOT-periaatteella, suoraan liitettynä työhön (29)	5,80	1,26
2. Vastuu uudesta oppimisesta siirtyy ammattimaisilta kouluttajilta ei-ammattilaisille (26)	5,60	1,12
3. Huomio kiinnittyy työssä oppimiseen, ei oppimisen siirtämiseen (30)	5,56	1,21
4. Itseohjattu oppiminen ja tiimioppiminen lisääntyvät (31)	5,55	1,35

Henkilöstön kehittämiseen vaikuttaa voimakkaimmin edellämainittu todennäköisin henkilöstön kehittämisen trendi koulutuksen oikea-aikaisuuden ja konkreettisuuden lisäämisen tarpeesta. Tätä tulosta tukee taas trendi huomion siirtymisenä oppimiseen työssä. Seuraavaksi todennäköisin henkilöstön kehittämiseen vaikuttava tekijä on ei-ammattilaisten vastuun ottaminen uudesta oppimisesta, mikä ilmentää organisaation oman henkilöstön ja oto-kehittäjien vastuun lisääntymistä henkilöstön oppimisesta. Neljänneksi vaikuttavin trendi on itseohjautun oppimisen ja tiimioppimisen lisääntyminen, mikä omalta osaltaan tukee edellistä trendiä ja vahvistaa käsitystä siirtymistä "omavastuulliseen", organisaatioiden sisäisesti toteutettuun oppimiseen.

Epätodennäköisimpinä trendeinä pidettiin sitä, että valtio tukisi yritysten henkilöstön kehittämistä nykyistä enemmän (todennäköisyyska. 3,7) sekä sitä, että valtio tarjoaisi enemmän koulutusta työelämästä poissaoleville (todennäköisyyska. 4,1). Näyttää siltä, että vastaajat eivät usko valtion tukemisen koulutukseen ja henkilöstön kehittämiseen lisääntyvän, vaan pikemminkin päinvastoin pienenevän. Kovinkaan todennäköisenä ei pidetty myöskään trendiä, jonka mukaan ulkopuolisten kouluttajien ja koulutussuunnittelijoiden käytön lisääntymistä suurissa yrityksissä (todennäköisyyska. 4,9) ja sen vaikutusta henkilöstön kehittämiseen pidettiin vielä pienempänä (vaikutuska. 4,4).

Johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että organisaatioiden sisäinen oppiminen ja omavarainen henkilöstön kehittäminen näyttävät lisääntyvän ja nostavan merkitystään. Henkilöstön kehittäminen näyttää siirtyvän enemmän yksilöiden omakohtaisesti toteuttaman ja työssä oppimisen perustalle sekä vastuun oppimisesta hajautuvan monelle tasolle: johdolle, oto-kehittäjille ja työntekijöille itselleen.

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 23) on merkitty kaikkien kyselylomakkeessa esitettyjen henkilöstön kehittämisen trendien todennäköisyyksien ja vaikutuksien keskiarvot ja keskihajonnat henkilöstön kehittämiseen sekä organisaatioon.

Selite taulukon lyhenteisiin:

TDN = Trendin todennäköisyys sen toteutumisesta seuraavien viiden vuoden aikana

HK = Kuinka paljon tällä trendillä on vaikutusta henkilöstön kehittämiseen

OR = Kuinka paljon tällä trendillä on vaikutusta omaan organisaatioon

TRENDI	TDN	HK	OR
25 Yritykset hakevat sekä vaihtoehtoja koulutuksen organisoimisessa keskittämisen ja hajauttamisen väliltä että järkevää yhdistelmää valmiiden yleispakettien ja räätälöidyn koulutuksen kesken.	5,57 (1,16)	5,21 (1,30)	4,45 (1,79)
26 Vastuu uudesta oppimisesta siirtyy ammattimaisilta kouluttajilta ei-ammattilaisille	5,53 (1,15)	5,60 (1,12)	4,81 (1,52)
27 Yritykset, joilla on suuri määrä määrä- ja osa-aikaisia työntekijöitä, kohtaavat haasteita näiden työntekijöiden kouluttamisessa, motivoinnissa ja vuorovaikutussuhteissa yritykseen	5,47 (1,24)	5,18 (1,35)	4,25 (1,86)
28 Huippusuorituksen korostaminen muuttaa henkilöstön kehittämisen sisältöjä pois erityistaitojen rakentamisesta ja tiedon siirtämisestä suorituskyvyn parantamiseen ja tukemiseen.	4,80 (1,38)	4,65 (1,58)	4,07 (1,74)
29 Koulutusta annetaan JOT-periaatteella, suoraan liitettynä työhön	5,96 (1,05)	5,80 (1,26)	4,97 (1,76)
30 Huomio kiinnittyy työssä oppimiseen, ei oppimisen siirtämiseen	5,65 (1,15)	5,56 (1,21)	4,85 (1,65)
31 Itseohjattu oppiminen ja tiimioppiminen lisääntyvät	5,78 (1,22)	5,55 (1,35)	4,99 (1,63)
32 Kiinnostus organisaation oppimiseen ja tämän oppimisen arviointiin lisääntyy	5,68 (1,15)	5,25 (1,34)	4,91 (1,64)
33 Ryhmäkoulutustapahtumia käytetään yhä vähemmän informaation välittämiseen tai taitojen opettamiseen, mutta sitäkin enemmän henkilöstön motivoimiseen, ryhmien sitouttamiseen ja uuden tiedon tuottamiseen	5,38 (1,23)	5,13 (1,31)	4,70 (1,56)
34 Valtionhallinto ottaa suuremman vastuun koulusta työelämään siirtymisessä, infrastruktuurin luomisessa henkilöstön kehittämisen tueksi sekä se kannustaa työnantaja kouluttamaan enemmän	3,69 (1,33)	3,41 (1,43)	3,01 (1,45)
35 Valtio tarjoaa yhä enemmän koulutusta niille ihmisille, joilla ei ole mahdollisuutta normaaliin henkilöstökoulutukseen	4,07 (1,37)	3,17 (1,35)	2,64 (1,46)
36 Suuret yritykset lisäävät ulkopuolisten kouluttajien ja koulutusorganisaatioiden käyttöä koulutuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja hallinnossa	4,87 (1,29)	4,43 (1,47)	4,06 (1,69)
37 Pienet yritykset luottavat koulutustarpeen esiintyessä kumppanuuteen muiden pienten yritysten kanssa, ne käyttävät enemmän kunnallisia oppilaitoksia sekä valtion ja kansalaisorganisaatioiden koulutuspalveluja	4,69 (1,25)	4,21 (1,42)	3,16 (1,67)
38 Teknologiat, jotka muuttavat kuinka, milloin ja missä ihmiset työskentelevät, muuttavat myös sitä kuinka, milloin ja missä he oppivat	5,02 (1,32)	4,81 (1,47)	4,05 (1,53)

(jatkuu)

Taulukko 23. (jatkuu)

TRENDI	TDN	HK	OR
39 Tietoverkkoihin kehitetty teknologia vaikuttaa koulutuksen ja suorituskyvyn tukemisen suunnitteluun ja suorittamiseen	4,77 (1,50)	4,27 (1,53)	3,86 (1,58)
40 Opettavien ohjelmistojen ja tietojärjestelmien suunnittelu sulautuu	4,57 (1,45)	3,94 (1,54)	3,53 (1,66)
41 Yksikulttuurisen ja homogeenisen kuluttajapohjan perusta katoaa. Yritykset panostavat enemmän erilaisuuksien huomioon, samalla ne pyrkivät yhdistämään näitä monenlaisia arvoja omiin toimintoihinsa, tuotteisiinsa ja palveluihinsa.	4,89 (1,36)	4,35 (1,65)	4,22 (1,72)

Taulukko 23. Henkilöstön kehittämisen trendien todennäköisyys, vaikutus yritykseen ja vaikutus henkilöstön kehittämiseen. (Otoskeskiarvot, suluissa muuttujan keskihajonta; muuttujien arvojen minimi=1, maksimi=7).

#### 7.1.4 Yhteenveto: todennäköisimmät ja voimakkaimmin henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat trendit

Tulosten mukaan kaikista trendeistä todennäköisimmät ovat seuraavat (vertailusta on suljettu pois teknologiset trendit).

	Ka.	Keskihaj.
1. Koulutusta annetaan JOT-periaatteella, suoraan liitettynä työhön (29)	5,96	1,05
2. Tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta kasvaa (8)	5,92	1,10
3. Organisaatioiden muodonmuutos jatkuu, innovatiivisuus tärkeää (6)	5,87	1,06
4. Työntekijöiden vastuu toimintansa muuttamisesta ja oppimisestaan kasvaa (14)	5,85	1,00

Vastaajat olivat melko yksimielisiä kaikkien näiden trendien toteutumisen suhteen, mitä osoittaa vastausten pieni keskihajonta. Todennäköisin trendi kaikista kyselylomakkeessa esitetyistä trendeistä oli koulutuksen kohdistaminen oikea-aikaisemmaksi ja aikaisempaa enemmän liittymään konkreettiseen työhön. Seuraavaksi todennäköisin oli tiimien vastuun lisääntyminen perusprosessien toimivuudesta. Kolmanneksi todennäköisin trendi oli organisaatioiden rakenteen uudistumisen jatkuminen ja neljäntenä trendinä oli työntekijöiden vastuun kasvaminen toimintansa muuttamisesta ja oppimisestaan.

Voimakkaimmin henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat seuraavat trendit:

	Ka.	Keskihaj.
1. Tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta kasvaa (8)	5,93	1,03
2. Tietokoneet ja elektroniset apuvälineet tulevat mukaan yhä useampaan työympäristöön (22)	5,81	1,24
3. Koulutusta annetaan JOT-periaatteella, suoraan liitettynä työhön (29)	5,80	1,26
4. Organisaatioiden muodonmuutos jatkuu, innovatiivisuus tärkeää (6)	5,78	1,25

Tulosten perusteella vastaajat olivat melko yksimielisiä tiimien vastuun lisääntymisen voimakkaasta vaikutuksesta henkilöstön kehittämiseen. Muiden trendien suhteen yksimielisyys ei ole näin voimakasta. On myös huomattava, että voimakkaimmin vaikuttavat trendit olivat myös todennäköisimpiä: vain niiden keskinäinen järjestys vaihtui. Näyttää siltä, että lähitulevaisuuden voimakkaina trendeinä ovat tiimien vastuun lisääntyminen ja samalla niiden kouluttamisen voimakas vaikutus henkilöstön kehittämisessä. Tietokoneiden ja muiden työn elektronisten apuvälineiden jatkuva lisääntyminen johtaa myös niihin liittyvän henkilöstön kehittämisen kasvuun. Koulutuksessa pyritään oikea-aikaisuuteen ja konkreettiseen työhön liittämiseen. Huomattavaa on, että vain yksi henkilöstön kehittämisen trendi (29) pääsi kärkikolmikkoon.

## 7.2 Syventävä analyysi ja tulosten tulkintaa

### 7.2.1 Lähitulevaisuudessa todennäköisten trendien faktorirakenne

Ensimmäinen faktorianalyysi suoritettiin liiketoiminnan, teknologian ja henkilöstön kehittämisen trendien todennäköisyyttä mittaaville muuttujille. Faktorianalyysin tarkoituksena oli löytää todennäköisiä trendien kehityssuuntia. Faktorianalyysi aloitettiin valitsemalla faktorointiin edellämainitut, *kaikki* todennäköisyyttä mittaavat muuttujat. Pääakseliratkaisu ilman faktorien lukumäärän rajoitusta tuotti 12 faktoria. Lukumäärä oli kuitenkin liian suuri, sillä ominaisarvot ja selitysosuudet pienenivät faktorien lukumäärän kasvaessa. Faktorianalyysissä päädyttiin kuuteen faktoriin, jotka selittävät 53,6% varianssin vaihtelusta aineistossa. Tällöin viimeisen faktorin ominaisarvo oli vielä hyvä (1,5) ja sen selitysosuuskin vielä 3,7% tähän faktoriin kiinnittyneiden muuttujien vaihtelusta. Analyysissä säilytettiin kaikki aluksi mukaan otetut muuttujat, sillä muuttujien kommunaliteetit olivat hyväksyttävissä. Faktorianalyysin rakennetta rotatoitiin varimax-menetelmällä, jolloin saatiin selkeämpi rakenne tulkittavaksi sekä varsin voimakkaana pidettävät lataukset. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 24) esitetään faktorirakenne. Huomattava on, että taulukkoon on merkitty vain ne muuttujat, joiden sama lataus on tulkinnallisesti mielekästä tasoa (vähintään 0.5). Täydellinen faktorimatriisi esitetään liitteessä 5.

Selite: h2 = muuttujan kommunaliteetti. Muuttujien sisältö liitteessä 3.

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5	Faktori 6	h2
Kv.talous	-.037	.103	<b>.743</b>	.091	.047	-.145	.595
Kuluttaja	.187	.239	<b>.603</b>	.054	.098	-.073	.474
Kumppanuussuhteet	-.062	.263	<b>.758</b>	-.010	.204	.151	.712
Muodonmuutos	.231	.028	<b>.696</b>	.030	.067	.202	.585
Uudelleenjärjestäminen	.223	.255	.393	-.031	.008	<b>.563</b>	.586
Tiimivastuu	<b>.534</b>	.506	.247	-.028	-.067	.096	.616
Parantaminen	.330	<b>.563</b>	.258	.071	.180	.244	.589
Irtisanomiset	-.024	.002	.041	-.002	.218	<b>.590</b>	.398
Henkilöstöerot	<b>.646</b>	.161	.047	.269	.030	-.022	.519
Tiimijohtaminen	<b>.719</b>	.368	.127	-.089	-.040	-.099	.687
Muutosjohtaminen	<b>.547</b>	.155	.140	.118	.025	.239	.414
Päätösjohtajuus	.205	.013	-.025	.097	.102	<b>.750</b>	.624
Digitaalitieto	.208	<b>.668</b>	.216	.242	-.013	.061	.598
Tietojärjestelmät	.204	<b>.533</b>	.193	.255	-.080	.036	.436
Apuvälineet	.244	.255	.176	<b>.682</b>	-.166	.134	.666
Työtekniologia	.080	.255	.235	<b>.728</b>	.116	.020	.670
Tietokonekehitys	-.040	.128	-.040	<b>.820</b>	.144	-.015	.713
Koulutusorganisointi	.174	.329	-.047	<b>.571</b>	.259	.215	.580
Suorituskykykoulutus	<b>.599</b>	.065	.152	-.196	.233	.086	.486
Koulutusperiaatteet	<b>.571</b>	.261	.181	.188	.236	.080	.524
Ryhmäkoulutus	<b>.621</b>	-.089	-.067	.120	.201	.062	.456
Valtiovastuu	.207	.136	.008	.118	<b>.763</b>	.111	.670
Valtiokoulutus	.103	.076	.251	.015	<b>.672</b>	.063	.535
Teknologiamuutokset	.180	<b>.682</b>	.131	.048	.315	-.004	.616
Tietoverkot	.034	<b>.721</b>	.120	.144	.249	.143	.638
Ohjelmistot	.200	<b>.653</b>	.138	.242	.323	.125	.665
<b>Ominaisarvot</b>	11.760	2.453	2.188	2.070	1.978	1.537	21.986
<b>% kokonaisvaihtelusta</b>	28.7	6.0	5.3	5.0	4.8	3.7	
<b>Kumuloituva selitys- osuus</b>	28.7	34.7	40.0	45.0	49.9	53.6	

Taulukko 24. Todennäköisten trendien faktorirakenne: kuuden faktorin varimax-rotatio.

1. Faktorilla painottuivat tiimien avulla johtamisen yleistyminen, henkilöstön arvovaltaan, statukseen ja rooleihin liittyvien erojen väheneminen ja ryhmäkoulutustapahtumien käytön muuttuminen henkilöstön motivoimiseen, ryhmien sitouttamiseen ja uuden tiedon luomiseen. Faktori liittyy selkeästi tiimiytymiseen ja organisaatorakenteen mataloitumiseen, jonka perusteella se nimettiin *"tiimikoulutus"* -faktoriksi.

2. Faktorilla painottui tietoverkkojen vaikutus koulutuksen ja suorituskyvyn tukemisen suunnitteluun ja suorittamiseen, työhön liittyvän teknologian muuttumisen vaikutus oppimiseen ja digitaalitiedon käsittelyn kehityksen seuraukset. Faktoriin latautuivat siten tietoteknologian kehitys ja sen vaikutukset työhön ja oppimiseen. Faktori nimettiin *"tietoverkko -oppimisen"* -faktoriksi.

3. Faktorilla painottui maailmanlaajuiset liiketoimintaan liittyvät kumppanuussuhteet, kansainvälisen talouden vaatimukset liiketoimintojen organisointiin ja suorituskykyyn ja organisaatioiden muodonmuutokset sekä innovatiivisuus. Tähän faktoriin latautui kansainvälistymisen tuomat paineet ja vaatimukset organisaatioille. Faktori nimettiin *"globaalisuus ja organisaatiot"* -ulottuvuudeksi.

4. Faktorilla painottui tietokoneiden tehostuminen, työteknologian käyttäjäystävällisyys ja tietokoneiden sekä elektronisten apuvälineiden leviäminen yhä useampaan työympäristöön. Faktoriin latautui selkeästi tietotekniikan yhä jatkuva tehostuminen ja vaikutus työympäristöön, jonka perusteella se nimettiin *"työn teknologistuminen"* -faktoriksi.

5. Faktorilla painottui valtion kasvava vastuu koulusta työelämään siirtymisessä ja henkilöstön kehittämisestä ja valtion kasvava koulutustarjonta ihmisille, joilla ei ole mahdollisuutta normaaliin henkilöstökoulutukseen. Faktoriin latautui valtion roolia koskettavat trendit. Nimeksi faktorille annettiin *"valtio tukee henkilöstön kehittämistä"*.

6. Faktorilla painottui johtajuus päätöksentekijöistä päättämisenä, irtisanomisten jatkuminen ja organisaation suorituskyvyn lisääminen toimintojen uudelleenjärjestämällä tai -organisoimisella. Muuttujien yhteisenä tekijänä ovat organisaation rakenteita koskevat asiat. Faktori tulkittiin *"organisaation tehostaminen"* -ulottuvuudeksi.

Aineistosta löydettiin kuusi todennäköisiä trendejä kuvaavaa faktoria, teemaa: tiimikoulutus, tietoverkko-oppiminen, globaalisuuden vaikutus organisaatioihin, työn teknologistuminen, valtion rooli henkilöstön kehittämisen tukemisessa sekä organisaation tehostaminen. Faktorit ovat ulottuvuuksia, joilla on kaksi ääripäätä. Edellä esitettyjen teemojen vaikutuksen esillesaamiseksi muodostettiin summamuuttujat kunkin faktorin muodostaneista muuttujista. Summamuuttujalle laskettiin keskiarvo trendien saamista arvoista. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 25) esitetään suummamuuttujien sisällytetyt muuttujat, niiden saamat keskiarvot, keskihajonnat ja reliabiliteettia mittaavat Cronbachin alfa -kertoimet:



Summamuuttuja: yksittäiset muuttujat	Ka	S	$\alpha$
1 <b>Tiimikoulutus:</b> tiimijohtaminen, henkilöstöerot, ryhmäkoulutus	5,45	,97	,6425
2 <b>Tietoverkko-oppiminen:</b> tietoverkot, teknologiamuutokset, digitaalitieto	5,33	1,05	,7686
3 <b>Gloobalisuus ja organisaatiot:</b> kumppanuussuhteet, kv.talous, muodonmuutos	5,61	,97	,7317
4 <b>Työn teknologistuminen:</b> tietokonekehitys, työteknologia, apuvälineet	6,29	,93	,7959
5 <b>Valtio tukee henkilöstön kehittämistä:</b> valtiovastuu, valtiokoulutus	3,88	1,23	,77787
6 <b>Organisaation tehostaminen:</b> irtisanomiset, päätösjohtajuus, uudelleenjärjestäminen	4,77	,95	,5385

Taulukko 25. Todennäköisten trendi -ulottuvuuksien pohjalta muodostettujen summamuuttujien keskiarvot ja -hajonnat sekä Cronbachin alfa -kerroin.

