



HR –ASiantuntijaValmennuksen PILOTOINTI :

HRq –Agenttivalmennuksesta HRq –valmennus 1.0

EVE-hankkeen (ESR) tavoitteena on ollut henkilöstölähtöisen tuottavuuden parantaminen alueen yrityksissä. Tavoitteena on alueellisesti olla mukana edistämässä kansallista Työelämä 2020 –ohjelmaa ja sen tavoitetta ”Suomessa Euroopan paras työelämä 2020”. Hankkeessa kehitettiin ja toteutettiin vuosina 2018–2020 HR-osaamisen vahvistamiseen tarkoitettu HRq –Agenttivalmennus (liite 1). Valmennuspilottiin osallistui yhdeksän henkilöä kuudesta yrityksestä ja heidän taustansa olivat vaihtelevia niin koulutuksen kuin työkokemuksen puolesta. Valmennus keskittyi HR-osaamisen uudistamiseen. Osallistujat toteuttivat organisaationsa HR-arkkitehtuurin kehittämistä tukevia kehittämisprojekteja ja kokeiluja.

HRq -Agenttivalmennuspilotin ensimmäinen toteutus alkoi helmikuussa 2019 ja sisälsi yli 20 lähiopetuspäivää huippuasiantuntijoiden johdolla (liite2), webinaareja, lähipäivien väliin jaksotettuja työpajoja, lähiohjausta, digityökalujen käyttöopastusta, ennakko- ja välitehtäviä, HR –benchmarking –käyntejä, osallistumisia HR -alan messuille ja seminaareihin sekä aktiivista verkostoitumista tiimiläisten kesken ja alueellisesti sekä valtakunnallisesti Henry ry:n jäsenten kesken. Kukin osallistuja toteutti hankkeen ohjauksessa ja tukemana organisaatiossaan HR-johtamista tukeneen kehittämisprojektin. Lisäksi hyödynnettiin hanketta hallinnoineen Kpedu:n tekniset ja pedagogiset tukipalvelut. Toteutukseen ja työkaluihin sekä valmennuksen asiantuntijoihin voi perehtyä tarkemmin <https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektiarkisto/edell%C3%A4k%C3%A4vijyytt%C3%A4-ja-ev%C3%A4it%C3%A4-ty%C3%B6urien-pident%C3%A4miseen/innostu-ja-uudistu>

Tämän päivän dynaamisessa ja yhä nopeammin muuttuvassa liiketoimintaympäristössä osaamisen kehittäminen on tulevaisuuden menestyksen ehto. Organisaation tulos saadaan aikaan ihmisten ja organisaation osaamisella. Systemaattinen osaamisen johtaminen jalostaa ihmisten, työntekijöiden osaamiset organisaatiotason kyvykkyydeksi. Osaamisen lisäksi motivaatio ja yhteishenki ovat ratkaisevia kaiken toiminnan kannalta. Osaamisen johtamisen ja oppimisen taitoja valmennetaan kuitenkin vielä tarpeeseen nähden vähäisessä määrin. HR- ja esimiestyön ja johtamisen kautta luodaan oppimista ja uudistumista edistävää organisaatiokulttuuria. HR on luomassa puitteita oppivalle kulttuurille ja tuo käyttöön uusia organisaatiolle sopivia oppimisen tapoja. Lähijohtajilla puolestaan on kyky tukea työntekijöiden urakehitystä sekä johtaa työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä.

