

Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä



VALTION TYÖMARKKINALAITOKSEN JULKAISUJA
STATE EMPLOYER'S OFFICE PUBLICATIONS

8/2000

**Osaamisen johtaminen osana valtion
henkilöstötilinpäätöskäytäntöä**

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
HELSINKI 2000

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Henkilöstösasto
VALTIONTYÖMARKKINALAITOS
<http://www.vn.fi/vm>

Puhelintiedustelut
(09) 160 4981

Taitto: Anne Valtonen

ISBN 951-804-162-8
ISSN 1455-7584

Oy Edita Ab, Helsinki 2000

Kehittämisyhmältä

Valtiovarainministeriön henkilöstöosastolle

Henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämisen- ja seurantahankkeen sisäinen kehittämissyhmä on saanut valmiiksi osaamisen johtamisen oppaan, jonka se luovuttaa henkilöstöosastolle. Oppaan tavoitteena on osaltaan kannustaa ja auttaa organisaatioita niiden henkilöstön osaamisen johtamisessa sekä nostaa osaaminen ja sen johtaminen entistä keskeisemmälle sijalle henkilöstötilinpäätöskäytännössä ja muussa henkilöstön strategiaperusteisessa johtamis- ja kehittämistyössä.

Kehittämissyhmä toivoo, että opas antaa erilaisille organisaatioille konkreettiset puitteet osaamisen johtamisen kehittämiseksi ja toteutukselle sekä samalla innostaa tähän työhön.

Helsingissä 31.8.2000

Veli-Matti Lehtonen

Markku Helisevä

Matti Hermunen

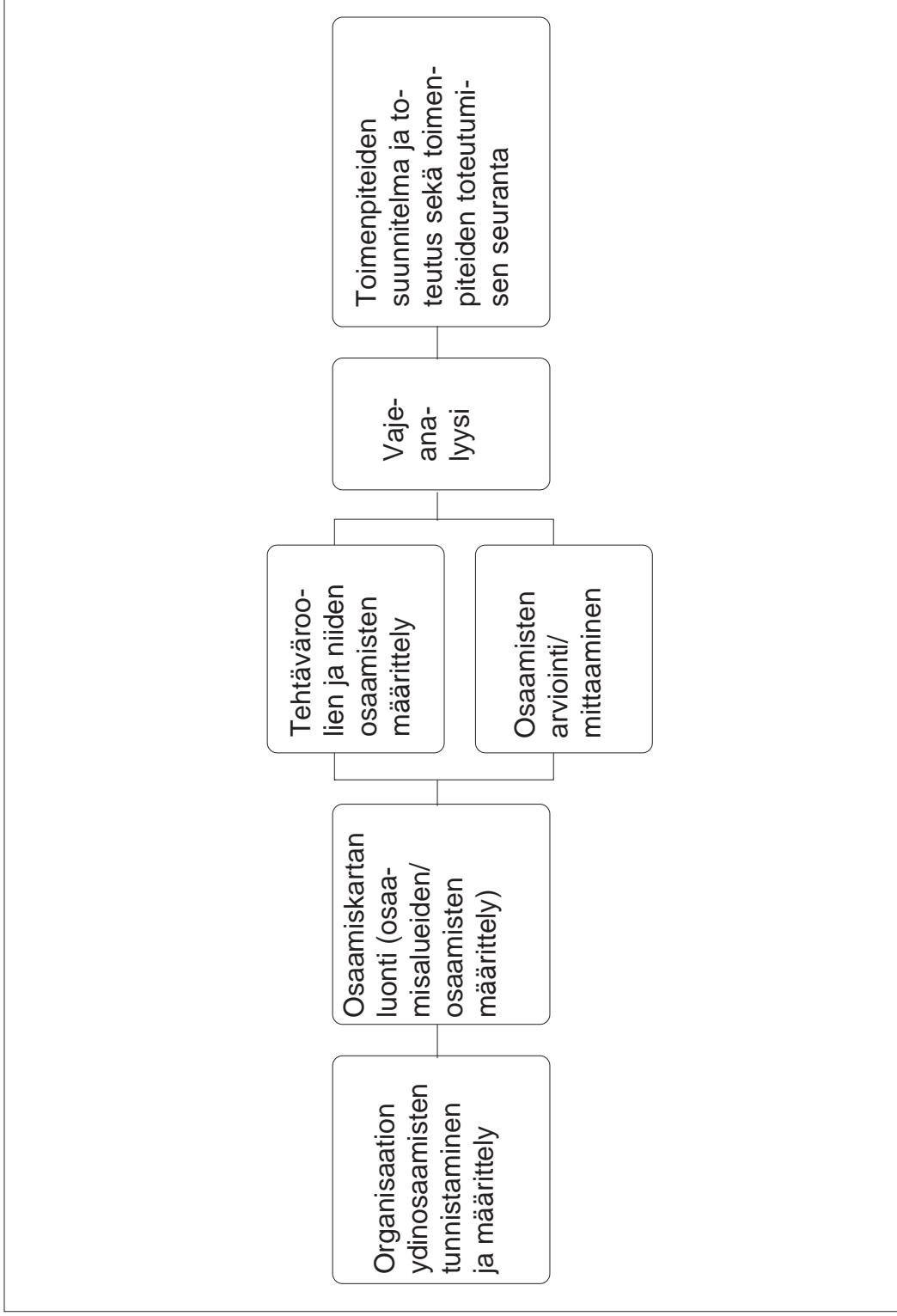
Ari Holopainen

Tiina Laisi

Leena Lappalainen

Risto Suominen

Anne Valtonen



Esipuhe

Kun organisaation henkilöstö on osaavaa ja kun myös työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja työkuuntoon sekä työyhteisön toimivuuteen liittyvät asiat ovat kunnossa, organisaatiolla on kaikki menestymisen edellytykset hoitaa sen toiminta-ajatuksen mukaiset tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstötilinpäätös on valtiolla tullut yhä tärkeämmäksi henkilöstön strategisen johtamisen apuvälineeksi. Osaaminen kuuluu olennaisena osana henkilöstötilinpäätöskehikkoon, vaikkakaan sitä ei ole vielä laajasti käsitelty henkilöstötilinpäätöksen vuonna 1996 julkaistussa ensimmäisessä käsikirjassa (Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto, Henkilöstötilinpäätösprojekti, 1996).

Asian tärkeyden ja käsikirjan uuden version teon myötä henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämis- ja seurantahankkeessa katsottiin tarpeelliseksi ottaa osaamisen johtaminen ja mittaus yhdeksi keskeiseksi jatkokehittämiskohteeksi. Siksi päätettiin tehdä ja julkaista osaamisen johtamisen ja arvioinnin opas myöhemmin julkaistavan henkilöstötilinpäätöksen uusitun käsikirjan erillisenä osana. Henkilöstötilinpäätöksen lisäksi opasta voidaan hyödyntää yleensäkin osaamisen johtamista kehitettäessä. Se tukee osaltaan myös valtiovarainministeriön henkilöstöosastolla meneillään olevaa osaamisen johtamishanketta, jossa pureudutaan laajemmin osaamisen johtamisen taustaan ja teoriaan.

Osaamisen johtamisen opas on tehty henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämis- ja seurantahankkeen sisäisessä kehittämisryhmässä, jonka puheenjohtajan on toiminut valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta neuvotteleva virkamies Veli-Matti Lehtonen. Valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta kehittämisryhmään ovat lisäksi kuuluneet finanssi-sihtööri Leena Lappalainen, tutkimussihtööri Anne Valtonen, neuvotteleva virkamies Sinikka Wuolijoki ja hänen siirryttyään työskentelemään OECD:ssä ylitarkastaja Ari Holopainen. Kehittämisryhmään ovat kuuluneet Puolustusvoimien pääesikunnasta majuri Jukka Valkeajärvi ja hänen siirryttyään työskentelemään YK:n rauhanturvatehtävissä suunnittelija Tiina Laisi, Tielaitoksen Tuotannosta suunnittelija Markku Helisevä ja henkilöstön kehittämispäällikkö Matti Hermunen sekä Valtion teknillisestä tutkimuskeskuksesta henkilöstöjohtaja Risto Suominen.

Asiantuntijoina kehittämisryhmä on kuullut mm. konsultti Kaj Grahnia BQC Business Quality Consulting Oy:stä, konsultti Matti Heiskasta ArtCon Oy:stä, professori Satu Lähteenmäkeä Turun kauppakorkeakoulusta ja kompetenssijohtaja Vesa Taatila Sonera Oy:n Matkaviestinnästä.

Oppaan yleisosan on kirjoittanut Veli-Matti Lehtonen kehittämissryhmän osallistuessa kiinteästi sen työstämiseen. Käsikirja sisältää erillisinä osinaan kehittämisen pilotteina toimineiden Puolustusvoimien, Tielaitoksen Tuotannon ja Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen tekemät kuvaukset niiden osaamisen johtamisen toteutuksesta. Pilottien kuvausten teosta tai teettämisestä ovat vastanneet kehittämissryhmän pilottiorganisaatioiden edustajat

Valtion työmarkkinalaitos toivoo, että osaamisen strategialähtöinen johtaminen tulisi kiinteäksi osaksi valtion organisaatioiden johtamiskäytäntöä. Osaamisen johtamisen kehittämisen pilottien sovellusesimerkit antavat kolme konkreettista esimerkkiä osaamisen johtamisesta ja mittaamisesta käytännössä. Osaamisen johtamisen käytännön kehittymisen myötä tästä tärkeästä asiasta pystytään esittämään tarkempaa tietoa henkilöstötilinpäätöksissä ja johdon tietojärjestelmissä, mikä on oppaan teon keskeinen tavoite.

Osastopäällikkö,
valtion työmarkkinajohtaja

Teuvo Metsäpelto

Kehittämisryhmältä

Esipuhe

Sisällys	sivu
I OSAAMISEN JOHTAMISEN OPPAAN YLEISOSA	9
1. Johdanto	9
2. Osaamisen johtaminen	11
2.1. Tausta ja tavoitteet	11
2.2. Tehtävät	12
2.3. Kehittämistyön organisointi	13
2.4. Käsitteellinen perusta	15
3. Osaamisen johtaminen ja arviointi	15
3.1. Ydinosaamisten ja osaamisalueiden tunnistaminen	15
3.2. Organisaation tarvitsemien osaamisalueiden ja osaamisten määrittely	18
3.3. Osaamistarpeiden ja osaamistasojen määrittely eri tehtävärooleissa	23
Eri roolien ja niiden sisältämien osaamisten määrittely	23
Osaamistasot	24
Osaamisen tavoitetasot	26
3.4. Osaamisen arviointi henkilöittäin	27
Osaamisen arviointi otettaessa järjestelmä käyttöön	27
Osaamisen arviointi käytössä olevassa järjestelmässä	28
Tietojärjestelmän tarve ja hyväksikäyttö osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä	30
3.5. Osaamisen vajeanalyysi	32
Henkilötason analyysi	33
Roolinäkökulma	34
Organisaationäkökulma	35
Yksikkönäkökulma	35
Tiimi-/projektinäkökulma	35
Osaamisvajeen syyanalyysi	35

Sisälllys	sivu
3.6. Osaamistietojen hyväksikäyttö	36
Urasuunnittelu osaamisen johtamisessa ja osaamistietojen hyväksikäytössä	36
Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittämistavat	39
Uudelleen kohdentaminen	40
Henkilöstön rekrytointi	41
Henkilöstön motivointi	41
Toiminnan kehittäminen ja uusien potentiaalisten toiminta-ideoiden luonti	42
3.7. Osaamisinvestointien vaikuttavuuden arviointi	42
4. Henkilöstötilinpäätöksiin ja johtamisen tietojärjestelmiin sisällytettävät osaamisen tunnusluvut ja mittarit	44
4.1. Osaamisperusteisia aineettomiin pääomiin liittyviä tunnuslukuja	45
4.2. Varsinaisia osaamista ja sen kehittämistä kuvaavat tunnusluvut henkilöstövoimavarojen hallinnan ja johtamisen tietojärjestelmissä	46
5. Lähteet	48
Liite1 Osaamisen hallintaan ja arviointiin liittyvät käsitteet	50
Liite 2. Osaamisen johtamisessa ja arvioinnissa hyväksikäytettävät tietojärjestelmät	57
II OSAAMISEN JOHTAMINEN TIELAITOKSEN TUOTANNOSSA	79
III STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN VALTION TEKNILLISESSÄ TUTKIMUSKESKUKSESSA	97
IV OSAAMISEN VARMISTAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA	115

I OSAAMISEN JOHTAMISEN OPPAAN YLEISOSA

1. Johdanto

Osaamisella tarkoitetaan ”Työn vaatimien tietojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin eli kykyä selviytyä työn haasteista”. Osaamisen hallinta sisältää johtamis- ja kehittämistoiminnan, jossa organisaation strategioista ja niistä johdetusta toiminnasta käsin kartoitetaan ja analysoidaan organisaation, sen yksikköjen, tiimien, roolien ja yksittäisten henkilöiden osaamisvaateet. Toiminta sisältää henkilöittaiset osaamisten arvioinnit, osaamisvajeanalyysit, osaamistietojen hyväksikäytön ja osaamisen kehittämistoimenpiteet.

Osaamisen johtamisen oppaan, joka on myöhemmin julkaistavan uudistetun henkilöstötilinpäätöksen käsikirjan erillinen osa, tarkoituksena on mahdollisimman konkreettisesti auttaa valtion organisaatioita niiden toiminta- ja asiakaslähtöisessä osaamisten tunnistamisessa sekä henkilöstön osaamisen arviointi-, ylläpito- ja kehittämistyössä. Vaikka monissa organisaatioissa tai niiden tietyissä yksiköissä osaamista on aina osattu johtaa, tämä opas tarjoaa yhden mallin osaamisen johtamisen tehtävien läpikäymiseksi ja kehittämiseksi. Näin

- 1) varmistetaan, että joka puolella organisaatiota osaamista johdetaan sen strategioiden pohjalta mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti
- 2) edesautetaan, että osaamisen johtamis- ja kehittämistyössä tarkastellaan osaamista riittävän laajasti.

Aina on kuitenkin muistettava, että asenne ja avoimuus eri toiminnoissa on tärkeämpi kuin annetut mallit ja niiden sisältämät tekniikat. Voidaankin sanoa, että kaikki järjestelmät, ml. osaamisjärjestelmät ovat niin hyviä kuin niiden soveltajat.

Osaamisen johtamisessa keskeisiä tehtäviä ovat mm.

- organisaation strategioista ja toiminnoista johdettujen tarvittavien osaamisten määrittely,
- henkilöiden osaamisten arviointi,
- tarvittavan ja olemassa olevan osaamisen kuilujen analysointi sekä
- osaamisten kehittäminen.

Tavoitteena on nostaa osaaminen ja sen kehittäminen entistä keskeisemmälle sijalle strategisen henkilöstöjohtamisen työkaluissa, kuten henkilöstötilinpäätöksessä sekä johdon tietojärjestelmissä. Myös tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard), joka on organisaation strategian luonnin ja käytäntöön viennin väline, sisältää ”innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman” ja tarvitsee siihen osaamiseen liittyviä tunnuslukuja. Tasapainotettu mittaristo ja henkilöstötilinpäätös täydentävät toisiaan. Niiden yhteyksiä käsitellään tarkemmin henkilöstötilinpäätöksen käsikirjassa.

Osaamisen johtamisen opas sisältää yleiskuvauksen osaamisen johtamisesta,

- sen teoreettisesta taustasta keskeisimpine käsitteineen,
- osaamisen johtamisen organisoinnista ja tavoitteista,
- osaamistarpeiden tunnistamisesta ja määrittelystä,
- osaamisen arvioinnista,
- osaamisen vajeanalyysistä,
- osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä sekä
- osaamisen johtamisen tietojärjestelmille asetettavista vaateista ja olemassaolevasta tietojärjestelmätarjonnasta.

Opas tarjoaa Puolustusvoimien, Tielaitoksen Tuotannon ja Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen erilliset pilottikuvaukset siitä, miten osaamisen johtaminen on toteutettu käytännössä näissä kolmessa toiminnaltaan erityyppisessä organisaatiossa.

Oppaan yleisosan luvun 3 tehtäväkehikko perustuu soveltaen Gustaf Juell-Skielsen ja Karin Askerfeltin kirjaan ”Organisations väg till en kompetens-ekonomi”. Kirjaa on muiltakin osin soveltaen hyväksikäytetty osaamisen johtamisen tehtävien kuvaamisessa. Muita keskeisiä taustalähteitä yleisosan tekstin luonnissa ovat olleet pilottien kuvaukset sekä muu alaan liittyvä kirjallisuus ja asiantuntijatilaisuudet. Tietenkin tekijäryhmä on sisällyttänyt oppaaseen oman alaan liittyvän kokemuksensa ja asiantuntijapanoksensa.

Osaamisen johtamisen opas tarjoaa mahdollisimman laajat perustiedot osaamisen johtamisesta sekä siihen liittyvästä organisaation ja sen henkilöstön osaamisten kehittämisestä ja arvioinnista. Tältä pohjalta pystytään osaamista mittaamaan entistä paremmin myös henkilöstötilinpäätöksissä, johdon tietojärjestelmissä ja Balanced Scorecardissa, jotka ovat strategisen tietämyksen johtamisen konkreettisia apuvälineitä. Osaamisen numeerinen mittaaminen on yksi edellytys mm. henkilöstön pääoma-arvon määrittämiseksi henkilöstötilinpäätöksen henkilöstönäkökulman sisältävässä tuloslaskelmassa ja taseessa.

2. Osaamisen johtaminen

2.1. Tausta ja tavoitteet

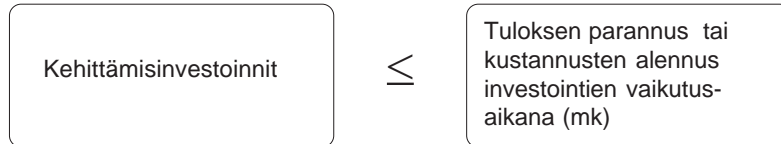
Yhä useamman organisaation tärkeimmät menestyksen avaimet ovat niiden herkkyyden tunnistaa asiakkaidensa odotukset nyt ja tulevaisuudessa sekä kyky omaksua nopeasti uudet toimintatavat. On osattava kehittää uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluita, joilla ratkaistaan asiakkaan ongelmat entistä paremmin, ja joiden tarvetta asiakas ei itse ole välttämättä vielä havainnut. Henkilöstön osaaminen on keskeisin tekijä edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä pätee erityisesti myös valtiolla, jossa tulokset saadaan pääosin aikaan ihmisten avulla ja muut tuotantopanokset, kuten rakennukset, koneet, laitteet ja muut aineelliset panokset lähinnä tukevat inhimillisen arvonlisän tuottamista. Osaamisen lisäksi henkilöstön motivaatio ja siihen liittyvä työtyytyväisyys sekä työkuunto vaikuttavat keskeisesti inhimillisen arvonlisän syntyyn. Myös työyhteisön toimivuudella, erityisesti ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on tärkeä osa näissä hyvän työsuorituksen edellytyksissä.

Lähdettäessä kehittämään organisaation ja sen henkilöstön osaamista perustana tulee olla organisaation strategiat ja niiden pohjalta tapahtuva toiminta eli

- visio
- toiminta-ajatus
- arvot
- toiminta- ja liikeideat
- toiminta- ja henkilöstöstrategiat
- vuositavoitteet

Tärkeää on selvittää, minkälaista osaamista organisaatiolla ja sen henkilöstöllä tulee olla nyt ja ennen kaikkea tulevaisuudessa, jotta organisaatio pystyy menestyksekkäästi saavuttamaan sille asetetut toiminnalliset tavoitteet. Usein puhutaan tässä yhteydessä organisaation ydinosaamisesta. Tällä tarkoitetaan organisaatiolla olevaa sellaista osaamista, joka on toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää ja jota kilpailijoiden on vaikea kopioida.

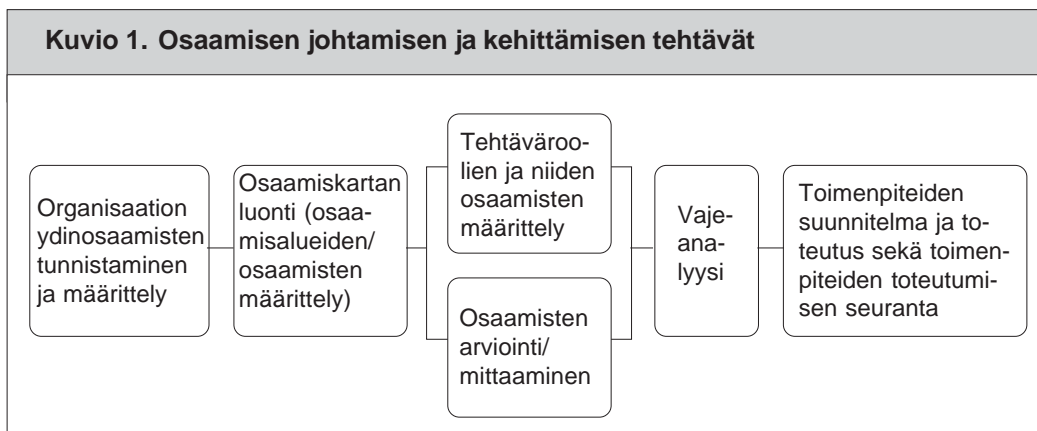
Niin osaamisen kuin muidenkin kehittämisen investointien tulisi olla kannattavia. Pitkällä tähtäimellä kehittämisinvestoinnit saavat maksaa korkeintaan yhtä paljon tai mieluummin vähemmän kuin niiden avulla saatavat lisätuotot (tulot, vaikuttavuus) tai kustannusten säästöt ko. investointien vaikutusaikana. Vaikka investoinneista ei saataisi lisähyötyä niistä aiheutuviin kustannuksiin verrattuna, ne ovat järkeviä, jos niillä turvataan toiminnan pitäminen ennallaan.



Kehittäminen olisikin kohdennettava oikeisiin ja keskeisiin pätevyyyksiin ja se olisi toteutettava mahdollisimman tehokkaasti. **Panostukset osaamisen kehittämiseen tulisi konkreettisesti näkyä organisaation tuloksen ja/tai toiminnan vaikuttavuuden sekä asiakas-tyytyväisyyden parantumisena.** Oikealla, tavoitteellisella tavalla toteutettu osaamisen johtaminen vie osaltaan organisaation strategiat käytäntöön.

2.2. Tehtävät

Osaamishankkeen onnistumisessa on tärkeää, miten hanke toteutetaan ja miten osaamisen päivittäisessä johtamisessa (arvioinnissa/hyväksikäytössä) onnistutaan. Osaamisen kehittämis- ja hallintatehtäviä voidaan havainnollistaa kuviolla 1 (Juell-Kielse – Askerfelt, 1997):



Ydinosaamisen tunnistamisella tarkoitetaan organisaation menestyksekkäiden, asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista lähtevän, toiminnan kannalta keskeisten ja vaikeasti kopioitavien osaamisten löytämistä.

Osaamisalueiden määrittely tehdään organisaation ydinosaamisten pohjalta. Tällöin määritellään organisaation toiminnan vaatimat osaamiset ja niiden tasot yleisemmällä tasolla sekä yksittäiset osaamiset ja niiden tasot kunkin osaamisalueen sisällä.

Ne tehtäväroolit, joiden osalta organisaation edellyttämää ja henkilöillä olevaa osaamista arvioidaan, määritellään organisaation toimintojen pohjalta. Tehtäväroolilla tarkoitetaan vakiintunutta ammatti- ja tehtäväkokonaisuutta, joka koostuu erillisistä roolille tunnusomaisista tehtävistä. Tehtävärooliin liittyy organisatorinen asema eli miten tärkeitä ja vaativia roolin sisältämät tehtävät ovat organisaation menestymisen ja toiminnan kannalta.

Osaamisen arvioinnissa määritellään menettelyt ja välineet, joilla käytännön arviointi henkilötasolla suoritetaan.

Vajeanalyysissä tarkastellaan organisaation tarvitseman osaamisen ja henkilöiden (henkilöstöryhmien) mitattujen osaamisten välisiä eroja.

Lopuksi tarkastellaan, miten edellä mainittuja tietoja hyväksikäytetään henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja mitä kehittämistoimenpiteitä tehdään osaamisvajeiden korjaamiseksi.

Luvussa 3 käydään yksityiskohtaisesti läpi osaamisen johtamisen osa-alueita kuvion 1 mukaisen tehtäväjaottelun mukaisesti.

2.3. Kehittämistyön organisointi

Osaamisen hallinnan kehittämistyön tulee lähteä liikkeelle organisaation ylimmästä johdosta. Johto organisoii kehittämisen ja osallistuu myös näkyvällä panostuksella itse kehittämistyöhön. Hanke voidaan toteuttaa joko projektina tai tiimityönä. Hankkeella tulee olla vetäjä, joka hallitsee kehittämisprosessin. Kehittämisryhmän koostumus ja koko riippuu mm. siitä, koskeeko hanke jotain yksikköä/yksikköjä vai koko organisaatiota.

Työn tulee perustua projektisuunnitelmaan, jossa esitetään mm.

- kehittämistyön organisointi sekä siihen osallistuvat henkilöt,
- kehittämisen tehtävät,
- tehtävien ajoitus ja tehtävien vaatimat henkilö- ja muut resurssit.

Useimmiten organisaation johtoryhmä toimii hankkeen johtoryhmänä, koska henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen on oleellinen osa johtamistyötä.

Kehittämisryhmä, joka koostuu johdosta ja esimiehistä, osaamisen kehittämisen ammattilaisista ja erilaisia tehtäviä tekevien henkilöstöryhmien edustajista, vastaa kehittämistyön läpiviennistä. Hankkeen vetäjällä ja jäsenillä tulisi olla riittävä organisaatiotuntemus. Ryhmän tulisi koulutuksensa ja työkokemuksensa pohjalta osata johtaa ja kehittää henkilöstövoimavaroja ja sillä tulisi olla käytettävissä myös informaatioteknologian osaamista. Kehittämisryhmän henkilöiden tulisi olla myös motivoituneita tehtävään ja omata erilaisista arvoasetelmista vapaat katsantokannat.

Hankkeen kuluessa voidaan koota tukiryhmiä, joihin osallistuvilla henkilöillä on erityisosaamista organisaatiosta sekä sen eri prosesseista ja tehtävistä. Tukiryhmän henkilöiden koostumus voi työn kuluessa vaihdella. Tämän ryhmän jäsenten tehtävänä on varmistaa, että kunkin tehtäväroolin osalta saadaan esiin keskeisimmät, sen sisältämien tehtävien menestyksekkään hoitamisen vaatimat erilliset osaamiset.

Tarvittaessa voidaan käyttää apuna konsulttipalveluja hankkeen teknisessä läpiviennissä ja organisoinnissa. On aina muistettava, että varsinainen organisaation ja sen eri rooleissa vaadittavien osaamisten määrittäminen tulee tehdä organisaation omien henkilöiden toimesta.

Lopuksi tulee varmistua riittävästä ja jatkuvasta tiedotuksesta henkilöstölle, koska toiminnan kohteena ovat yksittäiset henkilöt. Kaikkien on tiedettävä, mistä osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä on kyse ja ymmärrettävä, että toiminnasta koituu hyötyä sekä organisaatiolle että henkilölle itselleen. Tämä edesauttaa sitoutumista ja vastuun ottamista jatkuvasta oppimisesta. Ennen kaikkea se estää epäluulojen syntyä.

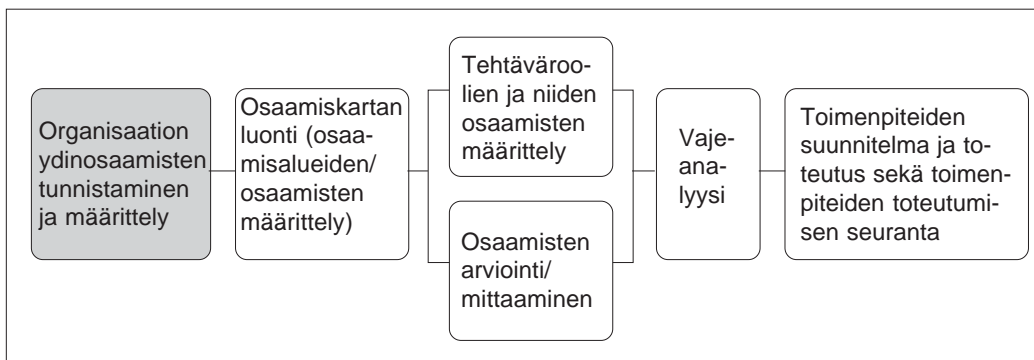
Yhä edelleen työelämässä koetaan hankaliksi kaikki henkilöstöön liittyvät arvioinnit ja mittaukset. Monet asiantuntijatkin pitävät niitä arveluttavina ja dismotiveivina. Syyt epäluuloon ovat niin arvioijissa kuin arvioitavissakin ja yleensäkin työyhteisöissä, joissa ei ole totuttu avoimeen kanssakäymiseen ja vuoropuheluun. Henkilöstöarvioinnit ja mittaukset tulisi ymmärtää aidoiksi henkilöstön kehittämisen ja tuloksenteon välineiksi, joilla ei tavoitella esimerkiksi henkilöiden luokittelua ”hyviin” ja ”huonoihin” eikä perustetta erilaiseen kohteluun. Yksityistä henkilöä koskeviin arviointeihin, niiden tuloksiin ja sovituihin toimenpiteisiin tulee sisältyä ehdoton arvioitavan ja esimiehen välinen luottamus ja usko niiden oikeaan käyttöön.

2.4. Käsitteellinen perusta

Osaamisen hallinnan käsitteiden on oltava selkeät. Tällä taataan, että eri osapuolet puhuvat asioista yhtenäisin termein ja ymmärtävät, mitä eri termeillä tarkoitetaan. Käsitteiden ja määritelmien yhtenäisyys on erityisen tärkeää henkilöstövoimavarojen hallinta- ja johtamisjärjestelmissä (henkilöstötilinpäätöksissä, johdon tietojärjestelmissä) sekä tietenkin myös osaamisen johtamisen tietojärjestelmissä. Näin voidaan varmistaa myös järjestelmien osaamista kuvaavien tunnuslukujen mahdollisimman hyvä vertailukelpoisuus eri organisaatioissa. Liitteessä 1 on kuvattu oppaan aihealueen keskeisimmät käsitteet.

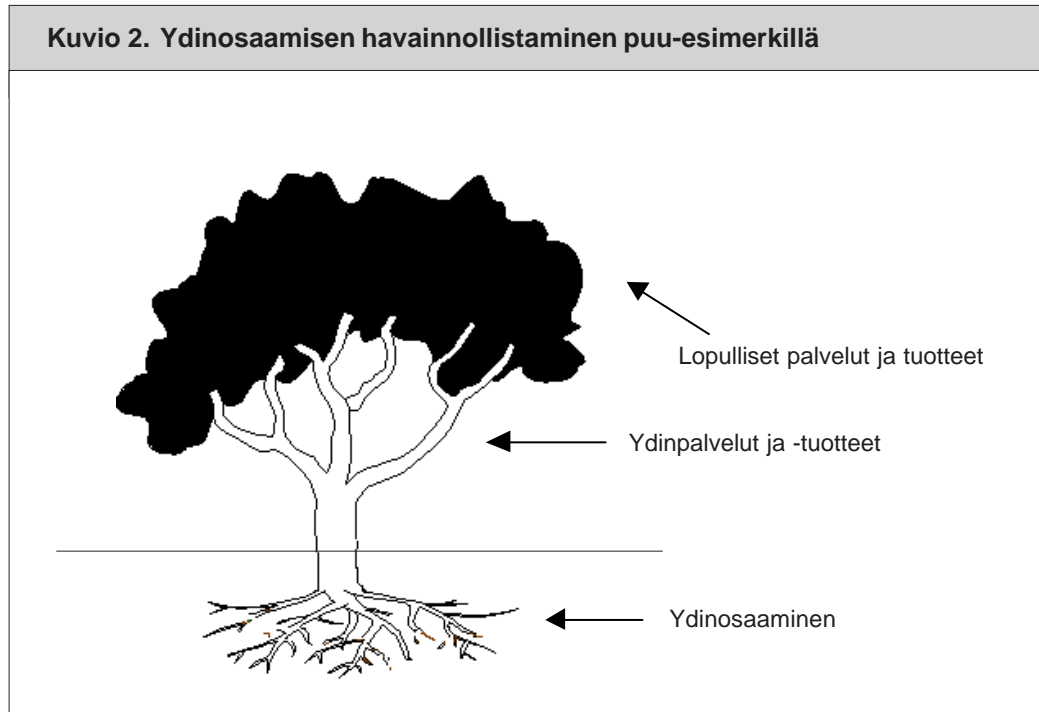
3. Osaamisen johtaminen ja arviointi

3.1. Ydinosaamisten ja osaamisalueiden tunnistaminen



Ydinosaaminen auttaa asiakkuuksien kautta ja teknologiaa hyväksikäyttäen luomaan organisaatiolle ylivoimaiset menestymismahdollisuudet. Ydinosaaminen muodostaa rungon koko organisaation osaamiselle. Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta ylivoimaisen ympäristössään. Se on vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa ja sen elinkaari on pitkä. Se tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Merkittävätkään teknologian ja palveluiden muutokset eivät hävitä sen tarvetta. Sitä voidaan jalostaa jatkuvasti ja soveltaa uusiin palveluihin. Ydinosaaminen tuottaa merkittävää hyötyä asiakkaille. Se rakentaa perustan koko organisaation ja henkilöstön osaamisvaatimuksille (Heiskanen, 1999).

Ydinosaamista voidaan verrata puun juuriin, jotka ovat organisaation näkymätön toiminnan ylläpidon (ravinnon) ja kehityksen lähde (kuvio 2). Puun näkyvistä osista runko ja oksisto kuvaavat ydinpalveluja/ -tuotteita ja lehdistö lopullisia palveluja ja tuotteita (Juell-Kielse – Askerfelt).



Yksi ydinosaamisen ”muoto” on kyky tuottaa sellaisia tuotteita ja palveluja, joita asiakkaat eivät vielä osaa pyytää eli organisaatiolla on kyky tuottaa aivan uudenlaisia tuotteita ja palveluja. Organisaatio voi siten nykyisillä vahvuuksillaan vaikuttaa asiakkaiden tarpeisiin. Ydinosaamista voi olla myös ylivoimainen kyky toimia (kustannus)tehokkaasti (tähän liittyvät selkeät ja tehokkaat palveluprosessit), kyky yhdistellä erilaisia teknologioita tai tuottaa jonkun perusteknologian pohjalta hyvin erilaisia tuotteita (esim. Hondalla polttomoottoritekнологia, Canonilla lasertekнологia). Ydinosaaminen on kehitetty nimenomaan kilpailuedun saavuttamisen välineeksi. Julkisessa organisaatiossa olemassaolon oikeus tulee muistakin tekijöistä.

Ydinosaamisen määrittely lähtee liikkeelle organisaation toiminta-ajatuksesta eli miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen keskeisin tehtävä. Ydinosaamiset ovat osaamisia, jotka organisaation toiminta-ajatuksen ja arvojen toteutumisen kannalta ovat keskeisiä.

Organisaation johto määrittelee ydinosaamiset kehittämissryhmän ja muiden organisaation avainhenkilöiden avustamana. Ydinosaamista ja sen määrittelyä on kuvattu useissa aihepiiriä koskevissa kirjoissa (mm. Hamel, G. - Prahalad, C. K., 1994). Seuraavassa on yksi esimerkinomainen kuvaus ydinosaamisen määrittelyn etenemisestä. Esimerkkiä ei ole tarkoitettu sellaisenaan sovellettavaksi, koska asia on monitahoinen ja sitä voidaan organisaatiokohtaisista lähtökohdista lähestyä monella eri tavalla.

Esimerkki ydinosaamisten määrittelystä

- 1) Määritellään, mitä odotuksia ja vaatimuksia asiakkailta on organisaatiolle ja sen palveluille ja tuotteille ja mitkä ovat niistä keskeisimmät.

-
Tässä määritellään asiakkaiden vaateet ensin asiakasryhmittäin (-segmentteittäin) ja sen jälkeen niiden sisällä palvelu- ja tuoteryhmittäin. Näiden tärkeyttä voidaan arvioida esimerkiksi asteikolla 1 - 2 - 3 - 4 - 5, jossa 5 on erittäin tärkeä ja 1 on ei lainkaan tärkeä. Kustakin asiakasryhmästä ja tuoteryhmästä listataan esim. 10 tärkeintä vaatetta.

- 2) Määritellään ne organisaatiolla olevat osaamiset, joilla nykyisin kohdataan asiakkaiden odotukset ja vaateet.

-
Tässä vaiheessa selvitetään, miten organisaatiossa olevat nykyiset (organisaatiotasoiset) osaamiset tyydyttävät edellä esiin nostetut asiakkaiden vaateet.

Määritellään riippuvuudet asiakasvaateiden ja osaamisvaateiden välillä. Riippuvuuksien etsimisessä voidaan esimerkiksi käyttää taulukon 1 mukaista esimerkkimatriisia.

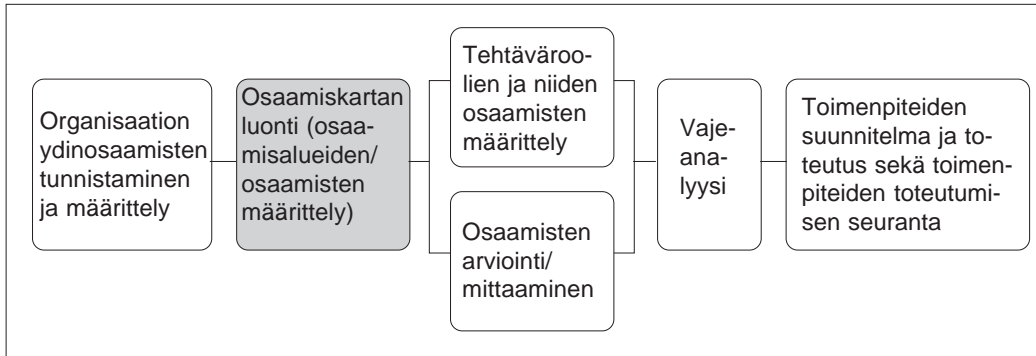
Taulukko 1. Esimerkkimatriisi osaamisalueiden ja asiakasvaateiden riippuvuudesta

Matriisissa asiakasvaateet ovat riveillä sekä osaamisalueet ja niiden sisältämät osaamiset sarakkeilla. Selvitetään, mitkä ovat tärkeitä osaamisia asiakasvaateiden täyttämiseksi, kunkin pääosaamisalueen sisällä. Jos kaikki ryhmässä ovat sitä mieltä, että jollain osaamisella on suurin vaikutus tietyn asiakasvaateen toteutuksessa, merkitään matriisissä kyseiseen soluun numero 5. Jos vähintään puolet ryhmän jäsenistä katsoo, että tarkasteltavalla osaamisella on suurin vaikutus jonkin asiakasvaateen toteutuksessa, merkitään ko. soluun numero 3. Muissa tapauksissa ko. soluun merkitään numero 1.