Todennäköisin trendi summamuuttujien keskiarvojen perusteella on työn teknologistuminen. Gloobalisuus ja organisaatiot, tiimikoulutus ja tietoverkko-oppiminen ovat myös suhteellisen todennäköisiä kehityslinjauksia. Organisaation tehostamiseen liittyviä asioita ei nähdä pidettävän enää niin voimakkaana. Valtion rooli henkilöstön kehittämisen tukemisessa on jo epätodennäköistä. Summamuuttujien reliabiliteetit ovat hyviä, ainoastaan summamuuttuja 6 "Organisaation tehostaminen" jäi hieman alhaisemmaksi. Koko summamuuttuja -skaalalle laskettu Cronbachin alfa -kerroin oli 0,6855.

### 7.2.1.1 Erot taustatekijöiden mukaan tarkasteltuna

Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi seuraavista taustamuuttujien luokista: sukupuoli, henkilöstön kehittämisen lisäkoulutus, työelämäkokemus, organisaatiokoko. Naiset pitävät todennäköisempänä tietoverkko-oppimista ja organisaatioiden globalisoitumista kuin miehet ( $p < .05$ ). He pitävät myös todennäköisempänä työn teknologistumista kuin miehet ( $p < .10$ ). Sukupuolen luokissa lasketut ryhmien keskiarvot ja niiden välisten erojen tilastollinen merkitys esitetään seuraavassa taulukossa (Taulukko 26):

SUMMAMUUTTUJA	SUKUPUOLI				t-arvo	Merkitsevyys
	Mies Ka	S	Nainen Ka	S		
1 Tiimikoulutus	5,36	(0,90)	5,63	(1,10)	-1,25	.214
2 Tietoverkko-oppiminen	5,18	(1,13)	5,63	(0,95)	-2,03	.046 x
3 Globaalisuus ja organisaatiot	5,45	(0,95)	5,92	(0,94)	-2,27	.025 x
4 Työn teknologistuminen	6,18	(1,02)	6,51	(0,68)	-1,88	.064 o
5 Valtio tukee henkilöstön kehittämistä	3,80	(1,27)	4,05	(1,14)	-,91	.367
6 Organisaation tehostaminen	4,72	(0,95)	4,87	(0,95)	-,72	.476

p < .10 o; p < .05 x; p < .01 xx; p < .001 xxx

Taulukko 26. Sukupuolen mukaan lasketut keskiarvojen erot ensimmäisen faktorianalyysin summamuuttujien luokissa. (Keskiarvot ja -hajonnat, t-arvot ja 2-snt merkitsevyys)

Henkilöstön kehittämiseen liittyvää lisäkoulutusta saaneet pitivät tietoverkko-oppimiseen liittyviä asioita todennäköisempänä kuin ne, jotka lisäkoulutusta eivät olleet saaneet (p < .01).

SUMMAMUUTTUJA	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN LISÄKOULUTUS				T-arvo	Merkitsevyys
	Kyllä Ka	S	Ei Ka	S		
1 Tiimikoulutus	5,47	,90	5,37	1,27	,31	.758
2 Tietoverkko-oppiminen	5,23	1,12	5,78	,79	-1,97	.052 o
3 Globaalisuus ja organisaatiot	5,59	1,00	5,67	,79	-,29	.773
4 Työn teknologistuminen	6,27	,93	6,35	,94	-,31	.760
5 Valtio tukee henkilöstön kehittämistä	3,97	1,28	3,53	,93	1,37	.176
6 Organisaation tehostaminen	4,77	,93	4,77	1,02	-,03	.976

p < .10 o; p < .05 x; p < .01 xx; p < .001 xxx

Taulukko 27. Henkilöstön kehittämisen lisäkoulutuksen mukaan lasketut luokkien keskiarvojen erot ensimmäisen faktorianalyysin summamuuttujien luokissa. (Keskiarvot ja -hajonnat, t-arvot ja 2-snt merkitsevyys)

Työelämäkokemuksella oli vaikutusta tiimikoulutuksen todennäköisyyteen. Runsaimmin kokemusta omanneet pitivät tiimikoulutusta todennäköisempänä kuin vähän kokemusta omanneet ( $p < .05$ )

Selitys taulukon lyhenteisiin:

Tiimik. = Tiimikoulutus

Tiet. = Tietoverkko-oppiminen

Glob. = Globaalisuus ja organisaatiot

Työn. Työn teknologistuminen

Valt. = Valtio tukee henkilöstön kehittämistä

Org. = Organisaation tehostaminen

SUM- MAM- JA	TYÖELÄMÄKOKEMUS vuosia										F Merkitsevyys
	-10		11 -20		21 - 30		31 -40		41-		
	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	
1 Tiimik	4,61	1,51	5,65	,75	5,50	,89	5,00	1,28	6,33	,67	2,7186 .0347x
2 Tiet.	5,72	,99	5,50	,92	5,24	1,16	5,27	1,17	5,17	1,35	,4433 .7770
3 Glob.	5,94	,92	5,44	1,02	5,65	1,03	5,73	,70	5,08	,32	,7001 .5939
4 Työn.	6,78	,54	6,19	1,02	6,31	,92	6,13	1,03	6,42	,96	,5552 .6957
5 Valt.	3,42	,80	3,59	1,38	4,15	1,23	3,35	,94	4,25	,96	1,6971 .1581
6 Org.	5,17	1,09	4,80	1,02	4,85	,80	4,43	,98	3,92	1,62	1,5277 .2013

$p < .10$  o;  $p < .05$  x;  $p < .01$  xx;  $p < .001$  xxx

Taulukko 28. Työelämäkokemusvuosien -luokkien mukaan lasketut keskiarvot ja niiden erot ensimmäisen faktorianalyysin summamuuttujien luokissa. (Keskiarvot ja -hajonnat, F-arvot ja 2-snt merkitsevyys)

Organisaatioiden globalisoitumista pidettiin todennäköisimpänä 100 - 199:n henkilön työorganisaatioissa, pienimpänä todennäköisyytenä tätä pidettiin 500 -999:n henkilön työorganisaatioissa ( $p < .05$ ). Muissa työorganisaatio - luokissa todennäköisyys oli näiden välillä. Valtion henkilöstön kehittämistä tukevaa roolia pidettiin todennäköisimpänä yli 1000:n henkilön ja 200 -499:n

henkilön työorganisaatioissa. Muissa työorganisaatioissa tätä ei pidetty niin todennäköisenä. Keskiarvot erosivat tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p < .05$ ).

Selitys taulukon lyhenteisiin / numeroihin:

S.MJA = Summamuuttuja

1 = Tiimikoulutus

2 = Tietoverkko-oppiminen

3 = Globaalisuus ja organisaatiot

4 = Työn teknologistuminen

5 = Valtio tukee henkilöstön kehittämistä

6 = Organisaation tehostaminen

S. MJA	TYÖORGANISAATION KOKO henkilöä						F Merkitsevyys
	- 99 Ka S	100 - 199 Ka S	200 - 499 Ka S	500 - 999 Ka S	1000 - Ka S		
1	5,28 1,15	6,00 ,42	5,63 ,88	5,30 ,54	5,46 1,03	,8397 .5037	
2	4,96 1,15	5,78 ,62	5,46 ,83	5,04 ,93	5,57 ,85	1,17829 .1395	
3	5,55 1,02	6,06 1,10	5,60 ,69	4,67 1,22	5,82 ,81	3,2576 .0154 x	
4	6,31 ,79	6,22 1,17	6,10 1,07	6,33 1,07	6,40 ,91	,2829 .8884	
5	3,48 1,33	3,08 1,28	4,16 ,96	3,31 1,03	4,32 1,19	3,2498 .0157 x	
6	4,89 1,09	4,40 ,93	4,90 ,72	4,30 ,72	4,88 ,95	1,0561 .3835	

$p < .10$  o;  $p < .05$  x;  $p < .01$  xx;  $p < .001$  xxx

Taulukko 29. Työorganisaation koko -luokkien mukaan lasketut keskiarvot ja niiden erot ensimmäisen faktorianalyysin summamuuttujien luokissa. (Keskiarvot ja -hajonnat, F-arvot ja 2-snt merkitsevyys)

lällä, pohjakoulutuksella, työtehtävässä toimimisen ajalla, henkilöstön kehittämisen tehtävissä toimimisen ajalla, toimipaikalla, toiminnan-/hallinnon alalla, asemalla ja työtehtävällä ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta summamuuttujien keskiarvojen eroihin (1-suuntaiset varianssianalyysit).

### **7.2.2 Lähitulevaisuudessa todennäköisten henkilöstön kehittämisen trendien faktorirakenne**

Todennäköisiä henkilöstön kehittämisen trendejä mittaaville muuttujilla suoritettiin tutkimuksen toinen faktorianalyysi. Tällä haettiin ulottuvuuksia ja rakenteita tästä muuttujajoukosta. Mukaan sisällytettiin myös yksi liiketoiminnan trendi, joka sisällöltään liittyi henkilöstön kehittämiseen. Pääakseliratkaisu tuotti 5 ominaisarvoltaan yli yhden olevaa faktoria. Malliin lisättiin kuitenkin kuudes faktori, sillä se oli selitysosuudeltaan 5 %:n luokkaa, sen ominaisarvo oli lähellä yhtä ja faktorirakenne muodostui selkeämmin tulkittavaksi. Mallin selitysosuus nousi lähes 70%:iin, mitä on pidettävä hyvänä arvona. Seuraavalla sivulla esitetään VARI-MAX -rotatoitu, muuttujien saamat lataukset sisältävä faktorimatriisi (Taulukko 30):

Selite: h2 = muuttujan kommunaliteetti. Muuttujien sisältö liitteessä 3.

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5	Faktori 6	h2
Koulutusorganisointi	.408	-.100	.115	.198	<b>.644</b>	.274	.720
Oppimisvastuu2	<b>.534</b>	-.010	.375	.260	.110	-.206	.548
Osa-aikaiset	.034	.031	<b>.781</b>	.244	.079	-.014	.677
Suorituskykykoulutus	.020	<b>.721</b>	.184	.200	.031	-.256	.660
Koulutusperiaatteet	.314	.345	<b>.603</b>	.128	.134	.057	.619
Oppimistapa	.316	.449	.280	.266	.330	.057	.563
Oppimistapa2	<b>.526</b>	.149	.383	.079	.524	-.138	.745
Organisaatio-oppiminen	.414	<b>.726</b>	.144	.023	.108	.107	.743
Ryhmäkoulutus	-.114	.376	.086	.119	<b>.736</b>	-.074	.724
Valtiovastuu	.167	.103	.146	<b>.775</b>	.374	-.026	.801
Valtiokoulutus	.102	.225	.085	<b>.820</b>	.095	-.108	.760
Suuryritykset	.110	-.013	.061	.003	.057	<b>.896</b>	.822
Pienyritykset	.228	-.063	.102	<b>.665</b>	-.130	.444	.722
Teknologiamuutokset	<b>.698</b>	.350	.036	.170	-.003	.080	.646
Tietoverkot	<b>.822</b>	.184	.077	.072	.025	.254	.785
Ohjelmistot	<b>.786</b>	.138	.236	.135	.159	.062	.739
Kulttuuri	.339	.543	.151	.002	.317	.152	.556
Oppimisvastuu	.212	.266	<b>.770</b>	-.089	.095	.139	.745
<b>Ominaisarvot</b>	6.360	1.680	1.528	1.097	1.010	.901	12.576
<b>% kokonaisvaihtelusta</b>	35,3	9,3	8,5	6,1	5,6	5,0	
<b>Kumuloituva selitysoisuus</b>	35,3	44,7	53,2	59,3	64,9	69,9	

Taulukko 30. Todennäköisiä henkilöstön kehittämisen trendejä mittaavien muuttujien faktorirakenne: kuuden faktorin varimax -rotaatio.

1. Faktorilla painottui tietoverkkojen vaikutus koulutuksen ja suorituskyvyn tukemisen suunnitteluun ja suorittamiseen, opettavien ohjelmistojen ja tietojärjestelmien suunnittelun sulautuminen, työteknologioiden muutosten

vaikutus oppimistapoihin, vastuun siirtyminen oppimisesta ammattimaisilta koulutajilta ei-ammattilaisille ja itseohjatun oppimisen sekä tiimioppimisen lisääntyminen. Näitä muuttujia yhdistää uuden teknologian vaikutus työhön, koulutukseen ja oppimiseen. Sisältöä voidaan tulkita siten, että tietotekniikan ja muun teknologian kehitys aiheuttaa muutoksia niin työssä, koulutuksessa ja oppimistavoissa. Esimerkiksi koulutusta suunnitellaan tietoverkoissa liikkuvan informaation avulla ja yritykset pystyvät pitämään erilaisia tietokantoja koulutuksista ja omien työntekijöidensä osaamisesta sekä tekemään päätöksiä näiden perusteella. Ihmiset oppivat työtä tehdessään erilaisista tietokoneohjelmista, jotka samalla opettavat käyttöönsä. Vastuu oppimisesta, erityisesti tietoteknologiaan liittyen, siirtyy työntekijöille itselleen. Oppiminen ei ole sidottua aikaan ja paikkaan, kuten esimerkiksi tyypillinen kurssikoulutus on. Faktori nimettiin *"tietoteknisen oppimisen"* -ulottuvuudeksi.

2. Faktorilla painottui organisaation oppiminen ja sen arviointi sekä henkilöstön kehittämisen sisältöjen siirtyminen suorituskyvyn parantamiseen ja tukemiseen. Faktorin voidaan tulkita kuvaavan kokonaisvaltaisemman, organisaation kokonaisuuden mukaiseen oppimisen ja koulutuksen kiinnostuksen lisääntymistä. Koko organisaation oppiminen on tärkeää ja sitä pitää myös arvioida suorituskyvyn perusteella. Nämä täyttävät osittain oppivan organisaation vaatimuksia, joten faktori nimettiin *"oppivan organisaation"* -faktoriksi.

3. Faktorilla painottui määrä- ja osa-aikaisten työntekijöiden kouluttamisen, motivoinnin ja vuorovaikutussuhteen rakentamisen haaste, työntekijöiden vastuun kasvu toimintansa muuttamisesta ja oppimisesta sekä koulutuksen JOT-periaate ja työhön liittyminen. Faktorin muuttujia yhdistää sisällöllisesti koulutuksen järjestelyjen muutokset. Nämä muutokset liittyvät väliaikaisen työvoiman käyttöön, työntekijöiden rooliin koulutusprosessissa ja koulutuksen toteuttamiseen. Väliaikaisten työntekijöiden voidaan tulkita joutuvan ottamaan aiempaa enemmän vastuuta oppimisestaan. Samoin näille työntekijöille annettava koulutus harkitaan ja suunnitellaan tarkoin ja se liitetään mahdollisimman hyvin vastaamaan työn vaatimuksia. Faktori nimettiin *"koulutuksen haasteet"* -faktoriksi.

4. Faktorilla painottui valtion kasvava koulutustarjonta ihmisille, joilla ei ole mahdollisuutta normaaliin henkilöstökoulutukseen, valtion kasvava vastuu koulusta työelämään siirtymisessä sekä henkilöstön kehittämisestä että sen tukemisesta ja pienyritysten tukeutuminen henkilöstön kehittämisessään toisiin pienyrityksiin, oppilaitoksiin sekä valtion ja kansalaisorganisaatioiden koulutuspalveluihin. Faktorin tulkinta perustuu näin ollen selkeästi valtion rooliin lähitulevaisuuden henkilöstön kehittämisessä. Valtion rooliin voidaan ajatella korostuvan sekä työttömien että sellaisten ihmisten kouluttamisessa, joiden työnantaja ei kouluta heitä. Valtio pyrkii tukemaan yritysten henkilöstön kehittämistä aiempaa enemmän ja luo tarpeellisia rakenteita tätä varten. Erityisesti pienten yritysten koulutustoiminnan kohdalla valtion ja muiden julkisten koulutuspalvelujen tuottajien merkityksen nähdään korostuvan. Faktori nimettiin *"valtio koulutuksen tukijana"* -faktoriksi.

5. Faktorilla painottui ryhmäkoulutustapahtumien käytön tavoitteiden sekä koulutuksen organisoimisen kysymykset. Faktorisiin liittyvät trendit koskettavat koulutuksen suunnittelua ja tavoitteiden asetantaa sekä koulutuksen toteuttamista. Ryhmäkoulutus suuntautuu motivointiin ja sitouttamiseen, mikä heijastuu koulu-

tusuunnitteluun. Samalla mietitään sisäisesti toteutetun ja ulkoisesti toteutetun koulutuksen vaihtoehtoja. Siten voidaan edelleen tulkita, että yritysten koulutus-suunnittelussa etsitään parhaita keinoja sitouttaa ja motivoida ryhmiä koulutuksen avulla. Faktori nimettiin sisällöllisesti "*koulutustavoitteiden ja -keinojen muutos*" -faktoriksi.

6. Faktorilla painottui vain yksi muuttuja, jonka sisältö kosketti suurten yritysten käyttämiä ulkopuolisia kouluttajia ja koulutusorganisaatioita koulutuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja hallinnossa. Tämä osoitti kyseisen trendin muodostavan erillään olevan ulottuvuuden aineistossa. Muuttujan sisältö on suhteellisen yksiselitteinen, joten syvempään tulkintaan ei voida ryhtyä. Faktorille annettiin nimi "*ulkopuoliset koulutuspalvelut*".

Faktorianalyysin rakentamat ulottuvuudet olivat pitkälle samankaltaisia kuin kaikista todennäköisistä trendeistä esiin tulleet ulottuvuudet. Myös henkilöstön kehittämisen ulottuvuudet ovat kaksisuuntaisia, joten niitä täytyy tarkastella summamuuttujien kautta tulkinnan suuntaamiseksi. Summamuuttujat ja ne muodostaneet muuttujat sekä summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja Cronbachin alfa -kerroin esitetään seuraavassa taulukossa:

<b>Summamuuttuja: yksittäiset muuttujat</b>	<b>Ka</b>	<b>S</b>	<b>α</b>
<b>1 Tietotekninen oppiminen:</b> tietoverkot, ohjelmistot, teknologiamuutokset, oppimisvastuu2, oppimistapa2	4,78	1,24	,8261
<b>2 Oppiva organisaatio:</b> organisaatio-oppiminen, suorituskykykoulutus	5,23	1,08	,6095
<b>3 Koulutuksen haasteet:</b> osa-aikaiset, oppimisvastuu, koulutusperiaatteet	5,76	0,86	,6699
<b>4 Valtio koulutuksen tukijana:</b> valtiokoulutus, valtiovastuu, pienyritykset	4,16	1,06	,7178
<b>5 Koulutustavoitteiden ja -keinojen muutos:</b> ryhmäkoulutus, koulutusorganisointi	5,48	0,94	,3896
<b>6 Ulkopuoliset koulutuspalvelut:</b> suuryritykset	4,87	1,29	-

Taulukko 31. Todennäköisten henkilöstön kehittämisen (vain henkilöstön kehittämisen väittämät) faktoreiden pohjalta muodostetut summamuuttujat, keskiarvot ja -hajonnat sekä Cronbachin alfa -kerroin.