1. Pilottivalmennuksesta saatujen kokemusten ja palautteiden perusteella (osallistujilta kerättyjen palautteiden ka 4.8/5) sekä COVID-19 (työ, työn tekeminen, digiosaaminen) vaikutuksista johtuen myöhemmin kuvailtavaa HRq –valmennusta 1.0 on kehitetty merkittävästi alkuperäisestä HRq –Agenttivalmennuksen suunnitelmasta sekä pilottitoteutuksesta. Hr-q-Agenttivalmennuksen suunnittelussa lähtökohtana oli perinteisen täydennyskoulutuksen ajatusmalli tarjota kokopäivän kurssseja, seminaareja tai työpajoja kaikille yhtä aikaa pilottivalmennuksen ohjelmaan merkityssä järjestyksessä. Sen sijaan toteutusmuodot ja sisällöllinen tavoite oli jo rakennettu tulevaisuuden HR:n ja näkökulmasta. Havaittiin, että toteuttamistapaa on syytä uudistaa huomioiden osallistuvat organisaatiot sekä työntekijät yksilöllisesti.

2. HRq- valmennus 1.0 :ssa huomioidaan tulevaisuus jatkuvan oppimisen viitekehystä; ajankohtaisen hallitusohjelmaan sisältyvän jatkuvan oppimisen uudistamistyöstä, sen visiosta ja tulevista v. 2020 lopussa valmistuvista linjauksista. Jatkuvan oppimisen uudistamistyössä tarkastellaan erityisesti työuran aikaisia mahdollisuuksia kehittää osaamista.

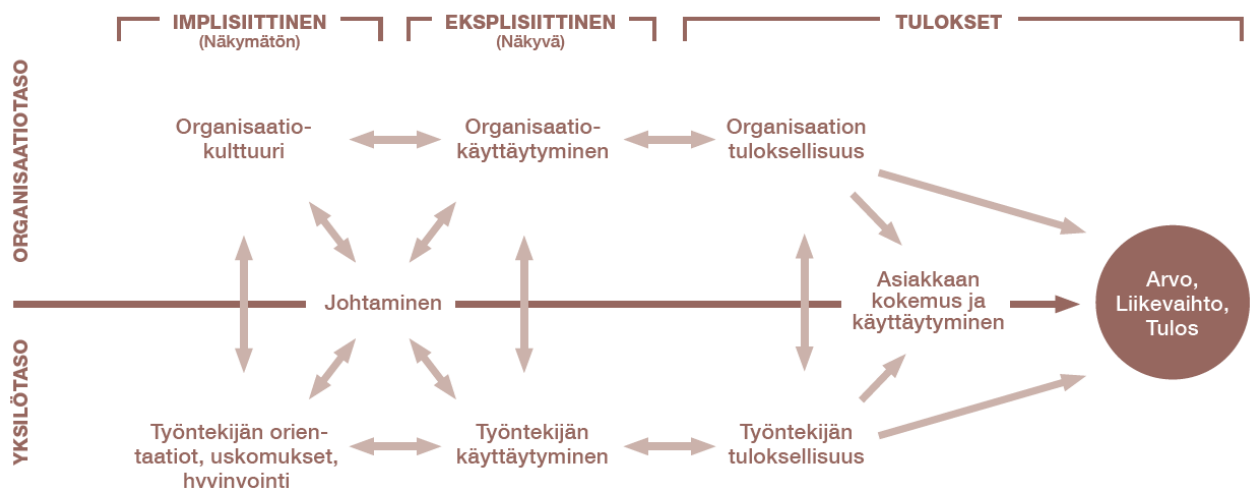
Uudistuksen visioon kuuluu:

- jokainen työkäinen kehittää osaamistaan aktiivisesti ja joustavasti työuran aikana
- kaikilla on merkityksellisen elämän ja muuttuvan työn edellyttämät taidot ja osaaminen
- osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista. Osaava työvoima tukee kasvua, innovaatiota, kilpailukykyä ja hyvinvointia

Uudistuksessa on em. vision lisäksi huomioitu ja tärkeiksi teemoiksi nostettu ”tulevaisuuden tarpeisiin vastaavan jatkuvan oppimisen järjestelmän” -näkökulmat:

- osaamisen johtaminen ja kehittäminen työelämässä
- osaamisen kehittämisen tavat ja koulutustarjonta
- työmarkkinoiden toimivuus