Asiakas- vaateet palve- luille	Liike- ja palvelutoimintaosaaminen			Ammatillinen osaaminen			Vuorovaikutusosaaminen		
	Toiminta- ympäristö- osaaminen	Asiakas- osaa- minen	Talous- osaa- minen	Substans- siosa- minen	Henki- löstö- johta- minen	Tieto- tekniikka	Yhteistyö- kyky	Suulli- nen esitys- taito	Kirjalli- nen esitys- taito
Oikeat palvelut	5	5	1	5	1	1	5	1	1
Laatu	1	5	3	5	1	1	5	1	1
Oikea-aikaisuus	1	5	1	3	1	1	1	1	1
Asian-tuntevuus	1	5	1	3	5	1	1	1	1
.									
.									
.									

- 3) Määritellään ne organisaation osaamiset, joiden avulla voidaan tuottaa sellaisia tuotteita ja palveluja, joita asiakkaat eivät vielä osaa pyytää. Tällaiset asiakkaiden uusia tarpeita luovat osaamiset saattavat olla organisaation kriittisiä menestystekijöitä tulevaisuudessa.
- 4) Analysoidaan organisaation osaamisvoima organisaation kilpailijoihin nähden.
-
Tässä mm. analysoidaan sitä, kuinka vaikeata kilpailijoiden on tulla organisaatiota paremmiksi tietyllä osaamisalueella. Analyysissä johdon voidaan antaa vastata kunkin osaamisalueen osalta kysymyksiin:
* Miten hyvä organisaatio on verrattuna ajateltavissa oleviin kilpailijoihin?
* Vaatiiko suuria taloudellisia investointeja hankkia osaaminen?
* Vaatiiko pitkää käytännön kokemusta hankkia osaaminen?
- 5) Lopputuloksena tulisi löytää ja määrittää osaamisalueittain organisaation ydinosaamiset.

3.2. Organisaation tarvitsemien osaamisalueiden ja osaamisten määrittely



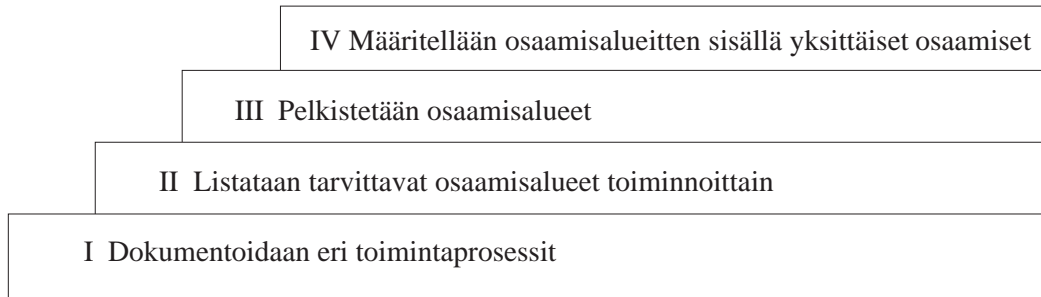
Osaamisalueet ja niiden sisältämät osaamiset määritellään organisaation ydinosaamisten perustalta. Yhtä oikeaa jaottelua ei ole olemassa, vaan määrittely on tehtävä kussakin organisaatiossa niiden omien strategioiden, tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta. Osaamiskartassa määritellään matriisiin muodossa osaamisalueittain osaamiset ja niiden tasot esim. 1-5 tai 1-6 numeroasteikolla. Jäljempänä on esitetty yksi esimerkki osaamisen jaottelusta osaamisalueisiin ja niiden sisältämiin yksittäisiin osaamisiin. Lisää esimerkkejä osaamisaluejaotteluista ja niiden sisältämistä osaamisista on Puolustusvoimien, Tielaitoksen ja Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen osaamisen johtamisen pilottihankkeiden kuvauksissa.

Aluksi määritellään organisaation menestyksekkään toiminnan vaatimat osaamiset ja niiden tasot yleisemmällä tasolla. Nämä voidaan määritellä esimerkiksi taulukossa 2 olevaa osaamiskarttamatriisia hyväksikäyttäen (taulukossa on varjostettu tavoiteltava taso). Tavoitteena on kehittää organisaation strategian mukaista osaamista.

Taulukko 2. Osaamiskarttamatriisi
(matriisi, jossa sarakkeina ovat osaamisalueet ja riveinä osaamistasot)

Osaamis- alue Osaamis- taso	Organisaation toimintojen tuntemus	Johtamis- ja esimiestaidot	Informaatio- teknologian tuntemus	...
0	Ei osaamista asiassa	Ei osaamista asiassa	Ei osaamista asiassa	Ei osaamista asiassa
1	Perustiedot asiasta	Perustiedot asiasta	Perustiedot asiasta	Perustiedot asiasta
2	Tyydyttävät tiedot asiasta	Tyydyttävät tiedot asiasta	Tyydyttävät tiedot asiasta	Tyydyttävät tiedot asiasta
3	Hyvät tiedot asiasta	Hyvät tiedot asiasta	Hyvät tiedot asiasta	Hyvät tiedot asiasta
4	Hallitsee kokonaisvaltaisesti asian	Hallitsee kokonaisvaltaisesti asian	Hallitsee kokonaisvaltaisesti asian	Hallitsee kokonaisvaltaisesti asian
5	On erityisasiantuntija asiassa	On erityisasiantuntija asiassa	On erityisasiantuntija asiassa	On erityisasiantuntija asiassa

Jotta saataisiin luotua kokonaiskuva organisaation toiminnan vaatimista ydinosaamisiin perustuvista osaamisista, tulee tehdä prosesseista lähtevä toiminnan analyysi. Analyysi voidaan jakaa neljään portaaseen:



Esimerkki osaamisalueista ja niiden sisältämistä osaamisista

Ammatillinen osaaminen sisältää henkilön tieto- taidot, joka on hankittu ammatillisen pohjakoulutuksen, jatko- ja työpaikkakoulutuksen sekä työkokemuksen kautta. Oleellisena osana on kyky käyttää tietoja päivittäisissä työtehtävissä. Ammatillisessa osaamisessa voidaan eritellä mm.

- * **Ammattiosaaminen**
 - ammatillisella ja muulla koulutuksella sekä työkokemuksella hankittu, tehtävässä ja substanssin hoitamisessa tarvittava osaaminen. Tällainen osaaminen vaikuttaa taustalla tai on välttämätön tehtävien toteutuksessa
- * **Substansiosaaminen**
 - henkilöstövoimavarojen ja niiden suorituksen johtaminen (rekrytointi, perehdyttäminen, kehittäminen, motivaation, työtyytyväisyyden ja työkyvyn ylläpito, kohdentaminen, arviointi, palkinta ja muista palvelussuhteen ehdoista huolehtiminen, henkilöstöjärjestelyt)
 - asijahtaminen
 - taloushallinto ja rahoitus
 - tutkimusmenetelmät
 - lainsäädäntö
 - tietotekniikka
- * **Muu erityisosaaminen**

Liike- ja palvelutoiminnan osaamisella tarkoitetaan liike- ja palvelutoiminnan osaamista tehtäväroolissa, jossa henkilö toimii. Tähän kuuluvat mm.

- * **Toimintaympäristöosaaminen**
 - organisaation arvojen ja strategioiden (vision, toiminta-ajatuksen, toiminta- ja henkilöstöstrategioiden) tuntemus,
 - organisaation toimintaympäristön ja -kulttuurien tuntemus,
- * **Asiakasosaaminen (toiminta- ja liikeideat)**
 - asiakaskentän ja heidän tarpeittensa tuntemus (asiakassegmentointi)
 - asiakaslähtöinen markkinointi- ja palvelutaito
 - tuotekehitystaito
 - asiakaspalautteen keräys ja hyväksikäyttötaito
 - kilpailutilanteen tuntemus
- * **Taloulosaaminen**
 - kyky ymmärtää toiminnan ja talouden väliset yhteydet
 - kyky ymmärtää taloudellisia laskelmia (kirjanpito, tilinpäätökset) ja osata käyttää taloudellisia tunnuslukuja
 - työvoimakustannusten ja muiden toiminta-/ (tuotanto)kustannusten tuntemus
- * **Järjestelmäosaaminen**
 - organisaation tieto- ja informaatiojärjestelmien tuntemus
 - ympäristön tieto- ja informaatiojärjestelmien tuntemus
- * **Projektiosaaminen**
 - organisaation ydinprosessien ja niiden riippuvuuksien tuntemus
 - oman toiminnan prosessien tuntemus
 - projektihallinnan tuntemus

Vuorovaikutusosaamiseen kuuluvat

- * Kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten ja asiakkaiden kanssa (projekti- ja tiimityö, kokoukset, sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) eli ihmis- ja asiakassuhdetaidot
- * Aktiivinen toiminta vuorovaikutustilanteissa ja kyky käänntää vaikeatkin asiat työtehtävien kannalta optimaaliseen tulokseen
- * Kirjallinen esitystaito
- * Esiintymistaito ja itsensä ymmärrettäväksi tekemisen taito
- * Kielitaito
- * Paineensietokyky

I Toimintaprosessien dokumentointi

Prosessien tunnistaminen ja sisällön kartoitus tehdään riittävän yksityiskohtaisella tasolla. Kartoitustyö tehdään ryhmässä esimerkiksi lappu-taulu-menettyllä tai käyttäen apuna tarkoitukseen sopivia atk-ohjelmia.

II Tarvittavien osaamisten listaus toiminnoittain

Jokainen prosessi käydään läpi toiminnoittain ja selvitetään, minkälaisia kriittistä ja keskeistä osaamisia kunkin toiminnan toteuttaminen tekijöiltä vaatii. Samalla selvitetään, kuinka paljon kutakin eri osaamisia omaavia henkilöitä tarvitaan eli henkilöiden määrä ja laatu. Osaamisista tehdään luettelo ja karsitaan mahdolliset päällekkäiset osaamiset.

III Osaamisalueiden pelkistäminen ja karsinta

Edellisessä listatuista osaamisalueista valitaan organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät. Yleensä 25-50 osaamisaluetta riittää kuvaamaan organisaation kaikkia osaamisia.

IV Yksittäisten osaamisten määrittely osaamisalueiden sisällä

Kunkin osaamisalueen sisällä luetellaan sen keskeisimmät osaamiset. Osaamisalueen osaaminen voidaan arvioida kokonaisuutena tai yksittäisine osaamistekijöittäin. Jos osaaminen arvioidaan kokonaistasolla, niin yksittäisiä osaamistekijöitä voidaan käyttää kokonaisarviointituloksen hahmottamisessa.

Esimerkiksi osaamisalue "Henkilöstöjohtaminen" voidaan jakaa erillisiin osaamisiin seuraavasti:

*Henkilöstösuunnittelu (tarvekartoitus)
Henkilöstön hankinta
Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johto
Henkilöstön suorituksen johto*

- Tavoiteasetanta, arviointi ja palautteen anto*
- Motivoinnin ja työtyytyväisyyden ylläpito*
- Työkunnon ylläpito*
- Palkitseminen*

Henkilöstöjärjestelyt

Kunkin osaamisalueen sisällä eri osaamiset voidaan painottaa yhteen joko saman tai erisuuruisin painoin. Asiaa on havainnollistettu taulukolla 3. Mikäli eri osaamisten painot ovat samansuuruisia, painoja ei tarvita, vaan tietyn osaamisalueen osaamistaso lasketaan eri osaamisten tasojen aritmeettisena keskiarvona (sarake A). Kokonaisosaaminen lasketaan kaikkien yksittäisten osaamisten aritmeettisena keskiarvona. Tämä onkin yksinkertaisin ja suositeltavin tapa. Erisuuruisia painoja tulisikin käyttää vain erityisen perustelluista syistä. Vaikka osaamisalueittaiset osaamistasot laskettaisiin aritmeettisina keskiarvoina, voidaan kokonaisosaamisen laskennassa eri osaamisalueille antaa eri suuret painot, kuten jäljempänä taulukossa 3 kuvataan.

I Osaamisen johtamisen oppaan yleisosa

Mikäli käytetään eri suuruisia painoja, ne voidaan määrätä osaamisalueen sisällä osaamistekijöittäin siten, että niiden summa on 1 (sarake B). Tällöin tietyn osaamisalueen osaamistaso lasketaan kertomalla kunkin (sarakkeen A) osaamisen taso ko. (sarakkeen B) osaamisen painolla osaamisalueen sisällä ja laskemalla näin saadut tulot yhteen. Kokonaisosaaminen lasketaan kertomalla osaamisalueittaiset osaamistasot (sarakkeen C) osaamisalueittaisilla painoilla ja laskemalla näin saadut tulot yhteen (eli taulukon esimerkissä: $(0,70 \times 3,65) + (0,30 \times 3,50) = 3,61$).

Taulukko 3. Osaamistasojen osaamisen laskemisen esimerkki

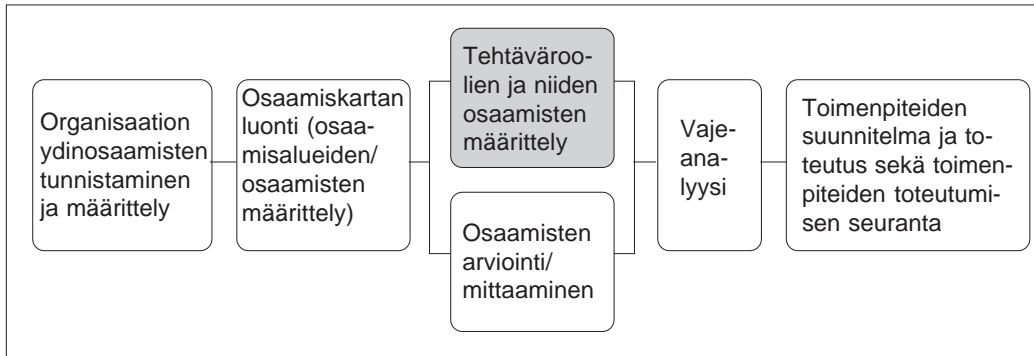
(Tehtäväroolissa ESIMIEHET on yksinkertaistetussa esimerkissä 2 osaamisaluetta, joista toinen sisältää 8 ja toinen 6 yksittäistä osaamista)

Osaamisalue Osaaminen	Yhtä suuret painot Osaamistaso	Eri suuruiset painot		
		Osaamis- alueiden sisäiset painot	Osaamis- alueiden väliset painot	Osaamistaso
Henkilöstöjohtaminen	3,63	1,00	0,70	3,65
Henkilöstösuunnittelu (tarvekartoitus)	3	0,10		
Henkilöstön hankinta	4	0,05		
Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johto	4	0,20		
Tavoiteasetanta, arviointi ja palautteen anto	4	0,15		
Motivoinnin ja työtyytyväisyyden ylläpito	4	0,15		
Työkunnan ylläpito	3	0,10		
Palkitseminen	3	0,15		
Henkilöstöjärjestelyt	4	0,10		
Atk-aidot	3,50	1,00	0,30	3,50
Sähköpostin käyttö	3	0,20		
Tekstinkäsittelyohjelmat (mm. word)	3	0,20		
Internetin hyväksikäyttö (e-palvelut)	3	0,10		
Taulukkolaskentaohjelmat (excel jne.)	4	0,10		
Osaamisen johtamisen ohjelmat	4	0,25		
Johdon tietojärjestelmät	4	0,15		
Kokonaisosaaminen	3,57		1,00	3,61

Esimerkiksi $3,65 = (0,10 \times 3) + (0,05 \times 4) + (0,20 \times 4) + (0,15 \times 4) + (0,15 \times 4) + (0,10 \times 3) + (0,15 \times 3) + (0,10 \times 4)$

3.3. Osaamistarpeiden ja osaamistasojen määrittely eri tehtävärooleissa

Eri roolien ja niiden sisältämien osaamisten määrittely



Organisaation toiminnasta määritellään ne erilaiset tehtäväroolit, joille tulee määritellä oma osaamisen sisältö. Näiden lukumäärä riippuu organisaation tehtävien moninaisuudesta ja niiden sisällön poikkeavuudesta. Tavoitteena tulee kuitenkin olla, että rajaudutaan osaamisen hallinta- ja kehittämistehtävän kannalta riittävään, mutta mahdollisimman suppeaan roolijoukkoon. Jokaisessa organisaatiossa voidaan löytää ainakin seuraavia tehtävärooleja:

- johto
- esimiehet
- erityisasiantuntijat . . . (usein tarve jakaa useampiin eri rooleihin)
- asiantuntijat . . . (usein tarve jakaa useampiin eri rooleihin)
- muu ammattihenkilöstö . . . (tarve jakaa muutamaan eri rooliin)

Myöskään erilaisia tehtävärooleja ei saa olla liikaa. Optimitapauksessa eri rooleja organisaation järjestelmässä on 5-10. Roolien määrittelyssä voidaan käyttää apuna kannustavan palkkauksen järjestelmässä määriteltyjä henkilöstöryhmiä, joille sovelletaan tekijöiltään erilaisia henkilökohtaisen palkanosan malleja.

Kullekin valitulle tehtäväroolille määritetään organisaation osaamiskartasta ne yksittäiset osaamiset, jotka roolin tehtävien menestyksekkään hoidon kannalta ovat keskeisiä. Pääsääntönä on, ettei niiden lukumäärä saisi yleensä ylittää viittätoista.

Osaamistasot

Eri osaamisalueiden ja niitä tarkemmin kuvaavien yksittäisten osaamisten osaamistasot määritellään numeerisesti. Tasojen lukumäärä voi vaihdella 4:stä 6:een. Ehkä yleisin menettely on viisiportainen asteikko. Viisiportainen asteikko on muutenkin yleinen tällaisten asioiden mittaamisessa, kuten esimerkiksi henkilökohtaisten palkkauksen tekijöiden pistearvojen mittauksessa (Valtion työmarkkinailaitos, Kannustavaan palkkaukseen, 1996).

Tärkeää on, että osaamisalueiden ja niiden osaamisten tasojen määrittely tehdään verbaalisesti mahdollisimman ymmärrettävästi ja täsmällisesti, ottaen huomioon yksittäisten osaamisten sisältö, kielelliset ilmaiset ja erityisvaateet. Asiat täytyy olla niin yksinkertaisesti määritelty, että osaamisen arvioiden tekijät (mm. arvioitava itse ja esimies) pystyvät helpohkosti päättämään osaamisen arvioinnissa mahdollisimman yhdenmukaiseen ja ”oikeaan” lopputulokseen (menetelmän validiteetti ja reliabiliteetti). Tällöin myös erimielisyys tilanteet on helpompi ratkaista.

Osaamistasot voidaan esimerkiksi mitata seuraavalla asteikolla. Luvulla 0 kuvataan tilannetta, jossa kyseessä olevaa osaamista ei ole lainkaan. Varsinaista osaamista mitataan tasoilla 1, 2, 3, 4 ja 5 eli käytännössä on kyse viisiportaisesta asteikosta.

- | | | |
|-----|--|---|
| 0 = | <i>Ei osaamista asiassa</i> | |
| 1 = | <i>Perustiedot asiasta</i> | <i>(Omaa perustiedot asiasta. Tekee yksinkertaisia asioita opastuksella)</i> |
| 2 = | <i>Hallitsee tyydyttävästi asian</i> | <i>(Tuntee ja osaa alueen useimmat rutiinit. Tekee yksinkertaisia tehtäviä ilman opastusta. Ratkaisee ongelmia etukäteen annettujen ohjeiden mukaan)</i> |
| 3 = | <i>Hallitsee hyvin asian</i> | <i>(On perehtynyt hyvin alueeseen ja toimii itsenäisesti. Osaa ongelmanratkaisussa valita sopivimman menetelmän useammasta käytettävissä olevasta. Osaa toimia ilman olemassa olevia käytäntöjä)</i> |
| 4 = | <i>Hallitsee kokonaisvaltaisesti asian</i> | <i>(On hyvä yleistuntemus koko alueesta ja miten siihen liittyvät toimenpiteet vaikuttavat omassa organisaatiossa ja ympäristössä. Osaa valita parhaan menetelmän ja parantaa sitä. Osaa kehittää uusia menettelyjä)</i> |
| 5 = | <i>On erityisasiantuntija asiassa</i> | <i>(On erityisasiantuntija/spesialisti alueella. Osaa kehittää uusia ratkaisukombinaatioita, parantaa olemassa olevia menetelmiä, ymmärtää kaikki taustateoriat ja soveltaa ne käytäntöön). Joskus tasolle yltävät henkilöt voidaan määrittää jopa kansainvälisiksi huippuasiantuntijoiksi organisaatioissa, joissa kasainvälinen kilpailu/toiminta on keskeistä.</i> |

Esitettäessä osaamista esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksissä ja johdon tietojärjestelmissä voidaan käyttää edellä esitettyä viisiportaista asteikkoa, johon kunkin organisaation/ yksikön käyttämät arviointiasteikot sovitetaan. Seuraavasta ilmenee HTP:n osaamisen kehittämisen piloteissa käytetyt asteikot. Valtion teknillisessä tutkimuskeskuksessa ja puolustusvoimissa on käytössä numeerinen välimatka-asteikko.

Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen osaamishankkeessa osaamistasot määriteltiin viisiportaisesti tai lähinnä neliportaisesti.

- E = Ei vielä näyttöä osaamisesta*
- 1 = Perusosaaminen
(perustiedot ja taidot, pystyy suorittamaan rajattuja tehtäviä, tiedostaa osaamisalueen kehittämistarpeet, tarvitsee työskentelynsä ohjausta)*
- 2 = Hyvä osaaminen
(hyvät tiedot ja taidot, pystyy suorittamaan vaativia tehtäviä olemassa olevia valmiuksia soveltamalla, osallistuu osaamisalueen kehittämiseen, kykenee työskentelemään itsenäisesti)*
- 3 = Erinomainen osaaminen
(erinomaiset tiedot ja taidot, pystyy suorittamaan vaativia tehtäväkokonaisuuksia luomalla ja kehittämällä uusia valmiuksia, kehittää ja edistää osaamisaluettaan aktiivisesti, pystyy ohjaamaan muita (tason 1 ja 2 osajia))*
- 4 = Huippuosaaminen
(huipputaso tiedot ja taidot, kehittää innovatiivisia ratkaisuja alalle, toimii alan kehityksen "veturina", on alansa kansainvälisesti tunnustettu auktoriteetti)*

Tielaitoksessa osaamispassissa arviointiasteikko on 0 – 5. Alla on kuvattu osaamistasojen yleismääritelmät.

- 0 = Osaamisalue kuuluu henkilön osaamiseen. Hänellä ei vielä ole alueen osaamista, mutta hän tarvitsee sitä työtehtävissään*
- 1 = Tason 1 osaaminen on ns. perusosaamista. Henkilö osaa toimia sovittujen "pelisääntöjen" ja ohjeiden mukaan. Hän myös tietää ja ymmärtää ko. osaamisalueen asioita pääpiirteittäin. Hänellä on yleiskuva osaamisalueen asioista.*
- 3 = Henkilö osaa toimia keskeisissä ko. osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä ko. alueen asioista. Hän osaa soveltaa tätä tietämystään joustavasti ja monipuolisesti omassa työssään*
- 5 = Henkilö on osaamisalueen huippuosaaja. Henkilö myös kehittää ko. osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajasti, ei vain oman työnsä näkökulmasta*

Puolustusvoimien osaamishankkeessa ammatillisen osaamisen ja kyvykkyyden arvioinnissa on käytetty seuraavaa kuusiporasta osaamisasteikkoa.

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | = | <i>Heikko
(Osaaminen ei täytä ko. roolissa edellytettäviä vaatimuksia)</i> |
| 2 | = | <i>Välttävä
(Osaaminen rajoittuu vain perustietojen ja taitojen hallintaan. Henkilö tarvitsee vielä merkittävää koulintumista ja kokemusta suoriutuakseen roolinsa vaatimista perustehtävistä)</i> |
| 3 | = | <i>Tyydyttävä
(Osaaminen riittää perustehtävien ja rutiinien itsenäiseen suorittamiseen. Vaativammista tehtävistä suoriutumiseen henkilö tarvitsee muiden tukea tai ohjausta ja osaamisensa kehittämistä ko. roolissa)</i> |
| 4 | = | <i>Hyvä
(Osaaminen on hyvää keskitasoa. Henkilö selviytyy itsenäisesti tehtävävaatimustensa mukaisista suorituksista ko. roolissa)</i> |
| 5 | = | <i>Erinomainen
(Osaaminen osoittaa erinomaista suoritusten hallintaa. Henkilö hallitsee kokonaisvaltaisesti roolissaan vaadittavat suoritukset)</i> |
| 6 | = | <i>Poikkeuksellisen hyvä
(Henkilön osaaminen on poikkeuksellisen hyvää tasoa ja laaja-alaista, johon vain harvat huippusuorittajat yltyvät ko. roolissa. Henkilö kykenee toimimaan asiantuntijana yli tehtävärajojensa)</i> |

Osaamisen tavoitetasot

Kussakin tehtäväroolissa kullekin osaamisalueelle ja sen yksittäisille osaamisille asetetaan tavoitetaso. Tämä on organisaation edellyttämä osaamisen taso, jolla ryhmään kuuluvien henkilöiden toivotaan olevan, jotta organisaation strategioista johdetut toiminnalliset tavoitteet saavutetaan nyt ja ennen kaikkea tulevaisuudessa. Osaamisen tasojen määrittely voidaan tehdä mm. heijastamalla

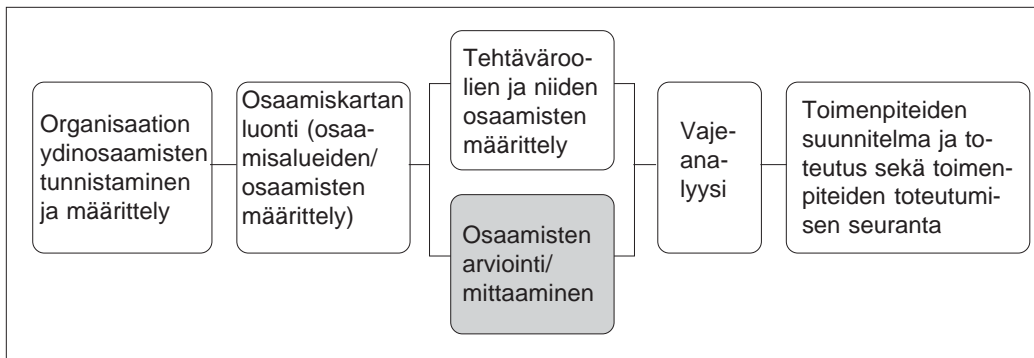
- osaamisen tasoja todellisten tehtävien vaatimuksiin (työ, prosessit, asiakkaat),
- sellaisissa tehtävärooleissa toimivien henkilöiden osaamistasoon, jotka ovat hoitaneet tehtävänsä esimerkillisesti,
- kilpailijaorganisaatioissa tai samanlaisia tehtäviä tekevissä erittäin hyvin menestyneissä organisaatioissa vallitsevaan ko. osaamisen tasoon,
- ennakoitavissa olevassa tulevaisuudessa vaadittaviin osaamisiin ja niiden tasoihin.

Tavoitetasojen pitää olla toiminnan kannalta oikean tasoisia ja realistisesti saavutettavissa. Jäljempänä olevassa taulukossa 4 on yksinkertaistettu, kuvitteellinen esimerkki roolin ESIMIEHET osaamistasojen määrittelystä. Todellisuudessa johtamistehtävä sisältää useampia osaamisalueita kuin esimerkissä.

Taulukko 4. Tehtäväroolin ESIMIEHET osaamisen tavoitetasojen asetus
(mielivaltainen esimerkki)

Osaamisalue	0	1	2	3	4	5
Osaaminen	Ei osaamista asiassa	Perus- tiedot asiasta	Tyydyttävät tiedot asiasta	Hyvät tiedot asiasta	Hallitsee kokonaisvaltaisesti asian	On erityis-asiantuntija asiassa
Henkilöstöjohtaminen						
Henkilöstösuunnittelu (tarvekartoitus)					4	
Henkilöstön hankinta					4	
Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johto						5
Tavoiteasetanta, arviointi ja palautteen anto					4	
Motivoinnin ja tyytyväisyyden ylläpito					4	
Työkunnan ylläpito						5
Palkitseminen						5
Henkilöstöjärjestelyt						5
Atk-taidot						
Sähköpostin käyttö					4	
Tekstinkäsittelyohjelmat (mm. word)				3		
Internetin hyväksikäyttö (e-palvelut)					4	
Taulukkolaskentaohjelmat (excel jne.)				3		
Osaamisen johtamisen ohjelmat					4	
Johdon tietojärjestelmät						5

3.4. Osaamisen arviointi henkilöittäin



Osaamisen arviointi otettaessa järjestelmä käyttöön

Kun osaamisen johtamisjärjestelmä otetaan käyttöön, sitä on tarve kokeilla yleensä pienemässä henkilöstöryhmässä, esim. organisaation jossain yksikössä. Kokeilussa saatujen kokemusten perusteella järjestelmään tehdään tarvittavat parannukset. Seuraavaksi osaamisen arviointi ulotetaan joko osittain tai kokonaisuudessaan organisaation henkilöstöön. Ensimmäinen arviointi tehdään yleensä kehittämisprojektin tukemana, mutta kuitenkin esimiesten ja arvioinnin kohteena olevien henkilöiden toimesta.

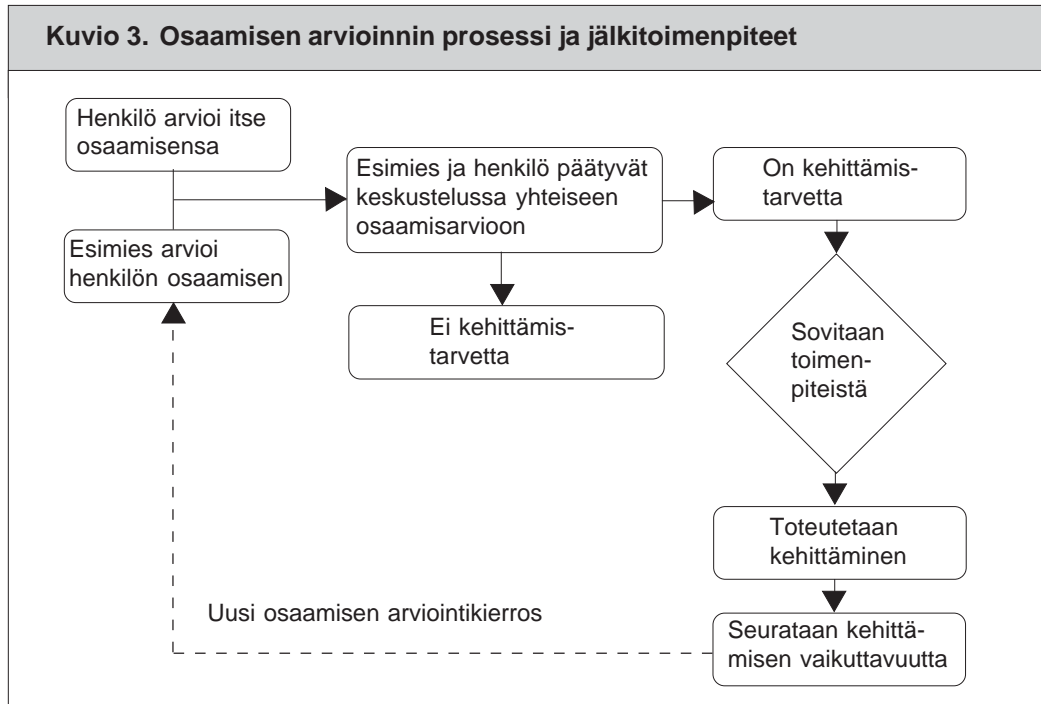
Osaamisen hallinta- ja arviointijärjestelmä voi koskea vain keskeisiä avainhenkilöitä, jos organisaatiolla ei ole voimavaroja kaikkien henkilöiden osaamisten kartoittamiseen tai se muista syistä pitää tärkeänä hallita ja kehittää vain keskeisimmissä rooleissa toimivien henkilöiden osaamisia. Tavoitteena tulisi kuitenkin olla, että osaamisen hallinta ja kehittäminen koskisi organisaation koko henkilöstöä.

Osaamisen arviointi käytössä olevassa järjestelmässä

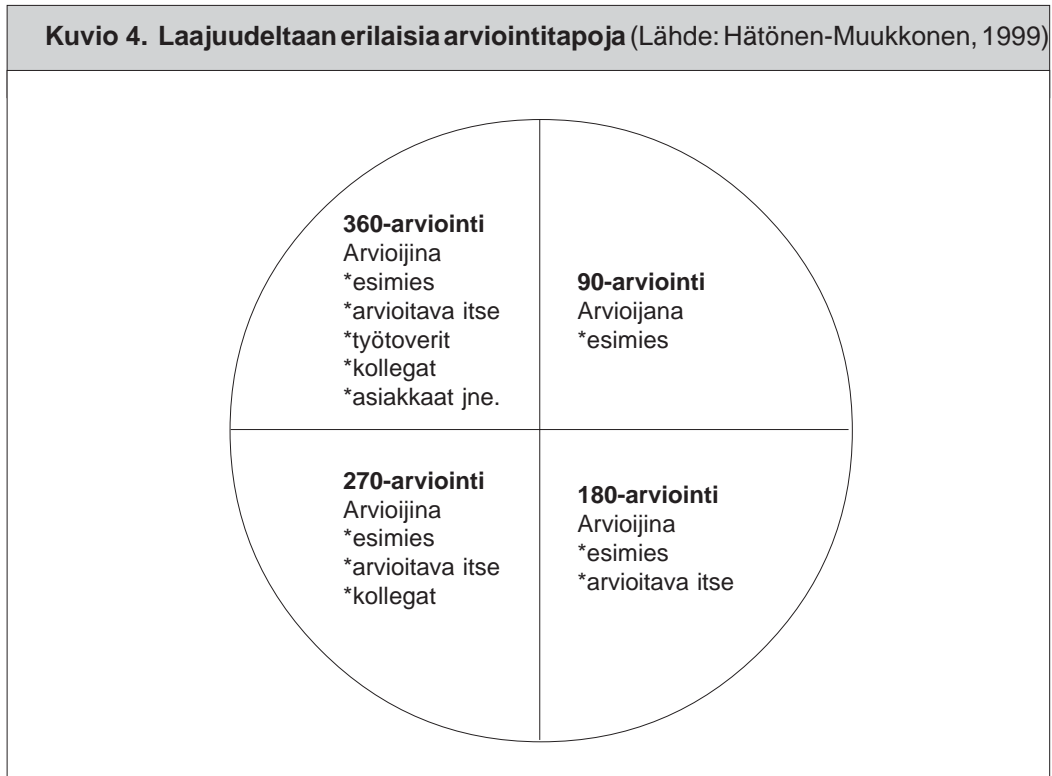
Kun osaamisen johtamisjärjestelmä on otettu käyttöön, osaamisen arviointi henkilöittäin tehdään tavallisimmin **kerran vuodessa** joko tuloskeskustelun osaamiskeskusteluosiossa tai erillisessä osaamiskeskustelussa. Osaamisen kehittämiskeskustelussa tai tuloskeskustelun osaamiskeskusteluosiossa tavoitteena on osaamisen arvioinnin pohjalta kehittää systemaattisesti organisaation tarvitsemaa osaamista.

Osaamisen arviointi ja kehittäminen henkilöittäin sisältää yleensä kaksi vaihetta (kuvio 3).

- 1) **Henkilö arvioi itse** tehtävän mukaisen osaamisensa ja potentiaalisen tulevaisuuden osaamisensa arviointijärjestelmällä ja **esimies** arvioi arvioitavan henkilön tehtävän mukaisen osaamisen ja potentiaalisen tulevaisuuden osaamisen arviointijärjestelmällä
- 2) Osaamiskeskustelussa (erillisessä tai tuloskeskusteluun liittyvässä) arvioitava henkilö ja esimies etsivät yhteisen näkemyksen henkilön tämänhetkisestä osaamisesta ja sen tasosta. Seuraavaksi he sopivat osaamisvajeen poistamisesta ja uusien, esimerkiksi tulevaisuudessa tarvittavien, osaamisten hankinnasta. Tätä käsitellään tarkemmin jäljempänä luvussa 3.5.



Arvioinnissa voidaan käyttää arvioitavan itse ja esimiehen tekemän 180-arvioinnin sijasta joskus myös muita laajuudeltaan erilaisia arviointitapoja, joita on kuvattu kuviossa 4. Näitä on tarkemmin käsitelty mm. Hätösen ja Muukkosen asiaa koskevassa kirjassa (Hätönen Heljä – Muukkonen Joanna, 1999).



Tietojärjestelmän tarve ja hyväksikäyttö osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä

Jotta osaamisen johtaminen voidaan toteuttaa tehokkaasti, tukena tulisi olla tietokonepohjainen, esim. intranet tietojärjestelmä. Tietojärjestelmän tulisi sisältää

- henkilöittaiset perustiedot (yleissivistys, ammatillinen koulutus eriteltynä oppiaineittain ja -tasoitain), ammatillisen koulutuksen jälkeen hankittu koulutus (ammattillisen pätevyyden kannalta merkittävät kurssit ja kehittämistilaisuudet) sekä työkokemus konkreettisine sisältöerittelyineen,
- organisaation tehtäväroolit ja niiden osaamisprofiilit (osaamisalueet ja osaamiset) sekä niissä vaadittavat osaamistasot,
- arviointitietojen (sekä oman että esimiehen) talletuspohjat ja sen pohjalta rekisteröidyt henkilöittaiset osaamiset ja osaamistasot,
- osaamisen vajeanalyysiin liittyvät tulosteet (taulukot ja kuviot, analyysit),

- kehittämistoimenpiteiden tallennuspohjat ja mahdollinen tietovarasto käytettävistä olevista kehittämistoimenpiteistä (yhteydet koulutustarjontaan, itseopiskelutietokantoihin, henkilökiertomahdollisuudet yms. kehitystoimenpidetarjonta),
- urasuunnitelmien tallennus ja hallinta sekä
- riittävät selailu-, haku- ja tulostusmahdollisuudet (esim. tietyn osaamisen/osaamis-kombinaation omaamien henkilöiden hakutoiminnot).

Oman osaamisensa arviointia tehdessään henkilöllä tulisi olla osaamisen tietojärjestelmässä käytettävissään tarkat osaamisen määrittämisen ohjeet, hänen tehtäväroolissaan vaadittavat osaamiset, niiden tasojen arvioinnin perustiedot ja ohjeet (esim. tarkat määrittelyt, mitä tietyn osaamisen tietyn osaamistason täyttäminen henkilön osaamiselta edellyttää). Sähköisellä lomakkeella tulisi olla paikka sekä henkilön omalle ja esimiehen arvioinnille sekä molempien yhteiselle näkemykselle, joka tallentuu osaamisen tietokantaan. Arviointilomakkeella tulisi näkyä myös arviota edeltävä osaamistaso, ks. seuraava kuvitteellinen ja sisällöltään tyypistetty esimerkki (näyttö 1).