Edellä esitetyn taulukon perusteella todennäköisimmäksi kehitysulottuvuudeksi muodostuu koulutuksen haasteet -faktori. Koulutustavoitteiden ja -keinojen muutos -faktori saa myös korkeaa todennäköisyyttä kuvaavan keskiarvon. Myös kiinnostus oppiva organisaatio -faktoriin sisältämiin asioihin todennäköisesti kasvaa. Valtion roolin korostumista koulutuksen tukijana pidetään vähiten todennäköisenä. Reliabiliteettikertoimet ovat neljässä ensimmäisessä summamuuttujassa hyviä, mutta summamuuttuja 5 ei omaa niin hyvää arvoa. Samoin summamuuttujalle 6, joka on muodostettu vain yhdestä vahvasta muuttujasta, ei voitu laskea alfa-kertoimen ominaisuuksista johtuen arvoa ollenkaan. Nämä kaksi



muuttujaa antanevat kuitenkin pohjan jatkotulkinnoille. Koko summamuuttujaskaalalle laskettu Cronbachin alfa -kerroin oli 0,6957.

### 7.2.2.1 Erot taustatekijöiden mukaan tarkasteltuna

Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi seuraavien taustamuuttujien luokissa: sukupuoli, työelämäkokemus ja tehtävä. Naiset pitävät todennäköisempänä henkilöstön kehittämisen kehityssuuntana tietoteknistä oppimista kuin miehet ( $p < .10$ ). Samoin naiset pitävät todennäköisempänä oppivan organisaatioon liittyviä teemoja kuin miehet ( $p < .05$ ). Edelleen naisten mielestä koulutuksen haasteet muuttuvat todennäköisemmin kuin miesten mielestä ( $p < .05$ ). Tilastollisesti merkittävin ero ( $p < .01$ ) löytyi siitä, että naiset pitivät koulutuksen tavoitteiden ja -keinojen muutosta selvästi todennäköisempänä kuin miehet.

SUMMAMUUTTUJA	SUKUPUOLI				t-arvo, Merkitsevyys
	Mies Ka	S	Nainen Ka	S	
1 Tietotekninen oppiminen	4,61	1,28	5,14	1,10	-1,90 .061 o
2 Oppiva organisaatio	5,07	1,07	5,56	1,03	-2,13 .036 x
3 Koulutuksen haasteet	5,63	,93	6,00	,66	-2,02 .046 x
4 Valtio koulutuksen tukijana	4,09	1,03	4,30	1,13	-,88 .382
5 Koulutustavoitteiden ja -keinojen muutos	5,29	,87	5,84	,99	-2,79 .006 xx
6 Ulkopuoliset koulutuspalvelut	4,76	1,32	5,10	1,23	-1,19 .238

$p < .10$  o;  $p < .05$  x;  $p < .01$  xx;  $p < .001$  xxx

Taulukko 32. Sukupuolen mukaan lasketut keskiarvot ja niiden erot todennäköisten henkilöstön kehittämisen ulottuvuuksien summamuuttujien luokissa. (Keskiarvot ja -hajonnat, t-arvot ja 2-snt merkitsevyys)

Todennäköisimpänä koulutuksen tavoitteiden ja keinojen muutosta pitävät pisimpään työelämässä mukana olleet, kun taas vähiten työelämäkokemusta omaavat pitivät selvästi vähemmän todennäköisenä tätä kehityssuuntaa ( $p < .05$ ). Muut ryhmät sijoittuivat todennäköisyyskeskiarvoiltaan edellämäinittujen välille (Taulukko 33).

Selitys taulukon lyhenteisiin:

- 1 Tieto.opp. = Tietotekninen oppiminen  
 2 Oppiva org. = Oppiva organisaatio  
 3 Koul. haast. = Koulutuksen haasteet  
 4 Valtio koul. = Valtio koulutuksen tukijana  
 5 Koul. tav. = Koulutustavoitteiden ja -keinojen muutos  
 6 Ulkop. = Ulkopuoliset koulutuspalvelut

Summamja	TYÖELÄMÄKOKEMUS vuosia										F Merkitsev.
	- 10		11 - 20		21- 30		31- 40		41-		
	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	
1 Tieto.opp.	5,11	,83	4,86	1,22	4,70	1,35	4,87	1,16	4,67	1,41	,1878 .9442
2 Oppiva org.	5,00	,71	5,35	1,04	5,32	1,08	4,65	1,29	5,25	1,26	,9404 .4445
3 Koul. haast.	6,06	,71	5,88	,73	5,69	,93	5,50	,85	6,08	1,03	,7286 .5748
4 Valtio koul.	3,94	,49	3,81	1,29	4,33	1,02	3,96	,90	4,58	,83	1,2569 .2933
5 Koul. tav.	4,58	1,28	5,54	1,10	5,61	,76	5,05	,86	6,33	,58	2,9817 .0233 x
6 Ulkop.	4,83	1,72	4,42	1,34	5,06	1,17	5,40	1,17	4,25	1,71	1,7039 .1562

$p < .10$  o;  $p < .05$  x;  $p < .01$  xx;  $p < .001$  xxx

Taulukko 33. Työelämäkokemusvuosien mukaan lasketut keskiarvot ja niiden erot todennäköisten henkilöstön kehittämisen ulottuvuuksien summamuuttujien luokissa. (Keskiarvot ja -hajonnat, F-arvot ja 2-snt merkitsevyys)

Tehtävien mukaan tarkasteltuna koulutusorganisaation palveluksessa olevat pitivät "koulutuksen haasteita" selvästi epätodennäköisimpänä, kun taas henkilöstön kehittämisestä vastaavat ja OTO-kehittäjät pitivät tätä todennäköisimpänä ( $p < .10$ ). Koulutusorganisaation palveluksessa olevat ja konsultit pitivät todennäköisimpänä ulkopuolisten kouluttajien ja koulutusorganisaatioiden käyttöä koulutuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja hallinnossa; henkilöstön kehittämisestä vastaavat eivät pitäneet tätä juurikaan todennäköisenä ( $p < .05$ ) (Taulukko 34).

Selitykset taulukon lyhenteisiin:

- S.MJA = Summamuuttuja  
 1 Tieto = Tietotekninen oppiminen  
 2 Oppiva org = Oppiva organisaatio  
 3 Koul. = Koulutuksen haasteet  
 4 Valtio = Valtio koulutuksen tukijana  
 5 Koul. = Koulutustavoitteiden ja -keinojen muutos  
 6 Ulkop. = Ulkopuoliset koulutuspalvelut

Vastaa = Vastaa henkilöstön kehittämisestä

OTO-keh. = muissa kuin henkilöstön kehittämisestä vastaavissa tehtävissä, mutta henkilöstön kehittämistehtävät kuuluvat myös toimenkuvaan

Koul. org. = koulutus- ja kehittämispalveluja muille / ulkopuolisille tarjoavan organisaation palveluksessa

Konsultti = toimii itsenäisenä konsulttina / kouluttajana erilaisissa kohdeorganisaatioissa

S. MJA	TEHTÄVÄ organisaatioissa										F-arvo Merkisev.
	Vastaa		OTO-keh.		Koul. org.		Konsultti		Muu		
	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	
1 Tieto	4,96	1,11	4,83	1,09	4,22	1,47	5,04	1,60	5,17	,71	1,0756 .3740
2 Oppiva	5,33	,95	5,19	,99	5,06	1,29	5,56	1,10	4,83	2,46	,4538 .7693
3 Koul.	5,90	,74	5,75	,62	5,25	1,25	6,04	1,14	6,22	,38	2,0943 .0885 o
4 Valtio	4,27	,91	4,21	1,24	3,79	1,10	4,19	,90	4,22	1,07	,5018 .7345
5 Koul.	5,61	,95	5,55	,81	5,16	1,14	5,56	,46	5,67	1,15	,7444 .5644
6 Ulkop.	4,37	1,31	4,95	1,15	5,38	1,15	5,11	1,17	6,33	1,15	3,0869 .0199 x

$p < .10$  o;  $p < .05$  x;  $p < .01$  xx;  $p < .001$  xxx

Taulukko 34. Tehtävän mukaan lasketut keskiarvot ja niiden erot todennäköisten henkilöstön kehittämisen ulottuvuuksien summamuuttujien luokissa. (Keskiarvot ja -hajonnat, F-arvot ja 2-snt merkitsevyys)

lällä, pohjakoulutuksella, työtehtävässä toimimisen ajalla, henkilöstön kehittämistehtävissä toimimisen ajalla, toimipaikalla, toiminnan-/hallinnon alalla, asemalla ja työorganisaation koolla (1-suuntaiset varianssianalyysit), henkilöstön kehittämisen lisäkoulutuksella (t-testi) ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta keskiarvojen eroihin.

### 7.2.3 Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavien trendien faktorirakenne

Tutkimuksen kolmas faktorianalyysi suoritettiin väittämien vaikutusta henkilöstön kehittämiseen mittaaville muuttujille. Faktorianalyysiin sisällytettiin *kaikki* liiketoimintaa, teknologiaa ja henkilöstön kehittämistä koskevat väittämät. Näiden muuttujien kommunaliteetit olivat hyviä, joten yhtäkään muuttujaa ei karsittu

analyysistä pois. Faktorianalyysissä päädyttiin seuraavaan kuuden faktorin rakenteeseen (mukana vain tulkintaan otetut muuttujat, täydellinen faktorimatriisi esitetään liitteessä 6):

Selite: h2 = muuttujan kommunaliteetti. Muuttujien sisältö liitteessä 3.

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5	Faktori 6	h2
Kv.talous	.137	.168	<b>.641</b>	-.011	.017	-.099	.467
Kuluttaja	.062	.111	<b>.753</b>	-.083	.023	.033	.592
Standardit	.127	.230	<b>.668</b>	.141	-.138	.021	.555
Tiimivastuu	.210	-.049	<b>.665</b>	.045	.259	.107	.568
Irtisanomiset	.055	.207	.011	<b>.709</b>	.023	-.084	.557
Tiimijohtaminen	-.026	-.006	-.204	-.030	<b>.706</b>	.004	.541
Koulutusorganisointi	<b>.701</b>	.138	.029	.198	.105	.211	.606
Oppimisvastuu2	.178	.204	.206	-.029	<b>.522</b>	.192	.426
Suorituskykykoulutus	.300	.080	.366	.011	.009	<b>.550</b>	.528
Oppimistapa2	.692	.107	.151	-.027	<b>.471</b>	-.063	.740
Organisaatiooppiminen	<b>.675</b>	.106	.376	-.009	.106	.205	.662
Ryhmäkoulutus	.236	.080	-.002	.136	.021	<b>.737</b>	.624
Suuryritykset	.291	.033	-.103	<b>.644</b>	-.138	.017	.530
Pienyritykset	.503	-.034	.090	<b>.545</b>	-.115	-.010	.573
Digitaalitieto	.054	<b>.706</b>	.096	.012	.144	.120	.546
Apuvälineet	.040	<b>.664</b>	.061	.190	.091	.153	.515
Työtekniologia	.383	<b>.780</b>	.126	.109	-.195	-.020	.822
<b>Ominaisarvot</b>	12.055	2.869	2.745	2.043	1.764	1.600	23.078
<b>% kokonaisvaihtelusta</b>	29.4	7.0	6.7	5.0	4.3	3.9	
<b>Kumuloituva selitysosuus</b>	29.4	36.4	43.1	48.1	52.4	56.3	

Taulukko 35. Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavien muuttujien faktorirakenne: kuuden faktorin varimax -rotaatio.

Summamuuttujat muodostaneet muuttujat sekä summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja Cronbachin alfakerroin esitetään seuraavassa taulukossa:

<b>Summamuuttuja: yksittäiset muuttujat</b>	<b>Ka</b>	<b>S</b>	<b>α</b>
<b>1 Oppiva organisaatio:</b> koulutusorganisointi, oppimistapa2, organisaatio-oppiminen	5,34	1,12	,7645
<b>2 Teknologisten työvälineiden oppiminen:</b> työteknologia, digitaali-tieto, apuvälineet	5,44	1,15	,7542
<b>3 Henkilöstön kehittämisellä suorituskyyyn:</b> kuluttaja, standardit, tiimivastuu, kv.talous	5,50	,91	,7516
<b>4 Koulutushenkilöstön vähentyminen:</b> irtisanomiset, suuryritykset, pienyritykset	4,13	1,19	,6269
<b>5 Tiimioppiminen:</b> tiimijohtaminen, oppimisvastuu2, oppimistapa2	5,79	2,71	,1598
<b>6 Koulutustavoitteiden ja -sisältöjen muutos:</b> ryhmäkoulutus, suorituskyykoulutus	4,89	1,19	,5055

Taulukko 36. Summamuuttujat henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista ulottuvuuksista: keskiarvot ja -hajonnat sekä Cronbachin alfa -kerroin.

Taulukosta selviää, että summamuuttuja 5:n reliabiliteetti on huono. Summamuuttujan reliabiliteetti kasvoi ,4825:een, kun siitä jätettiin Tiimijohtaminen -muuttija pois. Keskiarvokin muuttui, kuten seuraavasta taulukosta käy ilmi:

<b>Summamuuttuja: yksittäiset muuttujat</b>	<b>Ka</b>	<b>S</b>	<b>α</b>
<b>5 Tiimioppiminen:</b> oppimisvastuu2, oppimistapa2	5,57	1,01	,4825

Taulukko 37. Summamuuttuja 5 henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista ulottuvuuksista: keskiarvot ja -hajonnat sekä Cronbachin alfa -kerroin.

Keskiarvon perusteella suurin vaikutus henkilöstön kehittämiseen on tiimioppimista kuvaavalla summamuuttujalla. Toiseksi suurin vaikutus on henkilöstön kehittämisellä suorituskyyyn -ulottuvuudella. Kolmanneksi suurin vaikutus henkilöstön kehittämiseen on teknologisten työvälineiden käytön oppimisen tarpeella. Myös oppivaan organisaatioon liittyvät teemat vaikuttavat lähitulevaisuudessa henkilöstön kehittämiseen. Koulutustavoitteiden ja -sisältöjen muutoksella on muihin verrattuna pienempi vaikutus henkilöstön kehittämiseen kuin olettaisi. Koulutushenkilöstön vähentymisellä ei juurikaan näyttäisi olevan vaikutusta varsinaiseen henkilöstön kehittämiseen. Koko skaalalle mitattu Cronbachin alfa -kerroin oli 0,7325.

### 7.2.3.1 Erot taustatekijöiden mukaan tarkasteltuna

Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi vain sukupuolen mukaan lasketuissa luokissa. Naisten mielestä teknologisten työvälineiden oppiminen vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen enemmän kuin miesten mielestä ( $p < .05$ ). Samoin tiimioppiminen vaikuttaa naisten mielestä enemmän ( $p < .05$ ). Tulokset myötäilevät todennäköisten henkilöstön kehittämisen ulottuvuuksien havaittuja eroja.

SUMMAMUUTTUJA	SUKUPUOLI				t-arvo, Merkitsevyys
	Mies		Nainen		
	Ka	S	Ka	S	
1 Oppiva organisaatio	5,19	1,06	5,63	1,20	-,181 .073
2 Teknologisten työvälineiden oppiminen	5,23	1,14	5,83	1,08	-2,47 .015 x
3 Henkilöstön kehittämisellä suorituskykyyn	5,44	,88	5,62	,99	-,92 .361
4 Koulutushenkilöstön vähentyminen	4,01	1,14	4,36	1,13	-1,38 .171
5 Tiimioppiminen	5,44	1,06	5,87	,84	-2,00 .048 x
6 Koulutustavoitteiden ja -sisältöjen muutos	4,75	1,15	5,16	1,25	-1,58 .118

$p < .10$  o;  $p < .05$  x;  $p < .01$  xx;  $p < .001$  xxx

Taulukko 38. Sukupuolen mukaan lasketut keskiarvot ja niiden erot henkilöstön kehittämiseen vaikuttavien ulottuvuuksien summamuuttujien luokissa. (Keskiarvot ja -hajonnat, t-arvot ja 2-snt merkitsevyys)

### 7.3 Tulosten vertailu Yhdysvaltain ja Hollannin henkilöstön kehittäjien näkemyksiin henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista trendeistä

#### 7.3.1 Yhdysvaltain ja Hollannin tutkimusten tausta

Yhdysvalloissa vastaava tutkimus suoritettiin American Society of Training and Development (ASTD) -nimisen yhdistyksen toimesta vuonna 1994. Kohderyhmänä oli HRD-johtajat toisin sanoen henkilöstön kehittämisestä vastaavat johtajat. Otoksen laajuus oli 400 henkilöä, joista 90 vastasi kyselyyn. (Training & Development, May 1994, 29)

Hollannissa suoritettiin sisällöllisesti vastaava kyselytutkimus Twenten yliopiston tutkijoiden, Streumer'in, v.d. Klink'in ja v.d. Brink'in, toimesta (Streumer, v.d. Klink & v.d. Brink 1996). Tämän tutkimuksen kohderyhmä muodostui Training and Development -lehden tilaajista sekä Dutch Association for Training Employees (NVVO) -nimisen yhdistyksen jäsenistä. Otoksen laajuutta ei tutkimusselosteessa mainittu, mutta vastauksia saapui määräaikaan mennessä 161 kappaletta. Lähes puolet vastaajista työskenteli kouluttajana tai konsulttina. Vastaajista 73 (46%) työskenteli pankki-, vakuutus- tai yrityspalveluissa. Julkishallinnossa työskenteli 49 henkilöä, loput 37 vastaajaa työskenteli teollisuuden, liikenteen, palveluiden tai rakennusalan palveluksessa. (Streumer, v.d. Klink & v.d. Brink 1996)

Hollannissa tehty tutkimus osoitti, että vastaajan työtehtävällä tai organisaation toimialalla ei ole vaikutusta hänen käsityksiinsä trendeistä. Näin ollen, vaikka kohderyhmät poikkesivatkin Yhdysvalloissa ja Hollannissa työtehtäviltään tai paremminkin asemiltaan, vertailukelpoisuus tutkimusten välillä on hyvä (Streumer, v.d. Klink & v.d. Brink 1996). Samoin voidaan päätellä, että vertailuasetelmaa voidaan jatkaa myös Suomessa saatuihin tuloksiin.