3. EVE:n HRq-pilotin kokemusten ja hallitusohjelman jatkuvan oppimisen viitekehysten ja tulevien linjausten lisäksi yhtenä näkökulmana huomioidaan organisaation arvoketju -ajattelua (Äkräs, Hintsa & Grat, 2018). Se voidaan nähdä voimavarojen, hyvinvoinnin ja menestymisen itseään ruokkivana kehänä. Tulevaisuuden työssä inhimillisten voimavarojen merkitys ja näin myös tarve kehittää työmotivaatiota omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden perustalle kasvaa. Aalto yliopiston Future of Work -ohjelman Expotential -hanke tutkii tulevaisuuden työn elementtejä ja johtamismalleja. Hankkeen tutkijoiden mukaan tulevaisuudessa menestyvät sellaiset organisaatiot, joissa johtaminen tukee positiivista organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden hyvinvointia: Työn voimavarat tukevat työntekijöiden innovatiivista toimintaa ja sitä ohjaavia käytäntöjä. Organisaation luovuuden ja tehokkuuden myötä syntyvät myös hyvä asiakaskokemus ja taloudellinen tuottavuus. (ks. kuva1)



Kuva 1. Organisaation arvoketju (Äkräs, Hintsa & Gratz, 2018)

4. Työn murros koskettaa kaikkia toimialoja ja tekijöitä tavalla tai toisella. Työn trendien myötä teknologia, kulttuuri ja rakenteet muuttuvat. Koska yritykset ovat työn murroksen ytimessä, on niiden tulevaisuudessa osallistuttava yhä aktiivisemmin työntekijöiden osaamisen edistämiseen. Uudenlainen työ vaatii uudenlaista osaamista. Työn murroksen ohessa puhutaan oppimisen murroksesta. Työn ja jatkuvan oppimisen yhdistämisessä työnantajilla on merkittävä vastuu: yrityksiltä vaaditaan aktiivisuutta ja joustavuutta niveltää yhteen työ ja osaamisen jatkuva kehittäminen tulevaisuuden osaamistarpeita ennakoiden. Jatkossa on tarpeen kehittää uusia, yritysten kanssa suunniteltuja ja toteutettavia oppimisympäristöjä ja –ratkaisuja. Tämä onnistuu työtä tehden, työssä ja työntekijöiden ja verkostojen yhteistyössä ja yhdessä oppien.

Tulevaisuuskuvioiden muuttuessa yrityksiltä vaaditaan ennakoitokykyä, millaista osaamista tarvitaan nyt ja lähivuosina. Keskitytään siis niiden valmiuksien rakentamiseen, joilla muutokseen vastataan. Merkittävin valmius on kyky oppia uutta. Uusien työntekijöiden kouluttaminen omiin tarpeisiinsa tulee lisääntymään ja ihmisiä koulutetaan työuran aikana useita kertoja. Työuran aikaisesta oppimisesta merkittävin osa tapahtuu työssä. Tähän vaaditaan kuitenkin vankka osaamisen pohja, jonka päälle voi rakentaa uutta, ja joka on helposti muunneltavissa.

OECD:n tutkimuksen mukaan työntekijöiden osaamiskuilut syvenevät työuran aikana. Lisäksi on havaittu ettei suomalainen koulutusjärjestelmä tällä hetkellä vastaa lisä- tai uudelleen koulutuksen tarpeisiin (OECD 2020). Sitran (2019) kyselyn mukaan suomalaiset aikuiset suhtautuvat positiivisesti elinikäiseen oppimiseen, joka tarkoittaa oppimista koko elämän ajan koulutuksessa, vapaa-ajalla, harrastuksissa ja työssä, joka edellyttää keinoja yksilöiden osaamisen jakamiseen koko yhteisön käyttöön. Tämä on mahdollista vahvistamalla kollegoilta oppimista ja rakentamalla malleja tavoitteelliseen vertaismentorointiin sekä yhteisölliseen tiedonluomiseen.