Arviointilomake (näyttö1)

Arviointipäivä ___/___/20xx

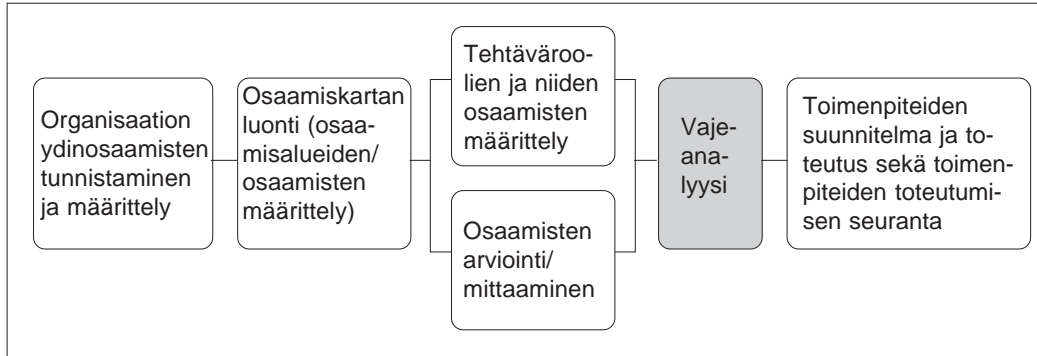
Henkilön nimi:

Yksikkö:

Tehtävärooli: **Esimiehet**

Osaamisalue Osaaminen	Aikaisempi osaamistaso	Oma arvio	Esimiehen arvio	Yhteinen arvio
Henkilöstöjohtaminen	2,9	3,6	3,4	3,6
Henkilöstösuunnittelu (tarvekartoitus)	3	4	3	3
Henkilöstön hankinta	3	4	3	4
Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johto	3	3	4	4
Tavoiteasetanta, arviointi ja palautteen anto	4	4	4	4
Motivoinnin ja työtyytyväisyyden ylläpito	2	3	4	4
Työkunnan ylläpito	2	3	3	3
Palkitseminen	2	3	3	3
Henkilöstöjärjestelyt	4	5	3	4
Atk-aidot	2,8	3,5	3,3	3,5
Sähköpostin käyttö	2	3	3	3
Tekstinkäsittelyohjelmat (mm. word)	2	3	3	3
Internetin hyväksikäyttö (e-palvelut)	3	3	3	3
Taulukkolaskentaohjelmat (excel jne.)	3	4	3	4
Osaamisen johtamisen ohjelmat	3	4	4	4
Johdon tietojärjestelmät	4	4	4	4
Kokonaisosaaminen	2,9	3,6	3,4	3,6

3.5. Osaamisen vajeanalyysi



Vajeanalyysissa keskitytään analysoimaan organisaation eri tehtävärooleissa vaadittavien osaamisten ja niissä toimivien yksittäisten henkilöiden arvioitujen osaamisten suhdetta ja niissä esiintyviä alituksia ja ylityksiä. Jos on tarpeen, osaamisen riittävyyttä ja vajeita voidaan tarkastella myös muista näkökulmista, kuten tehtäväroolin, organisaation, sen yksikön tai tiimin kannalta.

Henkilötason analyysi

Kun arvioitavan ja esimiehen yhteinen näkemys on saatu, se tallennetaan osaamistietokantaan. Tällöin voidaan tulostaa arviointilomakkeesta esim. jäljempänä oleva näyttö 2, josta ilmenee yhteisen arviointituloksen lisäksi edellisessä arvioinnissa määritellyt osaamistasot, tehtäväroolissa vaadittavien osaamisten tavoitetasot sekä nyky- ja tavoiteosaamisten tasojen erotus. Henkilön osaamisvajetta ja osaamisylijäämää voidaan havainnollistaa myös kuviolla 5.

Arviointilomake (näyttö2)

Arviointipäivä ___/___ 20xx

Henkilön nimi:

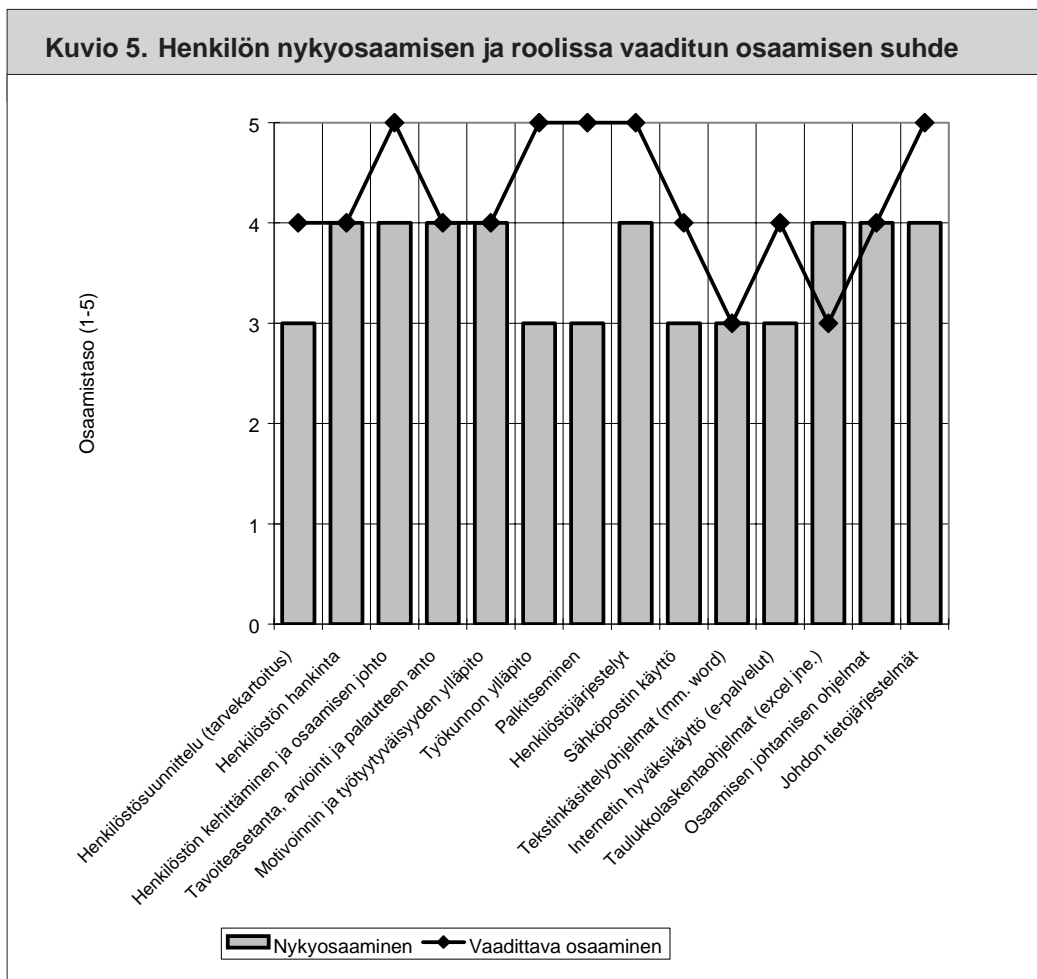
Yksikkö:

Tehtävärooli: **Esimiehet**

Osaamisalue Osaaminen	Aikai- sempi osaamis- taso	Yhte- nen arvio	Tavoite- taso	Nyky- tilanne/ tavoite- taso
Henkilöstöjohtaminen	2,8	3,6	4,5	-0,9
Henkilöstösuunnittelu (tarvekartoitus)	3	3	4	-1,0
Henkilöstön hankinta	3	4	4	0,0
Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johto	3	4	5	-1,0
Tavoiteasetanta, arviointi ja palautteen anto	3	4	4	0,0
Motivoinnin ja työtyytyväisyyden ylläpito	2	4	4	0,0
Työkunnan ylläpito	2	3	5	-2,0
Palkitseminen	2	3	5	-2,0
Henkilöstöjärjestelyt	4	4	5	-1,0
Atk-taidot	2,8	3,5	3,8	-0,3
Sähköpostin käyttö	2	3	4	-1,0
Tekstinkäsittelyohjelmat (mm. word)	2	3	3	0,0
Internetin hyväksikäyttö (e-palvelut)	3	3	4	-1,0
Taulukkolaskentaohjelmat (excel jne.)	3	4	3	1,0
Osaamisen johtamisen ohjelmat	3	4	4	0,0
Johdon tietojärjestelmät	4	4	5	-1,0
Kokonaisosaaminen	2,8	3,6	4,2	-0,6

Roolinäkökulma

Roolianalyysillä selvitetään osaamisvajeet tietyssä tehtäväroolissa. Siinä verrataan henkilöiden keskimääräistä osaamista (osaamisten aritmeettista kesiarvoa) roolissa vaadittavaan osaamisen tavoitetasoon. Tällöin havaitaan roolin suurimmat osaamisvajeet, jotka taas voidaan priorisoida osaamisen kehittämisessä. Roolianalyysi tuo esiin myös osaamistasojen hajonnan tehtäväroolin sisällä. Roolianalyysissä voidaan hyväksikäyttää näytön 2 ja kuvion 5 mukaisia tulosteita, joissa osaamista tarkastellaan roolitasolla. Tällöin tulosteisiin voidaan lisätä osaamisten hajontaa kuvaamaan minimi- ja maksimi-arvot sekä mahdollisesti keskihajonta.



Organisaationäkökulma

Koko organisaatiotasolla voidaan tarkastella kaikkien osaamisten keskimääräisiä tasoja suhteessa koko organisaatiolle asetettujen osaamisten tavoitetasoon. Tällöin saadaan selville organisaatiossa esiintyvät strategiset osaamisvajeet. Tällä on keskeinen vaikutus koko organisaation henkilöstön osaamisen kehittämistoimenpiteiden valintaan ja priorisointiin.

Yksikkönäkökulma

Myös organisaation yksikön tasolla on tarve tehdä vastaava analyysi kuin edellä organisaatiotasolla. Tämä antaa yksikön päällikölle suuntaviivat siitä, mitä osaamisvajeita yksikössä on ja miten niitä tulee priorisoida osaamista kehitettäessä.

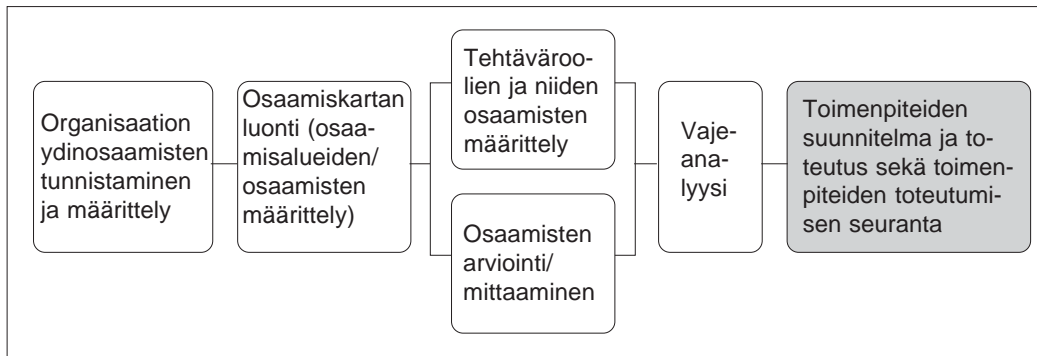
Tiimi-/projektinäkökulma

Edellä esiintuodut tarkastelut ja analyysit tarvittavasta ja olemassa olevasta osaamisesta voidaan tehdä myös tiimi- tai projektitasolla.

Osaamisvajeen syyanalyysi

Kun osaamisvajeet on selvitetty, on tarve analysoida, miksi osaamistasot ovat alle tavoitetasoon. Osaamisvajeelle voidaan etsiä lähtökohtia ja syitä mm. organisaatio-, yksikkö- tai yksilötason tavoitteista/strategioista/menettelyistä/käytännöistä/ongelmista. Myös henkilöstörakenne voi olla syynä osaamisvajeeseen, jos se ei vastaa organisaation tehtävien mukaista henkilöstörakennetta esim. ammatillisen peruskoulutuksen suhteen.

3.6. Osaamistietojen hyväksikäyttö



Osaamisen johtamisjärjestelmästä saatavia tietoja käytetään

- urasuunnittelussa,
- osaamisen johtamisessa sekä organisaation toiminnan vaateiden mukaisten osaamisten kehittämisessä,
- henkilöstön uudelleen kohdentamisessa,
- henkilöstön rekrytoinnissa,
- henkilöstön motivoinnissa,
- toiminnan kehittämiseen ja uusien potentiaalisten toiminta-alueiden etsinnässä.

Urasuunnittelu osaamisen johtamisessa ja osaamistietojen hyväksikäytössä

Henkilön ura-ajattelun tulisi suunnata ja ohjata hänen osaamisensa kehittämistä pitemmällä aikavälillä. Kehityskeskusteluissa on luonnollista ajatella asioita pitemmälle ja keskustella myös organisaation tulevista tavoitteista ja miten kukin henkilö auttaa niihin pääsemisessä tehtäviensä ja osaamisensa kautta. Urasuunnittelua voidaan tarkastella sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Onnistuneessa urasuunnittelussa ja toteutuksessa sovitetaan mahdollisimman hyvin yhteen sekä yksilön että organisaation tavoitteet ja edut siten, että optimoidaan henkilön

- osaamisen ja tehtävien kehittyminen,
- työtyytyväisyys ja
- toiminnan tuloksellisuus.

Seuraavassa käsitellään urasuunnittelua ja siihen liittyvää yksilötason ja organisaatiotason urasuunnittelua Satu Lähteenmäkeä suorasti lainaten (Lähteenmäki, 1999).

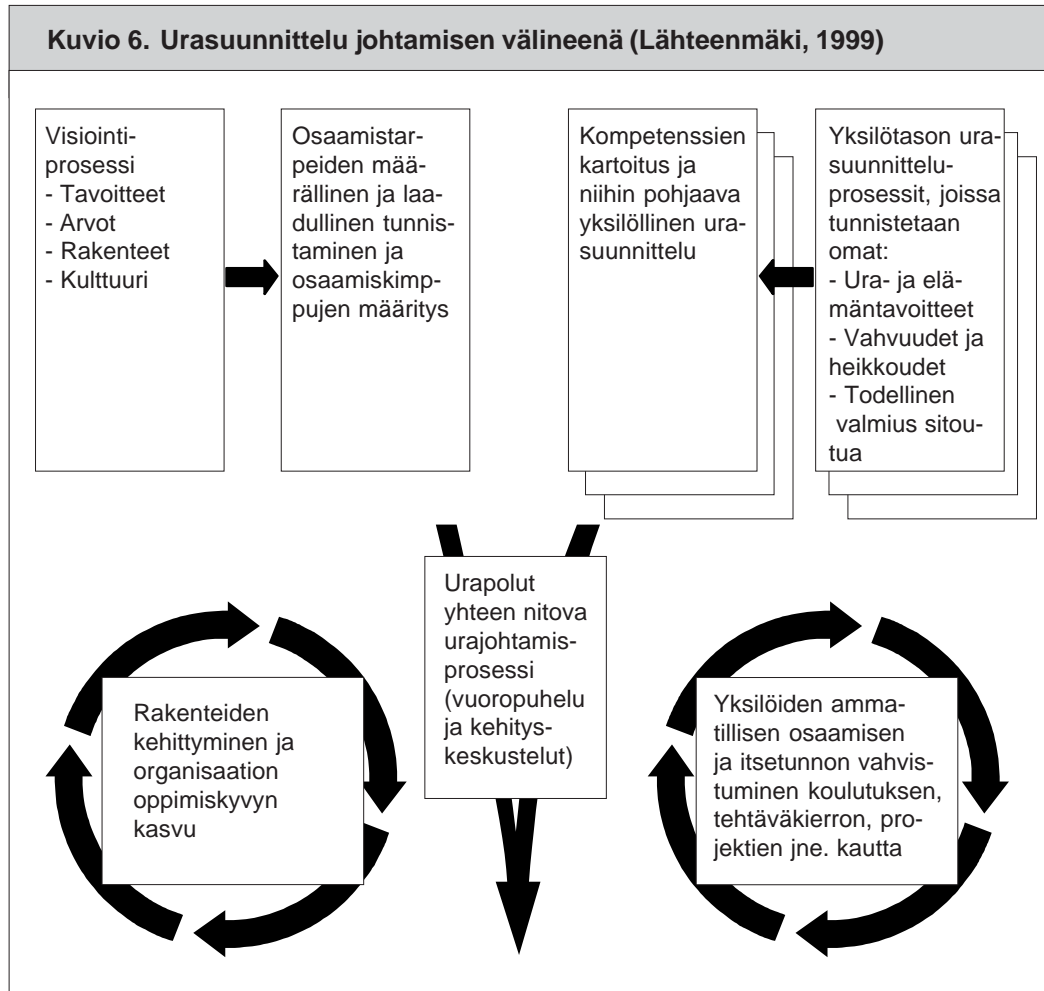
Subjektin tavoitteellisuuden, kokemusten ja kehittymisen kannalta tarkastellen ura voidaan määritellä läpi elämän jatkuvaksi oppimisprosessiksi, joka seuraa yksilön ammatillisen minäkuvan kehitystä ja jota hänen ura-ankkurinsa ohjaavat. Vaikka uraa tällöinkin ohjaavat yksilön tavoitteet, ei yksilöllinen urasuunnittelu ole kapeanäköinen pelisuunnitelma tavoitteelliseen vakanssiin pääsemiseksi, vaan ennen muuta keino ylläpitää osaamista ja kartuttaa yksilön työmarkkina-arvoa - ei pelkästään ammatillisen kasvun synnyttämisen vaan myös-kin työ- ja elämämotivaation ja sitä kautta työkuuntoisuuden ylläpitämisen avulla.

Hyvin yleisesti mielletään urasuunnittelun olevan organisaation toteuttama prosessi ja kyllä se sitä tietysti onkin. Ollakseen yksilötasolla pitkällä tähtäimellä kestävä organisaation toteuttama urasuunnittelu vaatii kuitenkin aina pohjakseen yksilön itsensä läpikäymän omiin arvoihinsa, tavoitteisiinsa ja osaamisiinsa perustuvan uramahdollisuuksien tarkastelun. Kunkin on kysyttävä itseltään: Mitä haluan uraltani, mitä haluan elämässäni ylipääntään? Mitä henkilökohtaisia tavoitteita minulla on ja uskallanko ottaa ratkaisevat askeleet? Mitkä ovat minulle mahdollisia tulevaisuuden työtehtäviä? Ellei yksilö tee tätä rehelliseen itsearviointiin perustuen, ei hän voi luottaa siihen, että hänelle organisaatiossa tarjottavat panostukset osaamisen kehittämiseen (koulutustuki, tehtäväkierto, projektit, haasteet, siirrot) turvaavat onnistumiskokemuksilla kyllästetyn, mielekkäistä tehtävistä rakentuvan, ammatillisesti kasvattavan ja haasteellisen uran (Lähteenmäki, 1999).

Vastavuoroisesti on oppivan organisaation synnyttävä urasuunnitelman vertailupohjaksi liiketoiminnalliset tavoitteet, rakenteet, arvopohjan kattava visiointiprosessi sekä siitä lähtevä ydinosaamisen ja osaamiskimppujen (kompetenssitarpeiden) määrittely. Yhtä oleellista on rehellisesti kommunikoida henkilöstölle tulevaisuudessa tarjoutuvista ammatillisista haasteista ja vaadittavista osaamisista eri tehtävissä. Ellei organisaatio toteuta tätä vaihetta harhattomasti, ottaa se riskin virheellisten uramielikuvien (implisiittisesti syntyneiden odotusten) syntymisistä, yksilötason epäonnistumisista, oppimis- ja osaamis-potentiaalin hukkaamisesta sekä tätä kautta laajamittaisesta psykologisen pohjan pettämisestä.

Tarjotessaan tuen yhdessä kunkin yksittäisen työntekijän kanssa mietityn urasuunnitelman mukaiselle ja realistisiin tulevaisuusodotuksiin pohjaavalle ammattiosaamisen kehittämiseksi/kohdentamiseksi oppiva organisaatio rakentaa kestävä psykologista sidettä työntekijöihinsä.

Em. urasuunnittelua osaamisen johtamisen välineenä havainnollistetaan kuviolla 6.



Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittämistavat

Osaamisen hallintajärjestelmä on esimiehelle konkreettinen osaamisen johtamisen ja kehittämisen apuväline. Kun tiedetään, mitä toiminta yksilön ja rooliryhmien osaamiselta vaatii, voidaan eri rooleissa toimivien ja yksittäisten työntekijöiden osaamisvajeet rekistroidä ja toteuttaa kehittämistoimenpiteet näiden vaatteiden mukaisesti. Kaikkein parhaiten henkilöstö oppii työssä, vaativia ja haasteellisia töitä tekemällä ja ajoittain työtehtäviä muuttamalla. **Töiden tulisi olla haastavuudeltaan nousujohteisesti kehittyviä.** Tämän lisäksi henkilöstöä voidaan kehittää mm.

- tehokkaalla työhön perehdyttämisellä, johon liittyy työpaikkaopastus ja sopiva kurssitus (tämä koskee organisaatioon, työyksikköön, uuteen tehtävään tulleita henkilöitä)
- verkostojen hyödyntämisellä eli kollegoilta oppimalla (verkosto on käyttökelpoinen tapa uusien ideoiden kehittämiseksi ja testaamiselle)
- henkilökierrolla (työskentely toisessa organisaatiossa joko kotimaassa tai ulkomailla)
- mentoroinnilla (kokeneelta henkilöltä oppimalla)
- ammatillisella ja henkilöstökoulutuksella (sisäiset ja ulkoiset koulutustilaisuudet ja kurssit, kirjallisuus, lyhytaikaiset perehdyttämiskäynnit, internet, extranet jne.)
- uudelleen kohdentamisella eli työtehtävien totaalilla vaihdolla
- muilla toimenpiteillä (mm. työtehtävien tilapäinen kierrätys omassa organisaatiossa).

Oppimisen vastuu on pitkälti itse kullakin henkilöllä ja esimies toimii lähinnä oppimisen kohdentajana ja mahdollisuuksien luojana. Oppiminen/kehittyminen tulisikin tehdä mahdollisimman pitkälti yksilöllisiä toiveita mukaillen, koska tavoitteena on tietyn osaamisen hankinta tai tietyn osaamisen tason nostaminen roolissa vaadittavalle tavoitetasolle. Se, miten tämä tapahtuu, on yksilön asia, kehittämiseksi osoitettujen määrärahojen puitteissa. Henkilölle voidaan esim. antaa tietty määräraha tavoitteena olevan osaamisen hankkimiseksi, mikä voi tapahtua kurssilla (kurssien valinnassa pitää olla vapausasteita), omaehtoisena opiskeluna, kirjallisuuteen perehtyen, internet/extranet–kurssilla, tutustumiskäynnillä muuhun organisaatioon jne. Organisaation koulutushenkilöt voivat auttaa sopivien kehittämistapojen etsimisessä, mutta he eivät saisi määrätä osaamisen hankintatapaa. Ainostaan kehittämiskustannuksille asetetaan selkeät rajat. Esim. koulutuskustannukset koostuvat

työajan käytöstä, kurssimaksuista, matkustuskustannuksista jne. Näitä käsitellään tarkemmin henkilöstötilinpäätöksen käsikirjan määräteosassa.

Mikäli osaamisvaje ja kehittäminen koskee suurempaa ryhmää, tulisi ryhmän koulutus/kehittäminen järjestää ryhmän toiveita noudattaen ja kustannusraamit huomioonottaen.

Uudelleen kohdentaminen

Henkilön osaamisen ja tehtävien vaateiden tulisi vastata mahdollisimman hyvin toisiaan (Lehtonen, 1994). Mikäli näin ei ole, tarve on sijoittaa henkilö sellaisiin tehtäviin, jossa hänen osaamisensa tulee mahdollisimman hyvin hyödynnetyksi. Uudelleen kohdentamisessa voidaan erottaa seuraavia tapauksia:

- 1) Jos osaamiskartoituksessa ja vajeanalyysissä havaitaan, että henkilön osaaminen on paljon roolissa vaadittavan tason alapuolella, tarkoituksenmukaista olisi harkita henkilön siirtämistä hänen osaamistaan paremmin vastaaviin tehtäviin. Mikäli osaamisvaje on suuri, tämä voi aiheuttaa henkilölle stressiä ja jaksamisongelmia. Nykyisin voimakkaassa jatkuvassa muutosympäristössä yksittäiset osaamiset saattavat nopeastikin vanhentua, jolloin uudelleen kohdentaminen tulee entistä tärkeämmäksi johtamisen alueeksi.
- 2) Jos osaamiskartoituksessa ja vajeanalyysissä havaitaan, että henkilön osaaminen on paljon tehtävässä vaadittavan tason yläpuolella, tarkoituksenmukaista olisi harkita henkilön siirtämistä hänen osaamistaan paremmin vastaaviin, entistä haastavampiin ja vaativampiin tehtäviin. Tämä taas edistäisi henkilön motivaatiota ja edelleen kehittymistä. Lopulta hyöty koituu myös organisaatiolle.
- 3) Jos osaamiskartoituksessa ja vajeanalyysissä havaitaan, että henkilöllä on toimen vaatimaan osaamiseen nähden sellaisia organisaation tarvitsemia ”ylimääräisiä” tietoja ja taitoja, joita ei voida hyödyntää nykyisessä tehtävässä, ne tulisi ottaa täysimääräisesti käyttöön. Tämä voisi tapahtua joko tehtäväsisällön kehittämällä tai uuteen tehtävään siirtymisellä organisaation sisällä.

Henkilöstön rekrytointi

Osaamisen johtamisjärjestelmän henkilöittaiset osaamistiedot ovat tärkeitä laadittaessa rekrytointisuunnitelmia tai tehtäessä yksittäisiä rekrytointeja.

Organisaatio- ja yksikötason osaamiskartoituksessa ja vajeanalyysissä saadaan selville, mitä laajempia osaamisvajeita on olemassa. Tämä voidaan ottaa huomioon henkilöstön kehittämis- ja rekrytointisuunnitelmia/-strategioita tehtäessä. Organisaation johdon on tarkoin tiedettävä, miten osaamisvaje täytetään. Keinoina tässä ovat

- joko ulkopuoliset uusrekrytoinnit (ml. alihankintojen käyttö)
tai
- nykyhenkilöstön kehittäminen
tai
- uusrekrytoinnin ja nykyhenkilöstön kehittämisen yhdistelmät.

Lopulta se, miten osaamisvaje täytetään, riippuu

- ajasta, jonka kuluessa osaamisvaje on saatava kuntoon,
- käytettävissä olevien tapojen toteutusmahdollisuuksista (esim. onko uutta osaamista ylipäänsä saatavissa ulkopuolisilta työmarkkinoilta),
- organisaation henkilöstöstrategiasta (sisäisistä rekrytointiperiaatteista) ja
- tietenkin osaamisvajeen täyttämistä eri tavoilla aiheutuvista kustannuksista. Tätä aihekenttää on käsitelty henkilöstövoimavarojen hallintaa ja laskentajärjestelmää käsittävässä kirjassa (Lehtonen, 1994).

Rekrytoitaessa yksittäistä henkilöä organisaatioon, voidaan osaamisen johtamisjärjestelmällä etsiä, löytyisikö omasta organisaatiosta roolin osaamisvaateet täyttävää henkilöä. Jos ei löydy tai muuten halutaan rekrytoida ulkopuolelta, osaamisjärjestelmä kertoo, mitä vaateita ulkoa rekrytoitavalle henkilölle tulee asettaa (ilmoitus, henkilövalinta). Osaamiskartoitus voisi olla uuden henkilön valintaprosessin keskeinen osa, jopa tärkeämpi kuin nykyisin tehtävät henkilöttestaukset.

Henkilöstön motivointi

Johtamiseen, organisaatorakenteisiin ja työyhteisön toimivuuteen liittyvien asioiden ohella henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ovat

- henkilöstön osaaminen (tiedot- taidot),
- asema organisaatiossa,
- tehtävien sisältö (haastavuus ja monipuolisuus) sekä
- palkitseminen.

Jos henkilö on työtyytyväistä ja motivoitunutta, osaavaa sekä työkykyistä voidaan olla melko varmoja, että myös henkilöstön tuloksellisuus on kunnossa.

Osaaminen johtamisessa jo edempänä käsitelty urasuunnittelu on myös keskeinen motivaatiota lisäävä tehtäväosio. Tutkimuksissa on todettu, että mikäli henkilölle on laadittu urasuunnitelma, tämä parantaa motivaatiota, työtulosta ja organisaatioon sitoutuneisuutta ja vähentää siten myös vaihtuvuutta ja lisää työssä jaksamista.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja siihen perustuva haastava urakehitys ovat motivaation kannalta keskeisiä tekijöitä.

Toiminnan kehittäminen ja uusien potentiaalisten toiminta-ideoiden luonti

Organisaation henkilöstön osaamiskartoituksissa saadaan selville nykyisten tehtävien vaatimat osaamiset ja niiden tasot sekä myös käyttämättömät potentiaaliset osaamiset. Henkilöstöllä saattaa olla sellaisia käyttämättömiä osaamisia, jotka avaavat mahdollisuuksia organisaation toimintojen voimakkaalle kehittämiselle ja kokonaan uusille toiminta- ja liikeideoille.

3.7. Osaamisinvestointien vaikuttavuuden arviointi

Osaamisen kehittäminen ei saa olla irrallinen tehtävä, vaan sen on perustuttava organisaation strategioista ja toiminnasta johdettuun todelliseen tarpeeseen ja organisaation käytössä olevaan nykyiseen osaamiseen. Siksi osaamisinvestointien tärkeyttä ja vaikuttavuutta tulee tarkastella ja seurata myös kustannus-hyötyanalyysin pohjalta.

Jos osaamisen kehittäminen toteutetaan organisaatiossa oikein, sen vaikutukset näkyvät parantuneena toimintana ja asiakaspalveluna, mikä näkyy tuloksia kuvaavissa tunnusluvuissa. Tietystä kehittämisinvestoinnista johtuvat tulokset eivät välttämättä näy heti, vaan tämä tapahtuu osaamisinvestointien vaikutuksen koko kestoaikana. Tämä voi olla 5-10 vuotta tai huomattavasti lyhyempi, jopa vain kuukausia, jos organisaation toiminta on hyvin dynaamisista ja muuttuvaa.

Kuten jo aikaisemmin on tuotu esiin, mikäli henkilön osaaminen, motivaatio/työtyytyväisyys, työkuunto ja työnteon edellytyksiin vaikuttavat organisaatiokohtaiset asiat ovat kunnossa, niin henkilön työtulos on melkoisella todennäköisyydellä hyvä ja nousee em. tekijöiden parantumisen myötä. Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavalla kaavalla, jossa työtulos on työnteon peruselementtien tulo. Jos kaavassa jokin tuloksen teon peruselementistä on nolla niin työtuloskin on nolla.

$$\text{motivaatio} \times \text{kyvyt} \times \text{onnistumisen mahdollisuudet} = \text{työtulos}$$

Motivaatioon ja sen keskeiseen tekijään työtyytyväisyyteen vaikuttavat mm. henkilön arvot, asenteet, sitoutuminen, työn sisältö, kehittymisen mahdollisuudet, henkilön saama palaute ja kannustava palkinta.

Kyvyt koostuvat henkilön osaamisesta, muista henkilökohtaisista taipumuksista, joita voidaan kutsua myös hiljaiseksi tiedoksi sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta.

Onnistumisen mahdollisuuksilla tarkoitetaan työnantajan luomia tuloksen-teen perusedellytyksiä, kuten töiden organisointia ja prosessointia, tavoitteiden asetantaa, työilmapiiriä, työvälineitä ja työympäristöä sekä yleensäkin laadukasta johtamista.

Työtulokseen vaikuttavien henkilöstöinvestointien kannattavuutta voidaan arvioida myös edellä mainittujen työtuloksen syntyyn vaikuttavien perustekijöiden kautta. Jos esimerkiksi pystytään parantamaan organisaation toimintojen vaatimaa henkilöstön osaamista, niin siihen kohdistetut investoinnit ovat suurella todennäköisyydellä kannattavia myös tuloksen-teen näkökulmasta.

Koulutustilaisuuksien/muun kehittämisen hyötyjen ja vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan esimerkiksi käyttää seuraavia menettelyjä:

- 1) Tavanomaiset heti kurssin/kehittämisen päätyttyä tapahtuvat arvioinnit, joissa kysytään em. tilaisuuteen osallistuneiden tyytyväisyyttä kurssin/kehittämisen antiin ja vaikuttavuuteen nimenomaan tavoitteena olleiden tietojen ja taitojen todellisen kehittymisen kannalta.
- 2) Kurssin/kehittämisen vaikuttavuutta kysytään osallistujilta vasta muutaman kuukauden jälkeen. Tällöin selvitetään ovatko henkilöt pystyneet käyttämään kurssilla/kehittämisessä oppimiaan tietoja-taitoja todellisissa työtehtävissä hyväksi ja onko nämä tiedot-taidot edesauttaneet työntekoa ja parantaneet niiden tuloksia.
- 3) Koulutuksen ja muun kehittämisen vaikutukset tulisi näkyä arvioitaessa osaamista seuraavan kerran (vuoden päästä), jolloin positiivista kehitystä olisi havaittava myös työtuloksissa. Osaamisen onnistunut kehittäminen tulisi näkyä myös parantuneena asiakastyytyväisyytenä ja henkilöstön työtyytyväisyytenä.

Kehittämisinvestointien kannattavuutta voidaan tarkastella vertaamalla osaamisen parantumisen myötä saatuja tuottoja ja osaamisen investointeja jäljempänä olevan asetelman tavoin. Tämä edellyttää sekä tuottojen että investointien ilmaisemista rahana.

Tuotot (+)	Investoinnit (-)
Lisääntynyt ammattitaito, motivaatio työkyky ja innovatiivisuus	Kehittämiseen käytetyn työajan kustannukset
√ Lisääntynyt työn tuloksellisuus ja vaikuttavuus sekä asiakastyytyväisyys	Muut kustannukset
√ Vähentynyt vaihtuvuus	tila- ja majoituskustannukset
√ Vähentyneet sairauspoissaolot	matkustuskustannukset
√ Vähentynyt eläköityminen	opetusmateriaalin kustannukset
√ Jne.	kurssimaksut
	opettajien ja opastajien työvoimakustannukset
	hallinto henkilöstön kustannukset
	muut kustannukset
<hr/> Tuotot yhteensä	<hr/> Investoinnit yhteensä
<hr/> Tuotot miinus investoinnit	<hr/> <hr/>

4. Henkilöstötilinpäätöksiin ja johtamisen tietojärjestelmiin sisällytettävät osaamisen tunnusluvut ja mittarit

Esittäessä osaamista esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksissä ja johdon tietojärjestelmissä voidaan käyttää luvussa 3.3 esitettyä viisiportaista asteikkoa, johon kunkin organisaation/ yksikön käyttämät arviointiasteikot sovitetaan.

Jotta osaamista, sen kehittymistä ja siihen liittyviä investointeja voidaan konkreettisesti kuvata ja analysoida henkilöstötilinpäätöksissä ja johdon tietojärjestelmissä, tähän tarkoitukseen tarvitaan edellä mainittuja asioita kuvaavia tunnuslukuja. Jäljempänä tuodaan esiin osaamisen kuvaamisessa yleisesti käytettyjä tunnuslukuja ja niiden tulkintaa.

Osaaminen on keskeinen tekijä organisaation aineettoman pääoman synnyssä. Joissakin yrityksissä tai sen osissa osaamispääoman arvoa ja sen muutosta on kuvattu numeerisesti summaamalla kaikkien henkilöiden osaamisen numerotasot yhteen. Vertailuja tehtäessä em. osaamistasojen summa voidaan laskea esim. henkilötyövuotta kohti.

Organisaation osaamistasoindeksi lasketaan tehtäväroolien (tai muiden ryhmittelyjen) osaamisen tasoista (1-5) painottamalla ne yhteen ylemmille tasoille esimerkiksi henkilöstön lukumääräpainoilla (vrt. koulutustasoindeksin laskenta).

4.1. Osaamisperusteisia aineettomiin pääomiin liittyviä tunnuslukuja

Taulukossa 5 on tarkasteltu aineettomaan pääomaan eli ihmispääomaan, asiakaspääomaan ja organisaatiopääomaan liittyviä osaamisperusteisia tunnuslukuja. Kukin tunnusluku sisältää myös tulkinnan eli kuvauksen siitä, mitä tunnusluku mittaa.