#### 7.3.2 Trendit Yhdysvalloissa ja Hollannissa

Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan kolme todennäköisintä trendiä ovat seuraavat: todennäköisin on (1) "Yritykset jatkavat kokeilua kehittämisen organisoinnin keskittämisen ja hajauttamisen välillä, samalla ne etsivät oikeaa yhdistelmää koulutuksen yleisen suunnan ja kohdistetun koulutuksen välillä" -trendi, (2) "kasvava kiinnostus toimintojen uudelleenjärjestämiseen huippusuorituksen aikaansaamiseksi", (3) "tiimien avulla johtaminen tulee yleisemmäksi". Kolmen kärki trendien vaikutuksesta henkilöstön kehittämiseen muodostuu hieman erilaiseksi. Suurin vaikutus on (1) "kasvava kiinnostus toimintojen uudelleenjärjestämiseen huippusuorituksen aikaansaamiseksi" -trendillä, toiseksi suurin (2) "organisaation innovatiivisen kapasiteetin kasvava merkitys" trendillä ja kolman-

neksi suurin (3) "Yritykset jatkavat kokeilua kehittämisen organisoimisen keskittämisen ja hajauttamisen välillä, samalla ne etsivät järkevää yhdistelmää koulutuksen keskittämisen ja hajauttamisen välillä" -trendillä. (ASTD 1994)

Hollannissa kolme todennäköisintä trendiä olivat: (1) "liiketoiminnan tulosten mittaaminen kuluttajien kriteerien mukaan", (2) "traditionaalisten koulutuskäsitysten väistyminen, oppiminen tapahtuu enemmän työssä", (3) "Organisaatioiden innovatiivisen kapasiteetin merkitys kasvaa". Kolmanneksi todennäköisin trendi tutkimusraportin tekstiosan mukaan olisi trendi "kasvava kiinnostus toimintojen uudelleenjärjestämiseen huippusuorituksen aikaansaamiseksi". Sen keskiarvo on kuitenkin vain 5,61, kun taas innovatiivisuus -trendillä keskiarvo on 6,09. Näillä kolmella trendillä on myös suurin vaikutus henkilöstön kehittämiseen, joskin niiden keskinäinen järjestys muuttui. Suurin vaikutus on (1) "traditionaalisten koulutuskäsitysten väistyminen, oppiminen tapahtuu enemmän työssä" -trendillä. Toiseksi suurin vaikutus on taas tutkimusraportin tekstiosan mukaan trendillä "kasvava kiinnostus toimintojen uudelleenjärjestämiseen huippusuorituksen aikaansaamiseksi". Sen keskiarvo on kuitenkin monessa raportissa esitetysssä taulukossa vain 5,53. Taulukoiden mukaan toiseksi vaikuttavin trendi on (2) "Organisaatioiden innovatiivisen kapasiteetin merkitys kasvaa", keskiarvollaan 6,11. Tämä oletetaan tässä tutkimuksessa oikeaksi tulokseksi. Tekstiosaa kirjoitettaessa on ilmeisesti tapahtunut sekaannus, sillä trendit ovat esitetyissä taulukoissa alekkain. Hollantilaisten henkilöstön kehittäjien mielestä kolmanneksi eniten vaikutusta on (3) "liiketoiminnan tulosten mittaaminen kuluttajien kriteerien mukaan" -trendillä. Loppuyhteenvetona Hollannin tutkimuksesta voidaan sanoa, että liiketoiminnasta saatavat tulokset, asiakkaiden ja kuluttajien toiveet, organisaation muuttumiskyvyn tärkeyden jatkuva nousu, oppimisen integroiminen työhön, tehokkaimman koulutuksen keskittämisen ja hajauttamisen välisen yhdistelmän etsintä sekä tiimien avulla johtaminen muovaavat ja hedelmöittävät henkilöstön kehittämistä lähitulevaisuudessa. (Streumer, v.d. Klink & v.d. Brink 1996)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 39) on tuotu esiin tärkeimmät trendit sekä Yhdysvalloissa että Hollannissa. Taulukosta on suljettu pois sellaiset trendit, joiden keskiarvo ei ylitä lukuarvoa 5.5 missään kohdassa.



TRENDI	Toden- näköi- syys Hollanti	Toden- näköi- syys USA	Vaiku- tus HRD:n Hollanti	Vaiku- tus HRD:n USA
<b>LIIKETOIMINNAN TRENDIT</b>				
1 Liiketoiminnan tuloksia mitataan kuluttajalle relevanttien kriteerien (tuotteiden ja palvelujen laatu) suhteessa.	6.23	5.60	5.96	5.60
2 Organisaatioiden innovatiivisen kapasiteetin merkitys kasvaa	6.09	5.55	6.11	5.95
3 Kiinnostus organisaation suuremman suorituskyvyn lisäämiseksi toimintojen uudelleenjärjestämisen (reengineering) tai uudelleenorganisoinnin avulla kasvaa.	5.61	5.90	5.53	6.10
4 . Suuntaus työn osittamiseen pysähtyy. Sen sijaan tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta alusta loppuun kasvaa.	5.69	5.70	5.88	5.70
5 Työntekijöiden vastuu omasta työstään ja urastaan kasvaa.	5.88	5.50	5.87	5.45
6 Työntekijät ohjaavat oman uransa suuntaa enemmän.	5.69	5.30	5.75	5.15
7 Kansainväliset standardit ja talous tulevat pysyvästi vaikuttamaan liiketoiminnan organisointumiseen ja rutiineihin.	5.69	5.60	5.34	5.60
8 Työnantajien täytyy työskennellä kovasti ansaitakseen työntekijöidensä luottamuksen.	5.03	5.70	4.99	5.70
9 Tiimi johtaminen yleistyy.	5.32	5.80	5.44	5.50
<b>KEHITTÄMISTRENDIT</b>				
10 Traditionaaliset koulutuskäsitykset, kuten oppimisen siirtäminen, saavat vähemmän painoarvoa; kiinnitetään enemmän huomiota siihen, miten ihmiset oppivat työssään.	6.10	5.45	6.12	5.60
11 Koulutusta tullaan antamaan enemmän "juuri oikeaan aikaan" -periaatteella ja suoraan liitettyinä konkreettiseen työhön.	5.86	5.75	5.78	5.75
12 Itseohjattu oppiminen ja tiimioppiminen lisääntyvät	5.75	5.05	5.73	5.65
13 Liiketoiminnassa ilmenevä huippusuorituksen aiempaa suurempi korostaminen muuttaa koulutuksen sisältöjä pois erityistaitojen rakentamisesta ja tiedon siirtämisestä suorituskyvyn parantamiseen ja tukemiseen.	5.65	5.65	5.57	5.80

(jatkuu)

Taulukko 39. (jatkuu)

TRENDI	Toden- näköi- syys Hollanti	Toden- näköi- syys USA	Vaiku- tus HRD:n Hollanti	Vaiku- tus HRD:n USA
14 Yksikulttuurisen ja homogeenisen kuluttaja-pohjan perusta katoaa.Yritykset panostavat enemmän erilaisuuksien huomaamiseen ja yhdistämään näitä monenlaisia arvoja omiin toimintoihinsa, tuotteisiinsa ja palveluihinsa.	5.62	5.40	5.60	5.40
15 Yritykset hakevat vaihtoehtoja henkilöstön kehittämisen organisoinnissaan keskittämisen ja hajauttamisen väliltä. Samalla ne etsivät järkevää yhdistelmää valmiiden yleispakettien ja räätälöidyn koulutuksen kesken.	5.62	6.20	5.49	5.85
16 Ne yritykset, joilla on suuri määrä väliaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä, kohtaavat haasteita näiden työntekijöiden kouluttamisessa, motivoinnissa ja kommunikoinnissa.	5.55	5.50	5.61	5.60
17 Vastuu uudesta oppimisesta siirtyy ammattimaisilta kouluttajilta ei-ammattilaisille, kuten johdolle, tiimin vetäjille ja työntekijöille itselleen.	4.81	5.35	5.27	5.60

Taulukko 39. Hollannin ja Yhdysvaltain tutkimuksissa esiin nousseet tärkeimmät trendit.

### 7.3.3 Suomessa toteutetun tutkimuksen tulokset verrattuna Yhdysvaltain ja Hollannin tuloksiin

Maiden välinen vertailu suoritetaan keskiarvojen perusteella. Vertailuista on suljettu pois teknologiset trendit, sillä niitä ei esitetty Hollannin tutkimuksessa. Vertailemisen selkeyttämiseksi eri maiden todennäköisimmät trendit esitetään seuraavassa yhteenvetomaisessa taulukossa (Taulukko 40):

<b>SUOMI</b>	<b>KESKIVARVO</b>
1.. Koulutusta annetaan JOT-periaatteella, suoraan liitettynä työhön	5,96
2. Tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta kasvaa	5,92
3. Organisaatioiden muodonmuutos jatkuu, innovatiivisuus tärkeää	5,87
4. Työntekijöiden vastuu toimintansa muuttamisesta ja oppimisestaan kasvaa	5,85
<b>YHDYSVALLAT</b>	
1.Yritykset hakevat vaihtoehtoja henkilöstön kehittämisen organisoinnissaan keskittämisen ja hajauttamisen väliltä. Samalla ne etsivät järkevää yhdistelmää valmiiden yleispakettien ja räätälöidyn koulutuksen kesken.	6,20
2. Kasvava kiinnostus toimintojen uudelleenjärjestämiseen huippusuorituksen aikaansaamiseksi	5,90
3. Tiimien avulla johtaminen tulee yleisemmäksi	5,80
4. Koulutusta annetaan JOT-periaatteella, suoraan liitettynä työhön	5,75
<b>HOLLANTI</b>	
1. Liiketoiminnan tulosten mittaaminen kuluttajien kriteerien mukaan	6,23
2. Traditionaalisten koulutuskäsitysten väistyminen, oppiminen tapahtuu enemmän työssä	6,10
3. Organisaatioiden innovatiivisen kapasiteetin merkitys kasvaa	6,09
4. Työntekijöiden vastuu omasta työstään ja urastaan kasvaa	5,88

Taulukko 40. Todennäköisimmät trendit eri maissa. (Otoskoot: Suomi n=95, USA n=90 ja Hollanti n=161)

*Suomessa* todennäköisimmäksi trendiksi nousi koulutuksen kohdistamisen oikeaikaaisuuden ja konkreettiseen työhön liittämisen kasvaminen. Tiimiytyminen korostuu tiimien vastuuna tuotantoprosessien toimivuudesta. Myös organisaatioiden muutokset jatkuvat ja tähän liittyen on tärkeää kyetä johtamaan muutoksia ja tekemään innovatiivisia ratkaisuja. Todennäköisenä trendinä on myös työntekijöiden vastuun kasvaminen oppimisestaan ja toimintansa muuttamisesta.

*Yhdysvalloissa* selkeästi todennäköisin trendi on yritysten jatkuva epä tietoisuus koulutuksen organisoinnissa ja järjestelyissä: valitaanko sisäistä, "räätälöityä" koulutusta vai valmiita yleispaketteja sekä hajautetaanko vai keskitetäänkö yrityksen koulutusjärjestelmää. Toiseksi todennäköisin trendi on, että organisaatioiden kiinnostus toimintojen uudelleenjärjestelyihin yhä kasvaa. Trendeiksi nousevat myös tiimien avulla johtamisen yleistyminen sekä koulutuksen kohdistamisen oikeaikaaisuuden ja konkreettiseen työhön liittämisen kasvaminen.

*Hollannissa* todennäköisimmäksi trendiksi asetettiin liiketoiminnan tulosten mittaamisen kasvu kuluttajien kriteerien mukaan. Seuraavat kaksi trendiä olivat toisiinsa verrattuna yhtä todennäköisiä. Ensinnäkin traditionaalisten koulutuskäsitykset väistyvät ja tilalle tulee huomion kiinnittäminen oppimiseen työssä. Toiseksi organisaatioiden innovatiivisen kapasiteetin merkitys kasvaa. Trendinä tulee olemaan myös se, että työntekijöiden vastuu omasta työstään ja urastaan kasvaa.

Pääasialliset erot ja yhtäläisyydet eri maiden välillä näyttäisivät olevan seuraavat: Suomessa huomio kiinnittyy todennäköisesti enemmän yksilöä koskeviin asioihin, kuten vastuun kasvuun. Näkökulmana ovat sekä organisaatio että tuotantoprosessit ja konkreettinen työ. Yhdysvalloissa huomio kiinnittyy enemmän työn ja kehittämisen organisointiin ja johtamiseen liittyviin asioihin. Tämä ero ilmenee myös siinä, että Suomessa nähdään tiimien olevan vastuullisia prosesseista, kun taas Yhdysvalloissa tiimit nähdään johtamisen välineenä.

Yhteistä Suomessa ja Yhdysvalloissa on trendi koulutuksen kohdistamisen oikea-aikaisuuden lisäämisen tarpeesta ja koulutuksen liittämistä suoraan työhön. Suomen ja Hollannin trendeillä on enemmän yhtäläisyyttä: molemmissa maissa huomiota kiinnitetään työntekijöiden vastuun kasvamiseen sekä organisaatioiden innovatiivisuuden tärkeyteen. Suomeen ja Yhdysvaltoihin Hollanti eroaa siinä, että siellä nähdään selvästi todennäköisimpänä trendinä olevan asiakkaan, kuluttajan, entistä parempi huomioonottaminen. Tätä trendiä ei näy kummassakaan muussa maassa.

Henkilöstön kehittämiseen voimakkaimmin vaikuttavat trendit eri maissa esitellään yhteenvetomaisesti seuraavassa taulukossa:

<b>SUOMI</b>	<b>KESKIVARVO</b>
1. Tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta kasvaa	5,93
2. Koulutusta annetaan JOT-periaatteella, suoraan liitettynä työhön	5,80
3. Organisaatioiden muodonmuutos jatkuu, innovatiivisuus tärkeää	5,78
4. Liiketoiminnan tuloksia mitataan kuluttajien kriteerien mukaan	5,65
<b>YHDYSVALLAT</b>	
1. Kasvava kiinnostus toimintojen uudelleenjärjestämiseen huippusuorituksen aikaansaamiseksi	6,10
2. Organisaation innovatiivisen kapasiteetin kasvava merkitys	5,95
3. Yritykset hakevat vaihtoehtoja henkilöstön kehittämisen organisoinnissaan keskittämisen ja hajauttamisen väliltä. Samalla ne etsivät järkevää yhdistelmää valmiiden yleispakettien ja räätälöidyn koulutuksen kesken.	5,85
4. Huippusuorituksen korostaminen muuttaa koulutuksen sisältöjä pois erityistaitojen rakentamisesta	5,80

(jatkuu)

Taulukko 41. (jatkuu)

HOLLANTI	
1. Traditionaalisten koulutuskäsitysten väistyminen, oppiminen tapahtuu enemmän työssä	6,12
2. Organisaatioiden innovatiivisen kapasiteetin merkitys kasvaa	6,11
3. Liiketoiminnan tulosten mittaaminen kuluttajien kriteerien mukaan	5,96
4. Tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta kasvaa	5,88

Taulukko 41. Voimakkaimmin vaikuttavat trendit eri maissa. (Suomi n=95, USA n=90, Hollanti n=161)

Taulukosta voidaan nähdä, että Hollannissa ja USA:ssa trendien arvelaan vaikuttavan henkilöstön kehittämiseen suhteellisesti voimakkaammin kuin Suomessa. Tätä voidaan perustella sillä, että Hollannin ja USA:n trendien keskiarvot ovat hieman korkeammat ja Hollannissa kahden ensimmäisen trendin keskiarvot ovat selkeästi yli kuuden (7 on voimakkain vaikutus). Vastaavasti Suomessa yksikään trendi ei ole vaikutukseltaan tätä luokkaa.

*Suomessa* henkilöstön kehittämiseen vaikuttaa lähivuosina voimakkaimmin tiimien kasvava vastuu perusprosessien toimivuudesta. Koulutukseen ja varsinkin sen käytäntöihin vaikuttaa seuraavaksi voimakkaimmin trendi koulutuksen JOT-periaatteen ja suoraan työhön liittymisen kasvusta. Organisaatioiden muodonmuutosten jatkuminen ja innovatiivisuuden takaaminen aiheuttavat myös voimakkaita seurauksia kehittämiselle. Merkittävän vaikutuksen henkilöstön kehittämiseen aiheuttaa lisäksi liiketoiminnan tulosten mittaaminen kuluttajien kriteerien mukaan.

*Yhdysvalloissa* suurin vaikutus henkilöstön kehittämiseen tulee kasvavasta kiinnostuksesta toimintojen uudelleenjärjestämisellä aikaansaatavaan huippusuoritukseen. Organisaation innovatiivisen kapasiteetin kasvava merkitys aiheuttaa toiseksi voimakkaimman vaikutuksen. Henkilöstön kehittämiseen vaikuttaa voimakkaasti myös yritysten henkilöstön kehittämisen organisoinnin vaihtoehdot: koulutuksen keskittäminen vai hajauttaminen, valmiita yleispaketteja vai räätälöityä koulutusta. Voimakas vaikutus on myös huippusuorituksen korostamisella, mikä heijastuu koulutuksen sisältöihin, pois erityistaitojen kouluttamisesta.

*Hollannissa* henkilöstön kehittämiseen ennustetaan voimakkaimmin vaikuttavan traditionaalisten koulutuskäsitysten väistymisen toisin sanoen perinteisen koulutuksen sijaan oppimista tapahtuu yhä enemmän itse työssä. Organisaatioiden innovatiivisen kapasiteetin merkityksen kasvaminen aiheuttaa lähes yhtä suuren vaikutuksen kehittämiseen. Näiden jälkeen seuraavaksi suurin vaikutus nähdään olevan liiketoiminnallisten tulosten mittaamisella kuluttajien kriteerien mukaan. Neljänneksi suurin vaikutus henkilöstön kehittämiseen katsotaan olevan tiimien vastuun kasvamisella perusprosessien toimivuudesta.

Yhteisiä voimakkaimmin vaikuttavia trendejä Suomessa ja Hollannissa on kolme: tiimien vastuun kasvu, innovatiivisuuden tärkeyden korostuminen ja kuluttajien eli asiakkaiden kriteerein saavutetun tuloksen painottaminen vaikuttavat kaikki voimakkaasti henkilöstön kehittämiseen. Suomella ja Yhdysvalloilla näyttäisi olevan vain yksi yhteinen voimakkaasti henkilöstön kehittämiseen vaikuttava trendi; tämä korostaa innovatiivisen kapasiteetin tärkeyttä.

## 8 DISKUSSIO

### 8.1 Tulosten yhteenveto

#### 8.1.1 Liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämisen trendit Suomessa

##### *Todennäköiset trendit*

Todennäköisin yksittäinen trendi kaikista kyselylomakkeessa esitetyistä trendeistä oli koulutuksen kohdistaminen oikea-aikaisemmaksi ja liittyminen aikaisempaa enemmän konkreettiseen työhön. Seuraavaksi todennäköisimmät yksittäiset trendit olivat tiimien vastuun lisääntyminen perusprosessien toimivuudesta ja organisaatioiden rakenteen uudistumisen jatkuminen. Myös trendi työntekijöiden vastuun kasvamisesta toimintansa muuttamisesta ja oppimisestaan nostettiin todennäköiseksi.

Faktorianalyysien perusteella selvästi todennäköisin kehityssuunta on työn teknologistuminen. Globaalisuus ja organisaatiot, tiimikoulutus ja tietoverkko-oppiminen ovat myös suhteellisen todennäköisiä kehityssuuntia. Kaikkien faktorianalyysien tuloksia voidaan pitää melko luotettavina summamuuttujien saamien hyvien reliabiliteetti-kertoimien ansiosta.

Yksittäisiä todennäköisiä henkilöstön kehittämisen trendejä tarkastelemalta todennäköisimmäksi nousee koulutuksen oikea-aikaisuuden ja konkreettisuuden lisääntyminen. Tulosta tukee trendi huomion kiinnittymisestä työssä oppimiseen. Todennäköisyydeltään seuraavat trendit olivat itseohjatun oppimisen ja tiimissä oppimisen lisääntyminen sekä kiinnostuksen kasvu organisaation oppimiseen ja tämän oppimisen arviointiin.

Todennäköisimmäksi henkilöstön kehittämisen kehityssuunnaksi muodostuu koulutuksen haasteet -ulottuvuus. Koulutustavoitteiden ja -keinojen muutos -ulottuvuuteen liittyvät asiat tapahtuvat samoin korkealla todennäköisyyllä. Myös kiinnostus oppiva organisaatio -ulottuvuuden sisältämiin asioihin todennäköisesti kasvaa.