Edellä esitettyyn viitaten EVE:n HRq –Agenttivalmennuksen päätyttyä päädyttiin mallintamaan HRq 1.0 – valmennus, jonka tavoitteena on onnistumisen ja edistymisen mahdollistaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

HRq –VALMENNUS 1.0

Tavoite ?

HRq –valmennus 1.0:n tavoitteena on osallistujan osaamisen kehittyminen, jotta hänellä on valmiudet toteuttaa uudistamisprosesseja kohti ketterästi oppivaa organisaatiota

Tarkoitus ?

Onnistumisen ja edistymisen mahdollistaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kenelle ?

HRq –valmennus 1.0 on kehitetty HR-työstä vastaaville asiantuntijoille sekä oman päätyönsä ohella henkilöstötyötä tekeville. Valmennukseen osallistuvalla on perustiedot henkilöstöjohtamisesta.

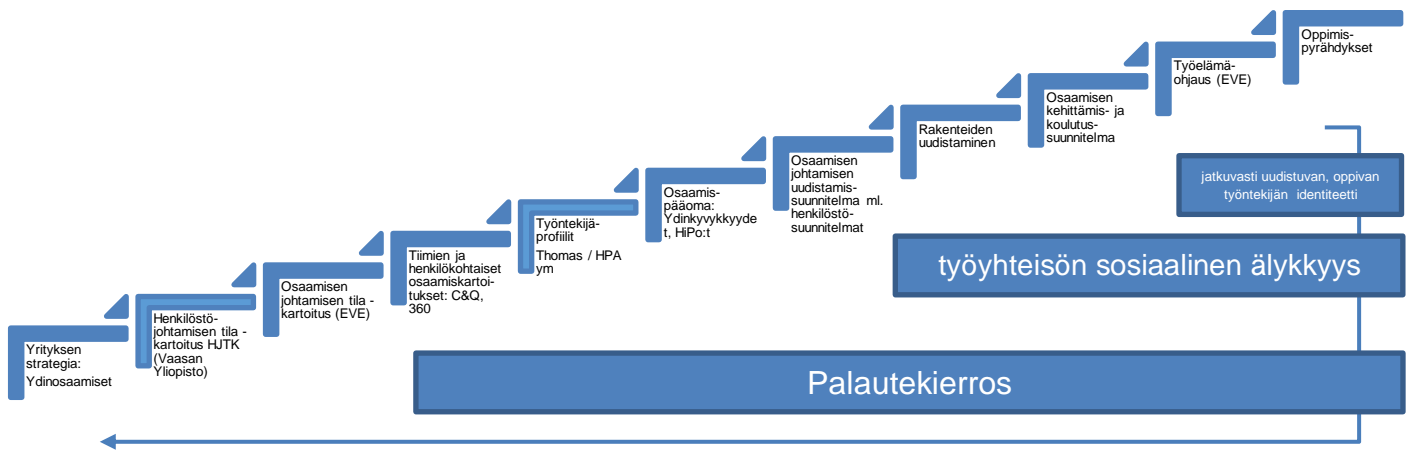
Miksi ?

HR:llä on merkittävä rooli osaamisen johtamisen kehittäjänä sekä tulevaisuuden menestyksen varmistamiseen tähtäävänä tekijänä. He ovat myös avainasemassa esimiesten rinnalla kun oppimisen johtamista uudistetaan organisaatiossa. Organisaation tulee jakaa yhteinen ymmärrys osaamisen nykytilasta, sen tulevaisuuden suunnasta strategialähtöisesti sekä käydä dialogia osaamisesta uusiutumisen näkökulmasta.

Miten ?

Osaamisen suunnitelmallinen johtaminen auttaa johtoa tunnistamaan strategian toteuttamiseksi tarvittavat ydinosaamiset sekä tehostamaan oikeanlaisen osaamisen systemaattista hankintaa, kehittämistä ja siirtämistä.