Taulukko 5. Osaamisperusteisia aineetonta pääomaa kuvaavia tunnuslukuja

Pääoma-tyyppi	Osaamisen tunnusluku/mittarit	Kuvaus/mihin vaikuttaa?
Ihmispääoma	Työntekijöiden, joilla on vaativa koulutustaso, prosenttiosuus tai keskimääräinen kaikkien työntekijöiden koulutustaso	Analyttinen, koulutukseen perustuva ajattelukapasiteetti
	Taitavan ja kokeneen henkilöstön vaihtuvuus	Osaamisperustan (stabiliteetti) vakaana pysyminen
	Keskimääräinen kokemusaika (palveluvuosia organisaatiossa/ammattissa)	Osaamisperustan syvyys
	Tulojen osuus asiakkailta, jotka edellyttävät uusien osaamisten kehittämistä	Laajuus, jolla asiakkaat haastavat työntekijät ja organisaation innovoimaan, luomaan uutta osaamista tai laajentamaan olemassaolevaa osaamista
	Työtyytyväisyys (selvitetty barometrilla (kysymyspatterilla) tai tutkimuksella)	Työntekijöiden ja organisaation välisen riippuvuuden voimakkuus, sitoutuminen jakamaan osaamista
	Harjaantumis- tai koulutuskustannukset työntekijää kohti	Investoinnit ulkoisen tiedon (osaamisen) hankintaan
	Arvonlisä työntekijää kohti	Tulosmittari, josta ainakin osa on tulosta osaamisen nostovaikutuksesta tulokseen
Asiakaspääoma	Työntekijöiden lukumäärä, jotka kuluttavat pääosan ajastaan asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oloon	Asiakassuhteiden syvyys ja laajuus
	Toistuvien liiketoimien prosenttiosuus	Asiakassuhteiden (stabiliteetti) vakaana pysyminen
	Suurimpien asiakkaiden liiketoimien prosenttiosuus	Asiakassuhteiden syvyys
	Asiakasta kohti laskettujen tulojen prosenttimuutos	Asiakassuhteiden syvyys/tai asiakassuhteiden laajuus, joka riippuu siitä, mikä on strateginen tavoite
	Tulojen prosenttiosuus asiakkailta, jotka parantavat organisaation imagoa (jotka haluavat mainostaa)	Asiakassuhteiden voimakkuus, kyky käyttää sitä asiakassuhteiden luontiin
	Vuorovaikutteisten asiakasjärjestelyjen prosenttiosuus	Tietovirran laajuus ja kyky luoda asiakassuhteiden arvoa, laajuutta
	Asiakastytyväisyys (selvitetty barometrilla tai kysymyspatterilla)	Asiakassuhteiden vakaana pysyminen
Organisaatiopääoma	Tulojen prosenttiosuus, jotka on saatu tiedon johtamissysteemin investoinneilla (tai IT investointien, jotka kuuluvat tietojohdantamiseen)	Keskittymisen laajuus avoimessa muodossa käytettävissä olevien osaamisperusteisten varojen luontiin, varastointiin ja markkinointiin
	Alle "x" vuoden vanhojen tuotteiden myynnin prosenttiosuus ("x" on määritelty "uuden" standardiksi organisaation käytäntöjen mukaan)	Innovaatio, tiedon luonnin ja käytön realisointi
	Organisaatiota parantavilta asiakkailta saamien tulojen prosenttiosuus (asiakkaat, joiden vuoksi organisaation pitää investoida täydentääkseen työtään)	Menestys tieto-perusteisten varojen rakentamisessa, asiakkaiden pakottamana luoda uusia prosesseja ja/tai tuotteita, joilla on nostovoimaa myöhemmin
	Uusien työntekijöiden prosenttiosuus ("uusi" määritellään "vuosina", jona uusi henkilörekrytointi tulee tuottavaksi)	Tietoperustan syvyys
	Keskimääräinen katkos (aikaväli) uuden tuotteen kehittämisessä	Innovaatio, osaamisen (tiedon) jako ja käyttö
	Keskimääräinen vastausaika asiakkaiden pyyntöihin/tiedusteluihin	Kyky kerätä ja käyttää tietoa
	Patentoitujen tuotteiden myynnin prosenttiosuus	Kyky luoda uutta tietoa ja vaikuttaa sillä liiketulokseen
	Panostaminen osaamis-/ (tieto)perustaan henkilöä tai vuotta kohti	Menestyminen osaamisperustan rakentamisessa
	Tietokannan käyttöaste	Potentiaali tietokannan hyväksikäyttöön

Lähde: Bukowitz Wendi R.-
Williams Ruth L.:

The Knowledge Management Fieldbook,
Pearson Education Limited 1999

4.2. Varsinaisia osaamista ja sen kehittämistä kuvaavat tunnusluvut henkilöstövoimavarojen hallinnan ja johtamisen tietojärjestelmissä

Henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä henkilöstötilinpäätöksessä ja johdon tietojärjestelmissä voidaan kuvata jäljempänä listatuin tunnusluvuin. Näistä organisaatio voi poimia tarvitsemansa ja tärkeäksi kokemansa tunnusluvut. HTP:n varsinaisen käsikirjan tunnuslukuosassa ilmenee tarkemmin myös osaamisen osalta ne tunnusluvut, joita toivotaan erityisesti seurattavan. Osaamisen tunnusluvut kertovat yleensä, miten tärkeänä asiana organisaatio pitää osaamista, sen rakennetta, tasoa ja kehittymistä.

Tunnusluku

Henkilöstön koulutusjakauma % koko henkilöstöstä (voidaan valita vain tärkeimmät koulutusasteet)

Koulutusaste: Perusaste
Keskiaste
Alin korkea-aste
Alempi korkeakouluaste
Ylempi korkeakouluaste
Tutkijakoulutusaste

Ylemmän korkeakouluasteen suorittaneiden henkilöiden prosenttiosuus

Tutkijakoulutusasteen tutkinnon suorittaneiden henkilöiden prosenttiosuus

Koulutustasoindeksi

Koulutuksen/kehittämisen laajuus, henkilöstökoulutusta/kehittämistä saaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus ko. vuoden lopun henkilöstöstä

Koulutuksen pituus, työpäivää/koulutettu

Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi

Koulutuskustannukset/-investoinnit, markkaa/henkilötyövuosi

Em. koulutuskustannusten %-osuus työvoimakustannuksista

Tulkinta:

Mitä kuvaa ja mihin vaikuttaa (V)? -

Mikä on tavoite (T)? -

Mitkä ovat parannuskeinot (K)?

(V) Kertoo henkilöstön ammatilliset valmiudet ammatillisella koulutuksella mitattuna

(T) Yleensä tilanne on sitä parempi, mitä korkeampi koulutustausta henkilöstöllä on.

Tehtävät määräävät sopivan koulutusrakenteen

(K) Rekrytointi, kohdentaminen, kehittäminen

(V) Kuvaa organisaation analyyttisen koulutukseen perustuvan ajattelukapasiteetin laajuutta

(T) ja **(K)** kuten edellä

(V) Kuvaa organisaation analyyttisen koulutukseen perustuvan ajattelukapasiteetin laajuutta

(T) ja **(K)** kuten edellä

Ks. edellä

(V) Kertoo siitä, miten laajasti organisaation henkilöstön osaamisesta pidetään huolta

(T) Tilanne on sitä parempi, mitä isompi prosenttiluku on. Kaikki henkilöt tarvitsevat jotain koulutusta, mikä lisää mm. osaamista, työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja jaksamista

(K) Kartoitetaan osaaminen ja sen vajeet sekä laaditaan jokaiselle kehityssuunnitelmat

(V) Kertoo koulutuksessa olleiden henkilöiden koulutuspanostuksen määrän ja merkittävyyden

(T) Yleensä parempi, mitä suurempi luku

(K) Kartoitetaan osaaminen ja sen vajeet sekä laaditaan jokaiselle kehityssuunnitelmat

Ks. edellä

Ks. edellä

Ks. edellä

Tunnusluku

Kansainvälisen koulutuksen osuus työvoimakustannuksista

Osaamistasoindeksi (1-5) yhteensä ja eriteltynä tehtävärooleittain, osaamisalueittain jne. (ks. luku 4)

Henkilöiden lukumäärän %-osuus, joilla on todettu osaamisvaje (mahdollisesti luokiteltuna osaamisvajeen suuruuden "1, 2, 3, 4, 5" mukaan)

Henkilöiden, joiden osaaminen ja taso on arvioitu, lukumäärän %-osuus

Henkilöiden, joille on määritelty kehittämis- ja urasuunnitelma, lukumäärän %-osuus

Osaamisinvestointien vaikuttavuus, osaamisinvestointien tuotot/osaamisinvestoinnit

Tulkinta:

Mitä kuvaa ja mihin vaikuttaa (V)? -

Mikä on tavoite (T)? -

Mitkä ovat parannuskeinot (K)?

(V) Kertoo kansainvälisten taitojen ylläpidosta ja kansainvälisten asioiden tärkeydestä organisaatiossa
(T) *Yleensä parempi, mitä suurempi luku*
(K) **Kartoitetaan osaaminen ja sen vajeet sekä laaditaan kansainvälisissä tehtävissä toimiville kehittämissuunnitelmat**

(V) Kertoo organisaation henkilöstön arvon osaamisella mitaten sekä kokonaisuudessaan ja eri osa-alueilla. Kertoo, miten organisaatio on onnistunut osaamisen kehittämisessä
(T) *Parempi, mitä suurempi luku*
(K) **Kehittäminen, rekrytointi, kohdentaminen, kehittäminen**

(V) Kertoo osaamisen pullonkaulat ja kehittämiskohteet
(T) *Tulisi olla mahdollisimman pieni luku*
(K) **Kehittäminen, rekrytointi, kohdentaminen**

(V) Kertoo, johdetaanko ja missä laajuudessa organisaation osaamisen hallintaa ja mittaamista? Onko henkilöstön kehittymisen ja uudistumisen näkökulmasta huolehdittu
(T) *Tulisi olla mahdollisimman suuri luku*
(K) **Osaamisen johtaminen ja kehittäminen**

(V) Kertoo kuinka laajasti huolehditaan henkilöstön urakehityksestä. Hyvin hoidettu ennakoitu urakehitys vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen ja osaamisen kehittymiseen sekä sitoutumiseen ja pysymiseen organisaatiossa. Tästä on seurauksena hyvä työtulos.
(T) *Tulisi olla mahdollisimman suuri luku*
(K) **Osaamisen hallinta- ja arviointijärjestelmän olemassaolo**

(V) Ilmaisee onko osaamisen kehittämisessä onnistuttu sekä tavoitteellisesti että kustannustehokkaasti (kompetenssilous)
(T) *Tulisi olla mahdollisimman suuri*
(K) **Kiinnitetään huomiota asiakaskeikkeeseen kustannustehokkaaseen osaamisen kehittämiseen**

5. Lähteet

- Bukowitz Wendi R. -
Williams Ruth L.: The Knowledge Management Fieldbook,
Pearson Education Limited 1999
- Elbit Oy:
FitTeam Skills Kuvaus osaamisen tietojärjestelmästä:
- EUROFORUM: Avainosaamisen tehokkaampi hallinta ja hyödyntäminen
25.-26.5.1999 pidetty kurssi,
Scandic Hotel Kalastajatorppa, Helsinki
- Hamel, G. -
Prahalad, C. K.: Competing for The Future, Harvard Business School Press.
Boston 1994
- Heiskanen Matti: Osaamisen varmistaminen puolustusvoimissa,
Puolustusvoimien tilaama sisäinen kehittämisraportti,
Marraskuu 1999
- Hyk Oy Konsultointi-
toimisto: Kuvaus osaamisen tietojärjestelmästä:
Competence Manager MS Office ja Competence
Manager 2000
- Hätönen Heljä: Osaava henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa
Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET-julkaisuja nro 4/98,
Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Vantaa 1998
- Hätönen Heljä -
Muukkonen Joanna: Oppia arvioinnista – menetelmänä 360-arviointi
Educa-Instituutti, Helsinki 1999
- Juell-Skielse Gustaf –
Askerfelt Karin: Organisations väg till en kompetens-ekonomi,
Liber ekonomi 1997
- Lehtonen Veli-Matti: Henkilöstövoimavarojen hallinta ja sitä tukevat
laskentajärjestelmät,
Valtionhallinnon kehittämiskeskus - Painatuskeskus,
Helsinki 1994
- Lähteenmäki Satu: Esitelmä HTP:n osaamisen kehittämisryhmän tilaisuudessa
20.5.1999 ”Osaamisen johtamisella oppivaksi organisaatioksi,
Turun kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos

Oy International Business Machines Ab:	Kuvaus osaamisen tietojärjestelmästä: IBM kompetenssi
Puolustusvoimat:	Osaamisen hallinnan ja mittaamisen pilottihanke, Helsinki 2000
SAP Finland Oy:	Kuvaus osaamisen tietojärjestelmästä: SAP Human Resources
Stähle Pirjo - Grönroos Mauri:	Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä, <i>Ekonomia</i> –sarja, WSOY – Kirjapainosyksikkö, Porvoo 1999.
Sveiby Karl Erik:	The New Organizational Wealth, Managing & measuring knowledge-based assets, Berreth-koehler Publishers, Inc. San Francisko
Tielaitos:	Osaamisen hallinnan ja mittaamisen pilottihanke, Helsinki 2000
TietoEnator Applications Oy:	Kuvaus osaamisen tietojärjestelmästä: Tieto Persona HR
Valtion teknillinen: tutkimuskeskus	Osaamisen hallinnan ja mittaamisen pilottihanke, Helsinki 2000
Valtion työmark- kinalaitos:	Kannustavaan palkkaukseen, valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen, Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto – Valtion työmarkkinalaitos – Edita, Helsinki 1996
Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto, Henkilöstötilinpäätös- projekti:	Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, Henkilöstötilinpäätös, Käsikirja valtion organisaatioille, Oy Edita Ab, Helsinki 1996

Osaamisen hallintaan ja arviointiin liittyvät käsitteet

Seuraavassa on luettelon muodossa listattu osaamisen hallintaan ja arviointiin sekä niiden perusteisiin liittyvät keskeisimmät käsitteet (myös englanninkielellä) ja niiden määritelmät.

Ammatinhallinta

Mastery of the profession

Ammatinhallinnalla tarkoitetaan henkilön ammatillisen tai muun koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittuja ja työssä tarvittavia tietoja ja taitoja. Ammatinhallinnassa on keskeistä opittujen tietojen tehokas hyväksikäyttö-taito ja työtehtävien loppuunsaattokyky

Ammattiosaaminen

Vocational competence

Ammatillisella ja muulla koulutuksella sekä työkokemuksella hankittu, tehtävässä ja substanssin hoitamisessa tarvittava osaaminen. Tällainen osaaminen vaikuttaa taustalla tai on välttämätön tehtävien toteutuksessa

Asiajohtaminen

Management

Asiajohtamisella tarkoitetaan taitoa johtaa yrityksen/organisaation tai sen osan toimintaa siten, että sekä asiakkaan saama lisäarvo että johdetun kokonaisuuden arvo maksimoituvat. Johtamisessa menestymisen edellytyksiin kuuluvat mm. hyvä sidosryhmätuntemus ja kyky eläytyä ja paneutua markkinoiden tarverakenteisiin sekä tähän liittyvä toiminnan jatkuva linjaaminen ja kehittäminen

Avoin tieto

Explicit knowledge

Tarkkaan määritelty tieto, joka kyetään ilmaisemaan täsmällisesti

Henkilön arvo

Human value

Yksittäisen henkilön organisaatiolle palveluksessa oloaikanaan tuottama tavaroiden ja palvelusten nykyarvo ehdolla, että henkilö saadaan pidettyä organisaation palveluksessa

Henkilöosaaminen

Human competence

Synonyymi ammattiosaamiselle

Henkilöstöjohtaminen

Leadership

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ihmisten johtamista, tavoitteena toiminnallisten suunnitelmien edellyttämän osaamis- ja suoritustason varmistaminen

Henkilöstöstrategia

Personnel strategy

Henkilöstöstrategia määrittää ne henkilöstöön liittyvät arvot, keinot ja tavoitteet, joilla organisaatio pyrkii varmistamaan tulevaisuuden kuvansa ja toiminnallisten suunnitelmiansa edellyttämän osaamis- ja suoritustason

Henkilöstövoimavarat

Human resources

Organisaation määrällinen ja laadullinen henkilöstö, jonka tuotannontekijäpanokset organisaatio tarvitsee toiminnallisiin tavoitteisiinsa pääsemiseksi. Käsitteeseen sisällytetään yleensä myös työyhteisön tila, sillä määrällisesti ja laadullisesti optimaalinenkaan henkilöstö ei kykene huippusuoritukseen, jos työyhteisön tila on vaillinainen

Henkilöstövoimavarojen arvo

Human resource value

Organisaation yksittäisten henkilöiden arvojen summa (ks. henkilön arvo)

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä

Human resource administration system

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä on strategisen henkilöstöjohtamisen apuväline. Sen tarkoituksena on tuottaa organisaation “omistajille”, johdolle, henkilöstöasioista vastaaville sekä itse henkilöstölle aikasarja- ja poikkileikkaustietoja henkilöstövoimavarojen määrästä ja rakenteesta nyt ja tulevaisuudessa, työajan käytöstä, kustannuksista, osaamisesta ja sen kehittämisestä, tilasta (työtyytyväisyys, työkuunto), vaihtuvuudesta, investoinneista, palkitsemisesta, tehokkuudesta ja palvelukyvyistä sekä korvaamisesta ja arvosta. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmässä on keskeistä tietojen analysointi, parannusehdotusten teko, tavoitteiden asetanta ja niiden toteutumisen seuranta eli tietojen hyväksikäyttö

Henkilöstövoimavarojen laskentajärjestelmä

Human resource accounting system

Järjestelmä koostuu henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän tiedoista ja niihin liittyvistä laskenta- ja kuvausmenetelmistä. Laskentajärjestelmässä tarkastellaan asioita erityisesti henkilöstöinvestointien ja kustannusten sekä henkilöstön arvon näkökulmista

Hiljainen tieto

Tacit knowledge

Piilevä, kokemusperäinen tieto, jota on vaikea määritellä ja ilmaista täsmällisesti. Hiljainen tieto ohjaa taustalla ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa. Hiljainen tieto on tietoa, jota yksilö ei tiedä tietävänsä

Informaatio

Information

Informaatio koostuu tiedosta ja sen selityksestä ja välityksestä. Informaatio on numeroita, symboleja, kuvia, sanoja. Tiedoksi informaatio tulee kun se on tulkittu

Inhimillinen pääoma

Human capital

Pätevyyden/osaaminen kertymä, jonka henkilö on hankkinut ammatillisen pohjakoulutuksensa, työkokemuksensa ja muun lisä- ja jatkokoulutuksensa kautta. Inhimillisen pääoman määrään vaikuttaa koulutuksen ja kokemuksen taso ja määrä sekä se, miten nämä pystytään mm. motivaatiotekijöiden kautta muuttamaan organisaatiota hyödyttäväksi työpanoksiksi

Liike- ja palvelutoiminnan osaaminen

Business and service activity competence

Tällä tarkoitetaan liike- ja palvelutoiminnan osaamista roolissa, jossa henkilö toimii. Tähän kuuluvat mm. toimintaympäristöosaaminen, asiakasosaaminen (toiminta- ja liikeideat), talousosaaminen, järjestelmäosaaminen, projekti-osaaminen

Liikeidea

Business idea

Liikeideassa määritellään

asiakkaiden kannalta: Keille ja mihin tarpeeseen hyödykkeitä (tavaroita ja palveluksia) tuotetaan (markkinat),

tuotteiden kannalta: Mitä tuotetaan erilaisille asiakkaille? -oikea palvelu-/tuoteyhdistelmä (asiakkaiden segmentointi),

henkilöstön kannalta: Miten toiminta on johdettu, organisoitu ja prosessoitu?, mitkä ovat tekniikat?, miten asiakaspalvelu on toteutettu? ja miten huolehditaan henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä? sekä

miten edellä mainitut asiakas-, tuote- ja henkilöstönäkökulmat on yhdistetty

Osaaminen

Competence (Know-how)

Työn vaatimien tietojen hallinta ja niiden soveltaminen käytännön työtehtäviin eli kyky selviytyä työn haasteista

Osaamisen johtaminen

Competence Management

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan johtamis- ja kehittämistoimintaa, jossa organisaation strategioista ja niistä johdetusta toiminnasta käsin kartoitetaan ja analysoidaan organisaation, sen yksikköjen, roolien ja yksittäisten henkilöiden osaamisvaateet. Toiminta sisältää henkilöittaiset osaamisen arvioinnit, osaamisvajeanalysit, osaamistietojen hyväksikäytön ja osaamisen kehittämistoimenpiteet

Osaamispääoma

Know-how capital

Tietopääoman ulottuvuus, joka koostuu sekä tunnetun tiedon soveltamisesta että uuden tiedon luomisesta

Prosessiosaaminen

Process competence

Yksittäisen toimintaprosessin osien ja niiden riippuvuuksien tuntemus sekä kyky ohjata ja kehittää prosessia

Pätevyys

Competence

Termin ”osaaminen” synonyymi

Reliabiliteetti/pysyvyys

Reliability

Mittausmenetelmä on pysyvä, mikäli sillä saadaan sama mittaustulos tehtäessä mittaus uudelleen. Esim. osaamisarviointien pysyvyyden saavuttamiseksi arviointijärjestelmän tulee antaa sama osaamisen arviointitulokset riippumatta siitä, kuka arvioinnin tekee ja milloin se tehdään. Pysyvyys asettaa vaatimuksia sekä osaamisen arviointimenetelmälle että sitä käyttäville arvioitaville ja arvioijille

Rooli (tehtävärooli)

Role

Vakiintunut ammatti- ja tehtäväkokonaisuus, joka koostuu erillisistä roolille tunnusomaisista tehtävistä. Rooliin liittyy asema organisaatiossa eli miten tärkeitä ja vaativia roolin sisältämät tehtävät ovat organisaation menestymisen ja toiminnan kannalta

Taito

Ability

Taito soveltaa opittuja tietoja käytännön toiminnassa

Tehokkuus
Effectiveness

Vaikuttavuus jaettuna tuotantopanoksien määrällä (tai kustannuksilla)

Tehtävä
Job

Henkilön tehtäväkokonaisuuteen eli rooliin liittyvä yksittäinen tehtävä (esim. johtotyössä henkilöstöjohtaminen)

Tehtävärooli (rooli)
Role

Vakiintunut ammatti- ja tehtäväkokonaisuus, joka koostuu erillisistä roolille tunnusomaisista tehtävistä. Rooliin liittyy asema organisaatiossa eli miten tärkeitä ja vaativia roolin sisältämät tehtävät ovat organisaation menestymisen ja toiminnan kannalta

Teknologiaosaaminen
Technological competence

Teknillisen alan erityisosaaminen

Tieto
Knowledge

Asian/työn/tehtävän osaaminen teoriassa, ei tarvitse osata soveltaa käytäntöön eli tietäminen asiasta

Tietojohtaminen
Knowledge Management

Tietojohtaminen on prosessi, jolla organisaatio tuottaa vaurautta älylliseen tai osaamiseen perustuvilla tekijöillä. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys on tuonut tietojohtamisen esiin. Nämä ovat tehneet mahdolliseksi jakaa suunnattoman määrän informaatiota maantieteellisistä eroista ja ajasta huolimatta (Bukowitz-Williams 1999)

Tietopääoma

Organisaation aineettomat omaisuuserät sekä kyky käyttää henkilöstön osaamista uusien innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen

Toiminta-ajatus
Business idea

Toiminta-ajatus kuvaa sitä, miksi organisaatio on olemassa eli miten se lupaa toimia asiakkaidensa, omistajiensa ja sidosryhmiensä näkökulmasta?

Toimintastrategia

Business strategy

Organisaation visiosta ja toiminta-ajatuksesta johdettu viitoitettu tie käytännön tavoitteisiin pääsemiseksi

Tuottavuus

Productivity

Tuotos jaettuna panoksilla.

Tuotoksen määrä/volyymi voidaan mitata eri tavoin riippuen lähtöaineistosta; arvon deflatointi, jalostusarvo, määrämittaus hintojen puuttuessa

Vaikuttavuus

Profitability

On palvelu- tai tuotantotoiminnan vaikutus asiakkaan hyvinvointiin, tilaan tai toimintaan. Esimerkiksi viraston tasolla vaikuttavuus kertoo sen, mitä se on toiminnallaan saanut aikaan asiakkaansa kannalta olkoonpa se yksityinen kansalainen, yksityinen tai julkinen organisaatio, poliittinen päättäjä tai koko yhteiskunta. Vaikuttavuutta voidaan seurata asiakastyytyväisyysmittauksin ja -palauttein eli miten tyytyväinen asiakas on

- tuotettuun palveluun tai tuotteeseen (vaikuttavuus, laatu, hinta)
- palvelutapahtumaan ja palvelun jälkihoitoon (henkilöstön onnistuminen palvelutyössä eli tuotteen/palvelun saattamisesta asiakkaan käyttöön ja asiakkaan jälkihoitoon)

Validiteetti/pätevyys

Validity

Mittausmenetelmä on pätevä, mikäli se mittaa juuri sitä asiaa, mitä sen on haluttukin mittaavan. Jotta saavutetaan esim. osaamisen arviointijärjestelmän pätevyys-vaatimus, pitää löytää sellaiset keskeiset osaamiset, jotka

- vaikuttavat henkilöiden eri tehtäväroolien sisältämien tehtävien menestyksekkääseen ja tulokselliseen toteuttamiseen ja kehittämiseen ja
- ovat luotettavasti arvioitavissa eli henkilöt pystytään analyttisesti sijoittamaan arvioitavan osaamisen kullekin tasolle

Visio

Vision

Visio osoittaa selkeän suunan ja maalin. Sen tehtävänä on ohjata ja patistaa koko organisaatiota kohti yhteistä kuvaa organisaation tulevaisuudesta.

Vuorovaikutusosaaminen

Co-operative competence

Tähän kuuluvat mm, kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten ja asiakkaiden kanssa (projekti- ja tiimityö, kokoukset, sisäinen ja ulkoinen asiakkaat) eli ihmis- ja asiakassuhdetaidot, aktiivinen toiminta vuorovaikutustilanteissa ja kyky kääntää vaikeatkin asiat työtehtävien kannalta optimaaliseen tulokseen, kirjallinen esitystaito, esiintymistaito ja itsensä ymmärrettäväksi tekemisen taito, kielitaito ja paineensietokyky

Vuositavoite

Yearly goal

Konkreettisesti (määränä ja laatuna, markkoina, vaikuttavuutena tai muina tunnuslukukuina) ilmaistut organisaation toiminnan tavoitteet kunakin vuonna

Ydinosaaminen

Core competence

Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta ylivoimaisen ympäristössään. Se on vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa ja sen elinkaari on pitkä. Se tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Merkittävätkään teknologian ja palveluiden muutokset eivät hävitä sen tarvetta. Sitä voidaan jalostaa jatkuvasti ja soveltaa uusiin palveluihin. Ydinosaaminen tuottaa merkittävää hyötyä asiakkaille. Se rakentaa perustan koko organisaation ja henkilöstön osaamisvaatimuksille.

Älyllinen pääoma

Intellectual capital

On inhimillisen pääoman ja rakenteellisen pääoman summa. Rakenteellinen pääoma koostuu sisäisestä rakenteesta (tietojärjestelmät, tietovarastot, tietokoneet jne.) ja ulkoisesta rakenteesta (ulkoisista riippuvuuksista ja liikesuhteista asiakkaisiin ja liikekumppaneihin). Rakennepääoma on pääoma, joka jää työpaikalle kun henkilöt lähtevät kotiin.

Liite 2

Osaamisen johtamisessa ja arvioinnissa hyväksikäytettävät tietojärjestelmät

Osaamisen johtamisessa ja arvioinnissa johto ja esimiehet tarvitsevat apuvälineenä toimivaa ja helppokäyttöistä atk-sovellusta. Markkinoilla on tarjolla useita erilaisia järjestelmiä, joista jäljempänä kuvataan näistä seuraavaa viittä järjestelmää:

Elbit Oy:	FitTeam Skills
Hyk Oy Konsultointitoimisto:	Competence Manager MS Office ja Competence Manager 2000
Oy International Business Machines Ab:	IBM kompetenssi
SAP Finland Oy:	SAP Human Resources
TietoEnator Applications Oy:	Tieto Persona HR

Edellisten lisäksi markkinoilla on muita osaamisen johtamisessa ja arvioinnissa hyväksikäytettäviä atk-järjestelmiä (esim. Oraclella), jotka vastaavat ominaisuuksiltaan tässä tarkemmin läpikäytyjä järjestelmiä.

Jäljempänä esitetyt kuvaukset perustuvat yritysten edustajien itsensä antamiin kuvauksiin, joita heiltä pyydettiin osaamisen johtamisen opasta varten. Kuvaukset vastaavat kevään 2000 tilannetta, jonka jälkeen järjestelmät ovat saattaneet muuttua ja kehittyä. Kuvaukset eivät ole tyhjentäviä eivätkä yrityksittäin yhtä laajasti ja yksityiskohtaisesti tehtyjä. Eri järjestelmistä olisi ollut käytettävissä laajempaakin materiaalia ja kaavioita, joista olisi selvinnyt järjestelmien tausta ja tarkoitus ja yksityiskohtaisempi mallinnus. Kuvausten erilaisuudesta ja laajuudesta johtuen, niiden perustalta ei voida tehdä esimerkiksi järjestelmien keskinäistä vertailua hyvydestä, mikä ei ollut tarkoituskaan. Kuitenkin lukija saa yleiskuvan tarjolla olevista välineistä ja niiden ominaisuuksista, jolta pohjalta hän voi ottaa yhteyttä yrityksiin ja tutustua tarkemmin häntä kiinnostaviin järjestelmiin.

Seuraavassa käydään järjestelmittäin läpi, miten ne täyttävät oppaan luvussa 5 esiinnotetut osaamisen tietojärjestelmiltä edellytettävät ominaisuudet.

Elbit Oy:

FitTeam Skills

1

Osaamisen hallintaan ja mittaamiseen liittyvien asioiden sisällyttäminen ja esitys osaamisen atk-sovelluksessa

1.1

Henkilöittäiset perustiedot (mm. yleissivistys, ammatillinen koulutus, ammatillisen koulutuksen jälkeen hankittu koulutus sekä työkokemus konkreettisine sisältöerittelyineen) yms.

Henkilötiedot

- Perustiedot (mm. nimitiedot, syntymäaika, sukupuoli)
- Koulutustausta (oppilaitoksen nimi, tutkinto, ajankohta, koulutustaso)
- Käytyt kurssit (kurssin nimi, kurssin kuvaus, ajankohta)
- Muut tiedot (organisaation vapaavalintainen tekstikenttä)

1.2

Organisaation roolit (tehtävät) ja niiden osaamisprofiilit (osaamisalueet ja osaamiset) sekä niissä vaadittavat osaamistasot

Organisaation osaamistiedot

Syvyystasoiltaan rajoittamaton osaamispuu.

- mahdollisuus kuvata organisaation osaamisstrategia koko henkilöstölle
- taitotavoitteet organisaatiolle ydinosaamisittain
- ulkopuolisten asiantuntijoiden tiedot
- ydinosaamisalueisiin ja osaamisiin liittyvien tietolähteiden kirjaus
- aktiivisesti seurattavien osaamisalueiden hallinta

Arvosteluasteikoiden hallinta

- portaattomasti valittavissa (esim. 1-6 tai 4-10)
- erilliset asteikot taito- ja motivaatioarvioinneille
- asteikoiden sanalliset selitteet muokattavissa osaamisittain
- uusien asteikkojen muokkaus ja osaamisiin kiinnittäminen helppoa ja nopeaa

Organisaation roolien hallinta

- roolien muokkaus ja henkilöihin kiinnittäminen
- osaamistietojen kiinnittäminen organisaation rooleihin

1.3

Arviointitietojen (sekä oman että esimiehen) tallennuspohjat ja sen pohjalta rekisteröidyt henkilöittaiset osaamiset ja osaamistasot niihin liittyvine ohjeistoinen

Osaamistietojen arviointi

Jokainen henkilö arvioi osaamispääomaansa itsenäisesti sekä yhdessä esimiehensä kanssa

- taitotaso
- motivaatio
- tavoitetaitotaso
- kokemustausta
- vastualueet
- koulutustarve
- muut tarvittavat tiedot

Mahdollisuus ottaa käyttöön osaamistietojen vertailu esim. tietyn ryhmän jäsenten suorittaessa arviointeja (vrt. 360 asteen arviointi).

Haluttaessa voidaan arvioida myös oman roolin ulkopuolisia osaamisia (piilo-osaamisen kartoitus).

1.4

Osaamisen vajeanalyysiin liittyvät tulosteet (taulukot ja kuvat)

Haku- ja raportointitoiminnot

Ainutlaatuisen joustavaksi rakennettu Kyselyvelho

- looginen ja helppokäyttöinen
- osaamistietojen haku lähes millä tahansa ohjelmistoon syötetyllä kriteerillä
- poissulkevat haut ja ristiintaulukointimahdollisuudet
- trenditietojen tarkastelu yksilö ja/tai ryhmätasolla
- organisaation tai valitun yksikön osaamispääoman tarkastelu frekvenssin ja geometrinen keskiarvojen perusteella
- kyselypohjien tallentaminen jatkokäyttöä varten

1.5

Kehittämistoimenpiteiden tallennuspohjat

Ohjelma näyttää vahvuudet sekä kehitystarpeet. KyselyVelhon avulla tehtyjen kyselyiden tiedot on haluttaessa siirrettävissä muihin hyötyohjelmiin (tilastointi, taulukkolaskenta)

1.6

Urasuunnittelun tallennus ja hallinta

Ks. kohta 1.7.

1.7

Riittävät selailu-, haku- ja tulostusmahdollisuudet (esim. tietyn osaamisen/osaamiskombinaation omaamien henkilöiden hakutoiminnat)

Tehokkaat hakutoiminnat ja monipuoliset raportit
Kyselyvelholla löydetään työyhteisön kehittämiskohteet. Voidaan rakentaa ja tallentaa lukemattomia erilaisia kyselymalleja. Kyselyvelho esimerkiksi:

- löytää huippuosaajat
- paikantaa osaamiskuilut
- kartoittaa rekrytointi- ja koulutustarpeet
- näyttää kehityksen suunnan valitulla ajanjaksolla
- osoittaa organisaation potentiaalisen osaamisen

1.8

Muut analyysitoiminnot.

Ks. edelliset kohdat

2

Laite- ja ohjelmistovaateet ja verkkoympäristösovellus

Ohjelmiston arkkitehtuuri

Ohjelmisto sisältää FitTeam Skills Client -ohjelmiston sekä FitTeam Skills Application Server -ohjelmiston, jotka ovat yhteydessä kolmannen osapuolen tarjoamaan tietokantapalvelimeen JDBC- rajapinnan välityksellä.

Arkkitehtuuri mahdollistaa ohjelmiston sujuvan käytön internetin tai lähiverkon yli ilman erillistä selainohjelmaa. Modernin Java-teknologian ansiosta FitTeam Skills toimii mm. Windows, Unix, Linux ja Macintosh-käyttöjärjestelmissä - myös internetin kautta ilman selainohjelmaa.

Laitteisto- ja ohjelmistovaatimukset

Työasemaohjelmistoon vaaditaan Java Runtime Environment (JRE) versio 1.2.x. Tämä asennetaan asennusohjelman avulla ellei kyseistä ympäristöä ole asennettuna.

Windows työaseman tulee olla Pentium –mikrotietokone, jossa on muistia vähintään 32 MB ja vapaata kovalevytilaa 25 MB JRE mukaan luettuna. FTS Application Server voi sijaita normaalissa palvelintason laitteistossa.

Tietokantapalvelin voidaan skaalata tarvittavan suorituskyvyn mukaan. Tietokanta voi olla mikä tahansa JDBC (Java Database Connectivity) yhteensopiva kanta, joka tukee ANSI SQL-92 standardia (esim. MS SQL Server 7.0). Application Serverin ja tietokannan välisen liikenteen hoitaa kolmannen osapuolen toimittama tietokantakohtainen JDBC-ajuri.

Työasemien ja palvelinten käyttöjärjestelmät voivat olla mitkä tahansa JRE 1.2.x tukevat (esimerkiksi Windows 95/98/NT, Linux, Solaris, Digital UNIX, Open VMS, Macintosh). Application Server ja tietokantapalvelin voivat sijaita myös samassa koneessa.

3 Ohjelmiston räätälöintitarve

FitTeam Skills ohjelmiston käyttöönotto toteutetaan yhteistyössä osaamisen asiantuntijoiden kanssa.

Käyttöönottoon kuuluu osaamistarpeen kartoitus, käyttöönottoprosessin suunnittelu sekä henkilöiden perehdyttäminen ja motivoiminen.

**Hyk Oy Konsultointitoimisto: Competence Manager MS Office ja
Competence Manager 2000**

1

Osaamisen hallintaan ja mittaamiseen liittyvien asioiden sisällyttäminen ja esitys osaamisen atk-sovelluksessa

1.1

Henkilöittaiset perustiedot (mm. yleissivistys, ammatillinen koulutus, ammatillisen koulutuksen jälkeen hankittu koulutus sekä työkokemus konkreettisine sisältöerittelyineen) yms.

Competence Manager-sovellukset, versiot MS Office ja Oracle/WebDB muodostavat osaamiskuvaukset täysin vapaasti, eli tietojen syöttäjä voi generoida sellaisia tietokenttiä kuin organisaation osaamisen määrittely edellyttää. Henkilöön liittyvät perustiedot kohdan alueilla voi liittää omaksi luokakseen osaksi osaamissisältöä. Osaamiskuvausten ja määrittelyiden logiikka tulee Hyk Oy:n Skills Management Method-menetelmästä, jossa osaamiset ryhmitellään vapaasti mallintaen kolmiportaiseksi puurakenteeksi.

1.2

Organisaation roolit (tehtävät) ja niiden osaamisprofiilit (osaamisalueet ja osaamiset) sekä niissä vaadittavat osaamistasot

Organisaation roolit määritellään kuten edellä, täysin vapaasti. Molemmat sovellukset perustuvat Hyk Oy:n Skills Management Method-menetelmään, jossa organisaatio rooleineen kuvataan kolmiportaisena puurakenteena. Roolitus on täysin vapaa ja sen tulisi aina perustua todelliseen tilanteeseen. Sovellukset eivät rajoita roolitusta.

Osaamisprofiilit annetaan osaamisille rooleissa. Tämä tapahtuu seuraavasti:

1. Valitaan rooli, jolle osaamistavoitteita halutaan antaa. Annetaan käytetyn skaalan mukainen tavoite yksittäiselle osaamiselle.
2. Kun osaamiset on aiemmin määritelty eri ryhmiin, sovellukset laskevat automaattisesti yhteenvetoarvot osaamisryhmittäin.
3. Skills Management Methodin mukaan mitataan yksittäistä osaamista suhteessa tavoitteeseen.

Hyk Oy käyttää viisiportaista järjestyslukuasteikkoa osaamisen tavoitteistamiseen ja toisaalta mittaamiseen osaamiskartoituksissa.

4. Jos osaamisprofiiliin ei valita jotain osaamista, sovellukset ohittavat tällaisen laskennassa (eli osaamiskuilu ei turhaan suurene).

1.3

Arviointitietojen (sekä oman että esimiehen) tallennuspohjat ja sen pohjalta rekisteröidyt henkilöittaiset osaamiset ja osaamistasot niihin liittyvine ohjeistoinen

Competence Manager MS Office:

Jokaiselle roolille generoidaan oma pohja, johon syntyy laskenta-alue tavoitteiden ja tulosten laskemista varten. Jokaiselle henkilölle roolissa on varattu oma sarake osaamistason numeroarvon syöttämistä varten. Lähtökohtaisesti esimies antaa osaamistavoitteen roolille, osaamiskartoitusdata syötetään henkilön sarakkeeseen ja saadaan ensimmäinen tulos. Tätä tulosta päivitetään kehityskeskustelussa. Ohjeistus perustuu SMM-menetelmään, joka voidaan haluttaessa toimittaa jokaiselle esimiehelle kirjallisena tai SMMNet-menetelmäverkkopalveluna Internetin kautta; oma käyttäjätunnus / esimies.

Competence Manager 2000 Oracle 8i:

Samana logiikan mukaan toimien tietokanta toimii dynaamisena selainkäyttöliittymän kautta. Tällöin jokainen henkilö pääsee sovellukseen tekemään suoraan selaimesta omalla käyttäjätunnuksellaan osaamiskartoituksensa ja näkee oman roolinsa osaamiset. Hän voi päivittää tietoja itse (jos tunnus on voimassa). Esimiehelle annetaan laajempi käyttöoikeus, jolla hän näkee oman organisaationsa yhteenvedot. Sama toimintalogiikka kuin edellä. Ohjeistus voidaan toimittaa kirjallisena tai SMMNet-verkkopalveluna.