Epätodennäköisimmät kehityssuunnat löytyvät valtion roolista, jota ei pidetä merkittävänä tekijänä lähitulevaisuudessa. Valtion roolia henkilöstön kehittämisen tukemisessa pidetään epätodennäköistä.

### *Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat trendit*

Näyttää siltä, että lähitulevaisuuden voimakkaina trendeinä ovat tiimien vastuun lisääntyminen ja samalla niiden kouluttamisen voimakas vaikutus henkilöstön kehittämisessä. Tietokoneiden ja muiden työn elektronisten apuvälineiden jatkuva lisääntyminen johtaa myös niihin liittyvän henkilöstön kehittämisen kasvuun. Koulutuksessa pyritään oikea-aikaisuuteen ja konkreettiseen työhön liittämiseen. Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavaksi nostettiin myös organisaatioiden muodonmuutosten ja innovatiivisuuden jatkuminen.

Faktorianalyysin avulla muodostettujen kehityssuuntia tarkastelemalla suurin vaikutus henkilöstön kehittämiseen näyttää olevan tiimioppimista kuvaavalla kehitysulottuvuudella. Vaikutuksiltaan samaa luokkaa on henkilöstön kehittämisen suorituskykyyn -ulottuvuudella ja teknologisten työvälineiden käytön oppimisen tarpeella. Myös oppivaan organisaatioon liittyvät teemat vaikuttavat lähitulevaisuudessa henkilöstön kehittämiseen. Koulutustavoitteiden ja -sisältöjen muutoksella on muihin verrattuna pienempi vaikutus henkilöstön kehittämiseen kuin olettaisi. Koulutushenkilöstön vähentymisellä ei juurikaan näyttäisi olevan vaikutusta varsinaiseen henkilöstön kehittämiseen.

Kun tarkastellaan vain yksittäisten henkilöstön kehittämisen trendien vaikutusta, voimakkaimmaksi nousee koulutuksen oikea-aikaisuuden ja konkreettisuuden lisäämisen tarve. Läheisessä yhteydessä edelliseen on trendi huomion siirtymisenä oppimiseen työssä, mitä pidetään myös todennäköisenä. Henkilöstön kehittämiseen vaikuttava yksittäinen trendi on myös ei-ammattilaisien vastuun ottaminen uudesta oppimisesta, mikä ilmentää organisaation oman henkilöstön ja oto-kehittäjien vastuun lisääntymistä henkilöstön oppimisesta. Vaikuttava trendi on lisäksi itseohjatun oppimisen ja tiimioppimisen lisääntyminen, mikä omalta osaltaan tukee edellistä trendiä ja vahvistaa käsitystä siirtymistä "omavastuulliseen", organisaatioiden sisäisesti toteutettuun oppimiseen.

### *Taustatekijöiden vaikutus*

Sukupuolien välillä oli eroja todennäköisten liiketoiminnallisten ja henkilöstön kehittämisen trendien sekä henkilöstön kehittämiseen vaikuttavien kehityssuuntien välillä. Naiset pitivät todennäköisempänä tietoverkko-oppimista ja organisaatioiden globalisoitumista kuin miehet. He pitivät myös todennäköisempänä työn teknologistumista. Naiset pitivät todennäköisempänä henkilöstön kehittämisen kehityssuuntana tietoteknistä oppimista kuin miehet. Samoin naiset pitivät todennäköisempänä oppivan organisaatioon liittyviä teemoja kuin miehet. Edelleen naisten mielestä koulutuksen haasteet muuttuvat todennäköisemmin kuin miesten mielestä ja he myös pitivät koulutuksen tavoitteiden ja -keinojen



muutosta selvästi todennäköisempänä. Henkilöstön kehittämiseen lähivuosina vaikuttaa naisten mielestä työssä käytettävien teknologisten työvälineiden oppiminen ja kouluttaminen sekä tiimioppimiseen liittyvät asiat enemmän kuin miesten mielestä.

Henkilöstön kehittämiseen liittyvää lisäkoulutusta saaneet pitivät tietoverkko-oppimiseen liittyviä asioita todennäköisempänä kuin ne, jotka lisäkoulutusta eivät olleet saaneet. Runsaimmin työelämäkokemusta omaavat pitivät todennäköisimpänä koulutuksen tavoitteiden ja keinojen muutosta; vähiten työelämäkokemusta omaavat pitivät selvästi vähemmän todennäköisenä tätä kehityssuuntaa.

Organisaatioiden globalisoitumista pidettiin todennäköisimpänä 100 - 199:n henkilön työorganisaatioissa, pienimpänä todennäköisyytenä tätä pidettiin 500 - 999:n henkilön työorganisaatioissa. Valtion henkilöstön kehittämistä tukevaa roolia pidettiin todennäköisimpänä yli 1000:n henkilön ja 200 - 499:n henkilön työorganisaatioissa.

Työtehtävien mukaan tarkasteltuna koulutusorganisaation palveluksessa olevat pitivät "koulutuksen haasteita" selvästi epätodennäköisimpänä, kun taas henkilöstön kehittämisestä vastaavat ja OTO-kehittäjät pitivät tätä todennäköisempänä. Koulutusorganisaation palveluksessa olevat ja konsultit pitivät todennäköisimpänä ulkopuolisten kouluttajien ja koulutusorganisaatioiden käyttöä koulutuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja hallinnossa; henkilöstön kehittämisestä vastaavat eivät pitäneet tätä juurikaan todennäköisenä.

Muiden taustamuuttujien luokissa ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä keskiarvojen eroja. Muita taustamuuttujia olivat: ikä, pohjakoulutus, nykyisessä tehtävässä toimimisen aika, henkilöstön kehittämistehtävissä toimimisen aika, asema organisaatioissa, toimipaikka, toiminnan- / hallinnonala.

### **8.1.2 Trendit verrattuna Hollantiin ja Yhdysvaltoihin**

Suomalaisten henkilöstön kehittäjien todennäköisenä pitämät trendit pääosin eroavat hollantilaisten ja yhdysvaltalaisten kollegoiden käsityksistä. Suomessa korostetaan annettavan koulutuksen konkreettisuutta, yksittäisten työntekijöiden ja tiimien vastuuta sekä organisaation innovatiivisuutta ja muutoksia. Yhdysvalloissa kiinnitetään enemmän huomiota henkilöstön kehittämisen organisointiin, toimintojen uudelleenjärjestelyyn, johtamiseen liittyviin asioihin ja annettavan koulutuksen konkreettisuuteen. Hollannissa huomio kiinnittyy kuluttajien kriteerein mitattaviin liiketoiminnan tuloksiin, työssä oppimiseen, organisaatioiden innovatiivisuuteen ja työntekijöiden vastuun kasvamiseen.

Suomessa ja Hollannissa henkilöstön kehittäjien näkemykset ovat yhteneväisempiä verrattuna Suomeen ja Yhdysvaltoihin. Yhdysvalloissa todennäköisenä pidetyt trendit eroavat molemmista eurooppalaisesta maasta. Yhdysvalloissa painotetaan enemmän suorituskykyyn ja HRM -ajatteluun lähemmin liittyviä asioita.

Myös näkemykset henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista trendeistä eroavat, mutta eivät siinä määrin kuin todennäköisenä pidettävissä trendeissä.

Suomessa henkilöstön kehittämiseen vaikuttaa tiimien vastuun kasvu, annettavan koulutuksen konkreettiseen työhön liittäminen, organisaatioiden muutokset ja innovatiivisuus sekä liiketoiminnan tulosten mittaaminen kuluttajien kriteerein. Yhdysvalloissa vaikutus liittyy toimintojen uudelleenjärjestämisellä pyrittävään huippusuoritukseen, organisaatioiden innovatiivisuuteen, koulutuksen organisointiin ja sisältöjen siirtymiseen pois erityistaidoista. Hollannissa henkilöstön kehittämiseen vaikuttaa työssä oppimisen lisääntyminen, organisaatioiden innovatiivisuus, kuluttajien kriteerein mitattavat liiketoiminnan tulokset ja tiimien vastuun kasvu.

Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista trendeistä suomalaiset ja hollantilaiset henkilöstön kehittäjät ovat hyvin samoilla linjoilla, yhteneväisyyksiä löytyy vielä enemmän kuin todennäköisten trendien vertailussa. Vaikuttavien trendien tarkastelussa Yhdysvallat eroaa siten eurooppalaisista maista enemmän kuin edellisessä todennäköisten trendien tarkastelussa.

## 8.2 Tulosten tarkastelua

### *Todennäköiset liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämisen trendit*

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen perusteella todennäköisiä lähitulevaisuuden kehityssuuntia ovat organisaatioon liittyvät muutokset, kuten suorituskyvyn parantaminen, tiimeihin siirtyminen ja oppivaksi organisaatioksi kehittyminen sekä työhön liittyvien työväline-teknologian ja tietoverkkojen kehittyminen. Näiden kehityssuuntien rinnalla työntekijöiden ja tiimien vastuu sekä työstään että oppimisestaan kasvaa. Organisaatioissa siis edelleen siirretään vastuuta alemmille tasoille. Henkilöstön kehittämisessä todennäköistä on tiimeihin kohdistuvan koulutuksen lisääntyminen, mikä suuntautuu motivointiin ja sitouttamiseen. Myös yksittäisen oppijan vastuuta kasvatetaan omasta oppimisestaan ja tämän seikan merkitystä korostetaan koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Henkilöstön kehittämisen suunnittelussa mietitään sisäisesti ja ulkoisesti toteutetun koulutuksen vaihtoehtoja. Henkilöstön kehittämisen intressit siirtyvät kokonaisvaltaisen organisaation oppimisen edistämiseen ja oppimisen arviointiin organisaation suorituskyvyn perusteella.

### *Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat trendit*

Johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että organisaatioiden sisäinen oppiminen ja omavarainen henkilöstön kehittäminen näyttävät lisääntyvän ja nostavan merkitystään. Organisaatioiden muodonmuutosten jatkuminen antaa vahvan yksittäisen tarpeen henkilöstön kehittämiselle. Henkilöstön kehittäminen näyttää siirtyvän enemmän yksilöiden omakohtaisesti toteuttaman ja työssä oppimisen

perustalle sekä vastuun oppimisesta hajautuvan monelle tasolle: johdolle, otokkehittäjille ja tiimeille sekä yksittäisille työntekijöille itselleen. Henkilöstön kehittämisen oikea-aikaisuus ja konkreettisuus korostuvat. Tiimien kehittäminen koulutuksen avulla on merkittävässä asemassa. Nämä johtopäätökset ovat hyvin samansuuntaisia kuin ne, joihin päädyttiin todennäköisiä trendejä tarkastelemalla.

### *Tulosten tarkastelua teoreettisen viitekehyksen valossa*

Teknologian kehityksen merkitystä on painotettu yhteiskunnallisen muutoksen yhtenä tärkeimpänä tekijänä (muun muassa Bell, Masuda, Webster). Teknologian kehitys näyttää tämän tutkimusten tulosten mukaan vaikuttavan vahvasti myös yrityksiin ja henkilöstön kehittämiseen. Voidaankin sanoa, että taustassa esitetty teknologian kehitykselle annettua painoarvoa tukee nyt saatuja tuloksia.

Työntekijän vastuun työstään esitetään tulevaisuudessa kasvavan (muun muassa Stahl 1993, Toffler 1980). Myös tämän tutkimuksen tulokset esittivät saman kehityssuunnan.

Virtuaalityön eli tietoverkkojen kautta tehtävän työn ennustetaan olevan töistä kasvavin alue tulevaisuudessa (Mäkelä 1996). Tuloksien kautta saattoi havaita epäsuoraa tukea tälle väitteelle. Selvästi todennäköisimpänä faktoriulottuvuutena pidettiin työn teknologistumista, jonka mukaan tietotekniikka jatkuvasti tehostuu ja vaikuttaa työympäristöihin. Tietokoneiden ja muiden elektronisten työvälineiden käytön yleistymisen ennustettiin vaikuttavan vahvasti henkilöstön kehittämiseen.

Organisaatioiden rakenteiden uusiutuminen ja muutokset on tällä hetkellä yksi liiketalouden trendi (muun muassa Lowenthal 1994). Tämä sama trendi tuli esille myös tässä tutkimuksessa yhtenä todennäköisimmistä kehityssuunnista. Myös niin sanottu oppiva organisaatio todettiin taustassa merkittäväksi trendiksi. Tutkimustulosten mukaan tämä trendi on todennäköinen myös lähitulevaisuudessa ja se vaikuttaa merkittävästi henkilöstön kehittämiseen.

Tiimien merkitystä organisaation vahvuutena on käsitelty paljon viime ajan kirjallisuudessa ja alan lehdissä (muun muassa Holpp 1993). Yhteistä näyttää olevan se, että tiimejä esitetään yhdeksi oikeaksi ratkaisuksi organisaation menestymiselle. Tässä tutkimuksessa tiimit, niiden vastuun lisääntyminen ja koulutus nousivat monessa kohdin esiin todennäköisinä ja vaikuttavina trendeinä. Tulokset myötäilivät siten yleisinä pidettyjä kehityslinjoja.

Tulokset henkilöstön kehittämisen todennäköisistä trendeistä pääosin myötäilevät taustassa esiin tulleita asioita ja muita tulosten mukaan todennäköisiä trendejä. Varsinkin tiimioppimisen ja organisaation oppimisen teemat saavat hyvin tukea taustassa esitetyistä asioista. Aikaisempaa tiukempi koulutuksen liittyminen työhön myötäilee Doughertyn ja Fordin (1996) esittämiä trendejä. Heiltä tulee tukea myös tulokselle, jonka mukaan ei-ammattilaiset, kuten tiiminvetäjät, ottavat vastuuta oppimisesta ja kouluttamisesta.

Arvojen heterogenisoituminen ja moniarvoisuuden yleistymisen yhteiskunnallisen muutoksen myötä ovat varsinkin postmodernismin teoreetikkojen esittämiä vahvoja teesejä. Yrityksiin tämä heijastuu muun muassa siten, että tuotetaan oikeille asiakkaille oikeita tuotteita oikeaan aikaan (esimerkiksi Virkku-

nen 1994) ja asiakaskeskeisyytenä, joka on herkkyyttä ympäristön tarpeille ja kykyä lukea ympäröivää todellisuutta (esimerkiksi Ståhle 1995). Yllättävää olikin, että tulosten mukaan homogeenisen kuluttujapohjan katoamista ja kuluttajien erilaisuuksien huomaamista ja sitomista yrityksen toimintoihin ei pidetty kovinkaan todennäköisenä, vielä vähemmän henkilöstön kehittämiseen vaikuttavana. Tässä tapauksessa tulokset eivät saaneet tukea taustateoriasta. Vähäisenä pidettyyn todennäköisyyteen on ehkä vaikuttanut väittämän moniulotteisuus, jolloin siihen ei ole otettu selkeää kantaa.

Tulosten mukaan ei ole kovinkaan todennäköistä, että pienet yritykset tukeutuvat toisiinsa ja hakevat yhteistyökumppaneita koulutustarpeen ilmetessä. Tätä voidaan kutsua verkostoitumiseksi, jota teorioissa on esitetty vahvaksi kehityssuunnaksi. Laajimmillaan tätä kutsutaan "joustavaksi verkostotaloudeksi", jossa talous rakentuu pienistä verkostoituneista yksiköistä (muun muassa Kasvio 1994, Ilmonen & Kevätsalo 1995). Verkostoitumisella tarkoitetaan myös yritysten välisiä yhteistoimintasuhteita eri toiminnoissa (muun muassa Alter & Hage 1993). Tulokset antavat ymmärtää, että ainakaan henkilöstön kehittämiseen liittyvää verkostoitumista ei Suomessa ennusteta lähitulevaisuudessa tapahtuvan. Johtuuko se yritysten halusta olla omavarainen henkilöstön kehittämisensä suhteen, kuten johtopäätöksissäkin esitettiin, vai johtuuko se kenties yhteistoimintakyvyttömyydestä? Syitä on todennäköisesti useita ja niitä ei tässä yhteydessä ole mahdollista selvittää.

Lopuksi voidaan todeta, että Juutin ja Lindströmin (1995) toteamus siitä, että nykyään organisaatioissa tarvitaan aktiivisia sopeutumisprosesseja ja tarvetta kehittyä oppivaksi organisaatioksi, joka kykenee muuntumaan jatkuvasti, pitää pitkälti paikkaansa tämänkin tutkimuksen tulosten valossa.

### 8.3 Tutkimuksen kriittinen arviointi

Tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä arvioitaessa voidaan sanoa, että se ei noudata perinteisen, selkeän tiukasti rajatun ja käsitteitä analysoivan kasvatus-tieteellisen tutkimuksen sääntöjä. Tutkimuksen teoreettinen osuus on siihen liian laaja-alainen ja pintapuolinen. Teoria on pikemminkin yleisvaikutelman antava ja asioiden käsittelytapa on nykytilannetta kuvaava, ei analyyttinen yksittäiseen tai muutamaaan ongelmaan pureutuva. Tarkoituksena oli luoda henkilöstön kehittämisen laaja-alainen "ajankuva": mitä ja mistä asioista tällä hetkellä ollaan kiinnostuneita ja mitä ovat ne tekijät, joista nykyiset ja tulevat kiinnostukset johtuvat. Se, onnistuttiinko tässä tehtävässä, jää lukijan ratkaisuksi. Joka tapauksessa teoreettisen osuuden koostaminen oli oppimisprosessi, josta oli paljon hyötyä tutkijalle. Teoriataustan sopivuudesta ja liittymisestä mielekkäästi empiriiseen tutkimukseen voidaan esittää vastakkaisia näkemyksiä. Tämä lienee monen aloittelevan tutkijan tutkimuksille luonteenomaista.

Tutkimuksen menetelmän arvioinnissa täytyy ottaa huomioon se, että tutkimusasetelma oli vertaileva ja tässä vertailussa käytettiin olemassa olevaa tutkimusinstrumenttia. Edelleen trendit kyselylomakkeessa olivat etukäteen

annettuja toisin sanoen niiden sisällöistä oli tehty jonkinlaisia ennakko-oletuksia. Tämä aiheutti kaksi ongelmaa: ensinnäkin kyselylomakkeella ei saatu odottamatonta, uutta tietoa ja toiseksi tutkija ei voinut muuttaa väittämien sisältöä säilyttääkseen vertailuasetelman muihin maihin. Trendien muodostamiseksi tehdyistä ennakko-oletuksista ei tutkijalla ollut saatavilla tietoa. Kuitenkin kirjallisuuskatsauksen aikana esiin tuli samanlaisia tai samankaltaisia trendejä, joiden perusteella voidaan arvioida, että kyselylomakkeen sisältämät väittämät olivat kohtuullisen valideja valottamaan tulevia kehityssuuntia. Esimerkiksi Hautamäen (1996) toimittamassa teoksessa Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa asian-tuntijaryhmän johtopäätös oli tietoyhteiskunnan vaikutuksen suhteen seuraava: yhteiskunnan keskeiset muutosvoimat ovat globalisaatio ja teknologia. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa nämä teemat nousivat esille monessa kohdassa, muun muassa faktorirakenteiden kautta. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksen tulokset noudattavat muissa tutkimuksissa osoitettuja linjoja ja että tutkimuksen avulla löydettyjä muita kehityssuuntia voidaan pitää suhteellisen luotettavina.