HRq –valmennus 1.0 hyödyntää EVE-hankkeessa kehitettyä *Osaamisen johtamisen uudistamisen ja oppimismuotoilun porrasmallia* (kuva 2), joka tuo systematiikkaa osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Mallin avulla osaamisen uudistamisprosessi esitellään strategiselle johdolle. Säännöllisesti toteutettavissa palautekierroksissa on mukana uudistamistyössä mukana olevia tiimien ja työyhteisön jäseniä sekä ulkopuolisia asiantuntijoita, joita yhä useammin on mukana asiakasprojektien toteutuksissa (porras 1). Mallia voidaan hyödyntää portaalta 4 lähtien yksilö- ja tiimitason uudistamisprojektien johtamisessa.



Kuva 2. Osaamisen johtamisen uudistamisen ja oppimismuotoilun portaat -malli (EVE-hanke (ESR), 2020)

Porrasmalli:

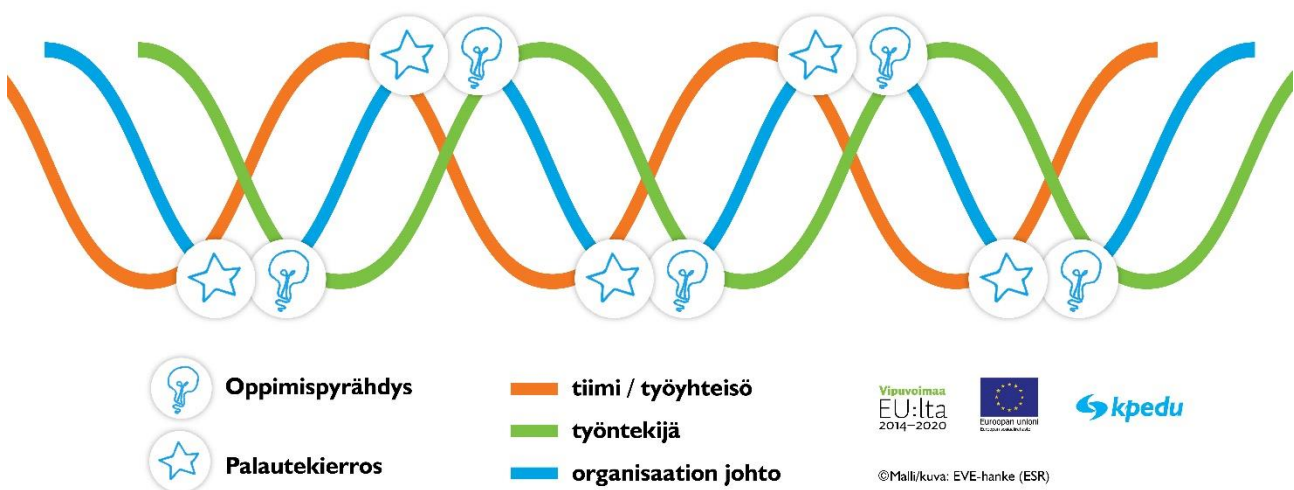
1. Yrityksen vision, strategian ja ydinosaatimien määrittely. Tunnistetaan kriittiset menestystekijät strategian toteuttamiseksi sekä niihin liittyvät ydinosaatimet ja yleiset taidot sekä näiden tavoitetasot ja päätetään käytettävistä mittareista. Määritellään High Potential –kriteerit, määritetään mitä osaamisia pitää kehittää tai hankkia tulevaisuuden toiminta- ja kilpailukyvyyn varmistamiseksi oleva osaamisen taso.
2. Organisaation henkilöstöjohtamisen tilan selvittäminen hyödyntämällä esim. Vaasan yliopiston Hermes –hankkeessa kehitettyä kyselylomaketta.
3. Osaamisen johtamisen tilan kartoitus EVE-hankkeessa tuotetun arviointityökalun avulla
4. Tiimien ja yksilötason osaamiskartoitusten suunnittelu ja toteutus lähijohdon kanssa yhteistyössä. Toteutetaan sähköisesti esim. C&Q Systemsin osaamiskartoituspalvelulla. Tärkeää on, että kartoitettavalta selvitetään myös motivaatiotaso ja arvioinnin tekevät kartoitettavan lisäksi myös esimies sekä kollegat ja joissain tapauksissa myös asiakkaat tai verkostokumppanit (esim. 360-analyysi). Tulokset siirtyvät automaattisesti kehittymissuunnitelmaan.
5. Työkäyttäytymistä analysoimalla selvitetään työntekijä- ja vuorovaikutusominaisuuksia yksilötasolla esim Thomas/HPA.
6. Edellisten vaiheiden tulosten perusteella saadaan tietoa organisaation osaamis-pääomasta. Tuloksena saadaan esille myös ns. tunnistamatonta potentiaalia sekä korkean potentiaaloin omaavat monilahjakuudet, ns. high potential.
7. Henkilöstösuunnitelmien laadinta
8. Järjestetään organisaation rakenne, prosessit ja teknologiaratkaisut sellaisiksi, että ne mahdollistavat ketterän oppimisen, tiedon ja osaamisen jakamisen sekä tukevat strategisten kyvykkyysien kehittämistä
9. Konkretisoidaan osaamisen kehittämissuunnitelmassa, miten kunkin yksilön ja tiimien oppimispyrähdykset toteutuvat.
10. Työelämäohjauksessa työntekijän motivaatio, osaaminen ja tavoitteet yhdenmukaistetaan / ”matchataan” yrityksen tavoitteiden kanssa