1.4

Osaamisen vajeanalyysiin liittyvät tulosteet (taulukot ja kuviot)

Molemmat Competence Manager-sovellukset muodostavat seuraavat vakio-tulosteet:

1. Kokonaisosaaminen; kaikki organisaatioyksiköt vierekkäin, osaamistavoite vs. tulos
2. KokonaisGAPit: kaikki organisaatioyksiköt vierekkäin, GAP keskiarvo ja lukumäärä
3. Rooliraportti: kaikki saman roolin henkilöt verrattuina tavoitteisiin
* osaamistaso, tavoite, alitusprosentti, alitussumma ja alituskeskiarvo

4. Osaajahaku; vapaasti valittavilla kriteereillä ja ehdoilla haku tietokannasta, listaukset, lajittelu

1.5

Kehittämistoimenpiteiden tallennuspohjat

Competence Manager 2000 Oracle:

- voidaan luoda asiakaskohtainen tila

Competence Manager MS Office:

- johtuen sovellusalustasta tieto tallennetaan haluttuun välineeseen erilliseen tiedostoon MS Office:ssä

1.6

Urasuunnittelun tallennus ja hallinta

Voidaan räätälöidä Competence Manager 2000:een

1.7

Riittävät selailu-, haku- ja tulostusmahdollisuudet (esim. tietyn osaamisen/osaamiskombinaation omaamien henkilöiden hakutoiminnot)

Ks. kohta 1.4., tulostukset MS Office-ominaisuuksien mukaan ja Oracle/selain-ominaisuuksien mukaan

1.8

Muut analyysitoiminnot.

Ks. kohta 1.4. ; lisäksi Hyk Oy toimittaa palveluna erillisiä analyyseja tietokannoista; tyypillisin palvelu on henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekeminen erilliseksi raportiksi / henkilö.

2

Laite- ja ohjelmistovaateet ja verkkoympäristösovellus

Competence Manager MS Office:

Intel Pentium 200 tai suurempi, 64MbRAM, 20Mb kovalevytilaa, työasemasovellus vaaditaan voimassaoleva Microsoft Office-lisenssi.

Competence Manager 2000 Oracle:

Internet-pohjainen verkkosovellus, dynaaminen tietokanta

A) Asennettaessa sovellus asiakkaalle: Win NT 4.0 ja palvelin, lähiverkko, (Intranet), Internet-selainohjelma Explorer 4.0 tai myöhempi, Netscape 4.0 tai myöhempi työasemissa.

Vaaditaan voimassaoleva Oracle-lisenssi, jonka myös Hyk Oy voi toimittaa.

B) Toimitettaessa verkkopalveluna; Käyttäjätunnus ja selain (pääkäyttäjät, käyttäjät)

3

Ohjelmiston räätälöintitarve

Competence Manager MS Office:

vakiotuote, generoituu valmiiksi kannaksi asiakaskohtaisella sisällöllä

Competence Manager 2000 Oracle:

erillinen määrittelyprosessi asennettaessa asiakkaalle; yhteensovitus oman atk:n kanssa, jne.

Sovitetaan erikseen.

Oy International Business Machiness Ab: IBM kompetenssi

1

Osaamisen hallintaan ja mittaamiseen liittyvien asioiden sisällyttäminen ja esitys osaamisen atk-sovelluksessa

1.1

Henkilöittaiset perustiedot (mm. yleissivistys, ammatillinen koulutus, ammatillisen koulutuksen jälkeen hankittu koulutus sekä työkokemus konkreettisine sisältöerittelyineen) yms.

IBM Kompetenssi-ratkaisussa ylläpidetään kattavia henkilötietoja nykyisistä ja entisistä työntekijöistä sekä työnhakijoista. Nämä sisältävät organisaatio-tietojen lisäksi työhistoriat, koulutustiedot, kehityssuunnitelmat ja osaamiset. Henkilötietoja voidaan selata koulutuksen, organisaation ja tehtävänimikkeen mukaan. Selausmahdollisuuksia voidaan myös lisätä varsin helposti kulloistenkin tarpeiden mukaan.

1.2

Organisaation roolit (tehtävät) ja niiden osaamisprofiilit (osaamisalueet ja osaamiset) sekä niissä vaadittavat osaamistasot

Työ- ja/tai tehtävänimikkeiden kompetenssit

IBM Kompetenssi-ratkaisussa asetetaan kompetenssivaatimuksia eri organisaatiotasolle (esimerkiksi koko organisaatiolle, jollekin yksikölle, osastolle tai ryhmälle) aina tehtävänimikkeille asti. Kun henkilötietoihin täytetään yksilöiden osaamisalueet ja osaamistasot, nämä liittyvät aina ns. “ylempään” kompetenssiin, jolloin saadaan hyvin kuvattua sekä yksilöiden osaamiset että myös ryhmien ja koko organisaation osaamisen tilanne. Rekisteröidyt muutokset osaamisessa vaikuttavat kaikkiin kompetenssiraportteihin (henkilöraportista korkeimpaan rekisteröityyn organisaatiotason kompetenssiraporttiin).

1.3

Arviointitietojen (sekä oman että esimiehen) tallennuspohjat ja sen pohjalta rekisteröidyt henkilöittaiset osaamiset ja osaamistasot niihin liittyvine ohjeistoineen

IBM Kompetenssi 2.0 ratkaisussa ydinosaamispuu on käytettävissä organisaatioiden ja tehtävien osaamistavoitteille.

1.4

Osaamisen vajeanalyysiin liittyvät tulosteet (taulukot ja kuvat)

IBM Kompetenssissa on sekä näkymiä että taulukko/kaavio-pohjaisia raportteja. Kaikki raportit tuotetaan ja ylläpidetään IBM Kompetenssi-ratkaisussa. Valmiit raporttipohjat näyttävät osaamistiedot henkilöistä, organisaatioista ja tehtävistä (näistä myös osaamisaukot).

Ratkaisussa on haku-toiminto, jonka hakutekijöiksi voidaan valita osaamisia ja organisaatioita. Tuloksena järjestelmä antaa linkkilistan niiden henkilöiden henkilölomakkeille, jotka täyttävät osaamis- ja organisaatiokriteerit.

IBM Kompetenssi 2.0 -ratkaisussa ylläpidettävät tiedot voidaan yhdistää eri tietovarastoihin monella eri tavalla.

1.5

Kehittämistoimenpiteiden tallennuspohjat

1.6

Urasuunnittelun tallennus ja hallinta

Vrt. edelliset vastaukset.

1.7

Riittävät selailu-, haku- ja tulostusmahdollisuudet (esim. tietyn osaamisen/osaamiskombinaation omaamien henkilöiden hakutoiminnot)

IBM Kompetenssi 2.0 -ratkaisun peruspainoksen käyttöoikeus seuraa oikeushallintamallia, joka antaa henkilölle oikeuden nähdä ja muokata ainoastaan omia henkilötietojaan ja raportteja. Esimies pystyy tämän lisäksi selaamaan ja muokkaamaan alaistensa tietoja sekä asettamaan kompetenssitavoitteita sekä organisaatiolleen, että siihen kuuluviin tehtäväprofiileihin. Tämän lisäksi on pääkäyttäjä-rooli, joka pystyy käyttämään ratkaisua ja sen tietoja varsin laajasti. Oikeushallintaa voidaan muuttaa haluamalla tavalla.

1.8

Muut analyysitoiminnot.

Ks. edelliset kohdat

2

Laite- ja ohjelmistovaateet ja verkkoympäristösovellus

Tarvittavat ohjelmistot ja laitteet

IBM Kompetenssi pohjautuu Lotus Domino 5.0, Microsoft Excel 97 ja Web-selain tekniikkaan.

Työasemat

IBM Kompetenssi ratkaisun käyttäjäryhmän jäsen tarvitsee Microsoft Web Explorer 4.0 tai Netscape Navigator 4.0 sekä Microsoft Excel 97-ohjelmiston. Käyttöjärjestelmänä on oltava Microsoft Windows 95/98 tai Microsoft NT. työasemien vähimmäisvaatimus on: 120 Mhz Pentium suoritin, 32 MB keskusmuistia, 100 MB vapaata kovalevytilaa ja verkkoyhteys.

Palvelimet

IBM Kompetenssi-ratkaisu vaatii toimiakseen yhden Lotus Domino-palvelimen.

Tiedonsiirto-ohjelmistot

IBM Kompetenssi-ratkaisun implementaatio organisaatiossa vaatii useimmiten tiedon siirtoa IBM Kompetenssi-tietokannan ja muiden tietovarastojen välillä. Nämä toteutetaan useimmiten Lotuksen tai kolmannen osapuolten tiedonsiirto-ohjelmilla.

Verkkoyhteys

IBM Kompetenssi-ratkaisu pohjautuu Lotus Domino/Notes client-server ohjelmistoihin ja vaatii näin ollen lähiverkon palvelinten ja työasemien välille. Kaikki Microsoft NT/Microsoft Windows 95/98-tukemat verkkoprotokollat ovat tuettuja.

SAP Finland Oy:

SAP Human Resources

1

Osaamisen hallintaan ja mittaamiseen liittyvien asioiden sisällyttäminen ja esitys osaamisen atk-sovelluksessa

1.1

Henkilöittäiset perustiedot (mm. yleissivistys, ammatillinen koulutus, ammatillisen koulutuksen jälkeen hankittu koulutus sekä työkokemus konkreettisine sisältöerittelyineen) yms.

Henkilön perustiedoissa on mahdollisuus tallentaa kattavasti koulutustiedot ja aikaisempi työkokemus. Nykyisen työnantajan palveluksessa käyty koulutus tallentuu koulutushistoriaan (ja päivittää halutessa myös osaamistasoja). Vastaavasti nykyisellä työnantajalla kertynyt työkokemus eri tehtävissä tallentuu työhistoriaan.

1.2

Organisaation roolit (tehtävät) ja niiden osaamisprofiilit (osaamisalueet ja osaamiset) sekä niissä vaadittavat osaamistasot

Organisaatorakenteeseen kuvataan organisaation roolit eli tehtävät sekä tehtävävaatimukset, jotka ovat vaaditut osaamisalueet osaamistasoineen. Osaamiset on ryhmitelty osaamiskarttaan osaamisryhminä, joiden alla voi olla useita tasoja alaryhmiä. Osaamisasteikot on määriteltävissä rajoituksetta.

1.3

Arviointitietojen (sekä oman että esimiehen) tallennuspohjat ja sen pohjalta rekisteröidyt henkilöittäiset osaamiset ja osaamistasot niihin liittyvine ohjeistoineen

Järjestelmässä on mahdollisuus erilaisiin arviointipohjiin sisältäen 360 asteen arvioinnit ja web-pohjaiset arvioinnit. Arviointihistoria säilytetään. Arviointeihin voi sisällyttää osaamiskartan osaamisten lisäksi muitakin arvioitavia kohteita. Osaamiset ja osaamisasteikot on määritelty osaamiskartassa sanallisesti, joten se toimii on-line -ohjeistona sekä osaamisia arvioitaessa että roolien osaamisvaatimuksia määriteltäessä. Pätevyyksille voidaan antaa myös voimassaoloaika, esim. tietyn lupakirjan umpeutumisaika.

Osaamisen arvioinnin lisäksi järjestelmään on mahdollista tallentaa ja henkilöstösuunnittelussa hyödyntää mm. henkilön kiinnostuksen kohteet

(preferenssit ja antipatiat) ja potentiaali, esim. tiettyihin tehtäviin tai osaamisalueisiin. Näitä voidaan käyttää järjestelmälliseen ura- ja seuraajasuunnitteluun.

1.4

Osaamisen vajeanalyysiin liittyvät tulosteet (taulukot ja kuviot)

Osaamisen vajeanalyysi tehdään vertaamalla henkilön osaamista nykyisen tehtävän vaatimuksiin. Analyysin tulos esitetään graafisesti, ja se on myös siirrettävissä Exceliin. Osaamisvajekohdissa järjestelmä voidaan määrittää ehdottamaan jotakin kehittämisohjelmaa tai koulutustapahtumaa, ja esimerkiksi koulutustapahtumaan voi ilmoittautua saman tien.

Henkilöiden osaamisista ja tehtävien vaatimuksista voidaan verrata myös osana ura- ja seuraajasuunnittelua sekä sisäistä rekrytointia. Esimerkiksi seuraajasuunnittelussa analyysi antaa tehtävän vaatimukset täyttävät henkilöt paremmuusjärjestyksessä, ja henkilöiden tietoihin voidaan porautua suoraan näytön raportista.

Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää jo rekrytointivaiheessa, jolloin joko hakija voi internetin kautta antaa arvion omasta osaamisestaan ja/tai hakijan osaamisen voi täydentää esim. henkilöstöasiantuntija tai haastatteleva esimies. Tällöin hakijakannasta voidaan tehdä vertailuja avointen tehtävien vaatimuksiin tai hakea muutoin tiettyjä osaajia.

1.5

Kehittämistoimenpiteiden tallennuspohjat

Järjestelmässä on mahdollisuus erilaisiin kehittämissuunnitelmiin (esim. johdon kehitysohjelma, esimiesvalmennusohjelma, trainee-ohjelma, koulutusohjelmat), jotka esitetään myös graafisesti. Kehittämissuunnitelmaan voi kuulua pakollisia tai vapaa- ja vaihtoehtoisia osuuksia, jotka voivat olla esim. työskentely tietyssä tehtävässä/tiettyssä organisaation osassa/maassa sekä koulutustapahtumaan osallistuminen. Kehittämissuunnitelmaa voidaan muokata henkilöittäin, ja seurata suunnitelman toteutumista.

1.6

Urasuunnittelun tallennus ja hallinta

Järjestelmässä on mahdollisuus organisaation urapolkujen/-tikkaiden mallintamiseen. Nämä mallit ovat hyödynnettävissä henkilökohtaisessa urasuunnittelussa sekä organisaation henkilöstö- ja seuraajasuunnittelussa.

1.7

Riittävät selailu-, haku- ja tulostusmahdollisuudet (esim. tietyn osaamisen/osaamiskombinaation omaamien henkilöiden hakutoiminnot)

Erittäin monipuoliset mahdollisuudet löytää henkilöitä tietyn osaamisen perusteella. Henkilöstöllä mahdollisuus oman osaamistietonsa selailuun ja päivittämiseen yhtenä palveluna web-pohjaista henkilöstön itsepalvelua. Esimiehille on helppokäyttöinen työväline oman henkilöstönsä tietojen selailuun ja raportointiin sekä päivittämiseen. Tähän voidaan sisällyttää kaikki henkilöstötiedot tai vain osaamistiedot.

1.8

Muut analyysitoiminnot.

Henkilöstöasiantuntijoilla ja linjaesimiehillä on monipuoliset mahdollisuudet organisaatiosuunnittelussa what if -simulointeihin. Lisäksi osaamistietoja voidaan käyttää hyväksi mm. vuorosuunnittelussa ja projektien resurssoinnissa.

Tarjolla on myös data warehouse -pohjaisen HR Business Information Warehouse -ratkaisu ylimmän johdon tarpeisiin.

2

Laite- ja ohjelmistovaateet ja verkkoympäristösovellus

1. Toimintaperiaate

SAP HR toimii monitasoisella asiakas/palvelin-periaatteella. Nämä tasot ovat tietokanta-, sovellus- ja käyttöliittymätaso, joista käyttöliittymä-taso voi vielä jakaantua useampaan tasoon, kuten Internet-liittymässä. Tällä ratkaisumallilla SAP HR on erittäin hyvin skaalattavissa tarvittavan käytön ja tapahtumamäärien mukaiseksi ja soveltuu hyvin ja kustannustehokkaasti nykyisiin hajautettuihin järjestelmiin.

SAP HR on nimenomaan suunniteltu nykyaikaiseen verkotettuun asiakas/palvelin ratkaisuun. Se toimii markkinoilla olevien standardituotteiden kanssa ja on täten teknisesti avoin ratkaisu.

Palvelin voi ottaa toisen sovelluspalvelimen tai tietokantapalvelimen roolin esim. laiteteknisissä häiriötilanteissa.

Järjestelmää voidaan helposti laajentaa palvelimien lukumäärää ja/tai käyttö-tarkoitusta muuttamalla, jolloin jo olemassa olevat laiteresurssit voidaan

hyödyntää. Esim. eräajoille tai kriittisille toiminnoille voidaan määritellä oma palvelin ja näin välttää tarpeettomat laitteiston laajennukset.

Monitasoinen asiakas/palvelin -arkkitehtuuri mahdollistaa erinomaisen suorituskyvyn tapahtumakäsittelyyn. Kuormitus jakautuu eri tasoille, jotka voidaan mitoittaa tapahtumakäsittelyn kuormitusprofiilin mukaisesti. Palvelimet mitoitetaan haluttujen vastausaikojen mukaisesti. SAP HR pystyy jakamaan kuormaa eri palvelimien kesken dynaamisesti, senhetkisen käyttöprofiilin mukaisesti.

SAP HR:n mukana tulee järjestelmän hallintaohjelmisto CCMS, joka sisältää kaikki järjestelmän hallintaan tarvittavat työvälineet, kuten koko järjestelmän seuranta keskitetysti ja varmistus. Kaikki sen toiminnot on helppo automatisoida kalenterin mukaan toimiviksi, kuten SAP HR:n toimintaprofiili, jolloin esim. päiväaikaan saadaan enemmän järjestelmäresursseja käyttäjien palvelemiseen ja yöaikaan eräajoille. Haluttaessa CCMS voidaan liittää muihin järjestelmänhallintaohjelmistoihin.

Hajautus

SAP HR voidaan hajauttaa sekä sovellus- että tietokantatasoilla. Sovellustason hajautus toimii siten, että useampi sovelluspalvelin käyttää samaa tietokantapalvelinta nopean LAN-yhteyden kautta. Käyttäjät voidaan määritellä ryhmiin, jotka käyttävät nimettyä tai pienimmän kuorman omaavaa sovelluspalvelinta. Näin SAP HR:n kuormitus skaalautuu dynaamisesti.

Tietokanta voidaan hajauttaa ALE:n (Application Link Enabling) avulla. ALE on tekniikka, jossa useampi itsenäinen SAP HR -järjestelmä voidaan liittää löyhästi toisiinsa. Haluttu tieto voidaan määritellä luettavaksi tai päivitettäväksi toiseen tietokantaan.

2. Palvelinlaitteistot

SAP HR toimii annetuilla laite- ja käyttöjärjestelmä-alustoilla. SAP toimittaa ohjelmiston halutulla tietokannalla. Laitteiston ja systeemiohjelmat toimittavat laitetoimittajat, jotka varmistavat SAP HR:n yhteensopivuuden omilla SAP kehitysyksiköillään (SAP Competence Center).

3. Työasemat

SAP HR -järjestelmässä on JAVA-pohjainen graafinen käyttöliittymä, joka toimii niin NC- kuin NetPC-ympäristöissä. Myös Windows-pohjainen käyttöliittymä on 'thin client', jossa käyttöliittymää voidaan ajaa verkossa sijaitsevalta palvelimelta.

SAP HR -käyttöliittymä on graafinen ja toimii Windows, OS/2, MacOS tai OSF/Motif -ympäristöissä. Minimivaatimukset Windows-ympäristössä: Windows 3.x, 486-tasoinen PC, jossa 8MB keskusmuistia ja 40MB levymuistia.

Client-ohjelmisto toimii 16 tai 32-bittisesti ja myös Windows NT 4.0 -työasemassa.

4. Varusohjelmistot

SAP HR toimii Unix, NT, Linux, AS/400 ja S/390 ympäristöissä. Työasema toimii Windows, OS/2, MacOS tai OSF/Motif -ympäristöissä.

5. Tietoliikennevaatimukset

SAP HR:n palvelimet ja työasemat kommunikoivat keskenään tietoverkon välityksellä. Kommunikointiin käytetään TCP/IP -protokollaa. Sovelluspalvelimet ja tietokantapalvelin liitetään toisiinsa 10Mbit tai nopeammalla LAN-yhteydellä, työasemat ja sovelluspalvelimet LAN- tai WAN-yhteydellä. Keskimäärin tietovirta työaseman- ja sovelluspalvelimen välillä on 2,5Kbit/sec.

Monitasoisesta client/server -ratkaisusta johtuen käyttöliittymä toimii erittäin hyvin myös siirrettävissä työasemissa, koska tietovirta käyttöliittymän ja sovelluspalvelimen välillä on erittäin pieni. Yksi ikkunan vaihto on keskimäärin 2Ktavua. Käyttöliittymä toimii hyvin esim. 9600bit/sec -linjoilla, kuten GSM.

3 Ohjelmiston räätälöintitarve

SAP HR on pakettiohjelmisto, jonka sopeuttaminen asiakkaan tarpeisiin tapahtuu parametri-ohjauksella, ei räätälöintien avulla. SAP HR on sellaiseen valmis järjestelmä, joka tarjoaa valmiita parametreja eri

toimintaprosesseihin. Käyttöön otossa valitaan valmiista parametreista sopivat ja halutessa muutetaan niitä.

SAP HR -järjestelmä on suunniteltu niin, että se mukautuu helposti toimintatapojen ja toiminnan muutoksiin myös käyttöönoton jälkeen. Toisaalta järjestelmä on rakennettu tukemaan toiminnan jatkuvaa muutosta. Esim. suunnitelmien ja tavoitteiden muutokset kesken seurantajakson voidaan käsitellä rinnan alkuperäisten suunnitelmien kanssa.

TietoEnator Applications Oy: Tieto Persona HR

1 Osaamisen hallintaan ja mittaamiseen liittyvien asioiden sisällyttäminen ja esitys osaamisen atk-sovelluksessa

1.1

Henkilöittäiset perustiedot (mm. yleissivistys, ammatillinen koulutus, ammatillisen koulutuksen jälkeen hankittu koulutus sekä työkokemus konkreettisine sisältöerittelyineen) yms.

Tieto Persona HR:n avulla voidaan tarkastella mm. henkilöstön perustietoja, ura- ja palkkakehitystä, simuloida palkkamuutoksia ja analysoida niiden vaikutuksia, kirjata kehityskeskustelutietoja, asettaa osaamistavoitteita sekä seurata ja tukea systemaattisesti henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä. Tieto Persona HR:n avulla voidaan tarkastella myös avainhenkilöiden tai -ryhmien osaamista ja kehitymissuunnitelmia.

Tieto Persona HR:ään perustetaan ns. kompetenssipuu, joka sisältää organisaation toiminnan kannalta kaikkein olennaisimmat osaamiset. Ne ryhmitellään loogisiin ryhmiin, kompetenssiryhmiin. Ryhmittelyn perusteen organisaatio voi valita juuri omien tarpeidensa mukaan. Ryhmittelyn perusteena voivat olla eri osaamisalueet. Kompetenssipuuta hyödynnetään määriteltäessä tehtävien osaamisvaatimuksia ja kirjattaessa henkilön osaamisprofiilia ja -tavoitteita.

Henkilölle tallennetaan kompetenssitiedot, jotka voivat sisältää hänen eri osaamisalueitaan. Ne voivat puolestaan koostua mm. hänen työkokemus- ja koulutustiedoistaan (tarkallakin tasolla). Lisäksi em. osaamistiedot voivat sisältää sekä nykytilanteen että tavoitetilanteen tiedot, mahdollista on tallentaa myös henkilön oma arvio osaamistasostaan.

1.2

Organisaation roolit (tehtävät) ja niiden osaamisprofiilit (osaamisalueet ja osaamiset) sekä niissä vaadittavat osaamistasot

Tieto Persona HR:ään voidaan määrittää organisaation eri tehtäville/rooleille osaamis-/vaativuustavoitteet ja osaamistasot. Osaamistavoitteet voidaan rekisteröidä nykytilanteen ja tavoitetilanteen osalta, mahdollista on tallentaa

myös henkilön oma arvio osaamistasostaan. Kun henkilön osaamistietoja/-tasoa verrataan tehtävän osaamistavoitteeseen, saadaan esille niiden erotus, toisin sanoen henkilön kehitystarve kyseiseen tehtävään verrattuna.

Jotta osaamisen arviointi olisi yhteismitallista, perustetaan järjestelmään osaamisen (vaativuus)tasoa kuvaavat luokittelutekijät, kriteeristöt. Luokittelutekijöiden määrä ja laatu on asiakkaan määriteltävissä. Järjestelmään voidaan tallentaa myös sanalliset kuvaukset kustakin kriteeristä.

1.3

Arviointitietojen (sekä oman että esimiehen) tallennuspohjat ja sen pohjalta rekisteröidyt henkilöittaiset osaamiset ja osaamistasot niihin liittyvine ohjeistoineen

Vrt. edelliset vastaukset. Tieto Persona HR:ään voidaan tallentaa kehityskeskustelujen yhteenvedotiedot järjestelmään liitettävyn dokumenttiin ja kirjata niiden suorituspäivät. Samalla voidaan kirjata suoraan ko. henkilön osaamisessa tapahtuneet muutokset, kehitystavoitteet ja erilaiset kehittämistoimenpiteet (kuten esim. suunnitellut koulutukset ja tehtäväkierto). Em. dokumenttiin voidaan tehdä linkki organisaation kehityskeskusteluohjeistoihin tai -normeihin.

1.4

Osaamisen vajeanalyysiin liittyvät tulosteet (taulukot ja kuvat)

Vrt. edelliset kohdat. Tieto Persona HR:n avulla saadaan selville henkilökohtainen kehittymistarve ("vajeanalyysi") ko. tehtävään verrattuna. Se saadaan vertaamalla henkilön kompetenssitietoja tehtävän osaamistavoitteeseen. Saman periaatteen mukaisesti voidaan selvittää ryhmätason analyysien avulla vastaavasti ryhmän kehitystarve. Henkilön tai ryhmän kehittymistarvetta ("vajeanalyysia") voidaan peilata suhteessa tehtävän/roolin nykyiseen tai tulevaisuuden osaamistarpeeseen. Tähän liittyviä tulosteita ja yhteenvedoraportteja saadaan helposti, myös graafisesti.

1.5

Kehittämistoimenpiteiden tallennuspohjat

Vrt. edelliset vastaukset (ml. kehityskeskustelujen tallentaminen ja tietojen tallentaminen ao. henkilölle). Tieto Persona HR:ssä on ns. kompetenssiikkuna, jossa on lisätietona kuvaukset osaamisesta ja niiden tasoista.

1.6

Urasuunnittelun tallennus ja hallinta

Vrt. edelliset kohdat, kehityskeskustelut. Sen lisäksi, että henkilön osaamista ja hänen osaamistasoaan voidaan tarkastella suhteessa hänen nykyiseen tehtäväänsä, se voidaan tehdä myös hänen suunnitellun työtehtävänsä osalta. Ts. henkilön osaamistasoa voidaan verrata hänen toivomansa/suunnitellun työtehtävän osaamisvaatimukseen. Mahdollinen kehitystarve (“vajeanalyysi”) voidaan saada myös järjestelmästä helposti graafisena.

1.7

Riittävät selailu-, haku- ja tulostusmahdollisuudet (esim. tietyn osaamisen/osaamiskombinaation omaamien henkilöiden hakutoiminnot)

Kompetenssihakujen ja –analyysien avulla on mahdollista seurata, kuinka paljon organisaatiossa on erilaista osaamista, onko sitä riittävästi ja onko se oikeantasoisista, myös strategisesti. Samoin niiden avulla haetaan organisaatiosta soveltuvia, juuri oikean osaamistaustan omaavia, henkilöitä erilaisiin tehtäviin ja sitä kautta tehostetaan organisaation resurssien käyttöä ja sisäistä tehtäväkiertoa. Myös koulutuksen järjestämisestä vastuussa olevat henkilöt voivat tarkastella kirjattuja koulutustarpeita ja seurata toteutuneita koulutuksia. Tieto Persona HR:n avulla voidaan myös löytää helposti esim. kaikki organisaation erinomaisen venäjänkielen taitoiset, joilla on kokemusta EU-hallinto-projektista ja joiden koulutustausta on juridinen jne.

Hakumahdollisuuksia on monia, ja niitä voidaan rajata erilaisilla ehdoilla joko heti alussa tai haun edetessä ja tarkentuessa. Mahdollista olisi hakea esim. vähintään tasolla 5 olevat englannin kielen taitoiset yli 40-vuotiaat miehet yksiköstä 100 jne. Tieto Persona HR:ssä on kolme perustapaa raportointiin: vakioraportit, HR-raportointi ja analyysit.

1.8

Muut analyysitoiminnot.

Ks. edelliset kohdat

2

Laite- ja ohjelmistovaateet ja verkkoympäristösovellus

Tieto Persona HR on client/server –tekniikalla toteutettu henkilöstöohjauksen järjestelmä. Ohjelmiston tietokanta on SQL Server tai Oracle ja palvelin vastaavasti NT tai Unix. Pentiumtason nykyaikainen työasema on riittävä. Tieto Persona HRn web-käyttöliittymä on tällä hetkellä pilotoinnissa asiakkaallamme.

3

Ohjelmiston räätälöintitarve

Ohjelmiston tietosisältöä ylläpidetään järjestelmän ohjaustietojen avulla, joten räätälöintitarvetta ei ole.

II OSAAMISEN JOHTAMINEN TIELAITOKSEN TUOTANNOSSA





Tielaitos
TUOTANTO

OSAAMISEN JOHTAMINEN

1. Alan johtavaksi toimijaksi - haaste osaamiselle	81
1.1. Tuotannon visio	81
1.2. Uusia asiakkaita ja palveluja	81
1.3. Kilpailukykyä keskittymällä ydinosaisiin	82
1.4. Tapa toimia: projektit, prosessit ja tiimit	83
2. Osaamisen johtaminen - henkilöstöjohtaminen	85
2.1. Osaamisen ohjaus ja vastuut	86
2.2. Vuosiaikataulu: menettelyt työpaikoilla ja prosesseissa	88
2.3. Osaamisen mittarit ja arvioinnin apuvälineet	89
2.4. Henkilöstökertomus henkilöstöjohtamisen välineenä	94
3. Kehittämiskohteet	95

1. Alan johtavaksi toimijaksi - haaste osaamiselle

1.1. Tuotannon visio

Tuotannon toimiala on varsin perinteinen. Töiden kilpailuttaminen perustuu edelleen paljolti hintaan ja laatuun. Monilla muilla toimialoilla lisäarvoa asiakkaille tuotetaan innovatiivisilla ratkaisuuilla, rakentamalla yhdessä asiakkaan kanssa palvelukokonaisuuksia. Oma toimintaa tehostetaan verkottamalla ja keskittymällä huipputaamisiin.

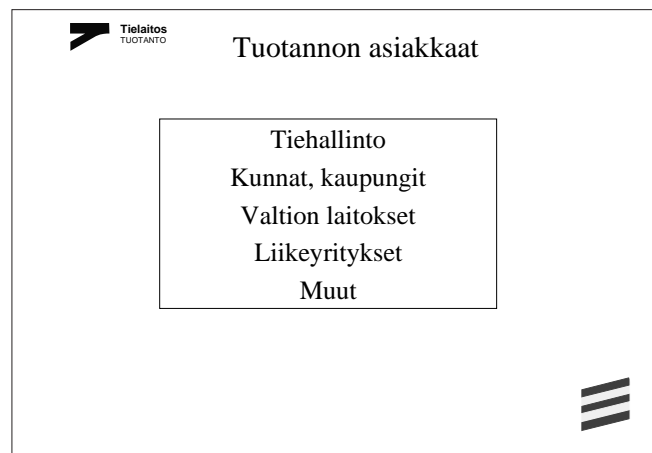
Tuotanto aloittaa liikelaitoksena vuoden 2001 alusta. Sen visiona on kehittyä alan suunnannäyttäjäksi. Uudet asiakastarpeet ja uusi teknologia luovat mahdollisuuksia, joihin tarttumalla tämä on mahdollista. Toimialan kehittämiseksi on kyettävä vaikuttamaan alan toimintaperiaatteisiin

Avaintekijöitä ovat innovatiivisuus sekä kyky tuottaa sovittua laatua. Haasteena on kehittää tehokkuus sekä henkilöstö ja resurssit avautuvan kilpailun mukaisiksi.

1.2. Uusia asiakkaita ja palveluja

Tuotannon liikeideana on tuottaa liikenteen ja liikenneympäristön kokonaispalveluja julkishallinnolle ja yrityksille. Pääasiakkaana on tiehallinto. Kilpailun avaamisen myötä menetämme osan tiehallinnon markkinoista, joten niiden tilalle on löydettävä uusia asiakkaita.

Kuva 1.



Kunta- ja kaupunkisektori tulee keventämään omia kadun- ja tienpidon organisaatioitaan. Tuotanto pystyy tarjoamaan niille ratkaisuja, joilla työt hoidetaan yhteistyössä kaupungin organisaation kanssa tai tekemään työt kokonaan itse. Muu infrastruktuuri, esimerkiksi satamat, energiaverkot jne. tarjoavat paljon töitä.

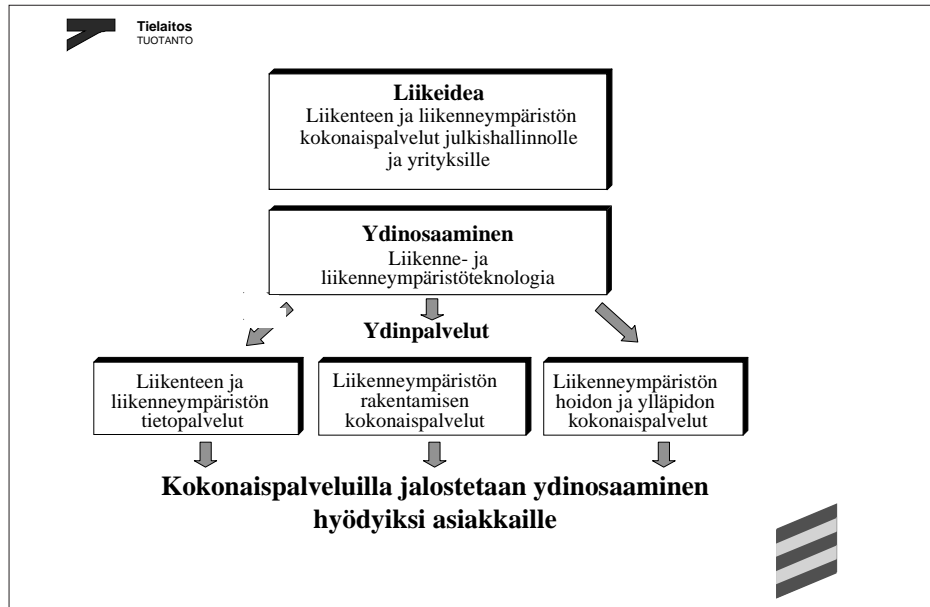
Muualta saatujen kokemusten perusteella liikeyritysten kulkuväylien ja alueiden rakentaminen ja hoito on potentiaalinen markkina-alue. Yhteistyömahdollisuuksia on myös toisten valtion laitosten kanssa. Informaatioteknologian hyödyntäminen auttaa tehostamaan toimintaa ja tuottamaan kokonaan uudenlaisia palveluita.

1.3. Kilpailukykyä keskittymällä ydinosaamisiin

Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamisen ja toimintatapojen yhdistelmää, jota on vaikea kopioida. Ydinosaamisilla haetaan kilpailuetuja. Ydinosaamisen hyödyntäminen edellyttää tärkeimpien palvelujen ryhmittämistä niiden ympärille.

Tuotanto on määritellyt ydinosaamisalueekseen tie- ja liikenneteknologian. Se jakaantuu kolmeen alueeseen: Liikenteen ja liikenneympäristön tietopalveluihin, liikenneympäristön rakentamisen kokonaispalveluihin sekä liikenneympäristön hoidon ja ylläpidon kokonaispalveluihin. Näihin kaikkiin, varsinkin tietopalveluihin, sisältyy sellaisia uusia palveluja ja tuotteita, joiden tuottamiseen osaaminen ei vielä riitä.

Kuva 2.



Ydinosaamista ei voi ostaa; sen on oltava kiinteä osa omaa osaamista. Uuden osaamisen hankkimiseen on kolme vaihtoehtoa: oman henkilöstön osaamistason nosto, uusien ammattilaisten rekrytointi sekä verkottuminen alan toimijoiden kanssa. Käytännössä kaikkia vaihtoehtoja tarvitaan. Verkottumisella voidaan vahvistaa omaa kilpailukykyä, palveluvalikoimaa ja toimintakykyä. Rekrytoinneilla nopeutetaan uusien asioiden omaksumista ja uudistetaan organisaatiokulttuuria.

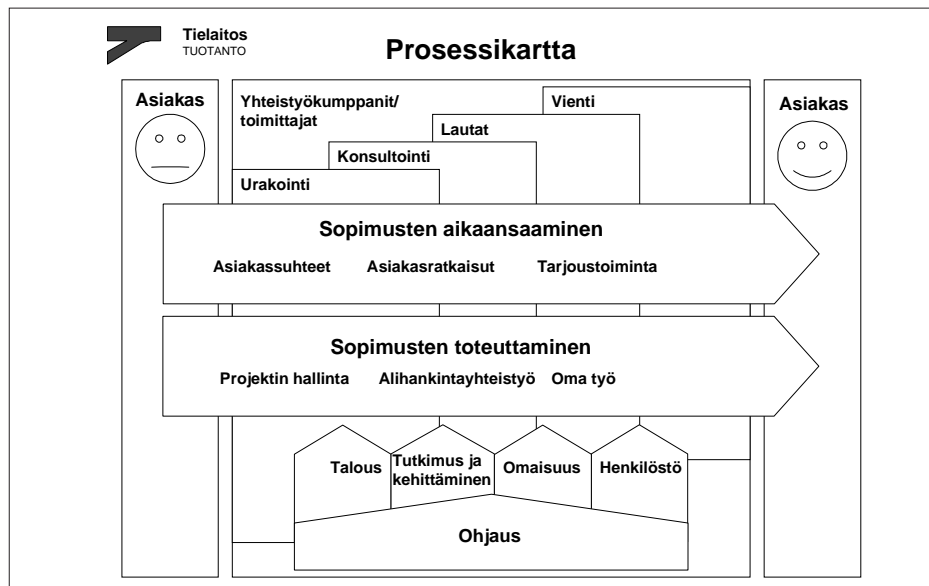
1.4. Tapa toimia: projektit, prosessit ja tiimit

Tarjouskilpailut täytyy voittaa ja työt toteuttaa kannattavasti asiakkaan kanssa sovittuun laatu- ja hintatasoon. Varsinkin urakoinnissa tämä merkitsee melkoista kulttuurimuutosta, kun saadut työt toteutetaan projekteina perinteisten urakoiden sijaan.

Asiakslähtöisyys ja kyky tuottaa haluttua laatua vaatii organisaatiolta joustavuutta ja mahdollisuutta päättää asiat siellä missä se on järkevintä. Perinteinen linja-organisaatio ei ole tähän sopivin ratkaisu.