Vertailuasetelman ja siitä syntyneiden tulosten luotettavuutta voidaan arvioida ainakin tutkimusten kohderyhmien ja otoskokojen avulla. Kohderyhmät olivat koostumukseltaan samankaltaisia jokaisessa maassa, joten niiden suhteen ei ongelmia ole. Otoskoot eri maissa olivat tarpeeksi suuria maiden keskinäisiin vertaamiseen, mutta maittain tapahtuvaan tutkimustuloksien yleistämiseen pitää suhtautua varovaisemmin. Voidaan sanoa, että tulosten vertailu antaa melko luotettavan kuvan todellisista kehityssuunnista.

Tutkimuksen toteutuksen aikana jouduttiin tekemään valintoja, joita voidaan jälkikäteen arvostella. Kyselylomakkeen suomentamisen ja koostamisen aikana esiin nousi mahdollisuus purkaa yhdysvaltalaisen kyselylomakkeen useita väittämiä sisältämät trendit yksittäisiksi väittämiksi suomenkieliseen kyselylomakkeeseen. Tätä ei kuitenkaan tehty sen vuoksi, että vertailuun haluttiin säilyttää mahdollisimman samankaltaiset väittämät. Jälkikäteen ajatellen näin "orjallista" väittämien koostamista ei olisi kannattanut tehdä. Kyselylomakkeeseen vastaa-minen olisi helpottunut, samalla ehkä vastausprosentti olisi noussut, tulosten analysointi olisi ollut selkeämpää ja validius olisi kasvanut. Kyselylomakkeeseen olisi siten pitänyt koostaa yksinkertaisemmat ja ennen kaikkea yksiselitteisemmät väittämät; käytetyssä kyselylomakkeessa jotkin väittämät sisälsivät kaksi eri väittämää. Samoin kyselylomaketta olisi pitänyt laajentaa kirjallisuuden pohjalta muodostetuilla väittämillä. Tutkimusta olisi voitu myös täydentää haastattelulla.

Edelleen pohdittaessa vaihtoehtoisia menettelytapoja ja keskeisiä valintoja tämän tutkimuksen toteuttamisessa voidaan siirtyä tutkimuksen teoreettiseen osuuteen. Teoriaosuuden koostamisessa olisi voitu menetellä toisin. Varteenotettava vaihtoehto olisi ollut rajatumpi ja suppeampi katsaus, jossa henkilöstön kehittäminen olisi ollut erityisellä huomiolla ja jonka parista olisi keskitytty trendien tarkasteluun. Tätä ei kuitenkaan tehty, sillä se olisi tutkijan mielestä ollut liian "irrallinen" osa näin monimutkaista vuorovaikutuskenttää. Henkilöstön kehittämisen nykytila ja sen kehityssuunnat johtuvat yritysten ja organisaatioiden asemasta, tehtävistä ja mahdollisuuksista vallitsevissa yhteiskunnallisissa oloissa. Nyt nämä vallitsevat yhteiskunnalliset ovat muutostilassa. Myös tutkimustulosten analysointia olisi luonnollisesti voitu syventää edelleen, erityisesti

organisaatioon vaikuttavien trendien suhteen. Nyt trendien vaikutukset organisaatioon jäivät suurelta osin analysoimatta.

Tämän tutkimuksen toteutuksen ja tulosten perusteella syntyi seuraavia ehdotuksia jatkotutkimuksen tekemiseen:

- Henkilöstön kehittämisen trendejä koskettava haastattelututkimus, johon liitetään vertailuasetelma, esimerkiksi eri toimialojen suhteen.
- Henkilöstön kehittämisen trendit erilaisia tuotantomuotoja soveltavissa organisaatioissa, luokittelun pohjana esimerkiksi perinteinen massa-tuotanto, joustava / ohut tuotanto, palvelutuotanto ja asiantuntijapalvelut.
- Edellisiin tutkimusaiheisiin liittyen esitutkimuksena kyselylomakkeen laajentaminen ja kehittäminen kvalitatiivisella kirjallisuuteen kohdistuvalla analyysillä.
- Joko edellisiin liittyen tai itsenäinen kvalitatiivinen kirjallisuustutkimus, jonka tarkoituksena on löytää henkilöstön kehittämisen trendejä. Analyysin kohteena kotimaiset ja ulkomaiset alan aikakausjulkaisut.
- Organisaatioon vaikuttavien trendien tilastollisen analyysin syventäminen

## LÄHTEET

- Aittola, T. 1995. Jälkimoderni yhteiskunta. Kasvatussosiologian laudatur -luentotarja 12.1.- 9.2.1995. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto. Julkaisematon.
- Alasoini, T. 1990. Tuotannolliset rationalisoinnit ja teollisuuden työvoiman käyttötappojen muutos. Työministeriö. Työpolitiittinen tutkimus 5. Helsinki.
- Alasoini, T. 1992. JOT versus funktionaalinen: japanilaiset tuotantomenetelmät länttä valloittamassa. Hallinnon tutkimus 2/1992, 68-75.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY. Juva.
- Alter, C. & Hage, J. 1993. Organizations Working Together. Sage Publications. London.
- Anderson, C. 1994. Verkostot ja strateginen oppiminen klustereissa. Aikuiskasvatus 4/1994, 232-234. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Edita.
- ASTD 1994. Trends that will influence workplace learning and performance in the next five years. Training & Development, May 1994, ss. 29-32.
- Bell, D. 1974. The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting. Heinemann. London.
- Borg, W.R. & Gall, M.D. 1989. Educational Research: an introduction. 5th Edition. New York: Logman cop.
- Botkin, J & Davis, S. 1994. A Monstrous Opportunity. Training & Development, May 1994.
- Boyer, R. 1989. New Directions in Management Practices and Work Organization. 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.
- Carnevale, A.P., Gainer, L.J., Villet, J. 1990. Training in America: The organization and strategic role of training. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carter, P. & Jacson, N. 1993. Modernism, postmodernism and motivation or why expectancy theory failed to come up to expectation. Teoksessa: Hassard & Parker (ed.). 1993 Postmodernism and organizations. Sage Publications. London.
- Cole, R. 1989. Strategies for learning.: Small-group activities in American, Japanese and Swedish industry. University of California Press. Berkeley.
- Dougherty, S.M. & Ford, S. 1996. Emerging trends in HRD and OD based on organization assesments. Teoksessa: AHRD. Academy of Human Resource Development. 1996 Conference Proceedings. February 29 - March 3, 1996. Minneapolis, MN.
- Duprin, A. 1981. Personnel and Human Resource Management. McMillan. New York.
- Durkheim, E. 1985. Itsemurha. Tammi. Kiikala.
- Durkheim, E. 1990. Sosiaalisesta työnjaosta. Gaudeamus. Jyväskylä.

- Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Kirjayhtymä. Helsinki
- Fombryn, C.J., Tichy, N.H. & Devanna, M.A. 1984. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.
- Garvin, D.A. 1993. Building the learning organization. Harvard Business Review. July - August 1993.
- Grenier, R. & Meters, G. 1992. Enterprise networking: Working together apart. Digital Press.
- Habermas, J. 1989. Moderni - keskeneräinen projekti. Teoksessa: Kotkavirta, J. & Sironen, E. 1989. Moderni / postmoderni. Lähtökohtia keskusteluun. ss. 95-115. Tutkijaliitto. Tutkijaliiton julkaisusarja 44. Gummerus. Jyväskylä.
- Hassard, J. 1993. Postmodernism and organizational analysis: An overview. Teoksessa: Hassard & Parker (ed.). 1993 Postmodernism and organizations. Sage Publications. London.
- Hautamäki, A. (toim.). 1996. Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa. SITRA 154. Helsinki.
- Hearn, J. & Parkin, W. 1993. Organizations, multiple oppressions and postmodernism. Teoksessa: Hassard & Parker (ed.). 1993. Postmodernism and organizations. Sage Publications. London.
- Heinonen, Jaakko. 1993. Henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Helsingin yliopisto. Neuvontaopin keskus. Monistesarja 1/93.
- Helin, K. 1993. Tuplavoimin muutokseen. Osallistuminen johtamisessa. Imatra; Innotiimi.
- Hollp, L. 1993. Valinnan paikka: tiimit vai laatujohtaminen? Yritystalous 3/1993.
- Honkanen, H. 1993. Henkilöstöhallinnan merkitys suomalaisissa yrityksissä: haastattelututkimuksen tuloksia. Teoksessa: HENRY:n tutkimusiltapäivä 18.2.1993. Henkilöstötyö muutoksessa - henkilöstöressurssien hallinta liiketoimintastrategian lähtökohtana vai sopeuttajana? Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry. Helsinki: Mopo-monistamo.
- Hämäläinen, H. 1988. Henkilöstö - avain tulevaisuuteen. Aavaranta-sarja 11. Turku
- Hämäläinen, K., Laukkanen, R., & Mikkola, A. (toim.). 1993. Koulun tuloksellisuuden arviointi. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Ilmonen, Kaj & Kevätsalo, Kimmo. 1995. AY-liikkeen vaikeat valinnat. Sosiologinen näkökulma ammatilliseen järjestäytymiseen Suomessa. Palkansääjien tutkimuslaitos. Tutkimuksia 59. Helsinki. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Imparato & Harari. 1995. Yritykset uuden aikakauden myllerryksessä. Yritystalous 3/95.
- Jaakkola, R. 1993. Valmistautuminen jatkuvaan muutokseen. Aikuiskasvatus 1/1993, 62-65. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. Kansanvalistus-seura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Edita. .
- Janhonen, E. & Veijola, R. 1995. SPSS for Windows. Release 6.1. Kurssimoniste. Tilastotieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.



- Juuti, P & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia Sarja 9. Työterveyslaitos. Johtamistaidon opisto. Helsinki.
- Kauppi, A. 1989. Aikuiskoulutuksen suunnittelun kehityslinjoja. VAPK-Kustannus. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutos ja kehittämismahdollisuudet. Jyväskylä; Gummerus.
- Kazenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business School Press.
- Kjellberg, Y. 1989. Personalutveckling för arbetare. Gestrelius, K. (red.). Arbet suppgifter, kompetenskrav, utvecklingsmöjligheter. Lunds Universitet. Pedagogisk orientering och debatt 87, 138-172.
- Komiteanmietintö 1990:34. Henkilöstöpolitiikanuudistaminen. Henkilöstökomitean mietintö. Helsinki; Valtion painatuskeskus.
- Kotkavirta, J. & Sironen, E. 1989. Moderni / postmoderni. Lähtökohtia keskusteluun. Tutkijaliitto. Tutkijaliiton julkaisusarja 44. Gummerus. Jyväskylä
- Kuusi, O. 1996. Tulevaisuuden avaintaidot. Artikkel. Teoksessa: Futura 4/1996. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Lieponen, A. 1995. Inhimillinen pääoma suomalaisissa suuryrityksissä. Elinkeinöelämän tutkimuslaitos. Sarja C 71. Taloustieto Oy. Helsinki
- Lowenthal, J.N. 1994. Reengineering, toiminnan uudelleenrakentaminen - tausta ja ydin. Yritystalous 6/94.
- Lumijärvi, I. & Talkkari, A. 1980. Valtion henkilöstöhallinto. Tampereen yliopiston julkishallinnon laitoksen julkaisuja B1. Tampereen yliopisto.
- Luoma, E. 1994. Yritysten strategisen kokonaiskäyttämisen suhde henkilöstön kehittämiseen ja menestymiseen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 46/1994. Painatuskeskus Oy.
- Lyotard, J-F. 1985. Tieto postmodernissa yhteiskunnassa. Vastapaino. Jyväskylä.
- Lönnqvist, K. 1991. Johtajien haasteet muutospaineissa. Teoksessa: Lindfors, Paakkola & Pylkkänen (toim.). Yhteisödynamiikka. Ihminen muuttuvassa työyhteisössä ja kulttuurissa. Jyväskylä; Gummerus.
- Malaska, P. 1994. Progress, Nature, Technology. Futures 2/1994 ja Yhteiskunnan muutos ja koulutus. Opetushallinnon seminaari 18.1.1994.
- Malaska, P. & Salminen, L-M. 1994. Työ ja murros. Opetusministeriön suunnittelusihteeristön keskustelumuistioita 22. Opetusministeriö. Turun kauppa-korkeakoulun Tulevaisuudentutkimuskeskus. Yliopistopaino. Helsinki.
- Manninen, A. (toim.). 1992. Tuloksellisuus ammatillisessa koulutuksessa. Suomen kaupunkiliitto. Jyväskylä; Gummerus, 1-12.
- Masuda, Y. 1981. The Information Society as Post-Industrial Society. World Future Society. Washington D.C.
- Miettinen, A. 1987. Strateginen henkilöstöohjaus. Liikkeenjohdon instituutti. Artikkelikokoelma 58. Henkilöstövoimavarojen kehittämisstrategiat.
- Mäkelä, K. 1996. Ammattien Top Ten. Artikkel. Teoksessa: Futura 4/1996. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Mäkelä, K. & Stenlund, H. 1996. Skenaariotyössä sovellettavat megatrendit. TM-skenaariohanke. Muistio 5.9.1996.
- Nadler, L. 1970. Developing human resources. Houston: Gulf.

- Nadler, L. 1983. Human resource development: The perspective of business and industry. Columbus, OH:ERIC Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education.
- Nadler, L. & Nadler, Z. 1990. Developing Human Resources: Concepts and a model. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D. & Tushman, M. 1990. Leadership and Organizational Change. California. Management Review 32, 77-98.
- Nikki, M-L. 1993. Johdatus tulosajatteluun ja koulutuksen tuloksellisuuden arviointiin. Keski-Suomen lääninhallitus. Sivistysosasto. Julkaisuja 6/1993. Keski-Suomen Kopiokeskus. Jyväskylä.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J., Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. WSOY. Porvoo.
- Palm, A. & Voutilainen, E. 1982. Henkilöstöhallinto. Jyväskylä. Gummerus.
- Piore, M.J. & Sabel, C.F. 1984. The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity. Basic Books. New York.
- Porter, M. 1991. Kansakuntien kilpailuetu. Otava. Keuruu.
- Porter, M. 1987. Strategia kilpailutilanteessa. WSOY. Juva.
- Pralahad, C. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review (May-June), 79-91.
- Ritala, Reijo & Tarvainen, Helena. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Kirjayhtymä. Tammer-Paino; Tampere.
- Riukulehto, T. & Huhtala, K. 1992. Tilastomenetelmien peruskurssi. Jyväskylän yliopiston tilastotieteen laitoksen julkaisuja 17/1992.
- Romiszowski, A. J. Delivery Systems for Corporate Training in the Future. Teoksessa: Brinkerhoff, R. O., Mulder, M. & Nijhof, W. J. 1995. Corporate Training for Effective Performance. Kluwer Academic Publishers.
- Roback, T. 1989. The Dialectics of Human Development. American Psychologist 31, 689 - 700.
- Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen oppimateriaaleja. Lahti; Salpausselän Kirjapaino.
- Senge, P. 1991. The Learning organization made plain. Training and development 10 / 1991, 37-44.
- Senge, P. 1993. The Fifth Discipline. The Art and Practise of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency.
- Stahl, T., Nyhan, B. & D'Aloja, P. 1993. The Learning Organisation. 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, 1996. Minneapolis, MN.
- Storey, J (edit.). 1989. New perspectives on human resource management. London: Routledge.
- Stähle, P. 1995. Oppiva organisaatio - menestyksen ehto. Aikuiskasvatus 1/95.. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Edita.

- Sädevirta, J. 1994. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen teoriaperustojen kehitys. Teoksessa: Varila, Juha (toim.). Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus. Helsinki.
- Söderström, M. 1981. Personalutbildning och personalutveckling: synsätt - problem -möjligheter. LiberFörlag. Publica. Stockholm.
- Tenner, A.R. & DeToro, I.J. 1992. Total Quality Management - Three Steps to Continuous Improvement. Mass.: Addison-Wesley.
- Thorelli, H.B. 1986. Networks: Between Markets and Hierarchies. Strategic Management Journal, Volume 7(1(Jan - Feb)), 37-51.
- Toffler, A. 1980. The Third Wave. Collins. London.
- Toffler, A. 1990. The Powershift. Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century. Bantam Book. New York.
- Torrington, D. & Hall, L. 1991. Personnel management. A new approach. Second Edition. Prentice-Hall.
- Tuomisto, J. 1986. Teollisuuden koulutustehtävien kehittyminen. Tutkimus teollisuustyönantajien koulutustoiminnan ja kvalifikaatiointressien historiallisesta kehityksestä Suomessa. Acta Universatis Tamperensis A 209.
- Tyson, S. & Fell, A. 1987. Evaluating the Personnel Function. London; Hutchinson
- Valkeavaara, T. 1996. HRD Roles in Finland - Preliminary Results. Teoksessa: AHRD. Academy of Human Resource Development. 1996 Conference Proceedings. February 29 - March 3, 1996. Ss. 166-170. Minneapolis, MN.
- Valkonen, T. 1981. Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. Helsinki. Gaudeamus.
- Varila, Juha. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Perusteiden teoreettista ja empiiristä tarkastelua. VAPK-Kustannus. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus. Helsinki.
- Varila, Juha. 1994a. Hiljainen taitotieto ja henkilöstön kehittäminen. Aikuiskasvatus 3/1994.. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Edita.
- Varila, Juha. 1994b. Henkilöstöstrategia työsi tukijaksi. Teoksessa: Varila, Juha (toim.). 1994. Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus. Helsinki.
- Virkkunen, J. & Miettinen, R. 1981. Opetus ja työstä oppiminen henkilöstön kehittämisessä. Valtion koulutuskeskus. Julkaisusarja B / Valtion koulutuskeskus. Helsinki.
- Virkkunen, J. 1994. Massatuotannosta verkkoon. Eilisen ratkaisut ovat tämän päivän ongelmia. Aikuiskasvatus 4/1994. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Edita.
- Webster 1996. Theories of the Information Society.
- Wobbe. 1991. Anthropocentric Production Systems. A Strategic Issue for Europe. Monitor / FAST, APS Research Papers Series vol 1. Brussels, July 1991.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. 1990. The Machine that Changed the World. New York.

Wright, G. H. von. 1992. Minervan Pöllö. Otava. Keuruu.

Wright, G. H. von. 1987. Tiede ja ihmisjärki. Otava. Keuruu.

## LIITTEET

1. Kyselylomakkeen saatekirje
2. Kyselylomake
3. Muuttujaluettelo ja muuttujien lyhenteiden selvitys
4. Kohdejoukon taustatietoja kuvailevia taulukoita
5. Faktorimatriisi todennäköisistä trendiulottuvuuksista - kaikki väittämät
6. Faktorimatriisi henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista trendiulottuvuuksista  
- kaikki väittämät

## LIITE 1. Kyselylomakkeen saatekirje

### **HYVÄ VASTAANOTTAJA!**

Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos on suuntautumassa vahvasti työelämän aikuiskoulutuksen tutkimukseen. Yhtenä keskeisenä, useamman tutkimushankkeen kohteena on henkilöstön kehittäminen työorganisaatioissa. Toimintaympäristön kansainväliset ja kansalliset muutokset heijastuvat myös henkilöstön kehittämisen periaatteissa ja käytänteissä.

Käsillä oleva tutkimushanke kartoittaa henkilöstön kehittäjien eli HRD-ammattilaisten käsityksiä liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämisen kehityslinjoista lähitulevaisuudessa. Tutkimus on osa kansainvälistä vertailevaa tutkimusta, jonka USA:ta koskevat tulokset ovat jo luettavissa Training & Development -lehden toukokuun numerossa 1994. Hollanti on yhtenä kohdemaana ja Suomea koskevasta osuudesta vastaa siis Jyväskylän yliopisto. Tutkimuksen johtajana on professori Tapio Vaherva ja tutkijana Petri Jylhä.