sOppimispyrähdykset toteutuu yksilöllisesti ja näkyy toiminnan muutoksena, minkä seurauksena oppimistulokset kirjautuvat esim. C&Q – tai muuhun osaamisen seurantajärjestelmään. Määritellään mitä ja miten osaamista kehitetään itse, mitä pitää rekrytoida ja mitä hankitaan ulkopuolelta tms. Oppimispyrähdykset voivat toteutua ongelmanratkaisua varten tietoa hankkiessa, osallistumalla kehittämissuunnitelmiin, verkkokursseihin, etäkoulutuksissa, harrastustoiminnan parissa, palautetta keräämällä jne.

Oppimispyrähdyksen toteutumistavat vaihtelevat oppimistarpeen mukaisesti. Monissa organisaatioissa käytössä olevan 70-20-10 mallin mukaisesti valmiille kurseille lähettäminen ja pakollisten koulutuspäivien merkitys on vähentymässä entisestään. Yhä enemmän oppiminen tapahtuu työssä, toisten kanssa vuorovaikutuksessa ja ongelmanratkaisun ympärillä, jolloin ulkopuolisten osaajien rooli korostuu. Työntekijöitä kannustetaan kääntymään osaamisverkostojen ja some-kanavien pariin tiedon ja ratkaisujen edistämiseksi.

Yksilön oppiminen on tiimien, työyhteisön ja sitä kautta organisaation oppimisen edellytys ja nämä ovat toisiaan sparraava kierre, jota on havainnollistettu EVE-hankkeessa kehitetyssä Jatkuvan oppimisen ja parantamisen spiraalimallissa (kuva 3). Prosessiin liittyy myös ulkopuolisten osaamisten läsnäolo, ns. parviällyajattelu. Vihreä kierre kuvaa yksilön, sininen tiimien ja oranssi johdon polkuja. Yksilön oppimispyrähdyksen uudistaa toimintaa ja edistää organisaation kehittymistä tulevaisuudessa (kuva2).

JATKUVAN OPPIMISEN JA PARANTAMISEN SPIRAALIMALLI



Kuva 3. Jatkuvan oppimisen ja parantamisen spiraalimalli (EVE-hanke (ESR) 2020)

HRq –valmennus 1.0 -mallin kehittämistä tullaan jatkamaan edelleen ja siinä olevia elementtejä otetaan osaksi Kpedu:n 3K –hanketta (ESR 2020-22).