Prosesseihin ja tiimimäiseen työhön perustuva organisointi vastaa tarpeeseen paremmin. Prosessien ohella organisaatiossa on edelleen myös liiketoiminta- ja alueperustainen jako. Prosessit vastaavat toimintatapojen ja osaamisen kehittämisestä, liiketoimintavastuu on tulosyksiköillä.

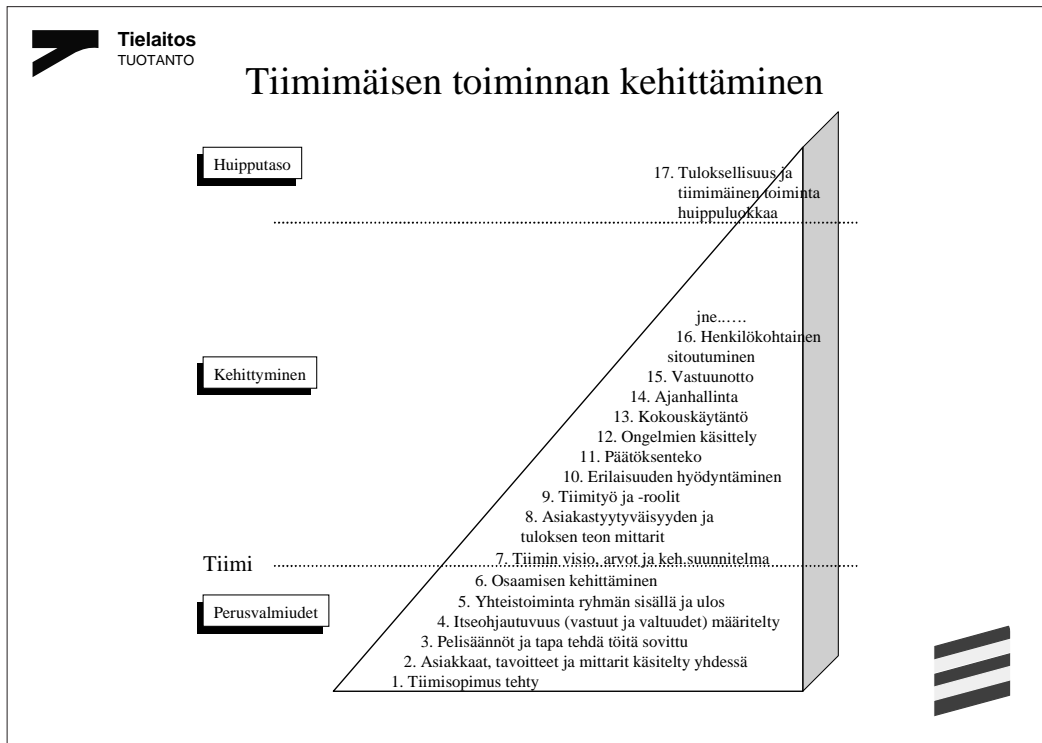
Kuva 3.



Keskeisessä asemassa ovat töitä hankkivat ja toteuttavat ydinprosessit: sopimusten aikaansaaminen ja toteuttaminen. Tukiprosessit, mm. henkilöstöprosessi, tukevat ydinprosesseja: valmistelevat toimintalinjoja, kehittävät apuvälineitä ja valmentavat niiden käytössä.

Prosessiorganisaatiossa työskentely muuttaa työn- ja vastuunjakoja. Työn organisointi tiimimäiseksi merkitsee organisaation madaltamista ja itseohjautuvuuden lisäämistä. Johtamista tarvitaan, mutta sen tulee muuttua käskyttävästä ja tehtäviä antavasta työjohtamisesta edellytyksiä luovaan, valmentavaan johtamiseen. Itseohjautuvuus edellyttää kykyä vastuunottoon ja itsenäiseen päätöksentekoon, kokonaisuuden tarpeita unohtamatta. Tiimimäisen toiminnan kehitysaskeleita kuvataan alla.

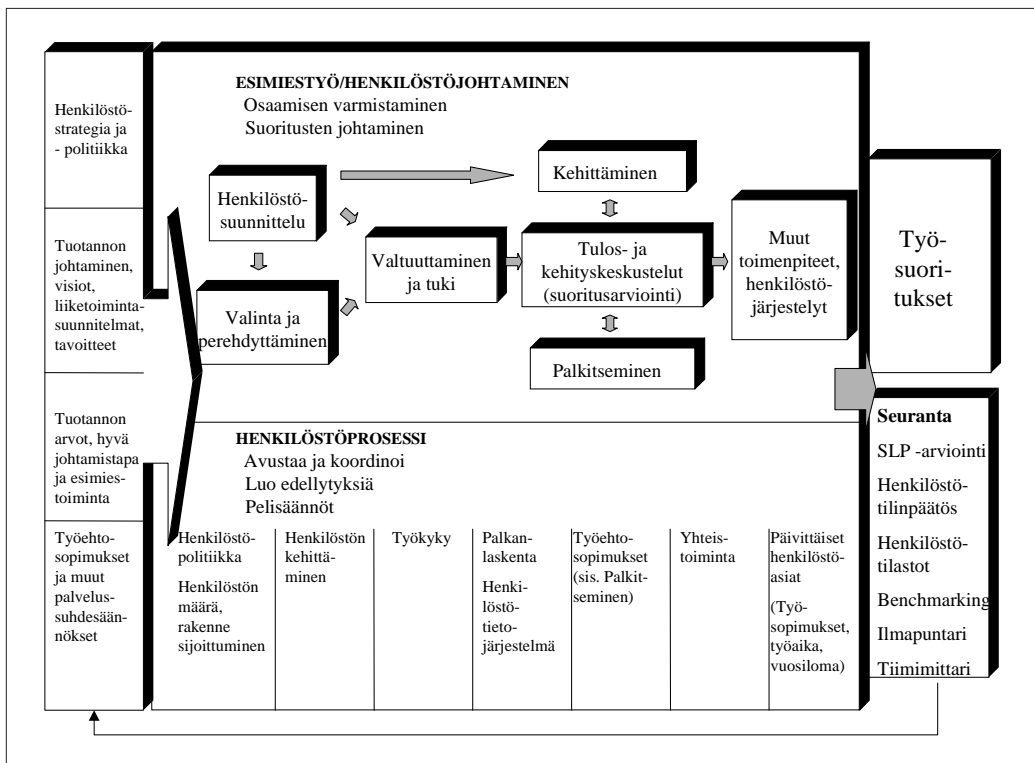
Kuva 4.



2. Osaamisen johtaminen - henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on näkökulma johtamiseen. Sillä tarkoitetaan johdon toimintaa, jolla varmistetaan osaaminen sekä luodaan edellytykset tulokselliselle ja kehittäväälle työnteolle.

Kuva 5.



Henkilöstöjohtamisen haasteita ovat henkilöstörakenteen ja osaamisen kehittäminen tavoite-tilan mukaiseksi, palkkauksen ja palkitsemisen kehittäminen uutta toimintatapaa vastaavaksi.

Osaamisen johtamisessa lähtökohtana ovat ne kriittiset tai strategiset osaamiset, joilla organisaatio menestyy. Keskeistä on organisaation tarvitseman ammattitaidon ja toimintatapojen hankkiminen ja parantaminen joko omaa henkilöstöä kehittämällä, rekrytoinneilla tai luomalla pysyvät yhteistyösuhteet sopivien partnerien kanssa.

2.1. Osaamisen ohjaus ja vastuut

Osaamisen kehittämistä vastuu on hajautettu. Jokaisen velvollisuutena on huolehtia omasta ja tiimin osaamisesta. Jokainen toimii myös opastajana ja kouluttajana edellytyksensä mukaan.

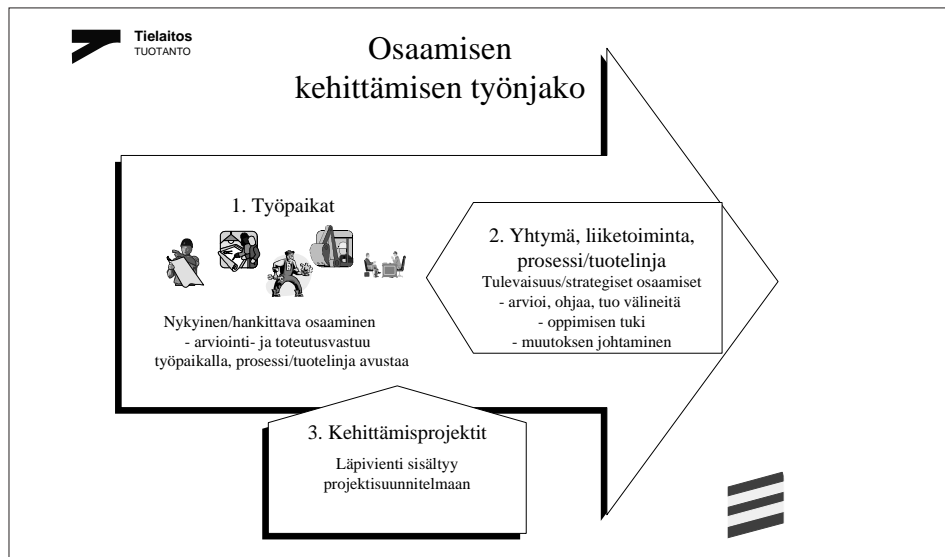
Liiketoimintayksikön päällikkö vastaa siitä, että projekteihin osallistuvilla on riittävä ammattitaito jotta asiakkaan kanssa sovittu tulos ja laatutaso saavutetaan ja että työ on kannattavaa. Prosessit ja tuotelinjat avustavat työpaikkoja.

Prosessit vastaavat, että toiminta kehittyy haluttuun suuntaan. Niiden tehtävänä on tulevaisuutta ja toiminnan kokonaisuutta koskevien osaamisten määrittely ja läpivienti. Yhtymä ja liiketoiminnat sekä prosessit ja tuotelinjat määrittelevät yhdessä osaamisstrategiat sekä vuosittaiset osaamistavoitteet.


Toiminnan uudistamiseen tähtäävät kehittämishankkeet vaikuttavat monella tavalla: uusi tekninen ratkaisu vaatii erilaista ammattiosaamista, työn sisältö muuttuu joten se on organisoitava uudelleen, johtamistapaa on kehitettävä jne. Siksi kehittämishankkeiden vaikutus työn kokonaisuuteen on ennakoitava ja otettava huomioon hankkeen tavoitteissa, aikatauluissa ja resursoinnissa.


Periaatekuva osaamisen kehittämisen yleisestä vastuujaoista on kuvassa 6. Samoin on määritelty osaamisen kehittämistä vastuut työpaikalla.

Kuva 6.



Kuva 7.

 Osaamisen kehittämisen vastuut työpaikalla	
Yksikön päällikkö	Vastaa tavoitteista <ul style="list-style-type: none">– koko yksikön osaaminen pidemmällä aikavälillä– osaamistarpeiden täsmennys ja arviointi yhdyshenkilön kanssa– osaamisen kehittämisen organisointi yksikössä
Projektipäällikkö	Kokonaisvastuu projektin henkilöstön osaamisesta <ul style="list-style-type: none">– arvioi osaamisen yhdessä projektiryhmän kanssa– päätökset projektin osaamisen kehittämisestä– kehittämiskeskustelut + kehittämissuunnitelmat– osaamisen kehittämisen organisointi projektissa
Projektivastaava	Operatiivinen vastuu <ul style="list-style-type: none">– osaamisen arviointi (tavoitteiden saavuttamisen, työmenetelmien, laadun, kustannusten perusteella)– osaamisen kehittämisen käytännön toimenpiteet (esim. tiimivalmennus)
Työryhmä, työntekijä	Arvioi omaa ja työryhmän osaamista Kehittää itseään Toimii opastajana, kouluttajana

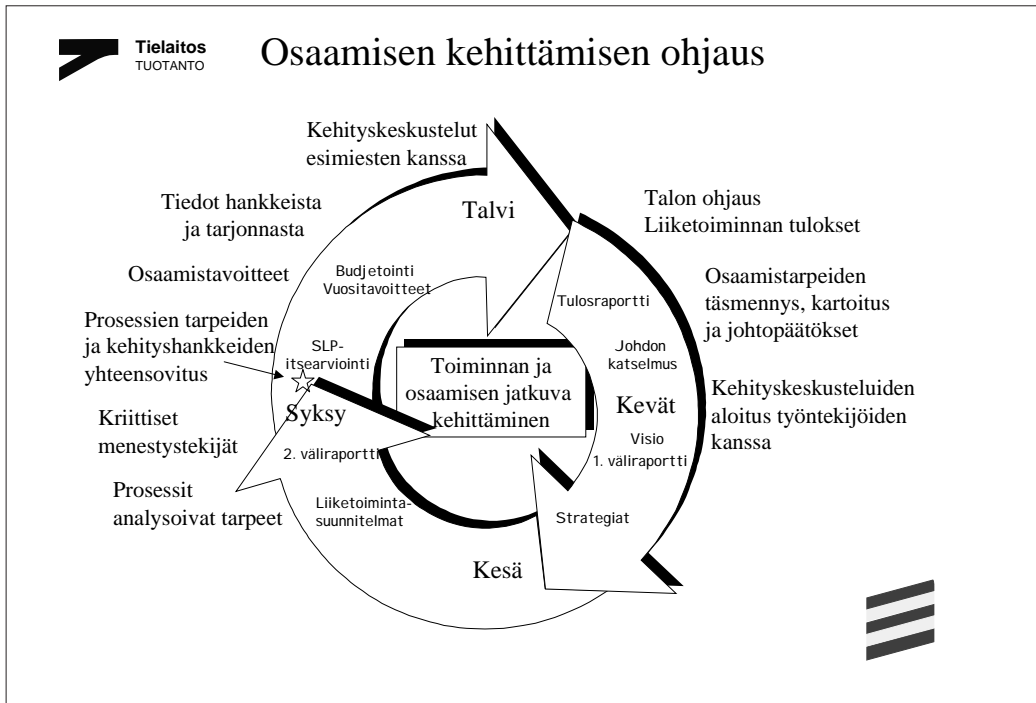


Vaikka osaamisen kehittämisvastuu on selkeästi prosesseilla ja työpaikoilla, tarvitaan osaamisen ammattilaisia. Perinteisen kouluttajan sijaan heidän on kyettävä toimimaan sisäisinä konsultteina, jotka osaavat luoda edellytyksiä oppimiselle ja avustavat ammattitaidon, toimintatapojen ja johtamisen kehittämisessä. Yhteisiä pelisääntöjä ja menettelyjä tarvitaan edelleen. Osaamisen kehittämisen tehtävänä on auttaa järkevien käytäntöjen luomisessa.

2.2. Vuosiaikataulu: menettelyt työpaikoilla ja prosesseissa.

Vuosittaisen osaamistarpeiden määrittelyn ja kehittämisen aikataulu on kuvassa 8.

Kuva 8.



Työpaikat määrittelevät tarvittavan osaamisensa, arvioivat nykyisen osaamisen asiakaspalautteen, toiminnan tunnuslukujen sekä osaamispassiin avulla alkuvuodesta. Kaikki ne kehittämistoimet, jotka voidaan hoitaa työpaikalla tai työpaikan omin neuvoin, toteutetaan. Ne ongelmat ja puutteet, joihin ei saada parannusta omin voimin, välitetään prosesseille ja tuotelinjoille, jotka vuoden mittaan arvioivat säännöllisesti yksiköiden suoriutumista.

Marraskuun alussa prosessit, tuotelinjat ja liiketoiminnat arvioivat yhdessä osaamisen kehittämisen strategiset kysymykset ja varmistavat että ohjaus on samansuuntaista, että kehittämishankkeet tukevat toisiaan ja sovittavat yhteen valmennusohjelmat.

Kehityskeskustelut ovat edelleen tärkein ja toimivin tapa, jolla esimies ja työntekijä tai ryhmä työntekijöitä arvioivat menneen kauden, sopivat seuraavan vuoden tavoitteista ja kehittymisestä. Johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa kehityskeskustelut käydään molemmin puolin vuodenvaihdetta, työpaikoilla ne ajoittuvat loppukevääseen ja alkukesään.

Vuosittain työpaikoilla ja prosessissa tehtävien tarveanalyysien, osaamisarviointien sekä kehittämispäätösten periaatekaavio on oheessa.

Kuva 9.





Uusien toiminta- ja johtamistapojen oppimista nopeuttamaan tuotantoon on koulutettu tiimivalmentajia, jotka avustavat työpaikkoja ja prosesseja. On myös luotu apuvälineitä, esimerkiksi Tuotannon tiimikäsikirja, Työryhmästä tiimiksi itseopiskeluaineisto, toiminnan mittareita ja aineistoja.

2.3. Osaamisen mittarit ja arvioinnin apuvälineet

Työpaikat käyttävät osaamisen arviointiin asiakastytyväisyyttä, tuloksellisuutta ja laatua kuvaavia mittareita. Koko tuotannon tasolla osaamisen kehittymistä arvioidaan kahdesta näkökulmasta: toisaalta kuinka toimintatapoja ja työtyytyväisyyttä on pystytty kehittämään, toisaalta kuinka strategiset osaamiset ja ammattitaito ovat parantuneet.

Kuva 10.

	<h2>Toimintatavan ja osaamisen mittarit</h2>	
Ilmapuntari	<ul style="list-style-type: none">• Miltä tuntuu: työpaine ja -ilmapiiri, kilpailukyky, esimiestyö<ul style="list-style-type: none">- tulokset käydään läpi työpaikkakokouksissa- yhteenvedot myös tuotantotasolla	
Tiimimittari	<ul style="list-style-type: none">• Kuinka toimimme käytännössä<ul style="list-style-type: none">- tulokset ryhmän/tiimin kehittämiseen- yhteenvedot myös tuotantotasolla	
360 –arviointi (syksy 2000)	<ul style="list-style-type: none">• Kuinka toimin esimiehenä (asiantuntijana)<ul style="list-style-type: none">- tulokset käydään läpi kehityskeskustelussa- yhteenvedot myös tuotantotasolla	
Osaamispassi	<ul style="list-style-type: none">• Mitä osaan/ammattitaitoni<ul style="list-style-type: none">- arviointi kehityskeskustelussa- yhteenvedot myös tuotantotasolla	

Mittarit ovat kokeiluvaiheessa eikä valikoima ole riittävä. Kokonaiskuvan osaamisen kehittämisen toiminnasta antaa kaksi kertaa vuodessa (sisäinen arviointi lokakuussa, ulkoinen helmikuussa) tehtävä Suomen Laatupalkintoarviointi.

2.3.1. Apuvälineet

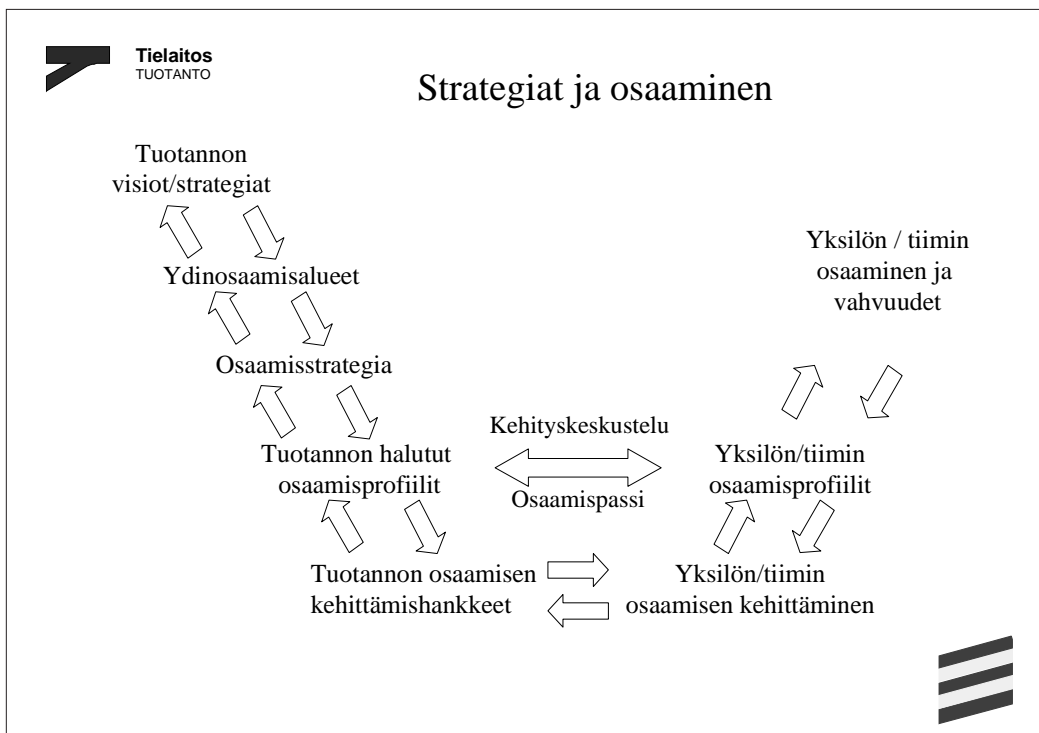
√ Osaamispassi

Yhdeksi ammattitaidon arvioinnin mittariksi ja kehityskeskustelujen apuvälineeksi sekä osaamisen ohjauksen välineeksi on kehitetty osaamispassi. Se on apuväline, jonka avulla kehityskeskusteluissa arvioidaan henkilön osaaminen ja kehittymistarpeet. Osaamispassi toimii intranetissä, joten osaamisarviot ja kehityssuunnitelma tallennetaan yhteiseen tietokantaan. Tietokannasta voidaan tulostaa osaamistietoja esimerkiksi aiheittain, henkilöittäin, tiimeittäin, yksiköittäin tai liiketoiminta- ja prosessitasolla.

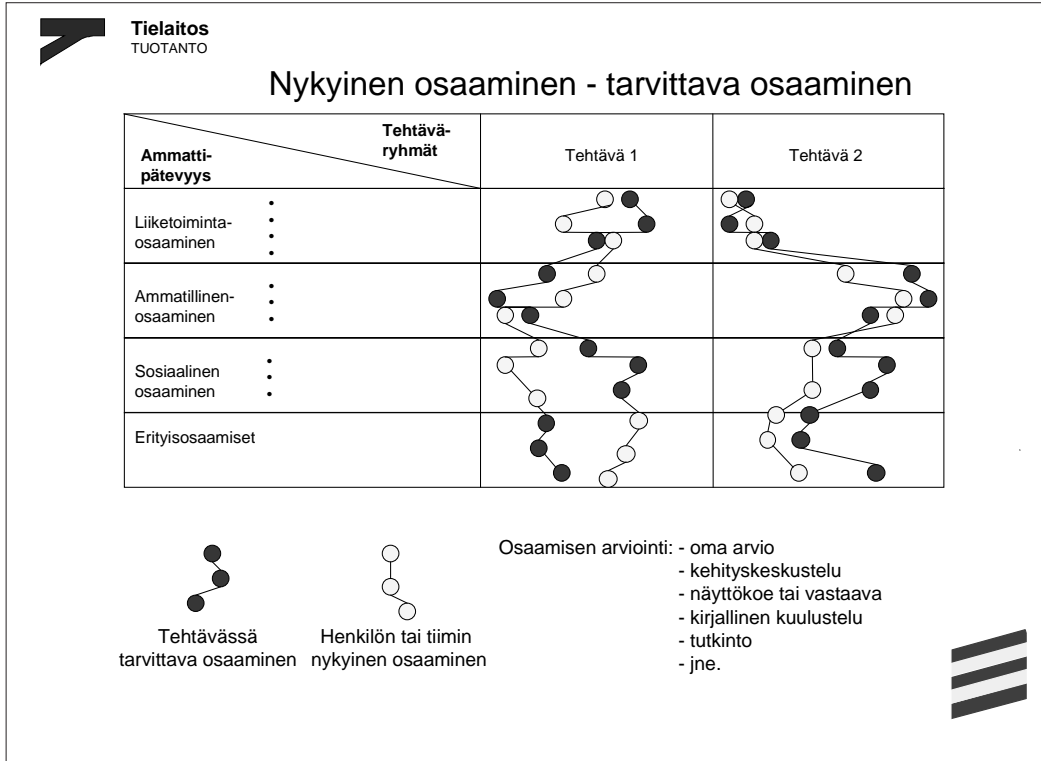
Kaikille keskeisille tehtäville on luotu osaamispassit. Esimerkiksi projektipäällikön tehtävässä tarvittavat osaamiset on ryhmitelty liiketoiminta-, tekniseen, sosiaaliseen ja erikoisosaamiseen. Nämä jakaantuvat alakohtiin.

Osaamispassien sisältö määritellään liiketoiminnan tarpeiden perusteella, mutta siihen voidaan lisätä henkilön nykyisen tehtävän kannalta olennaiset osaamiset. Siten osaamispassi palvelee sekä osaamisen ohjausta että mahdollistaa yksilöllisten näkökulmien huomioimisen. Osaamispassin idea on kuvassa 11 ja sen periaatteellinen rakenne on kuvassa 12.

Kuva 11.



Kuva 12.



Osaamiset määritellään nykyisen ja tulevan toiminnan kannalta. Lisäksi määritellään osaamisen arviointitapa, eli riittääkö henkilön ja esimiehen arvio, vai tarvitaanko osaamisen toteamiseen esimerkiksi näyttökoe tai tutkinto. Osaamispassi sisältää henkilötiedot ja siinä on tilaa kehittämissuunnitelmalle. Osaamispassi toimii intranetsovelluksena, josta tarvittavat passit saadaan ja johon ne tallennetaan kehityskeskustelun jälkeen.

Koska jokainen tehtävä on erilainen, voidaan osaamispassiin lisätä ko. tehtävässä tarvittavat osaamiset. Siten on mahdollista ottaa huomioon tehtäväkohtaiset ja yksilölliset erot.

Osaamispassin arviointiasteikko on 0 – 5. Osaamistasojen yleismääritelmät ovat alla:

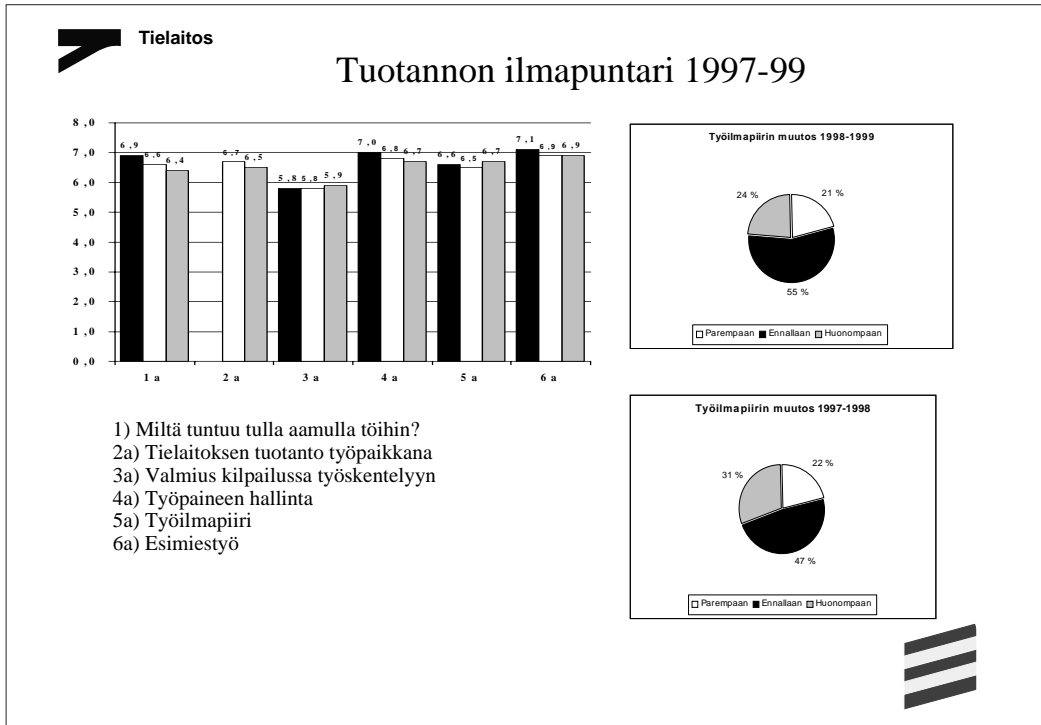
- 0 = Osaamisalue kuuluu henkilön osaamiseen. Hänellä ei vielä ole alueen osaamista, mutta hän tarvitsee sitä työtehtävissään
- 1 = Tason 1 osaaminen on ns. perusosaamista. Henkilö osaa toimia sovittujen ”pelisääntöjen” ja ohjeiden mukaan. Hän myös tietää ja ymmärtää ko. osaamisalueen asioita pääpiirteittäin. Hänellä on yleiskuva osaamisalueen asioista.
- 3 = Henkilö osaa toimia keskeisissä ko. osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä ko. alueen asioista. Hän osaa soveltaa tätä tietämystään joustavasti ja monipuolisesti omassa työssään
- 5 = Henkilö on osaamisalueen huippuosaaja. Henkilö myös kehittää ko. osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajasti, ei vain oman työnsä näkökulmasta

Osaaminen arvioidaan kehityskeskustelussa. Esimies ja työntekijä varmistavat että osaamispassi vastaa nykyistä tehtävää, tekevät tarvittavat muutokset ja tulostavat molemmille työkappaleet. Kun arvioinnit on tehty ja kehittymistoimenpiteistä on sovittu, kirjataan kehityssuunnitelma passissa olevaan tilaan. Tämän jälkeen passi tallennetaan henkilön nimellä tietokantaan.

√ Ilmapuntari

Tuotannon ilmapuntari on vuosittain koko henkilöstölle tehtävä kysely, jossa arvioidaan työilmapiiriä, johtamista jne. Alla on esimerkki ilmapuntarin yleistuloksista. Lisäksi kyselystä ja avovastauksista tehdään liiketoiminta- ja tulosityksikkökohtaiset perusteelliset analyysit, jotka asiantuntija käsittelee yhdessä työpaikkojen kanssa. Tulokset arvioidaan myös tuotannon ja liiketoiminnan johtoryhmissä ja yhteistyötoimikunnissa.

Kuva 13.



✓ Tiimimittari

Työpaikat arvioivat toimintansa omatoimisesti tai sisäisen konsultin avustuksella kerran vuodessa Tuotannon tiimimittarin avulla. Se on 32-osiainen arviointilomake, joka auttaa arvioimaan kuinka hyvin tiimimäisen toiminnan osatekijät (katso kuva 4) toteutuvat arjen työssä. Graafiset ja sanalliset yhteenvedot kertovat kuinka pitkällä työpaikalla ollaan tiimimäisessä toiminnassa ja antaa vertailutietoja muusta tuotannosta. Tulokset käsitellään ja kehittämistoimenpiteistä sovitaan työpaikkakokouksessa.

Tiimimittarin analyysi- ja tulostusohjelma on intranetsovellus. Siten sen avulla saadaan tulosyksikkö-, liiketoiminta- ja yhtymätasoisia yhteenvetotietoa.

√ Avainhenkilöiden arviointijärjestelmä (360 asteen arviointi)

Valmisteilla on johdolle ja avainhenkilöille tarkoitettu vuosittainen henkilöarviointi. Ensimmäiset tulokset saadaan vuoden 2000 lokakuussa. Yksilökohtaiset arviot käydään läpi kehityskeskusteluissa, lisäksi yhteenvetotietoja käytetään johtamisen kehittämisen ja esimerkiksi rekrytointisuunnitelmien tietolähteenä.

2.4. Henkilöstökertomus henkilöstöjohtamisen välineenä

Tuotannon tilinpäätös kuvaa toimintaa taloudellisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta. Henkilöstönäkökulma ei tule siinä riittävästi esiin.

Henkilöstökertomus kytkeytyy tilinpäätökseen ja keskittyy henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstövoimavaroihin. Siinä kuvataan henkilöstö- ja koulutusrakennetta sekä arvioidaan johtamisen, yhteistyön ja osaamisen kehittymistä. Se kertoo työkyvystä ja terveydestä. Numerojen ja indeksien ohella arvokasta tietoa saadaan laadullisista arvioista ja sanallisista kuvauksista.

Siten henkilöstökertomus tukee ja monipuolistaa Tuotannon tilinpäätöksen antamia tietoja. Se on apuväline toiminnan arvioinnissa, strategisessa suunnittelussa ja ohjauksessa. Sen antamat tiedot auttavat kehittämiskohteiden täsmentämisessä sekä vuositavoitteiden määrittelyssä.

Koska henkilöstökertomuksessa kuvataan henkilöstövoimavaroja laajasti ja monesta näkökulmasta, on se tietolähde johdolle ja henkilöstöammattilaisille. Henkilöstötilinpäätös on myös viestinnän väline. Sen avulla kerrotaan omalle henkilöstölle sekä Tuotannon asiakkaille ja sidosryhmille henkilöstöstrategisesti merkittävistä asioista.

3. Kehittämiskohteet

Syksyllä 2000 analysoidaan ja kuvataan ydinosaamisten ja strategioiden pohjalta tuotannon tulevaisuudessa tarvittava osaamisen kokonaisuus. Tulokset kootaan osaamiskarttaan. Lisäksi on tarpeen määritellä nykyistä selkeämmin menestymisen kannalta kriittiset osaamiset ja konkretisoitavat ne avainryhmien pätevyysvaatimuksiksi, jotka viedään osaamispasseihin. On myös varmistettava, että tulosyksiköissä on haluttu osaamisrakenne; olosuhteet ja työt eri puolilla maata vaihtelevat eikä samanlainen henkilöstörakenne sovi kaikkialle. Kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden parantamisen kannalta tärkeät aukot osaamisessa on tunnistettava ja korjattava nopeammin.

Tiimimäisten toimintaa on edelleen tuettava vankalla valmennuspanoksella. Johdon ja avainhenkilöiden kehittämisohjelmia on laajennettava. Kehittämisen tehokkuutta on parannettava koordinoimalla prosessien yhteistyötä ja varmistamalla että osaamisen kehittämisen menettelytavat ovat riittävän yhtenäiset.

Osaamistietoja on kyettävä käyttämään nykyistä systemaattisemmin hyväksi. Osaamispassisovellus on alku tietojärjestelmälle, jossa osaamispassitietojen lisäksi on tiedot työkokemuksesta ja referensseistä sekä koulutushistoriasta. Syksyllä 2000 otetaan käyttöön sovellus, jossa osaamis- ja resurssitietoja yhdistämällä voidaan löytää esimerkiksi käytävissä olevat sillankorjauksen projektipäälliköt.

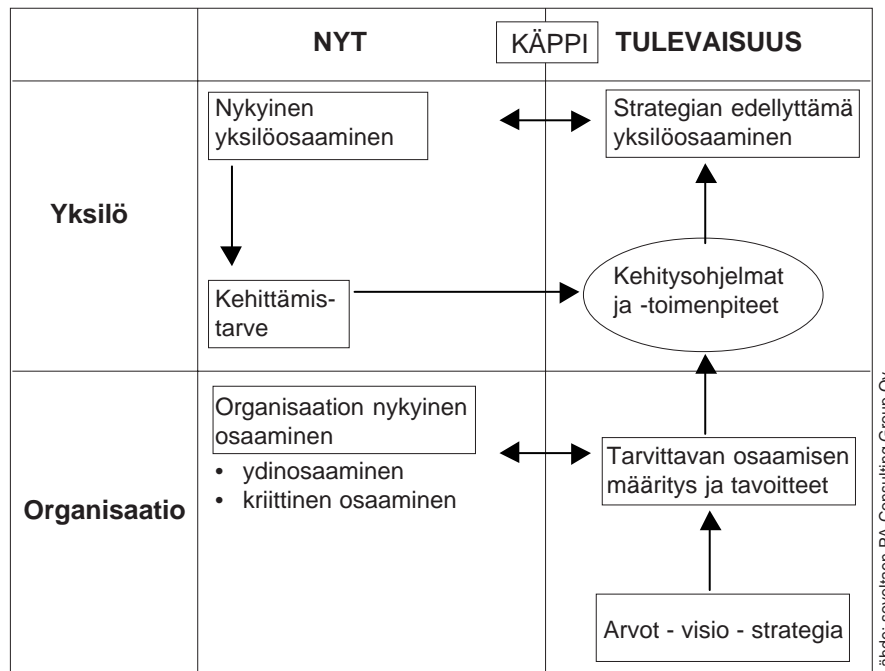
Oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukipalveluja on monipuolistettava. Aloitettu verkko-oppimisympäristön kehittäminen on askel entistä joustavampiin opiskelumuotoihin. Intra- ja internetsovellukset mahdollistavat oppimateriaalien ja kouluttajien apuvälineiden hajautetun käytön. Osaamisen kehittämisen vaikuttavuutta on arvioitava nykyistä konkreettisemmin.

Koska omia henkilöstön kehittämisresursseja ei kannata kasvattaa, ovat pitkäjänteiset partnerisopimukset tärkeitä. Ensimmäinen kaksivuotinen yhteistyösopimus on solmittu Helsingin Ruotsalaisen Kauppakorkeakoulun kanssa. Asiantuntijapalvelujen lisäksi siihen kuuluu kehittämisohjelmia, esim. vuonna 2000 ohjelmat Competence Coach, Visiojohtaminen ja Asiakkuusjohtaminen sekä osaamisen mittareiden kehittäminen yhteistyössä toisten yritysten kanssa.

17.5.2000

III STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN VTT:SSÄ

silmällä pitäen VTT Rakennustekniikan
pilottihankkeen kokemuksia



III STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN VTT:SSÄ

1. Lähtökohdista	99
2. Osaamisen johtamisesta	100
2.1. Henkilöstövoimavarojen johtamismalli	100
2.2. Osaamisen johtamisprosessi	101
3. Strategian kääntäminen osaamisen kielelle	103
3.1. Menettely pilottihankkeessa	103
3.2. Arviointia	105
4. Osaamisen mittaaminen	105
4.1. Menettely pilottihankkeessa	105
4.2. Arviointia	106
5. Kehittymisdialogi ja -suunnitelmat	107
5.1. Onnistuneen kehityskeskustelun elementit	107
5.2. Keskusteluvalmiuksien kehittäminen	108
5.3. Toimenkuvien kehittäminen	108
6. Oppimisen organisointi	108
6.1. Yleistä	108
6.2. Oppimisen edistämismahdollisuuksista	110
7. Tietojärjestelmistä	111
8. Lopputulemia	111
Lähdeluettelo	113



STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN VTT:SSÄ silmällä pitäen VTT Rakennustekniikan pilottihankkeen kokemuksia

1. Lähtökohdista

VTT on uuden visionsa mukaan teknologian edelläkävijä, joka haluaa tuottaa asiakkailleen menestystä siten, että koko Suomi menestyy. Tämä tarkoittaa, että VTT on

- asiakkaiden odotusten näkökulmasta katsoen kansainvälisesti haluttu, synerginen ja joustava yhteistyökumppani,
- omistajan ja muiden rahoittajien näkökulmasta teknologiakehityksen veturi Suomessa,
- rahoittajien mielestä paras sijoituskohde innovaatioympäristössä, ja
- henkilöstön näkökulmasta tavoitelluin työpaikka, kun asiantuntija haluaa kehittää itseään ja saavuttaa arvostusta alansa huippuna.