Otanta tässä tutkimuksessa on tehty HENRIX -henkilöstö- ja koulutusalan palveluhakemiston perusteella. Toivomme, että Teillä on kiinnostusta ja hetki aikaa paneutua oheisiin kysymyksiin. Niihin vastaaminen vie aikaa vain 20-30 minuuttia. Kysymme myös vastaajien taustatietoja ja toivomme saavamme myös yhteystiedot voidaksemme tarvittaessa palata asiaan henkilökohtaisen haastattelun merkeissä. Kaikki vastaukset ja tiedot ovat luottamuksellisia eikä tuloksia tarkastella henkilötasolla.

Suomea koskevat tulokset tullaan julkaisemaan kotimaisessa aikakauslehdessä ja vertailut eri maiden kesken kansainvälisellä foorumilla loppuvuodesta. Olemme valmiit antamaan tarkempaa tietoa tutkimuksesta ja sen edistymisestä tarvittaessa. Alla näkyvät yhteystietomme.

Pyydämme palauttamaan täytetyn lomakkeen oheisessa palautuskuoressa (postimaksu on maksettu) 12.6.1996 mennessä.

Yhteistyöterveisin

Tapio Vaherva

puh. 941-601675

fax 941-601661

Pmail vaherva@dodo.jyu.fi

Petri Jylhä

940-5555 490

Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteen laitos  
PL 35, 40351 Jyväskylä

## LIITE 2. Kyselylomake

### LIKETOIMINNAN, TEKNOLOGIAN JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TRENDIT

#### OHJEET:

Jokainen kysymys on väittämä, joka koskee seuraavaa viittä vuotta. Arvioi väittämää sarakkeissa A, B ja C. Vastaa vain numeroin 1-7; (1,2,3,4,5,6,7). Esimerkiksi numero 1 tarkoittaa heikointa todennäköisyyttä sille, että trendi tulee olemaan tärkeässä asemassa. Vastaavasti numero 7 tarkoittaa suurinta todennäköisyyttä.

**A-sarake:** Millä todennäköisyydellä trendi tulee olemaan tärkeässä asemassa seuraavien viiden vuoden aikana?

**B-sarake:** Kuinka paljon vaikutusta trendillä on henkilöstön kehittämiseen?

**C-sarake:** Kuinka paljon vaikutusta trendillä on Teidän organisaatioonne?

	A Todennäköisyys  (1-7) 7=todennäköisin	B Vaikutus henkilöstön kehittämiseen (1-7) 7=suurin vaikutus	C Vaikutus organisaatioon  (1-7) 7=suurin vaikutus
<b>LIKETOIMINNAN TRENDIT</b>			
1. Kansainvälisen talouden vaatimukset muuttavat jatkossa liiketoimintojen organisointia ja operointia. Suorituskykyä mitataan nopeudella, moninaisuudella, operaatioiden sopivuudella ja ajallisella sopivuudella.			
2. Liiketoiminnan tuloksia mitataan kuluttajalle merkityksellisten kriteerien suhteessa, kuten tuotteiden ja palvelujen laadulla.			
3. Maailmanlaajuisista liiketoimintaympäristöä kuvaa erilaiset kumppanussuhteet ja niiden määräämät monet uudet liiketoiminnan säännöt.			
4. Kommunikaatio- ja informaatioverkostoituminen häivyttää liiketoiminnallisia ja kansallisia rajoja.			
5. Kansainvälisten suorituskykystandardien, kuten ISO 9000 -laatu-järjestelmien, tärkeys ja käyttö liiketoiminnassa kasvaa.			
6. Organisaatiot ottavat monia uusia muotoja. Kyky suunnitella ja johtaa organisaation muodonmuutosta on tärkeää. Tällaisen organisaatioiden innovatiivisen kapasiteetin merkitys kasvaa.			

	A Todennäköisyys  (1-7) 7=todennäköisin	B Vaikutus henkilöstön kehittämiseen (1-7) 7=suurin vaikutus	C Vaikutus organisaatioon  (1-7) 7=suurin vaikutus
7. Kiinnostus organisaation suuremman suorituskyvyn lisäämiseen toimintojen uudelleenjärjestämisen (reengineering) tai uudelleenorganisoinnin avulla kasvaa.			
8. Työn osittamisen asemesta tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta alusta loppuun saakka kasvaa.			
9. Kärsimättömyys nykyiseen organisaation muutosnopeuteen johtaa asteittaiseen ja jatkuvaan toiminnan uudelleenjärjestelyyn ja/tai asteittaiseen ja jatkuvaan parannustyöhön.			
10. Organisaatiot määrittelevät ydinosaamisensa ja -toimintonsa. Aputoiminnot lopetetaan tai siirretään määräaikaisten työntekijöiden suoritettaviksi.			
11. Laajamittaiset irtisanomiset jatkuvat.			
12. Työntekijät ohjaavat aiempaa enemmän oman työuransa suuntaa.			
13. Työntekijöiden vastuu omasta työstään ja urastaan kasvaa.			
14. Työntekijöiden täytyy ottaa enemmän vastuuta toimintansa muuttamisesta ja oppimisestaan.			
15. Työnantajien täytyy työskennellä kovasti ansaitakseen työntekijöidensä luottamuksen.			
16. Työntekijöiden ja johtajien väliset erot arvovallassa, statuksessa ja rooleissa vähenevät.			
17. Tiimien avulla johtaminen tulee yleisemmäksi.			
18. Johtajuuden avainasioita ovat organisaation suunnittelu, kaaoksen kurissa pitäminen ja muutoksen johtaminen.			
19. Johtajuuden avainasioista yksi on päättäminen siitä, kuka tekee päätöksiä.			



	A Todennäköisyys  (1-7) 7=todennäköisin	B Vaikutus henkilöstön kehittämiseen (1-7) 7=suurin vaikutus	C Vaikutus organisaatioon  (1-7) 7=suurin vaikutus
<b>TEKNOLOGISET TRENDIT</b>			
20. Digitaalielektroniikka, optinen tiedon varastointi, tehokkaammat tietokoneet ja tietoverkot, kuten Internet, muuttavat informaation luomisen, varastoinnin, käytön ja levittämisen tapaa.			
21. Organisaatioiden tietojärjestelmien tehokkuuden kasvu kannustaa asiakkaita ja toimittajia tietojen vaihtoon suoraan tietoverkkojen kautta; tästä voi tulla merkittävä oppimisen lähde.			
22. Tietokoneet ja elektroniset apuvälineet tulevat mukaan yhä useampaan työympäristöön.			
23. Teknologia työpaikalla tulee käyttäjäystävällisemmäksi ja helpommin mukana kannettavaksi.			
24. Samalla kun tietokoneiden tehot kasvavat, ne mahtuvat yhä pienempään tilaan.			
<b>HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TRENDIT</b>			
25. Yritykset hakevat vaihtoehtoja henkilöstön kehittämisen organisoimisessa keskittämisen ja hajauttamisen väliltä. Samalla ne etsivät järkevää yhdistelmää valmiiden yleispakettien ja räätälöidyn koulutuksen kesken.			
26. Vastuu uudesta oppimisesta siirtyy ammattimaisilta kouluttajilta ei-ammattilaisille, kuten johdolle, tiimin vetäjille ja työntekijöille itselleen.			
27. Ne yritykset, joilla on suuri määrä väliaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä, kohtaavat haasteita näiden työntekijöiden kouluttamisessa, motivoinnissa ja vuorovaikutuksessa yritykseen.			
28. Liiketoiminnan aiempaa suurempi huippusuorituksen korostaminen muuttaa henkilöstön kehittämisen sisältöjä pois erityistaitojen rakentamisesta ja tiedon siirtämisestä suorituskyvyn parantamiseen ja tukemiseen.			
29. Koulutusta tullaan antamaan aiempaa enemmän "juuri oikeaan aikaan" -periaatteella ja suoraan liitettynä konkreettiseen työhön.			
30. Traditionaaliset koulutuskäsitykset, kuten oppimisen siirtäminen, saavat vähemmän painoarvoa; kiinnitetään enemmän huomiota siihen, miten ihmiset oppivat työssään.			
31. Itseohjattu oppiminen ja tiimioppiminen lisääntyvät.			
32. Kiinnostus sekä organisaation oppimiseen että tämän oppimisen arviointiin lisääntyy.			

	A Todennäköisyys  (1-7) 7=todennäköisin	B Vaikutus henkilöstön kehittämiseen (1-7) 7=suurin vaikutus	C Vaikutus yritykseen  (1-7) 7=suurin vaikutus
33. Ryhmäkoulutustapahtumia käytetään yhä vähemmän informaation välittämiseen tai taitojen opettamiseen, mutta sitäkin enemmän henkilöstön motivoimiseen, ryhmien sitouttamiseen ja uuden tiedon tuottamiseen.			
34. Valtionhallinto ottaa suuremman vastuun koulusta työelämään siirtymisessä, infrastruktuurin luomisessa henkilöstön kehittämisen tueksi sekä kannustamisessa työnantajia kouluttamaan enemmän.			
35. Valtio tarjoaa yhä enemmän koulutusta niille ihmisille, joilla ei ole mahdollisuutta normaaliin henkilöstökoulutukseen.			
36. Suuret yritykset lisäävät ulkopuolisten kouluttajien ja koulutusorganisaatioiden käyttöä koulutuksen suunnittelussa, suorittamisessa ja jopa hallinnossa.			
37. Pienet yritykset luottavat koulutustarpeen esiintyessä kumppanuuteen muiden pienten yritysten kanssa, ne käyttävät enemmän kunnallisia oppilaitoksia sekä valtion ja kansalaisorganisaatioiden koulutuspalveluja.			
38. Teknologiat, jotka muuttavat kuinka, milloin ja missä ihmiset työskentelevät, muuttavat myös sitä kuinka, milloin ja missä he opivat.			
39. Informaation valtaväylälle kehitetty digitaalitekнологia vaikuttaa koulutuksen ja suorituskyvyn tukemisen suunnitteluun ja suorittamiseen.			
40. Opettavien ohjelmistojen ja tietojärjestelmien suunnittelu sulautuvat yhteen.			
41. Yksikulttuurisen ja homogeenisen kuluttajapohjan perusta katoaa. Yritykset panostavat enemmän erilaisuuksien huomaamiseen, samalla ne pyrkivät yhdistämään näitä monenlaisia arvoja omiin toimintoihinsa, tuotteisiinsa ja palveluihinsa.			

**TAUSTATIETONNE**

Ympyröikää oikea vaihtoehto:

**42. Sukupuolenne**

1 Mies      2 Nainen

**43. Ikänne \_\_\_\_\_ vuotta****44. Koulutuksenne (merkitkää ylin aste)**

1 kansakoulu / kansalaiskoulu

2 keskikoulu / peruskoulu

3 ylioppilas

4 ammatillinen tai opistoasteen tutkinto,

mikä? \_\_\_\_\_

5 alempi korkeakoulututkinto,

pääaine? \_\_\_\_\_

6 ylempi korkeakoulututkinto,

pääaine? \_\_\_\_\_

7 lisensiaatti,

pääaine? \_\_\_\_\_

8 tohtori,

pääaine? \_\_\_\_\_

**45. Oletteko hankkinut henkilöstön kehittämistehtäviin pätevöittävää lisäkoulutusta?**

1 kyllä,

mitä? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 en ole

46. Peruskoulutuksen jälkeinen työelämäkokemuksenne? \_\_\_\_\_ vuotta

47. Kuinka kauan olette toiminut nykyisessä tehtävässä? \_\_\_\_\_ vuotta

48. Kuinka kauan yhteensä olette toiminut henkilöstön kehittämistehtävissä? \_\_\_\_\_ vuotta

49. Mikä on tämän hetkinen tehtävänimikkeenne?

---

50. Missä toimipaikkanne sijaitsee tällä hetkellä?

- |   |                      |   |                          |
|---|----------------------|---|--------------------------|
| 1 | valtionhallinnossa   | 3 | valtion liikelaitoksessa |
| 2 | kunnallishallinnossa | 4 | yksityisellä sektorilla  |

51. Millä toiminnan-/hallinnonalalla työskentelette?

- |   |   |    |  |
|---|---|----|--|
| 1 | maatalous, metsätalous, kala- ja riistatalous         | 9  | rahoitus- ja vakuutustoiminta                    |
| 2 | kaivos- ja kaivannaistoiminta, energia- ja vesihuolto | 10 | kiinteistö-, puhtaus- ja vuokrauspalvelut        |
| 3 | teollisuus  | 11 | tekninen palvelu, palvelut liike-elämälle        |
| 4 | rakentaminen  | 12 | koulutus ja tutkimus                             |
| 5 | kauppa  | 13 | terveys- ja sosiaalipalvelu                      |
| 6 | majoitus- ja ravitsemistoiminta                       | 14 | virkestys- ja kulttuuripalvelu                   |
| 7 | kuljetus  | 15 | järjestö- ja uskonnollinen toiminta              |
| 8 | tietoliikenne   | 16 | yleinen järjestys, turvallisuus ja maanpuolustus |

**52. Toimitteko tällä hetkellä,**

- 1 oman työorganisaationne-/yrityksenne henkilöstön kehittämisestä vastaavissa työtehtävissä
- 2 oman työorganisaationne muissa kuin henkilöstön kehittämisestä vastaavissa tehtävissä, mutta henkilöstön kehittämistehtävät kuuluvat myös toimenkuvaanne
- 3 koulutus- ja kehittämispalveluja muille/ulkopuolisille tarjoavan yrityksen/organisaation palveluksessa
- 4 itsenäisenä konsulttina/kouluttajana erilaisissa kohdeorganisaatioissa
- 5 muu, mikä? \_\_\_\_\_

**53. Mikä on työorganisaationne koko henkilöstön määrä?**

- |   |           |   |           |   |        |
|---|-----------|---|-----------|---|--------|
| 1 | - 99      | 3 | 200 - 499 | 5 | 1000 - |
| 2 | 100 - 199 | 4 | 500 - 999 |   |        |

**YHTEYSTIETONNE:**

Näitä tietoja tarvitaan jatkotutkimusta ja sen mahdollisesti sisältämää haastattelua varten

Nimi: \_\_\_\_\_ Puh.nro: \_\_\_\_\_

Työorganisaation nimi: \_\_\_\_\_

Työorganisaation osoite: \_\_\_\_\_

*TIEDOT KÄSITELLÄÄN EHDOTTOMAN LUOTTAMUKSELLISESTI EIKÄ VASTAAJAN HENKILÖLLISYYS TULE ESILLE TUTKIMUKSEN MISSÄÄN VAIHEESSA!*

**SUURKIITOKSET YHTEISTYÖSTÄNNE JA VAIVANNÄÖSTÄNNE!**

### LIITE 3. Muuttujaluettelo ja muuttujien lyhenteiden selvitys

MUUTTUJA: NIMI	SISÄLTÖ
LIIKE1: Kv.talous	Kansainvälisen talouden vaatimukset muuttavat jatkossa liiketoimintojen organisointia ja suorituskyvyn mittoja
LIIKE2: Kuluttaja	Liiketoiminnan tuloksia mitataan kuluttajan kriteerien mukaan
LIIKE3: Kumppanuussuhteet	Maailmanlaajuista liiketoimintaympäristöä kuvaa kumppanuussuhteet ja niiden määräämät uudet säännöt
LIIKE4: Verkostoituminen	Kommunikaatio- ja informaatioverkostoituminen häivyttää liiketoiminnallisia ja kansallisia rajoja
LIIKE5: Standardit	Kansainvälisten suorituskykystandardien tärkeys ja käyttö kasvavat
LIIKE6: Muodonmuutos	Organisaatioiden muodonmuutos jatkuu, innovatiivisuus tärkeää
LIIKE7: Uudelleenjärjestäminen	Organisaation suorituskyvyn lisääminen toimintojen uudelleenjärjestämisellä tai -organisomisella
LIIKE8: Tiimivastuu	Tiimien vastuu perusprosessien toimivuudesta kasvaa
LIIKE9: Parantaminen	Jatkuva toiminnan uudelleenjärjestely ja/tai asteittainen parannus
LIIKE10: Ydinosaaminen	Ydinosaaminen määritellään, aputoiminnot siirretään määrääkäsille työntekijöille
LIIKE11: Irtisanomiset	Laajamittaiset irtisanomiset jatkuvat
LIIKE12: Uraohjaus	Työntekijä ohjaa aikaisempaa enemmän työuransa suuntaa
LIIKE13: Työvastuu	Työntekijän vastuu omasta työstä ja urasta kasvaa
LIIKE14: Oppimisvastuu	Työntekijöiden vastuu toimintansa muuttamisesta ja oppimisestaan kasvaa
LIIKE15: Luottamus	Työnantajan täytyy ansaita kovalla työllä henkilöstön luottamus
LIIKE16: Henkilöstöerot	Henkilöstön erot arvovallassa, statuksessa ja rooleissa vähenee
LIIKE17: Tiimijohtaminen	Tiimien avulla johtaminen tulee yleisemmäksi
LIIKE18: Muutosjohtajuus	Johtajuuden avainasioita ovat organisaation suunnittelu, kaoksen kurissa pito ja muutoksen johtaminen
LIIKE19: Päätösjohtajuus	Johtajuuden avainasiana on päättää päätöksentekijöistä
TEKNO20: Digitaalitieto	Digitaalisen tiedon käsittelyn kehitys muuttaa informaation luomisen, varastoinnin, käytön ja levittämisen tapaa

MUUTTUJA: NIMI	SISÄLTÖ
TEKNO21: Tietojärjestelmät	Organisaatioiden tietojärjestelmien kehitys kannustaa asiakkaita ja toimittajia tietojen vaihtoon suoraan tietoverkkojen kautta; tästä voi tulla merkittävä oppimisen lähde
TEKNO22: Apuvälineet	Tietokoneet ja elektroniset apuvälineet tulevat mukaan yhä useampaan työympäristöön
TEKNO23: Työteknologia	Teknologia työpaikalla tulee käyttäjäystävällisemmäksi ja helpommin mukana kannettavaksi
TEKNO24: Tietokonekehitys	Tietokoneiden tehojen kasvaessa niiden tilantarve pienenee
HEKE25: Koulutusorganisointi	Yritykset hakevat sekä vaihtoehtoja koulutuksen organisoinnissa keskittämisen ja hajauttamisen väliltä että järkevää yhdistelmää valmiiden yleispakettien ja räätälöidyn koulutuksen kesken
HEKE26: Oppimisvastuu2	Vastuu uudesta oppimisesta siirtyy ammattimaisilta kouluttajilta ei-ammattilaisille
HEKE27: Osa-aikaiset	Yritykset, joilla on suuri määrä määrä- ja osa-aikaisia työntekijöitä, kohtaavat haasteita näiden työntekijöiden kouluttamisessa, motivoinnissa ja vuorovaikutussuhteissa yritykseen
HEKE28: Suorituskykykoulutus	Huippusuorituksen korostaminen muuttaa henkilöstön kehittämisen sisältöjä pois erityistaitojen rakentamisesta ja tiedon siirtämisestä suorituskyvyn parantamiseen ja tukemiseen
HEKE29: Koulutusperiaatteet	Koulutusta annetaan JOT-periaatteella, suoraan liitettyä työhön
HEKE30: Oppimistapa	Huomio kiinnittyy työssä oppimiseen, ei oppimisen siirtämiseen
HEKE31: Oppimistapa2	Itseohjattu oppiminen ja tiimioppiminen lisääntyy
HEKE32: Organisaatiooppiminen	Kiinnostus sekä organisaation oppimiseen että tämän oppimisen arviointiin lisääntyy
HEKE33: Ryhmäkoulutus	Ryhmäkoulutustapahtumia käytetään yhä vähemmän informaation välittämiseen tai taitojen opettamiseen, mutta sitäkin enemmän henkilöstön motivoimiseen, ryhmien sitouttamiseen ja uuden tiedon luomiseen
HEKE34: Valtiovastuu	Valtionhallinto ottaa suuremman vastuun koulusta työelämään siirtymisessä, infrastruktuurin luomisessa henkilöstön kehittämisen tueksi sekä se kannustaa työnantajia kouluttamaan enemmän
HEKE35: Valtiokoulutus	Valtio tarjoaa yhä enemmän koulutusta niille ihmisille, joilla ei ole mahdollisuutta normaaliin henkilöstökoulutukseen