Lisätiedot

Iiris Niemonen, 044 725 0801
 projektipäällikkö, EVE-hanke
 iiris.niemonen(at)kpedu.fi

Irma Ikaheimo
 projektityöntekijä, 0408085025
 irma.ikaheimo(at)kpedu.fi

<https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektarkisto/edelläkävijyyttä-ja-eväitä-työurien-pidentämiseen>

20190410 ii

Edelläkävijyyttä ja eväitä työurien pidentämiseen –EVE



Innostu ja uudistu EVE-kumppanuudella 2018-2019

HR^q Agenttivalmennus

Koetko, että toimintaympäristösi muuttuu yhä nopeammin? Kohtaatko haasteita, joihin omat resurssit eivät riitä? Ovatko henkilöstö- ja työhyvinvointijohtaminen keskeisessä roolissa yrityksenne käytännön johtamistoimissa? Onko HR yritysjohton strateginen kumppani? Miten työelämän laatua ja henkilöstötuottavuutta mitataan? Ketkä on työhyvinvoinnin ja HR:n edistäjiä yrityksessänne?

Tulevaisuuden menestyvissä yrityksissä HR:n ja työhyvinvoinnin osaajat ovat johtamisen keskiössä. Osaava, osallistuva ja proaktiivinen henkilöstö on yritykselle strategisesti tärkeä voimavara ja kilpailukykytekijä. Yrityksessä tiedetään, mitkä prosessit tuovat lisäarvoa liiketoiminnolle, kilpailukyyn kasvulle ja vaikuttavat loppuasiakkaalle tuotettavaan arvoon. Johtamisessa hyödynnetään talouden ja työelämän laadun tunnuslukuja. Modernilla HR:llä on iso rooli yrityskulttuurin muokkaajana ja digitalisaatiossa.

HR^q-agenttivalmennus antaa Sinulle kokonaiskuvan tulevaisuuden henkilöstö- ja työhyvinvoinnin johtamisesta muutostilanteissa. Valmennuksen aikana rakennat yrityksenne asiantuntijoiden ohjauksessa tulevaisuutta ennakoivan HR^q-arkkitehtuurin, joka edistää tuottavuutta, hyvinvointia, työelämän laatua, muutosten läpiviemistä, työurien pidentämistä, työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta ja työhön kiinnittymistä sekä ammatillista liikkuvuutta.

Valmennuksen päämoduulit:

- Tulevaisuuden HR^q
- HR liiketoiminnan strategisena kumppanina, datalla johtaminen
- Lakisääteiset henkilöstöasiat sekä työhyvinvointi
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- HR^q viestintä
- HR:n uudistusprojekti omaan yritykseen

TOTEUTUS EVE -hankkeen (ESR) tuella

HR^q - valmennus toteutetaan EVE-hankkeen (ESR) kehittämisprojektina ja on yritykselle maksuton. Maksimilääjyys on 25 lähipäivää ja ne toteutetaan 11/2019 mennessä.

Tule mukaan!

Kysy lisää: Iiris Niemonen, puh 044 725 0801

Irma Ikkäheimo, puh 040 808 5025 

Valmennuksen toteuttaa Kpedu:n EVE -hanke (ESR), jonka tavoitteena on henkilöstölähtöisen tuottavuuden parantaminen alueen yrityksissä. Hanke on osa laajempaa alueellista "Tuottavuutta työelämän laadulla ja hyvinvoinnilla" -kokonaisuutta. Tavoitteena on alueellisesti olla mukana edistämässä kansallista Työelämä 2020 -ohjelmaa ja sen tavoitetta "Suomesa Euroopan paras työelämä 2020".

www.rakennerahastot.fi

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Edelläkävijyyttä ja eväitä
työurien pidentämiseen



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