Myös VTT:n arvoissa korostuu osaamisen merkitys. VTT:n toimintaa ohjaavat seuraavat arvot:

- Asiakas- ja tarvelähtöisyys
- Tiede innovaatioiksi
- Aito yhteistyö
- Huippusuorituksiin kannustaminen.

Näistä erityisesti huippusuorituksiin kannustaminen on osaamisen johtamisen kannalta tärkeä. Sen keskeisenä sisältönä on, että VTT:n arvoperustaan kuuluu tyytyväinen ja oman osaamis- ja suoritustasonsa jatkuvaan kehittämiseen sitoutunut henkilöstö. Käytännössä tämä merkitsee ensinnäkin, että työnantaja, esimiehet ja myös työtoverit kannustavat yksittäistä vtläistä kehittymään ja parantamaan omaa suoritustaan. Jokaisella on myös mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja samalla edellytykset hyviin suorituksiin, jotka palkitaan.

VTT:ssä on sovittu linjauksista, joiden mukaan asteittain etenemällä ja toimintaa kehittämällä siirrytään nykytilasta vision mukaiseen tilanteeseen. Globalisoituvassa ympäristössä ensimmäinen edellytys on nostaa kilpailukyky uudelle kansainväliselle tasolle. Tämä

merkitsee mm. fokuoaitua panostamista huippuosaamiseen, verkottumista maailmanluokan kumppaneiden kanssa, suurien kv-hankkeiden käynnistämistä ja vetämistä sekä koko VTT:n kansainvälistymistä.

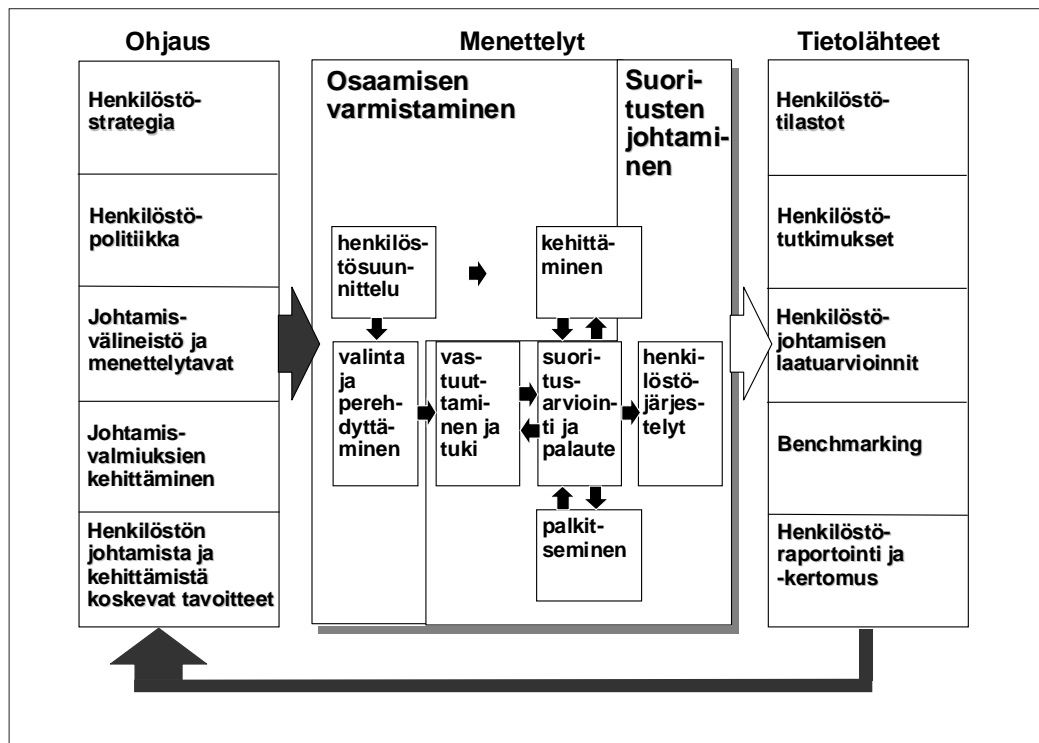
Näiden muutosten aikaansaanti edellyttää muun ohella, että VTT:llä on käytössään benchmarktasoiset menettelytavat osaamisen johtamisessa ja että näitä menettelytapoja ja niiden soveltamista jatkuvasti parannetaan.

2. Osaamisen johtamisesta

2.1. Henkilöstövoimavarojen johtamismalli

VTT on tulosjohdettu organisaatio. Kukin tulosityksikkö vastaa oman henkilöstönsä johtamisesta ja kehittämisestä strategisten suunnitelmien edellyttämän osaamis- ja suoritustason turvaamiseksi. Konsernitase luo henkilöstövoimavarojen johtamiselle puitteet sekä tukee tarvittavan osaamisen ja suorituskyyvyn varmistamista.

Tämänhetkinen työnjako tulosityksiköiden ja konsernin välillä voidaan tiivistää seuraavasti:



VTT:n linjaesimiehet vastaavat kaavion keskiosassa kuvatuista menettelyistä alkaen henkilöstösuunnittelusta ja päättyen henkilöstöjärjestelyihin. Konserni ohjaa henkilöstön johtamista ja myös selvittää kaaviossa mainituin tavoin henkilöstön johtamisen ja henkilöstövoimavarojen tilaa VTT:ssä. Eri toimijoiden roolit ovat seuraavat:

Konserni- / yksikköjohto (joryt + henkilöstöjohtaja/-päälliköt)

- ohjaa henkilöstöjohtamista muodostamalla sille puitteet, hankkimalla jatkuvasti tietoa johtamisen tilasta ja asettamalla tarvittavat kehittämistavoitteet 1-5 vuoden ajanjaksolle, eli käytännössä erityisesti
- päättää henkilöstön kehittämisen strategiasta, politiikasta ja resursoinnista,
- ohjaa yksikköjen määräaikaissuunnittelua asettamalla osaamisen johtamiseen liittyviä tavoitteita ja
- seuraa tavoitteiden toteutumista tunnuslukuin

Linjaesimiehet (tutkimus- ja ryhmäpäälliköt)

- toimivat prosessinomistajina VTT:n henkilöjohtamismenettelyissä,
- vastaavat suunnitelmien edellyttämän osaamis- ja suoritustason varmistamisesta, eli käytännössä erityisesti
- asettavat strategiasta johdetut kehitystavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa ja
- myötävaikuttavat kehitystavoitteiden saavuttamiseen

Henkilöstöasiantuntijat

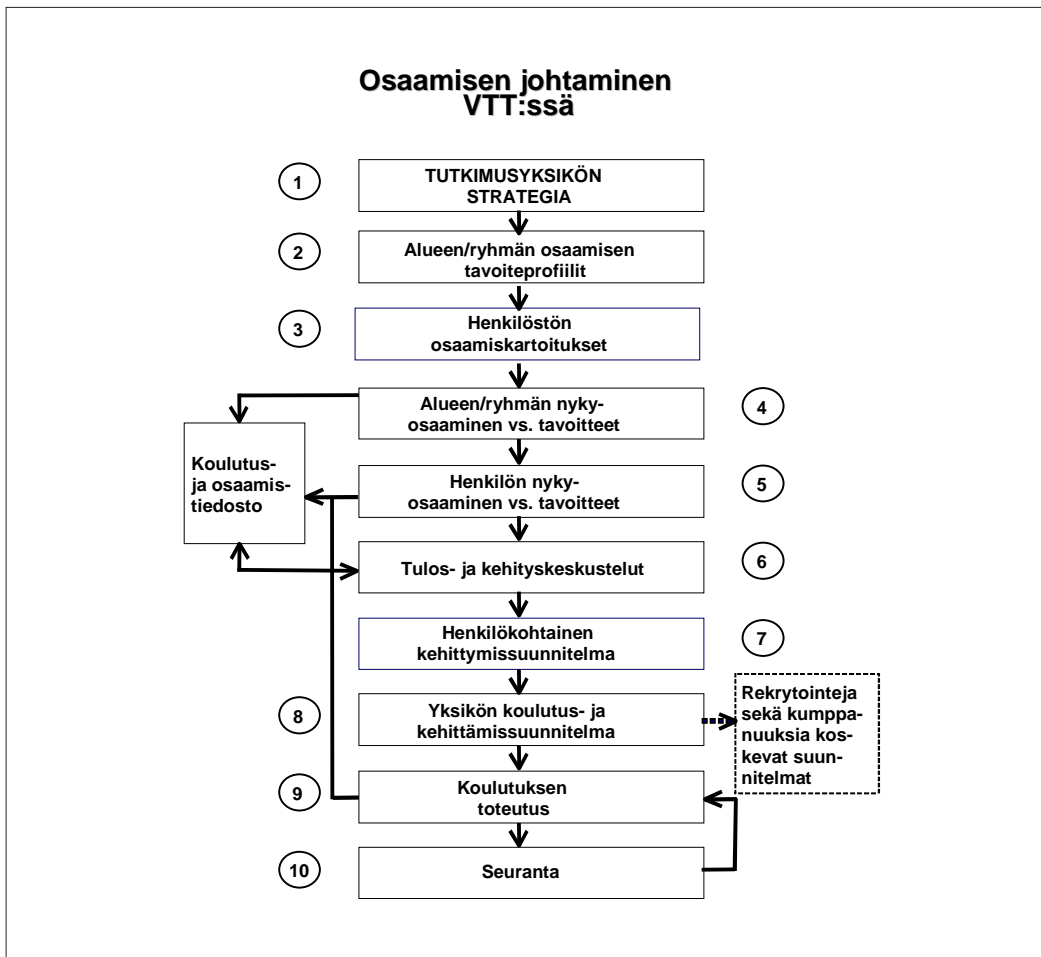
- tukevat konserni- / yksikköjohtoa sekä linjaesimiehiä, eli käytännössä erityisesti
- vastaavat menettelyjen jatkuvasta kehittämisestä ja menetelmätuesta,
- edistävät menettelyjen soveltamista valmennuksen yms. keinoin ja
- organisoivat kehitysohjelmia ja -toimenpiteitä tavoitteena asetettujen kehitystavoitteiden saavuttaminen.

2.2. Osaamisen johtamisprosessi

Osaamisen johtamisprosessi on alla kuvattu 10-vaiheisena "helminauhana" alkaen tutkimusyksikön strategian yhteydessä tarkennettavista ydinosamisalueista ja muista tulevaisuuden osaamisvaatimuksista ja päättyen toteutettujen kehitysohjelmien ja -toimenpiteitten tuloksellisuuden arviointiin. Vertaus helminauhaan on osuva siksi, että prosessi on juuri niin toimiva kuin sen heikoin lenkki. Maksimaalinen onnistuminen edellyttää onnistumista prosessin alku-, keski- ja loppuvaiheessa.

Prosessin alkuvaihetta (vaiheet 1-4) on selostettu tarkemmin jäljempänä kohdissa, jotka käsittelevät strategian kääntämistä osaamisen kielelle ja osaamisen mittaamista. Keski-vaihetta (vaiheet 5-7) käsitellään kohdassa kehittymisdialogi ja -suunnitelmat ja loppu-vaihetta (vaiheet 8-10) kohdassa oppimisen organisointi.

Prosessilla on myös liittymäkohtansa rekrytointeja ja kumppanuuksia koskeviin suunnitelmiin ja tietojärjestelmäpohjaisiin työkaluihin ja tiedostoihin. Viimeksi mainittuja on myös selostettu jäljempänä tarkemmin.



3. Strategian kääntäminen osaamisen kielelle

3.1. Menettely pilottihankkeessa

Tarvittavien osaamisten johtaminen tutkimusyksikön strategiasta pitää sisällään kolme asiaa:

- puretaan strategian tarkoittamat ydinosaamiset tutkimusalueen osaamisiksi
- puretaan alueen osaamiset edelleen tutkimusryhmätason osaamisiksi
- määritetään alue- ja ryhmätason osaamisen tavoiteprofiilit.

Tämä työ organisoitiin pilottihankkeessa asettamalla työryhmä, johon kuuluivat pilottiyksikön johtaja, neljä linjaesimiestä ja neljä henkilöstöasiantuntijaa. Työryhmä aloitti työskentelynsä määrittelemällä pilottiyksikön strategiasta käsin tutkimusalueen osaamiset kahdella tutkimusalueella. Määrittelyssä käytettiin osaamisen nelijakoa:

- **Substanssiosaaminen** eli kaikki ne tekniset ja teknistaloudelliset ammatilliset tiedot ja taidot, jotka ovat tarpeen arvon tuottamiseksi asiakkaalle
- **Asiakassuhde- ja markkinointiosaaminen** tarkoittaa asiakas- ja markkinatuntemusta sekä asiakastyytyvyyden ja asiakassuhteiden hallintaa
- **Sosiaalisella ja yksilöosaamisella** tarkoitetaan kykyä olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa kahden- ja monenkeskeisesti sekä esimerkiksi tietotekniikan käytön valmiuksia
- **Businessosaaminen** eli kyky nähdä (liike)toiminnan mahdollisuudet, määrittää toiminnan suuntaviivat sekä organisoida tämän mukainen toiminta.

Substanssiosaaminen muodostaa koko toiminnan perustan. Ilman sitä ei muusta osaamisesta ole paljoa hyötyä. Toisaalta pelkällä substanssiosaamisellakaan ei pärjää. Substanssiosaamista lukuunottamatta osaamiset ovat myös luonteeltaan yleisiä eli tarvittavissa osaamisissa ei ole suuria eroja eri tutkimusalueiden ja -ryhmien välillä.

Tutkimusalueen osaamisten tultua määritellyiksi purki jokainen työryhmän kolmesta ryhmäpäälliköstä yhteistyössä esimiehensä ja ryhmänsä jäsenten kanssa alueen osaamiset oman ryhmänsä keskeisiksi osaamisiksi. Tavoitteena oli nimetä ne ryhmän tulevaisuuden toiminnan kannalta keskeisimmät osaamiset, jotka nivoutuvat saumattomasti alueen osaamisvaatimuksiin ja joilla on taas kytkentänsä koko pilottiyksikön tulevaisuuden ydinosaamisiin.

Aluetason osaamisen tavoiteprofiilit määritettiin periaatteella, millaista aluetason osaamisen olisi vähintäänkin oltava tulevaisuudessa (2-3 vuoden kuluttua). Tutkimuspäälliköt määrittivät yhteistyössä pilottiryhmien ryhmäpäälliköiden kanssa yhden tavoitearvon jokaiselle aluetason osaamiselle. Sen sijaan ryhmätason osaamisen tavoiteprofiilit rakennettiin “nuppilukuperiaatteella” määrittämällä, kuinka monta henkilöä tulee olla ryhmän osaamisittain kullakin osaamistasolla. Tähän määritykseen osallistui määrityksen kohteena olleiden ryhmien koko henkilöstö. Tasojen määrittelyssä sovellettiin viisiportaista asteikkoa:

E Ei vielä näyttöä osaamisesta

1. Perustiedot

- perustiedot ja taidot
- pystyy suorittamaan rajattuja tehtäviä
- tiedostaa osaamisalueen kehittämistarpeet
- tarvitsee työskentelynsä ohjausta

2. Hyvä osaaminen

- hyvät tiedot ja taidot
- pystyy suorittamaan vaativia tehtäviä olemassaolevia valmiuksia soveltamalla
- osallistuu osaamisalueen kehittämiseen
- kykenee työskentelemään itsenäisesti

3. Erinomainen osaaminen

- erinomaiset tiedot ja taidot
- pystyy suorittamaan vaativia tehtäväkokonaisuuksia luomalla ja kehittämällä uusia valmiuksia
- kehittää ja edistää osaamisaluettaan aktiivisesti
- pystyy ohjaamaan muita (tason 1 ja 2 osaajia)

4. Huippuosaaminen

- huipputason tiedot ja taidot
- kehittää innovatiivisia ratkaisuja alalle
- toimii alan kehityksen “veturina”
- on alansa kansainvälisesti tunnustettu auktoriteetti

Työryhmä kokoontui osaamisten ja niiden tavoiteprofiilien määrittelyä varten 4-5 kertaa vuoden 1999 alkupuoliskolla. Kokoontumisten välillä jäsenet valmistelivat yksin tai yhdessä muiden kanssa kokouksissa sovittuja asioita. Osa neuvonpitoihin käytetystä ajasta kului keskusteluun ja vakuuttautumiseen siitä, että tällainen panostus osaamisen suunnitteluun on perusteltua. Aikaa meni myös sovelletun menettelytavan yksityiskohtien sopimi-

seen, esimerkiksi osaamistasojen määrittelyssä sovelletun asteikon päättämiseen ja keskusteluun siitä, millä tarkkuudella osaamisen tavoiteprofiilit on hyvä määritellä. Lisäksi henkilöstön informointi vaati oman aikansa.

3.2. Arviointia

Pilottiyksikön edustajia pyydettiin hankkeen yhteydessä arvioimaan sovellettujen menettelytapojen ja saavutettujen lopputulemien hyödyllisyyttä. Keskeisenä hyötynä pilottiyksikön edustajat pitivät mm. sitä, että sovelletun menettelytavan avulla olennaisin osaaminen saadaan suunnitelmallisen johtamisen piiriin ja osaaminen kriittisenä menestystekijänä verifioituu myös käytännössä; strategia tulee eläväksi ja sen valmisteluun aktiivisesti osallistuvien piiri laajenee.

Pitämällä varansa työryhmä onnistui myös pitämään strategiseksi osaamiseksi määritetyn osaamisen määrän hallittavana, jolloin edellytykset osaamisen mittaamiselle ja kehittämislle säilyivät.

4. Osaamisen mittaaminen

4.1. Menettely pilottihankkeessa

Osaamisen mittaaminen sisältää kolme asiaa:

- pyydetään henkilöstöä arvioimaan itse itseään tavoiteprofiiliin otetun osaamisen osalta
- ryhmäpäällikkö tarkistaa arvioinnit yhteisen arviointikäytännön ja -linjan muodostamiseksi
- arviointitulokset kootaan alueen/ryhmän nykyosaaminen vs. tavoitteet -profiiliksi

Pilottiryhmien osaaminen kartoitettiin lomakekyselyinä loka-marraskuun vaihteessa 1999. Jokainen ryhmäpäällikkö järjesti yhteisen neuvonpidon, jossa ryhmän jäsenillä oli mahdollisuus saada tarkennusta osaamiskartoituksen tavoitteisiin ja kartoituksen kohteena olleisiin osaamisiin. Lomakkeet palautettiin ryhmäpäälliköille, jotka vertasivat arvioitaan kunkin henkilön omiin arvioihin. Tarvittaessa kukin ryhmäpäällikkö kävi henkilökohtaisen keskustelun asianomaisen henkilön kanssa yhteisen näkemyksen aikaansaamiseksi.

Kartoituksen tuloksena syntyi sekä alue- että ryhmätason pätevyysprofiilit, jotka työstettiin pilottivaiheessa excelin avulla. Tutkimuspäälliköt saivat haltuunsa kaikki profiilit ja ryhmäpäälliköt ainoastaan omaa ryhmäänsä koskevat tiedot. Ryhmäpäälliköt esittelivät tulokset omille ryhmilleen.

Tulosten esittelyssä voidaan käyttää esimerkiksi seuraavansisältöistä taulukkoa (esimerkki kuvitteellinen):

Osaaminen	Osaamisen kuvaus	Ryhmän tavoite	Ryhmän nykytila
Substanssiosaaminen 1. Talotekniikan integrointi - - -	1.1. Laite- ja järjestelmätekniikka - - -	0-1-7-9-2 - - -	5-7-2-5-0 - - -
Asiakassuhde- ja markkinointiosaaminen 1. Asiakassuhteen hallinta - - -	1.1. Asiakassuhteen liiketaloudellisen kannattavuuden arviointi - - -	2-4-9-3-1 - - -	5-7-5-1-1 - - -
Sosiaalinen yksilöosaaminen 1. Viestintä- ja yhteistyöosaaminen - - -	1.1. Suullinen ilmaisutaito (esim. keskustelu- ja neuvottelutilanteissa) - - -	0-4-9-3-3 - - -	3-4-9-3-0 - - -
Businessosaaminen 1. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen - - -		0-6-9-3-1 - - -	5-4-7-1-2 - - -

4.2. Arviointia

Työryhmä kokoontui syksyllä 1999 yhteensä neljä kertaa osaamisen mittaamiseen liittyen. Hanketta arvioitaessa pilottiyksikön edustajat arvioivat tavoitteiden asettamisen olevan osaamistasojen avulla selvempää, kun kehittämis- ja rekrytointitarpeet konkretisoituvat. Prosessi pakottaa myös puhumaan oikeilla nimikkeillä osaamisesta. Tulossopimuksiin saadaan osaamisen kehittämiselle määrällisiä tavoitteita, mikä selkeyttää arviointia ja palkitsemista. Osaamisen johtaminen antaa lisäksi mahdollisuuden jäsentää ja kehittää systemaattisemmin henkilöstön koulutus- ja kehittämistoimintaa ja on onnistuessaan todellinen menestystekijä.

5. Kehittymisdialogi ja -suunnitelmat

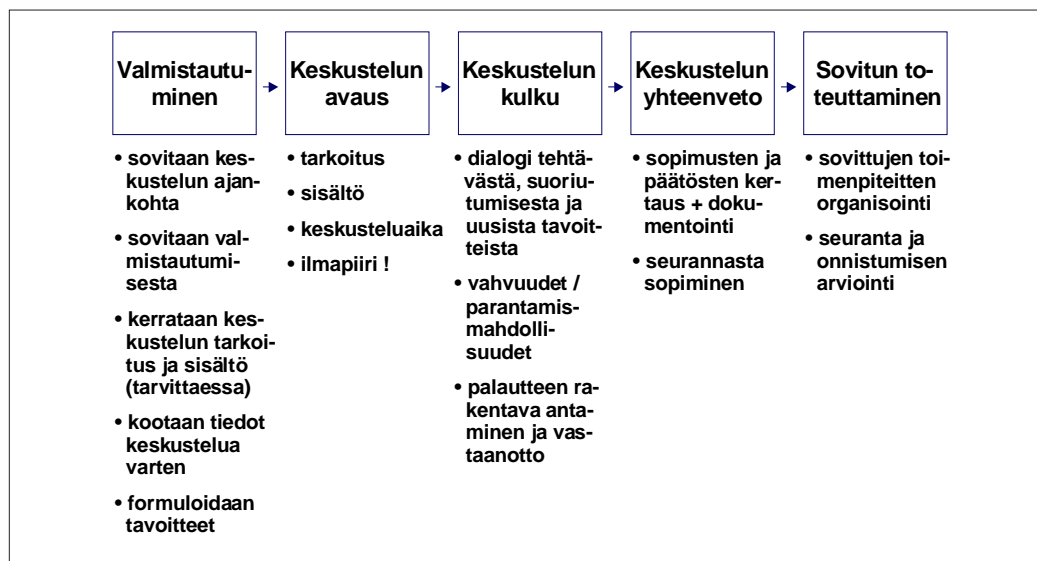
5.1. Onnistuneen kehityskeskustelun elementit

Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelu suoritetaan VTT:ssä vuosittaisten tulos- ja kehityskeskustelujen avulla. Tulos- ja kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen intensiivinen ja tavoitteellinen vuorovaikutustapahtuma. Keskustelu tähtää työmotivaation ja työsuorituksen paranemiseen, yksilön tavoitteiden ja työn yhteensovittamiseen sekä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.

Keskustelujen tarkoituksena on, että jokainen vtlläinen

- tietää mistä hän vastaa
- tietää minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan
- tietää miten hän nyt suoriutuu tehtävistään
- omaa tarvittavat valmiudet ja edellytykset nykyisten sekä tulevien tehtävien menestykselliseen hoitamiseen
- ottaa vastuun tehtävistään ja itsensä kehittämisestä ja
- saa tukea ja rohkaisua kehittyäkseen.

Onnistunut tulos- ja kehityskeskustelu on ennen muuta vuorovaikutustapahtuma, jossa osataan kuunnella, osataan kysyä ja osataan antaa ja vastaanottaa palautetta sekä sopia tulos- ja kehittymistavoitteista ja niihin liittyvistä kysymyksistä. Onnistunut kehityskeskustelu sisältää seuraavat vaiheet:



5.2. Keskusteluvalmiuksien kehittäminen

Vailla epäilystä voidaan todeta, että tulos- ja kehityskeskustelu on osaamisen johtamisen kriittisin ja tärkein vaihe. Tässä keskustelussa pitäisi kyetä yhteensovittamaan toisaalta organisaation osaamistarpeet ja yksilöllisen urasuunnittelun elementit kuten ura- ja elämäntavoitteet, yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet ja todellinen valmius sitoutua. Keskustelun pohjalta pitäisi myös kyetä sopimaan tarpeet ja yksilölliset odotukset huomioonottavasta kehityssuunnitelmasta sekä varmistua kehittymisen edellytyksenä olevasta motivaatiosta ja vireestä.

Tämä edellyttää paitsi organisaation osaamistarpeiden laadullista ja määrällistä tunnistamista ja määrittystä myös sitä, että yksittäiset vtlläiset tunnistavat omat tarpeensa, voimavaransa ja mahdollisuutensa. Tämä tarkoittaa mm. oman kokemuksen ja osaamisen sekä persoonallisten vahvuuksien hahmottamista sekä tähän perustuvaa tietoista kiinnostumista ja suuntautumista “omimmalle alueelle” (=huippusuorituksen alue).

Lisäksi molemminpuolinen luottamus ja siihen perustuva avoimuus sekä keskusteluvalmiudet voivat osoittautua kompastuskiveksi. Luottamus on ansaittava omalla käyttäytymisellä. Keskustelutaito on ennen muuta kuuntelun, kysymysten käytön ja palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoa. Myös näihin kysymyksiin joudutaan panostamaan, kun osaamisen johtamisen halutaan olevan kunnossa.

5.3. Toimenkuvien kehittäminen

Osaamisen johtamisen kehittäminen edellyttää myös VTT:n toimenkuvausta koskevan käytännön kehittämistä. Tähänastinen tarkkuus ei riitä. Toimen tarkoituksen, avaintehtävien ja toimenarvioinnissa tarvittavien tietojen lisäksi kuvauksesta on käytävä ilmi toimen menestyksellisen hoitamisen kannalta keskeiset pätevyudet ja/tai osaamiset mukaanlukien toimenhaltijan nykytaso vs. tavoitetaso.

6. Oppimisen organisointi

6.1. Yleistä

Osaamista edeltää oppiminen ja oppimista oppimistapahtuma, so. erilaiset koulutus- ja kehittymistilanteet. Asiaa koskevien tutkimusten mukaan ainakin seuraavat tekijät myötävaikuttavat koulutuksen vaikuttavuuteen:

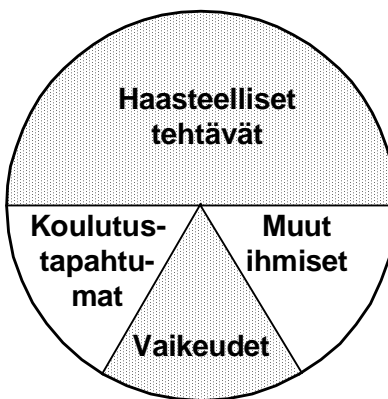
- koulutus liittyy toimintaan ja johtamiseen
- lähtökohtana on omaehtoisuus ja motivoituneisuus
- jokaisella on kehittymistavoitteet
- esimiehet myötävaikuttavat onnistumiseen
- koulutusmuotoja on useita: oppiminen työssä, valmennusohjelmat ja kurssit, jatko-opinnot ja vaihtokoulutus, mentorointi, henkilökierto, omaehtoinen opiskelu jne.
- koulutuksen laatu ja oppimateriaalit ovat hyviä
- koulutustuloksia seurataan
- oppeja hyödynnetään työssä.

Useimmissa VTT:n tehtävissä välttämätön ja tärkein oppimisen edellytys on ao. asiantuntijan halu menestyä ja saavuttaa arvostusta alansa huippuna. Tällaiset henkilöt haluavat itsestään selvästi suoriutua hyvin tehtävistään ja saada aina vain haastavampia tehtäviä. Samalla heidän osaamisensa kehittyy ilman, että he perinteisessä mielessä edes kouluttavat itseään. Esimiehen tehtäväksi jää myötävaikuttaa tämän tehtävärotaation tapahtumiseen mm. huolehtimalla siitä, että alaisen tehtävät kehittyvät riittävällä temmolla ja vaatimuudeltaan nousujohteisesti.

Haasteellisten, jopa vaikeuksia aiheuttavien tehtävien ohella muut ihmiset ja ihmisverkostot ovat tämän päivän tärkeä kehitysdraiveri. Moni kuulee verkostoistaan, mitä kannattaa lukea, mitä kokeilla ja jopa mitä ajatella, ja kykenee siten huomattavasti parempaan suoritukseen kuin tällaista verkostoa vailla oleva.

Myös perinteisimmillä mutta laatu-tietoisesti toteutetuilla ja aikuiskoulutuspedagogiikkaa hyödyntävillä koulutustapahtumilla on vankka sijansa organisoitaessa oppimista.

Tärkeimpien kehittämistapojen suhteellista merkitystä voidaan havainnollistaa Center for Creative Leadership'in selvityksellä, jossa kuultiin tuhansia alansa eturivin tehtäviin edenneitä henkilöitä parin vuosikymmenen aikana. Näin he vastasivat kysyttäessä tekijöitä, jotka ovat eniten myötävaikuttaneet heidän kehittymiseensä:



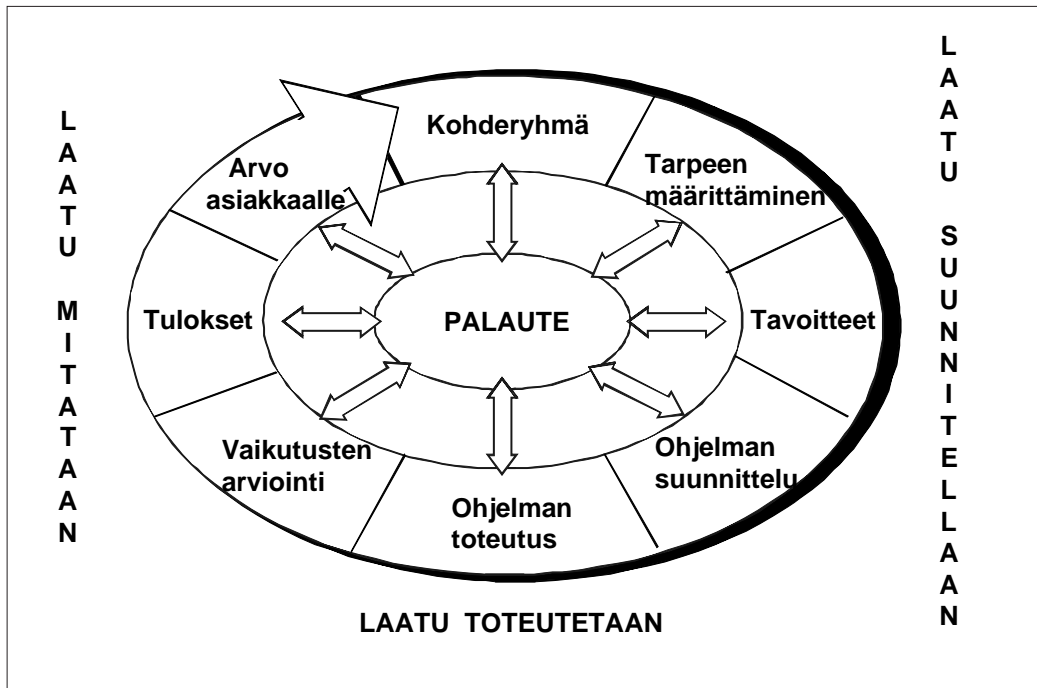
6.2. Oppimisen edistämismahdollisuuksista

Edellä kohdassa 6.1. jo todettiin lista tekijöistä, jotka myötävaikuttavat koulutuksen vaikuttavuuteen. Huolehtimalla näiden tekijöiden jatkuvasta parantamisesta voidaan siten parantaa koulutuksen vaikuttavuutta ja edistää oppimista.

Toinen tärkeä kehittämisen kohde on työn mielenkiintoisuus ja haastavuus. Tähän liittyy osaava kehityskeskustelujen käyminen, jolloin paneudutaan kohdassa 5.2. sivuttuihin urasuunnittelun ja tehtävien muotoilun kysymyksiin. Kysymys on ennen muuta siitä, kuinka tarkkasilmäinen huomioitsija esimies on tai kuinka hyvin hän osaa käyttää kyselytekniikkaa selvittäessään alaisensa työmotivaatiota.

Myös verkostojen ylläpito ja kehittäminen on tärkeää. Siksi myös niitä on hyvä pitää silmällä suunniteltaessa kehittymistä ja myötävaikutettaessa siihen.

Lisäksi henkilöstökoulutuksen kehittäminen valmennusohjelmien ja -modulien suuntaan on tärkeä tapa edistää henkilöstön oppimista. Tätä kehityssuuntaa tukee hyvin yksiköjen osaamistarpeiden ja eri tehtäväroolien tasoisten osaamistarpeiden aikaisempaa tarkempi määrittäminen. Valmennusohjelmat ja -modulit mahdollistavat myös koulutuksen kokonaislaatuajattelun, jota on selostettu seuraavassa kuvassa:



7. Tietojärjestelmistä

Hyvällä tietojärjestelmällä voi merkittävästi tukea osaamisen johtamisprosessia. Tällä hetkellä on myös saatavissa useita henkilöjohtamista ja erityisesti osaamisen johtamista helpottavia tietojärjestelmäsovelluksia. Pilottihankkeen yhteydessä VTT pyysi tarkempia tietoja seuraavista tietojärjestelmäratkaisuista:

- IBM/Kompetenssi
- TietoEnator/TietoPersona HR
- Euroskill Ab/CAT
- Elbit Oy/FitTeamSkills
- SAP/R3 järjestelmän henkilöstöjohtamisen osasovellus
- ICL Data/OSSI
- VTT/HETI-osaamisrekisterin jatkokehitys.

Saatujen tietojen ja neuvottelujen perusteella VTT päätti pilotoida FitTeamSkills-sovellusta vuoden 2000 aikana.

Myös VTT:n omaa henkilöstötietojärjestelmää (HETI) kehitettiin vuonna 1999 rinnan pilottihankkeen kanssa lisäämällä tietojärjestelmään mm. osaamisrekisteritoiminto. Toiminto mahdollistaa osaamistietojen ja -suunnitelmien aikaisempaa kattavamman dokumentoinnin ja käyttämisen henkilöjohtamisen tukena erityisesti tulos- ja kehityskeskusteluissa.

8. Lopputulemia

Pilottihankkeen ja muun edellä esitetyn perusteella voidaan esittää yhteenvedonomainen lista keskeisistä osaamisen johtamiseen liittyvistä näkemyksistä ja kokemuksista:

- Osaamisen johtamisen kehittäminen on vaativa ja työläs muttei mahdoton tehtävä. Kehittämisen vaikeus ja työlyys eivät saa olla peruste kehittämisen laiminlyöntiin. Kilpailutilanteessa olevalla organisaatiolla ei ainakaan ole varaa olla jatkuvasti kehittämättä osaamisen johtamiskäytäntöään.
- Kehittäminen on syytä nähdä työmaana, joka on vain aloitettava jostain kohtaa ja joka ei tule koskaan valmiiksi.
- Pilottihankkeessa selvitetty menettelytavat ovat vain osa koko osaamisen johtamisprosessin "helminauhaa". Ne ovat välttämätön, mutteivät välttämättä edes keskeisin osa kokonaisuudesta. Jatkossa nämä vaiheet tulee kyetä tekemään vuotuisen strategia- ja TS-suunnittelun yhteydessä.

- Kehityskeskustelu ja sen dokumentointi näyttää säilyttävän keskeisen asemansa osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Strategisesti tärkeiden osaamisten valinta ja kartoitukset edistävät keskusteluja konkretisoidessaan tarvittavaa osaamista ja sen nykytilaa.
- Kehityskeskustelujen kehittämiseen kulmineituvat myös useimmat haasteet: motivaatiosta ja tehtävärotaatiosta huolehtiminen, henkilötason urasuunnittelun syventäminen, keskusteluvalmiuksien parantaminen ja toimenkuvien ja kehityssuunnitelmien dokumentoinnin kehittäminen.
- Myös osaamisen kehittämisen keinoihin ja niiden käyttöön on syytä panostaa. Muussa tapauksessa tiedetään vain, missä asioissa tulee kehittyä, mutta kehittyminen jää vaillinaiseksi. Pilottihankkeessa selvitettyjen menettelytapojen käyttöönotto saattaa parantaa myös mahdollisuuksia kehittää koulutuksen kokonaislaatua.
- Uudet menettelytavat luovat edellytyksiä myös paremmalle osaamisen konsernitason tavoitteenasettelulle ja mittaamiselle. Menettelytapojen käyttöönottovaiheessa mittariksi soveltuu esim. strategisten osaamiskartoitusten piirissä olevan henkilöstön osuus. Menettelytapojen tultua omaksutuksi tavoitteiksi ja mittareiksi soveltuvat esim. henkilöjohtamisen menettelyistä saadut laatupisteet ja henkilöstötyytyväisyys-tulokset osaamisen johtamisen kysymyksissä tai näitä yksityiskohtaisemmat konsernitason tavoitteet ja mittarit.
- Tietotekniikasta on saatavissa tukea prosessin suorittamiseen, mutta tärkeintä asiassa ovat kuitenkin kahden- ja monenväliset keskustelut, joiden myötä ihmiset sitoutuvat yhdessä työstettyihin ratkaisuihin. Samalla on hyvä muistaa, että mikään ei korvaa yksilön halua menestyä ja saavuttaa arvostusta alansa huippuna. Se on ja tulee olemaan kaiken kehittymisen lähtökohta.
- Osaamisen johtamista ei pidä mystifioida eikä antaa konsulttien tehtäväksi. Sisäinen tai ulkoinen konsultti voi kuitenkin tukea prosessia sitä opeteltaessa.