MUUTTUJA: NIMI	SISÄLTÖ
HEKE36: Suuryritykset	Suuret yritykset lisäävät ulkopuolisten kouluttajien ja koulutusorganisaatioiden käyttöä koulutuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja hallinnossa
HEKE37: Pienyritykset	Pienet yritykset luottavat koulutustarpeen esiintyessä kumppanuuteen muiden pienten yritysten kanssa, ne käyttävät enemmän kunnallisia oppilaitoksia sekä valtion ja kansalaisorganisaatioiden koulutuspalveluja
HEKE38: Teknologiamuutokset	Teknologiat, jotka muuttavat kuinka, milloin ja missä ihmiset työskentelevät, muuttavat myös sitä kuinka, milloin ja missä he oppivat
HEKE39: Tietoverkot	Tietoverkkoihin kehitetty teknologia vaikuttaa koulutuksen ja suorituskyvyn tukemisen suunnitteluun ja suorittamiseen
HEKE40: Ohjelmistot	Opettavien ohjelmistojen ja tietojärjestelmien suunnittelu sulautuvat yhteen
HEKE41: Kulttuuri	Yksikulttuurisen ja homogeenisen kuluttajapohjan perusta katoaa. Yritykset panostavat enemmän erilaisuuksien huomaamiseen, samalla ne pyrkivät yhdistämään näitä monenlaisia arvoja omiin toimintoihinsa, tuotteisiinsa ja palveluihinsa

Tutkimuksen taustamuuttajat:

MUUTTUJA	SELITE
SUKUP42	Sukupuoli
IKA43	Ikä
KOULU44	Koulutus
HKOULU45	Henkilöstön kehittämisen lisäkoulutus
KOKEM46	Peruskoulutuksen jälkeinen työelämäkokemus
TYOVUO47	Nykyisessä tehtävässä toimimisen aika
HEKEV48	Henkilöstön kehittämistehtävissä toimimisen aika
NIMIKE49	Tämän hetkinen tehtävänimike
PAIKKA50	Toimipaikka tällä hetkellä
ALA51	Toiminnan- / hallinnonala
TYO52	Nykyisten työtehtävien kuvaus
KOKO53	Työorganisaation koko henkilöstön määrä



Tutkimustulosten analysoinnin aikana muodostetut uudet muuttajat:

MUUTTUJA	SELITE
UUSI49	Nimikkeet jaettuna organisaatiotason mukaan: Ylin johto, Linja-johto, Kehittämispäälliköt, Muut päälliköt, Kouluttajat

**LIITE 4. Kohdejoukon taustatietoja kuvailevia taulukoita.**

Kyselylomakkeita lähetetty 297, palautettiin 97.

Palautusprosentti 32,7

Hylättiin 2 vastauslomaketta

Kohdejoukon N = 95

Taulukko 1. Sukupuolijakauma

SUKUP42	f	%
Nainen	32	33,7
Mies	63	66,3
	95	100

Taulukko 2. Ikäjakauma

IKA43	f	%	kumul. %
- 20	1	1,1	1,1
21 -30	1	1,1	2,1
31 - 40	14	14,7	16,8
41 - 50	36	37,9	54,7
51 - 60	39	41,1	95,8
61 -	4	4,2	100,0
	95	100	

Taulukko 3. Peruskoulutus

KOULU44	f	%
Ammatillinen / opistotasoinen	7	7,4
Alempi korkeakoulututkinto	13	13,7
Ylempi korkeakoulututkinto	70	73,7
Lisensiaatti	1	1,1
Tohtori	4	4,2
	95	100

Taulukko 4. Henkilöstön kehittämisen lisäkoulutus

HKOULU45	f	%
Kyllä	77	81,1
Ei	18	18,9
	95	100

Taulukko 5. Peruskoulutuksen jälkeinen työelämäkokemus vuosina (validi %-osuus on laskettu vähentämällä kohdejoukosta puuttuvien tietojen lukumäärä ts. %-osuus havaituista arvoista)

KOKEM46	f	% (validi)	kumul. %
- 10	6	6,4	6,4
11 - 20	24	25,5	31,9
21 - 30	50	53,2	85,1
31 - 40	10	10,6	95,7
41 -	4	4,3	100,0
Puuttuva tieto	1	-	
	95	100	

Taulukko 6. Nykyisessä tehtävässä toimimisen aika vuosina

TYOVUO47	f	%	kumul. %
- 5	41	43,2	43,2
6 - 10	35	36,8	80,0
11- 15	6	6,3	86,3
16 - 20	8	8,4	94,7
21 - 25	2	2,1	96,8
26 - 30	-	-	96,8
31 -	3	3,2	100,0
	95	100	

Taulukko 7. Henkilöstön kehittämistehtävissä toimimisen aika vuosina

HEKEV48	f	% (validi)	kumul. %
- 5	13	14,0	14,0
6 - 10	26	28,0	41,9
11- 15	12	12,9	54,8
16 - 20	20	21,5	76,3
21 - 25	11	11,8	88,2
26 - 30	5	5,4	93,5
31 -	6	6,5	100,0
Puuttuva tieto	2	-	
	95	100	

Taulukko 8. Tämän hetkinen tehtävänimike (yhdistetyt luokat)

UUSI49	f	% (validi)	kumul. %
Ylin johto	23	25,0	25,0
Linjajohto	20	21,7	46,7
Kehittämispäälliköt	19	20,7	67,4
Muut päälliköt	16	17,4	84,8
Kouluttajat	13	14,1	98,9
Muut	1	1,1	100,0
Puuttuva tieto	3		
	95	100	

Taulukko 9. Toimipaikka

PAIKKA50	f	% (validi)	kumul. %
Valtionhallinto	2	2,1	2,1
Kunnallishallinto	2	2,1	4,2
Valtion liikelaitos	5	5,3	9,5
Yksityinen sektori	85	90,5	100,0
Puuttuva tieto	1		
	95	100	

Taulukko 10. Toiminnan- / hallinnonala

ALA51	f	%	ALA51	f	%
1	2	2,1	12	19	20,0
2	3	3,2	13	3	3,2
3	26	27,4	14	1	1,1
4	2	2,1	15	1	1,1
5	10	10,5	16	0	-
6	0	-	17	1	1,1
7	1	1,1	18	1	1,1
8	2	2,1	19	3	3,2
9	14	14,7	20	1	1,1
10	0	-		95	100
11	5	5,3			

Taulukko 11. Nykyisten työtehtävien kuvaus

TYO52	f	% (validi)	kumul. %
Vastaa kehittämisestä	27	29,3	29,3
OTO - kehittäjä	37	40,2	69,5
Koulutusorganisaation palveluksessa	16	17,4	86,9
Itsenäinen konsultti	9	9,8	96,7
Muu	3	3,3	100,0
Puuttuva tieto	3		
	95	100	

Taulukko 12. Työorganisaation koko henkilöstön määrä

KOKO53	f	% (validi)	kumul. %
- 99	25	27,2	27,2
100 - 199	6	6,5	33,7
200 - 499	16	17,4	51,1
500 - 999	9	9,8	60,9
1000 -	36	39,1	100,0
Puuttuva tieto	3		
	100	100	

**LIITE 5. Faktorimatriisi todennäköisistä trendiulottuvuuksista - kaikki väittämät**

Faktori n -sarakkeessa esitetään muuttujan saama lataus kyseiselle faktorille, Varimax -rotatointi

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5	Faktori 6	h2
LIIKE1A	-,03691	,10298	,74260	,09070	,04679	-,14490	.59484
LIIKE2A	,18739	,23917	,60320	,05359	,09770	-,07294	.47391
LIIKE3A	-,06230	,26344	,75783	-,00992	,20427	,15118	.71226
LIIKE4A	,09070	,17552	,36331	,18354	,31095	,09391	.31023
LIIKE5A	,11071	,20763	,40926	,36919	,21545	,23214	.45947
LIIKE6A	,23087	,02822	,69579	,03047	,06683	,20226	.58452
LIIKE7A	,22293	,25475	,39283	-,03071	,00827	,56263	.58648
LIIKE8A	,53386	,50615	,24673	-,02793	-,06657	,09551	.61641
LIIKE9A	,32967	,56298	,25800	,07055	,17935	,24439	.58906
LIIKE10A	,35214	,22276	,37818	,12505	-,07505	,09620	.34717
LIIKE11A	-,02448	,00166	,04076	-,00220	,21831	,59033	.39842
LIIKE12A	,34389	-,05943	,35136	,32286	,40869	-,15414	.54027
LIIKE13A	,29864	-,03862	,47415	,44672	,24587	-,06993	.58039
LIIKE14A	,51804	,15114	,34962	,22410	,11032	,11246	.48849
LIIKE15A	,26350	,09408	,31124	,17922	,31312	,18079	.33800
LIIKE16A	,64618	,16092	,04657	,26871	,02992	-,02158	.51917
LIIKE17A	,71852	,36800	,12746	-,08864	-,03971	-,09869	.68712
LIIKE18A	,54687	,15499	,13984	,11817	,02504	,23905	.41438
LIIKE19A	,20493	,01276	-,02537	,09701	,10240	,74950	.62445
TEKNO20A	,20752	,66750	,21607	,24222	-,01305	,06128	.59790
TEKNO21A	,20416	,53329	,19326	,25517	-,08043	,03635	.43633
TEKNO22A	,24448	,25523	,17574	,68176	-,16572	,13378	.66596
TEKNO23A	,07967	,25530	,23528	,72771	,11640	,01996	.67040
TEKNO24A	-,04037	,12761	-,04038	,82015	,14438	-,01521	.71327
HEKE25A	,17421	,32853	-,04700	,57134	,25900	,214528	.58034



Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5	Faktori 6	h2
HEKE26A	,20139	,17357	,21932	,12466	,42880	,15431	.34201
HEKE27A	,21717	-,13507	30140	,45284	,29508	,07583	.45413
HEKE28A	,59914	,06533	,15198	-,19589	,23279	,08568	.48624
HEKE29A	,57064	,26052	,18071	,18821	,23591	08004	.52364
HEKE30A	,46298	,38066	,04120	,12853	,42862	-,11921	.57540
HEKE31A	,47384	,31622	,08539	,36584	,40330	-,12959	.64509
HEKE32A	,47250	,44155	,09593	,07579	,15028	-,02860	.45657
HEKE33A	,62085	-,08927	-,06661	,11984	,20053	,06232	.45632
HEKE34A	,20701	,13618	,00760	,11808	,76319	,11127	.67024
HEKE35A	,10277	,07634	,25127	,01491	,67215	,06255	.53545
HEKE36A	-,12595	,30694	,00405	,32920	-,12616	,44009	.42806
HEKE37A	-,16104	,25773	,00716	,04146	,51612	,35795	.48864
HEKE38A	,17976	,68169	,13127	,04848	,31468	-,00449	.61565
HEKE39A	,03403	,72055	,11975	,14407	,24857	,14284	.63764
HEKE40A	,20005	,65342	,13797	,24225	,32336	,12547	.66501
HEKE41A	,37607	,34277	,43153	,14055	,07834	,07452	.47658

**LIITE 6. Faktorimatriisi henkilöstön kehittämiseen vaikuttavista trendiulottuvuuksista - kaikki väittämät.**

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5	Faktori 6	h2
LIIKE1B	,13734	,16674	,64068	-,01120	,01748	-,09917	.46741
LIIKE2B	,06160	,11079	,75316	-,08271	,02312	,03304	.59179
LIIKE3B	,37450	,11088	,60683	,21286	-,18909	-,13901	.62117
LIIKE4B	-,00221	,40118	,43119	-,02243	,06996	,12649	.36827
LIIKE5B	,12684	,22961	,66839	,14051	-,13843	,02052	.55487
LIIKE6B	,03222	,35050	,58744	,26107	,06629	,09906	.55133
LIIKE7B	,08047	-,22117	,30444	,07069	-,11212	-,44127	.36037
LIIKE8B	,21001	-,04886	,66463	,04486	,25850	,10684	.56847
LIIKE9B	,30634	,14307	,49984	,25787	,42513	,01904	.61174
LIIKE10B	,15248	,24453	,35642	,46227	,30346	,00683	.51591
LIIKE11B	,05485	,20746	,01100	,70925	,02293	-,08408	.55679
LIIKE12B	,23733	,52992	,17091	,09035	,32429	-,15869	.50486
LIIKE13B	,19418	,47139	,19260	,31195	,40022	-,37031	.69163
LIIKE14B	,05287	,51881	,41002	,25071	,14022	-,24479	.58251
LIIKE15B	,26121	,11245	,38946	,44373	,09734	,05738	.44222
LIIKE16B	-,03198	,44619	,16724	,44562	,25804	,11908	.50742
LIIKE17B	-,02568	-,00590	-,20363	-,02983	,70599	,00403	.54149
LIIKE18B	,06981	,43323	,26623	,39989	,16046	,35996	.57867
LIIKE19B	-,02631	,35360	,16325	,51786	-,05355	,34751	.54419
TEKNO20B	,05432	,70597	,09588	,01194	,14445	,12030	.54601
TEKNO21B	,30326	,55161	,13108	,15228	-,10431	,21820	.49511
TEKNO22B	,03957	,66442	,06111	,18981	,09108	,15320	.51455
TEKNO23B	,38336	,78026	,12595	,10865	-,19478	-,02048	.82180
TEKNO24B	,43827	,61939	,03960	,16781	-,21083	-,00866	.64997
HEKE25B	,70099	,13822	,02880	,19769	,10503	,21138	.60611
HEKE26B	,17798	,20395	,20617	-,02867	,52220	,19196	.42615
HEKE27B	,16079	,54331	,38789	,01284	,18089	,14955	.52675
HEKE28B	,29974	,07936	,36584	,01094	,00897	,54605	.52835

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5	Faktori 6	h2
HEKE29B	,44500	,08363	,46217	,01692	,42269	-,02474	.59818
HEKE30B	,56248	-,06341	,30210	,03357	,46289	-,00865	.62714
HEKE31B	,69220	,10735	,15127	-,02699	,47096	-,06328	.74008
HEKE32B	,67518	,10623	,37640	-,00911	,10596	,20486	.66211
HEKE33B	,23575	,07947	-,00206	,13566	,02055	,73698	.62387
HEKE34B	,66750	,04330	,14318	,24221	-,08189	,26580	.60395
HEKE35B	,52304	,03091	-,00719	,43406	,05904	,21168	.51128
HEKE36B	,29136	,03276	-,10295	,64375	-,13788	,01709	.53028
HEKE37B	,50265	-,03438	,09018	,54548	-,11479	-,00955	.57279
HEKE38B	,65009	,25157	,21737	,00410	,24634	-,06137	.59762
HEKE39B	,66633	,28653	,10856	,08049	,01002	-,03269	.54553
HEKE40B	,60669	,41296	,13015	,26895	-,00403	,01171	.62803
HEKE41B	,46549	,36259	,35193	,29764	-,00762	,00767	.56070

1. Faktorilla painottui koulutuksen organisoinnin kysymykset, itseohjatun oppimisen ja tiimioppimisen lisääntyminen sekä organisaation oppiminen ja sen arviointi. Faktorille latautui oppimiseen ja kouluttamiseen liittyvät teemat. Faktoria voidaan tulkita siten, että oppimista ja kouluttamista pyritään organisoimaan oman organisaation sisälle. Vaikuttaa siltä, että korostetaan organisaation ja henkilöstön omaa oppimiskykyä ja tämä vaikuttaa myös henkilöstön kehittämiseen. Faktori nimettiin "oppivan organisaation" -faktoriksi (vrt. faktorianalyysi 2).

2. Faktorilla painottui työtekniikan käyttäjäystävällisyys, digitaalisen tiedon käsittelyn kehityksen seuraukset ja tietokoneiden ja elektronisten työn apuvälineiden leviäminen työympäristöihin. Faktoriin latautui selkeästi työn teknologisia apuvälineitä painottavat trendit. Näiden teknologisten apuvälineiden käytön oppimisen tarve vaikuttaisi siten henkilöstön kehittämiseen. Faktorin nimeksi annettiin "teknologisten työvälineiden oppiminen".

3. Faktorilla painottui liiketoiminnan tulosten mittaus kuluttajan kriteerien mukaan, kansainvälisten suorituskystandardien kasvava merkitys, tiimien vastuun kasvu ja kansainvälisen talouden vaatimukset liiketoimintojen organisointiin ja suorituskyyyn. Faktorille latautui muuttujia, jotka koskettavat liiketoiminnan tuloksellisuuden ja organisoinnin arviointikriteerejä. Faktoria voidaan tulkita siten, että henkilöstön kehittämällä pyritään vastaamaan näiden kriteerien täyttämiseen. Faktori nimettiin "henkilöstön kehittämällä suorituskyyyn" -faktoriksi.

4. Faktorilla painottui irtisanomiset, suurten yritysten käyttämät ulkopuoliset kouluttajat ja koulutusorganisaatiot koulutuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja hallinnossa ja pienten yritysten tukeutuminen toisiin pieniin yrityksiin, oppilaitoksiin sekä valtion ja kansalaisorganisaatioiden koulutuspalveluihin koulutuksessaan. Faktorin tulkinta on ongelmallista kärkimuuttujan erotessa sisällöllisesti kahdesta muusta muuttujasta. Yhteistä muuttujille näyttäisi olevan henkilöstön vähentyminen, erityisesti koulutushenkilökunnan vähentyminen suurissa yrityksissä. Faktorille nimettiin "koulutushenkilöstön vähentyminen" -ulottuvuudeksi.

5. Faktorilla painottui tiimi johtamisen yleistyminen, oppimisen vastuun siirtyminen sekä itseohjatun oppimisen ja tiimioppimisen lisääntyminen. Faktoriin latautui tiimiytymisen ja oppimisen vastuun siirtymiseen liittyvät tekijät. Tiimeissä tapahtuva omaehtoinen oppiminen ja tiiminvetäjän ohjaama oppiminen vaikuttaisi siten henkilöstön kehittämiseen. Faktori nimettiin "tiimioppimisen" -faktoriksi.

6. Faktorilla painottui ryhmäkoulutustapahtumien käytön tavoitteiden muutokset ja henkilöstön kehittämisen sisältöjen siirtyminen suorituskyyyn parantamiseen ja tukemiseen. Muuttujia yhdistävä tekijä on koulutuksen sisältöjen ja tavoitteiden muutos. Tämän muutoksen voidaan tulkita tapahtuvan tietopainotteisesta koulutuksesta uutta luoviin, suorituskyykyä ja tiettyjä asenteita painottaviin henkilöstön kehittämisen sisältöihin. Faktori tulkittiin "koulutustavoitteiden ja -sisältöjen muutos" -ulottuvuudeksi. (vrt. faktorianalyysi 2; "koulutustavoitteiden ja -keinojen muutos")