Lähdeluettelo

Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry; Työn Tuuli -aikakauslehden teemanumero oppimisesta ja osaamisesta, 1999

HENRYn hallituksen vierailu POHTOssa v. 1997

Kantanen, Uolevi; Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta, akateeminen väitöskirja, 1996

Lähteenmäki, Satu; alustus VM:n HTP-seurantaryhmän / osaamisen hallinnan ja mittaamisen kehittämisryhmän kokouksessa 20.5.1999

Mäki-Lähde, Sirkka, VTT Konsernipalvelut; Osaamisen johtaminen -hankkeen 1999 loppuraportti, 1999

PA Consulting Group'n tutkimuksen Henkilöstötyö uudella vuosituhannella julkistamistilaisuus 9.12.1999

Neuvonpito 23.2.2000 (läsnä henkilöstöjohtaja Lars Antman / Ericsson, projektipäällikkö Auli Laakso ja toiminnanjohtaja Leena Malin HENRY ry:stä sekä Risto Suominen / VTT)

Neuvonpito 17.3.2000 (läsnä henkilöstö- ja viestintäjohtaja Jussi Itävuori / Kone, henkilöstöpäällikkö Kaija Karjalainen / Tekes, Leena Malin / HENRY, henkilöstöjohtaja Pentti Sydänmaanlakka / Nokia Fixed Access Systems ja Risto Suominen / VTT)

Neuvonpito 18.4.2000 (läsnä henkilöstön kehittämiskonsultit Annu Karttunen ja Erja Lakanen sekä Risto Suominen VTT:ltä)

Espoon alueen T&K-organisaatioitten henkilöstöpäälliköiden seminaari 27.-30.1.2000 (läsnä henkilöstöpäällikkö Hannu Hartokari / Kemira Agro, henkilöstöjohtaja Pentti Heinonen / ABB Industry, hallintopäällikkö Paavo Luukka / Kemira ja henkilöstöpäällikkö Jouni Salonen / Fortum Gas & Oil sekä Risto Suominen / VTT)

IV OSAAMISEN VARMISTAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA

VIITEKEHYS TULOSRYKSIKÖN OSAAMISEN VARMISTAMISEEN

Sisältö

OSAAMISEN VARMISTAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA

Viitekehys tulosyksikön osaamisen varmistamiseen

1.	Perusta osaamisviitekehysten laadintaan	117
1.1	Lähtökohta osaamisen varmistamiseen	117
1.2	Hankkeen päämäärät ja tavoitteet	117
1.3	Hankkeen käynnistys ja pilottiyksikön valinta	118
1.4	Työprosessi osaamisen varmistamisviitekehysten laadinnassa	119
2.	Toimintalähtöisen osaamisen määrittelyprosessi	120
2.1	Organisaation osaamisperustan määrittely	120
3	Organisaation osaamisen pääkomponentit	122
3.1	Ydinosaamisen ja sen elementtien määrittely	123
3.1.1	Tekninen osaaminen	124
3.1.2	Prosessiosaaminen	124
3.1.3	Arvo-osaaminen	125
3.2	Organisaation osaamisen pysyvät elementit	125
3.3	Organisaation osaamiskartta toimintalähtöisen osaamisen suuntaajana ...	127
4	Henkilöstön osaamisen määrittely	128
4.1	Henkilöstön osaamisen määrittelyprosessi	128
4.2	Osaamiskartan pohjalta laaditun osaamispuun rakenne	130
5	Henkilöstön osaamisen pääkomponentit	132
5.1	Ammatillinen osaaminen	134
5.2	Kyvykkyys	134
5.3	Osaamisen puitteet	135
6.	Osaamisroolit ja osaamisprofiilit	135
6.1	Suoritusason parantamiseen tähtäävän osaamisen arviointi ja tulosten tulkinta	137
7	Kehittämiskeskustelut osaamisen suuntaamisen forumina	141
8	Toimintamalli osaamisen johtamiseen	143

OSAAMISEN VARMISTAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA

Viitekehys tulosityksikön osaamisen varmistamiseen

1. Perusta osaamisen varmistamisviitekehysten laadintaan

1.1. Lähtökohta osaamisen varmistamiseen

Artikkelissa käsitellään tulosityksikön osaamisen varmistamiseen liittyvää kokonaisuutta. Siinä kuvataan puolustusvoimien erään osaamiskeskuksen käytännön mallintaminen yleiseksi viitekehykseksi. Tämä tapahtui yleistämällä erään tulosityksikön käytännöt malliksi, jota on mahdollista käyttää yleisesti puolustusvoimissa.

Puolustusvoimat on siirtynyt 90-luvulla henkilöstön hallinnoinnista henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Kehittäminen on tuottanut runsaasti välineitä henkilöstövoimavarojen seurantaan. Yksiköillä on tarkoitusta varten käytössään useita erillisiä menetelmiä, joilla tuotetaan henkilöstöä ja työyhteisön tilaa kuvaavaa määrällistä ja laadullista informaatiota. Menetelmät on tarkoitettu selvittämään mm, osaamiseen, suoriutumiseen, työkykyyn, työmotivaatioon ja työilmapiiriin liittyviä kehittämistarpeita. Kehittämiskeskusteluilla ja suoritusarvioinneilla sekä niihin liittyvillä palkintajärjestelmillä ohjataan henkilöstöä päämäärien mukaiseen toimintaan. Johtamisjärjestelmien kehittyessä henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys on kasvanut. Strategisen johtamisen, tulosjohtamisen, laatujohtamisen ja prosessijohtamisen periaatteet sekä henkilöstötilinpäätös ja arvokeskustelut ovat kuitenkin synnyttäneet tarpeen selvittää mahdollisuuksia integroida henkilöstövoimavarojen ja henkilöstön tilan seurantavälineitä palvelemaan aikaisempaa paremmin henkilöstövoimavarojen johtamista tulosityksiköissä.

1.2. Hankkeen päämäärät ja tavoitteet

Hankkeen päämääränä oli laatia viitekehys tulosityksikön osaamisen varmistamiseen. To-teutuksessa oli otettava huomioon puolustusvoimien toiminnan kehityssuunta ja päämäärien asettamat osaamisvaatimukset. Lisäksi tulosityksikön käytännöissä jo hyväksi osoittautuneet henkilöstön kehittämistyökalut tuli kytkeä viitekehykseen. Viitekehysten oli integroitava tarpeelliseksi koetut välineet ja niiden tuottama informaatio hallittavaksi kokonaisuudeksi. Tarkoituksena oli laatia malli, jossa henkilöstön osaaminen yhdistyy organisaation toiminnan ja tulevaisuuden kehittämissuunnan edellyttämään osaamiseen. Tätä toimintamallia on mahdollista soveltaa puolustusvoimien yksiköiden henkilöstövoimavarojen arvioimiseen, kehittämiseen ja johtamiseen.

Osaamisen varmistamisella tarkoitetaan tässä toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii ylläpitämään ja kehittämään osaamisensa tasoa. Laaditun viitekehyksen avulla organisaatio suuntaa osaamisensa tyydyttämään kehityssuuntansa mukaiset tarpeet. Päämäärinä ovat:

- Organisaation osaamispääoman lisääminen, jolla parannetaan organisaation toimintakykyä ja suoritustasoa.
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen, jolla varmistetaan osaava ja kyvykäs henkilöstö nykyisiin ja tulevaisuuden tehtäviin.
- Oppimista ja osaamisen hyödyntämistä suosivan toimintakulttuurin edistäminen, jolla varmistetaan puitteet osaamisen ja kyvykkyyden kehittymiselle.
- Kehittämistarpeiden tiedostaminen, jolla varmistetaan kehittymishaluinen ja -kykyinen henkilöstö.

1.3. Hankkeen käynnistys ja pilottiyksikön valinta

Hanke käynnistettiin Pääesikunnan henkilöstöosaston toimesta maaliskuussa 1999. Ensimmäiseksi tehtiin selvitystyö, jonka tarkoituksena oli luoda perusta hankkeen toteutustavalle ja viitekehyksen laadinnalle. Perusselvityksen jälkeen pilottiyksiköksi valittiin eräs puolustusvoimien tulosityksikkö. Yksikkö toimii sotilasorganisaation teknisten toimintaedellytysten varmistajana. Sen henkilöstö muodostuu valtaosin siviiliväestöstä ja sen teknisellä ylläpitotoiminnalla on yhtymäkohtia vastaaviin teollisuuden yksiköiden toimintoihin. Yksiköllä oli jo käytössään edistyksellisiä työkaluja ja tarve henkilöstövoimavarojen johtamisen selkeyttämiseen. Pilottiyksikön roolina oli toimia osaamiskeskuksena, jonka käytäntöjä ja tarpeita tarkastellen voidaan luoda yleistettävä toimintamalli myös muiden vastaavien puolustusvoimien tulosityksiköiden osaamisen varmistamiseen.

Pilottiyksikön tehtävinä ovat elektronisten järjestelmien asennus ja ylläpitopalvelut, järjestelmien kehittämis- ja valmistustehtävät sekä tekniset tukipalvelut. Yksikön organisaatio koostuu hallinto-, tuotanto, sekä materiaaliosastosta. Osastot jakautuvat kaikkiaan 11 jaokseksi. Henkilöstöä on yhteensä 255 henkilöä. Yksikkö tuottaa teknisiä ylläpitopalveluja toimialansa piiriin kuluville puolustusvoimien yksiköille.

Yksiköllä oli käytössään useita osaamisen varmistamiseen liittyviä välineitä. Ne kattoivat hyvin osaamisen varmistamisessa tarvittavan välineistön. Näitä olivat mm:

- strategiset liiketoimintasuunnitelmat ja kehittämisohjelmat
- henkilöstövoimavarojen johtamista suuntaava henkilöstöstrategia
- toiminnan suunnittelu- ja tulosjohtamiskäytännöt
- tunnusluvut ja tilastot toiminnan seurantaan
- toimintaprosessien määrittelyt
- laatujohtaminen arviointimenetelmineen ja asiakastyytyväisyyskartoituksineen
- toiminnan keskeisten arvojen ja päämäärien sisäistymistä arvioiva visiokartoitus

- työyksiköiden ilmapiiriä, henkilöstön työtyytyväisyyttä, motivoituneisuutta ja kehityshakuisuutta sekä me-henkeä arvioiva kartoitus
- kehittämiskeskustelut suoritusarviointeineen
- osaamisrekisteri koulutus- ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen
- henkilökohtaisen suoritustason huomioon ottava palkintajärjestelmä
- henkilöarviointi- ja urasuunnittelujärjestelmä
- henkilöstötilinpäätös seurantavälineineen

1.4 Työprosessi osaamisen varmistamisviitekehyksen laadinnassa

Työprosessi käsitti Pääesikunnan henkilöstöosaston kanssa tehdyn toteutussuunnitelman, osaamisen varmistamisviitekehyksen laadinnan pilottiyksikön johtoryhmän kanssa sekä hankkeen hyväksyttämisen puolustusvoimien henkilöstöjohdolla.

Hankkeeseen osallistuivat Pääesikunnan henkilöstöosasto sekä pilottiyksikön johtoryhmä. Hankkeen vetäjänä toimi ulkopuolinen konsultti. Hankkeen valvojana toimi Pääesikunnasta nimetty hankepäällikkö.

Hankesuunnitelma laadittiin puolustusvoimien Henkilöstöstrategian 2008 pohjalta. Lisätietolähteinä toteutuskonseptin suunnittelussa käytettiin Puolustusvoimien toiminta- ja taloussuunnitelmaa 2000-2003, tulosityksiköiden arviointiperusteita 1999-2000, henkilöstötilinpäätöstä 1998 sekä työyhteisöjen ja henkilöstön kehittämistä sekä arviointia koskevia pysyväisohjeita. Suunnitelma perustui puolustusvoimien sekä pilottiyksikön pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmiin sekä niiden viitoittamaan henkilöstön kehittämissuunnan analyysiin. Lähtökohtana olivat osaamisen varmistamiseen liittyvät päämäärät, joilla pilottiyksikön henkilöstön toimintakyky ja tuloksellisuus pyritään varmistamaan tulevaisuudessa.

Alustava suunnitelma tehtiin käytössä olevien dokumenttien pohjalta. Ehdotus hankesuunnitelmasta annettiin lausunnonle pääesikunnan henkilöstöjohdolle. Ehdotus sisälsi keskeisimmät osaamiseen varmistamiseen tarvittavat elementit sekä analyysin puolustusvoimien henkilöstöä koskevasta kehittämisen suunnasta. Suunnitelmassa esitettiin peruselementit, joilla puolustusvoimien henkilöstön toimintakyky ja tuloksellisuus pyritään varmistamaan tulevaisuudessa. Näitä elementtejä olivat henkilöstön kehittämisen painopisteet, tavoiteltu tila, sekä keskeisimmät osaamisen varmistamisalueet. Lisäksi suunnitelmaan oli koottu osaamisen varmistamiseen käytettävissä olevat tiedonhankinta- ja seurantavälineet.

Suunnitelman tultua hyväksytyksi pilottiyksikössä käynnistettiin työprosessi. Työryhmän muodosti pilottiyksikön johtoryhmä, asiantuntijajäsenet sekä pääesikunnan hankepäällikkö.

Ulkopuolinen konsultti toimi työprosessin vetäjänä. Työprosessi oli kuusivaiheinen käsittäen 6 työseminaaria. Kuhunkin vaiheeseen liittyi välityö, jossa viitekehystä työstettiin eteenpäin ja sovitettiin pilottiyksikön käytäntöihin. Näiden lisäksi pääesikunnassa oli kaksi esittelytilaisuutta työn hyväksyttämistä varten. Työprosessin kesto oli 3 kuukautta.

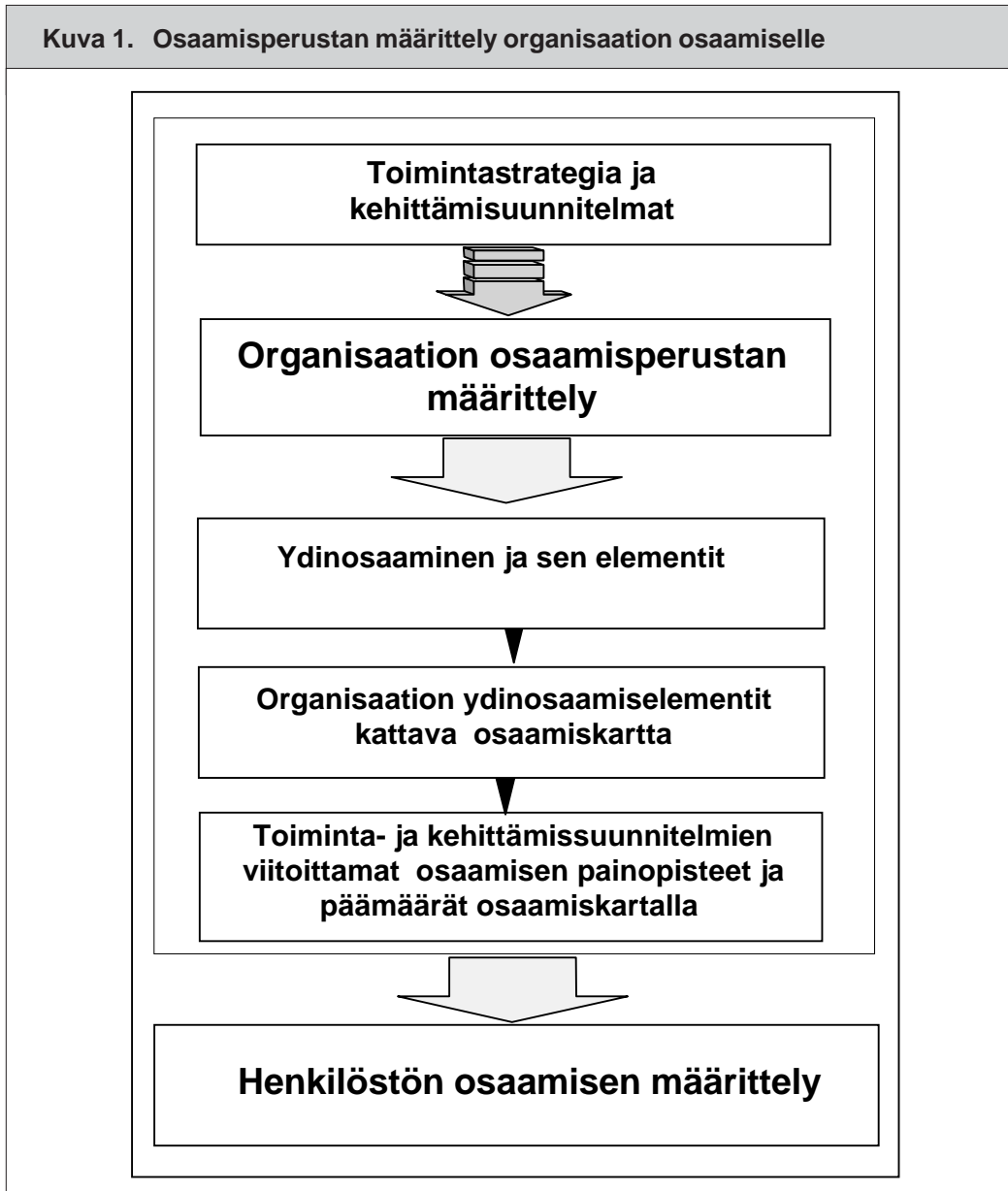
2. Toimintalähtöisen osaamisen määrittelyprosessi

Toimintalähtöisellä osaamisen määrittelyllä pyrittiin suuntaamaan organisaation ja henkilöstön osaaminen organisaation perustehtävien kannalta keskeisiin ytimiin. Siksi organisaation ydinosamista käytettiin sekä organisaation että henkilöstön osaamisen määrittelyä ohjaavana runkona.

2.1. Organisaation osaamisperustan määrittely

Organisaation toimintastrategiat sekä pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmat osoittivat kehittämisen suunnan. Ensimmäisenä vaiheena oli toimintalähtöisen osaamisperustan määrittely. Lähtökohtana olivat toimintasuunnitelmista johdetut nykyisyyden ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Ensimmäiseksi määriteltiin organisaation pysyvän kilpailuedun takaava ydinosaminen sekä sen elementit. Näiden luoman perusrakenteen pohjalta laadittiin ydinosamisen elementit kattava osaamiskartta. Sen tarkoituksena oli hahmottaa ydinosamisen elementtien viitoittamat alueet ja rakenne tarvittavan osaamisen määrittelyyn. Organisaation osaamiskartta painopisteineen ja päämäärineen loi perustan henkilöstöltä vaadittavan osaamisen määrittelylle. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin organisaation osaamisrakennetta, joka loi pohjan henkilöstön osaamisen määrittelylle. Henkilöstön osaamisen määrittelystä on kuvaus myöhemmin.

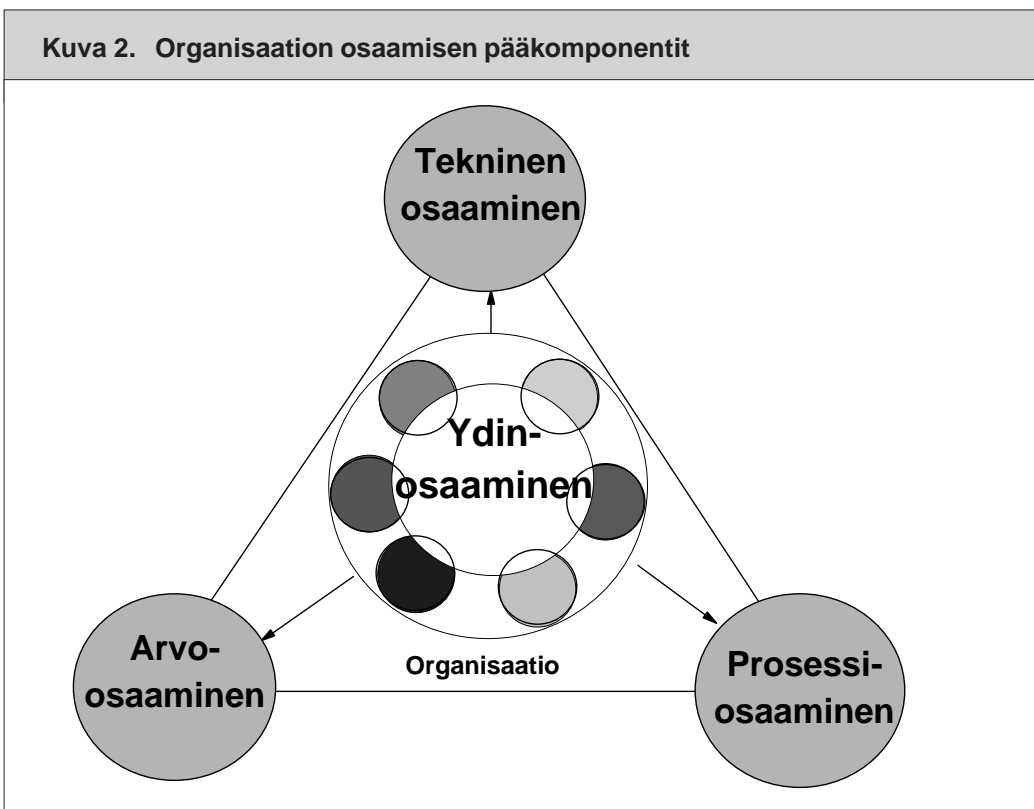
Kuva 1. Osaamisperustan määrittely organisaation osaamiselle



3. Organisaation osaamisen pääkomponentit

Ydinosaamisen määrittely tapahtui vastaamalla kysymykseen: Millä osaamisella organisaatio säilyttää pysyvän kilpailuedun markkinoilla. Ydinosaamismäärittelyn piti täyttää seuraava ehdot: Osaamisen on oltava yliverstaista toimialalla. Sitä on vaikea kopioida tai korvata muulla osaamisella. Osaaminen tuottaa merkittävää lisäarvoa asiakkaille ja organisaatiolle. Osaamisen elinkaari on pitkä ja se hallitaan laaja-alaisesti koko organisaatiossa. Sitä voidaan jalostaa jatkuvasti ja se on sovellettavissa uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Merkittävätkään muutokset eivät poista tämän osaamisen tarvetta. Kun ydinosaaminen oli määritelty kuvattiin ydinosaamisen keskeisimmät elementit vastaamalla kysymyksiin: Mitä teknistä osaamista ydinosaaminen edellyttää organisaatiolta? Minkälainen toiminta takaa organisaation ydin- ja tukiprosessien toimintakyvyn? Minkäläisten arvojen ja toimintakulttuurin vallitessa ydinosaamisen jatkuvuudelle luodaan parhaat puitteet?

Näiden vastausten pohjalta määriteltiin organisaation osaamisen pysyvät elementit: Tekninen osaaminen, prosessiosaaminen ja arvo-osaaminen komponentteineen.

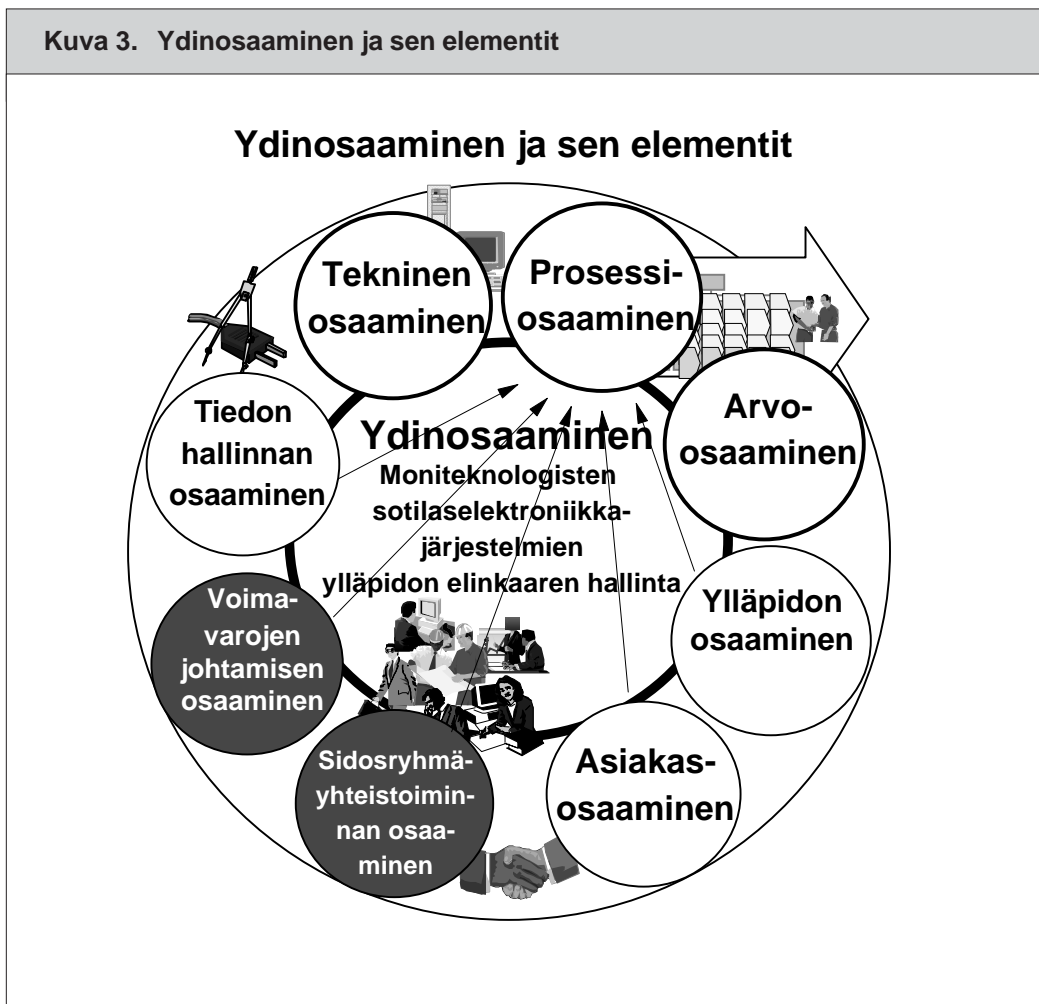


3.1. Ydinosaamisen ja sen elementtien määrittely

Kyseisen tulosyksikön ydinosaamista on toimialan moniteknologisten sotilas-elektroniikka-järjestelmien ylläpidon elinkaaren hallinta. Ydinosaamisen rakenne-elementeiksi määriteltiin:

- tekninen osaaminen
- prosessiosaaminen
- arvo-osaaminen ja

Nämä elementit kuvaavat organisaation osaamista. Vallitsevan osaamistason arviointi näillä alueilla edellyttää tunnuslukuja. Jokaiselle elementille on laadittava tunnusluvut, joilla voidaan tehdä vertailuja organisaation yksiköiden välillä.



3.1.1. Tekninen osaaminen

Tekninen osaaminen oli ensimmäinen ydinosaamisen pääkomponenteista. Sillä tarkoitetaan ammatillisen oppimisen ja kokemuksen sekä teknologiahankintojen kautta organisaatioon omaksuttua osaamista. Se on organisaation ydinosaamisen liittyvää tiedollista asioiden hallintaa ja teknistä osaamista ja ilmenee järjestelmien, välineiden sekä menetelmien hallintana. Näiden lisäksi siihen kuuluivat toimiala- ja asiakastuntemus, toiminnan reuna-ehdojen ja kehityssuunnan tuntemus sekä yleiset tekniset tietotaidot. Teknisen osaamisen tasoa voidaan mitata organisaation käytössä olevan teknologian sekä henkilöstön teknisen osaamistason mittareilla. Tarvittava tekninen osaaminen oli pääosin määritelty pilottiyksikön käytössä olevissa jaoskohtaisissa osaamisrekistereissä. Osaamisrekisterit sisälsivät myös muiden osaamiskomponenttien osioita. Tehtäväksi jäi osaamisrekisterin muokkaaminen ja määrittely sovitun osaamisrakenteen mukaiseksi.

3.1.2. Prosessiosaaminen

Prosessiosaaminen oli toinen ydinosaamisen pääkomponenteista. Prosessiosaamisella tarkoitetaan ydin- ja tukiprosessien hallintaa. Prosessit muodostuivat koko organisaation tai toiminnon läpäisevästä toiminnasta, joka lähti liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja päättyi asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Prosessit sisälsivät suoritteita, joiden aikaan saaminen edellytti prosessin eri vaiheissa työskenteleviltä erityisosaamista sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Prosessiosaamisen kehittämällä tähdättiin organisaation toimintakyvyn ja suoritustason parantamiseen. Pilottiyksikössä laadittuja prosessikuvauksia käytettiin prosessiosaamisen kehittämiskohteiden tunnistamisessa. Yksikön prosessien toiminnan laadun sekä suorituskyvyn arvioinneissa jo käytetyt mittarit auttoivat tunnistamaan kehittämistä kaipaavat prosessiosaamisen alueet. Prosessiosaamisen mittareina voidaan käyttää prosessien suorituskyky mittareita. Prosessien suoritustasoon vaikuttaa ratkaisevasti henkilöstön kyvykyys suoriutua prosessien suoritustasovaatimuksista. Siksi mittareina voidaan käyttää myös prosesseissa työskentelevän henkilöstön kyvykyysmittareita. Pilottiyksikön on valittava näistä mittareista parhaiten soveltuvat prosessiosaamisensa kehittymisen seurantaan. Mittaristoa on täydennettävä prosessien eri vaiheissa tarvittavilla mittareilla. Toimintaa ohjaavien prosessien merkitys ydinosaamisen määrittelyssä oli suuri. Suurin osa yksikön ydinosaamisen elementeistä kohdentui prosessiosaamisen käsitteen alle.

Prosessiosaaminen koostui:

- perustehtävien edellyttämästä ylläpidon osaamisesta,
- asiakaslähtöisyyden edellyttämästä asiakasosaamisesta,
- alihankkijoiden ja toimittajien edellyttämästä sidosryhmäyhteistoiminnan osaamisesta,
- organisaation henkisten, fyysisten ja taloudellisten voimavarojen ohjauksen edellyttämästä johtamisen osaamisesta
- dokumentoitavan tiedon hallinnan osaamisesta.

3.1.3. Arvo-osaaminen

Arvo-osaaminen oli kolmas ydinosaamisen pääkomponenteista. Organisaation kehitysuunnan mukainen toiminta vaatii organisaatiolta uudistumiskykyä, joka auttaa sitä selviytymään tulevaisuuden haasteistaan visionsa mukaisesti. Arvo-osaaminen kertoo siitä, miten joustava organisaation toimintakulttuuri on uudistumaan toimintaympäristönsä vaatimusten mukaisesti. Se on organisaation kykyä omaksua ohjaavat arvot ja niiden edellyttämät toimintatavat. Arvo-osaaminen sisältää muutoksen johtamiseen liittyvää osaamista ja sillä luodaan puitteet osaamisen hyödyntämiselle. Vallitsevat arvot vaikuttavat kaikkiin ydinosaamisen elementteihin. Ne vaikuttavat siihen, minkälaista osaamista, toimintakykyä ja osaamisen puitteita pidetään tärkeinä organisaatiossa. Näin ne vaikuttavat siihen, mihin ja missä määrin organisaatio on valmis panostamaan osaamisensa kehittämiseen. Arvo-osaamisen alueiden tunnistamiseen ja määrittelyyn pilottiyksiköllä oli käytössään useita työkaluja. Tällaisia olivat mm. strategisen vision konkretisoinnissa käytetyt välineet, toimintaa ohjaavat arvot sekä toimintakulttuuria ja työyhteisön tilaa arvioivat mittarit. Yksikön tehtäväksi jäi mittareiden valinta ja niiden muokkaaminen arvo-osaamisen seurantaan soveltuviksi. Arvo-osaaminen luo puitteet osaamisen ja kyvykkyyden käytölle. Sen tasoa voidaan arvioida sillä, miten hyvin organisaation toimintakulttuuria ohjaavat arvot on omaksuttu. Organisaatiokulttuuria uudistavat toimintatavat antavat kuvan organisaation kehityskykyisyydestä. Siksi vallitsevien toimintatapojen ja osaamisen puitteiden arviointi luo toisen perustan arvo-osaamisen mittareiden ja tunnuslukujen määrittelylle.

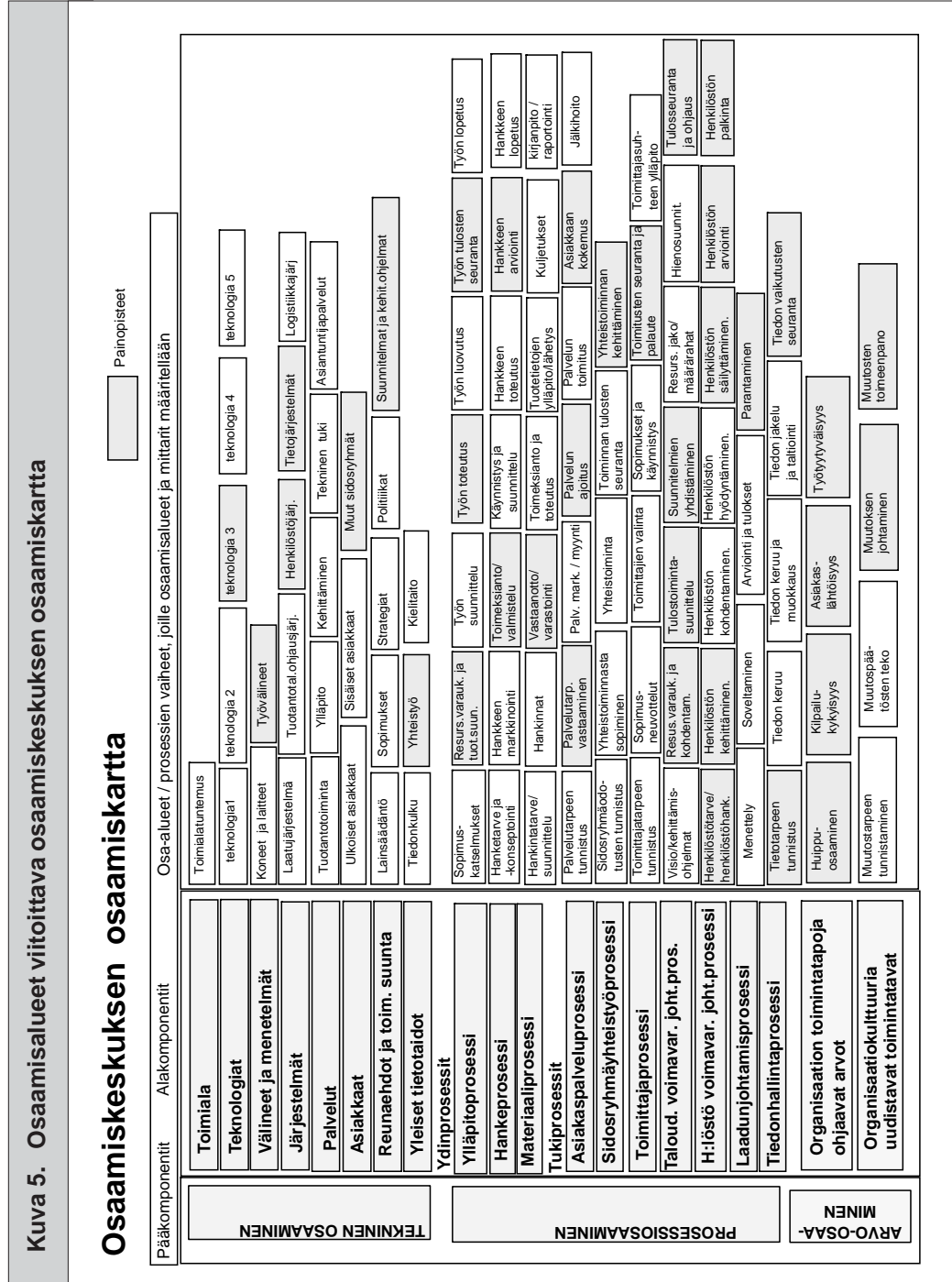
3.2. Organisaation osaamisen pysyvät elementit

Ydinosaaminen elementteineen ja komponentteineen muodosti organisaation osaamisen pysyvimmän rakenteen. Sisältöä tarkennetaan tarvittaessa strategioiden uudelleen suuntaamisen yhteydessä. Ohessa on kuva ydinosaamisen ja sen elementtien perustalle määritellyistä osaamiskomponenteista. Ydinosaaminen muodosti rungon ja osaamis-komponentit pääosin organisaation osaamispuulle. Tämä rakenne oli perustana pilotti- organisaation osaamiskartan laadinnalle. Osaamiskartassa kuvattiin organisaation ydinosaamisen kattavat osa-alueet, jotka viitoittivat organisaatiossa tarvittavan osaamisen. Nämä alueet muodostivat kentän keskeisimpien osaamistarpeiden tunnistamiselle sekä osaamisen päämäärien määrittelylle ja priorisoinnille.

Kuva 4. Organisaation osaamisen pysyvät elementit ja komponentit



3.3. Organisaation osaamiskartta liiketoimintalähtöisen osaamisen suuntaajana



Edellä on esimerkki osaamiskeskuksen osaamiskartasta. Osaamiskeskuksella tarkoitettiin toimintakokonaisuutta, joka kykenee osaamisellaan varmistamaan ydinosaamiselle asetettujen päämäärien toteutumisen. Osaamiskeskuksessa on ydinosaamisen kattavaa erityisosaamista, joka on välttämätöntä ydintehtävien, -prosessien ja -palveluiden toteuttamisessa. Pilottiyksikkö muodosti tällaisen osaamiskeskuksen.

Osaamiskartassa kuvattiin organisaation osaamisen pysyvä rakenne ja komponentit sekä osa-alueet, joilla kehittämisen painopisteet ovat muuttuvia. Muuttuvilla osa-alueilla viitotetaan henkilöstöltä edellytettävä olennaisin osaaminen. Kun ydinosaamisen kattava organisaation osaamiskartta on laadittu, kartalta paikallistetaan toiminta- ja kehittämissuunnitelmien viitoittamat osaamisen painopistealueet. Painopistealueille määritellään osaamispäämäärät, jotka priorisoidaan henkilöstön osaamisalueiden määrittelyä varten. Jatkokäsittelyyn valitaan vain ne päämäärät, joiden toteuttamisella voidaan tuottaa merkittävää lisäarvoa organisaatiolle. Priorisoinnissa noudatetaan kahta periaatetta. Ensimmäistä voidaan kutsua prosessi- tai toimintalähtöisyydeksi. Sen avulla osaaminen suunnataan organisaation toimintakykyä ja suoritustasoa parantavaan toimintaan. Toista periaatetta voidaan kutsua ratkaisukeskeisyydeksi. Siinä osaamisen kehittäminen suunnataan ratkaisua vaativiin ongelmiin ja osaamisen puutteiden korjaamiseen. Näiden periaatteiden mukainen priorisointi auttaa valitsemaan kehittämisen kohteeksi tärkeimmät osaamisalueet, joilla kehittämistoimenpiteiden voidaan odottaa tuottavan parasta lisäarvoa. Näillä määrittelyperiaatteilla voidaan välttää osaamisalueiden laajentuminen liian moninaiseksi ja hallitsemattomaksi. Osaamisen seuranta voidaan taloudellista karsimalla pois mm. sellaiset alueet, joilla osaaminen on jo hyväksyttävää tasoa eikä panostaminen niihin enää tuota merkittävää lisäarvoa organisaatiolle. (Kuvassa esitetyt painotukset ovat esimerkkejä eivätkä todellisia painotuksia.)

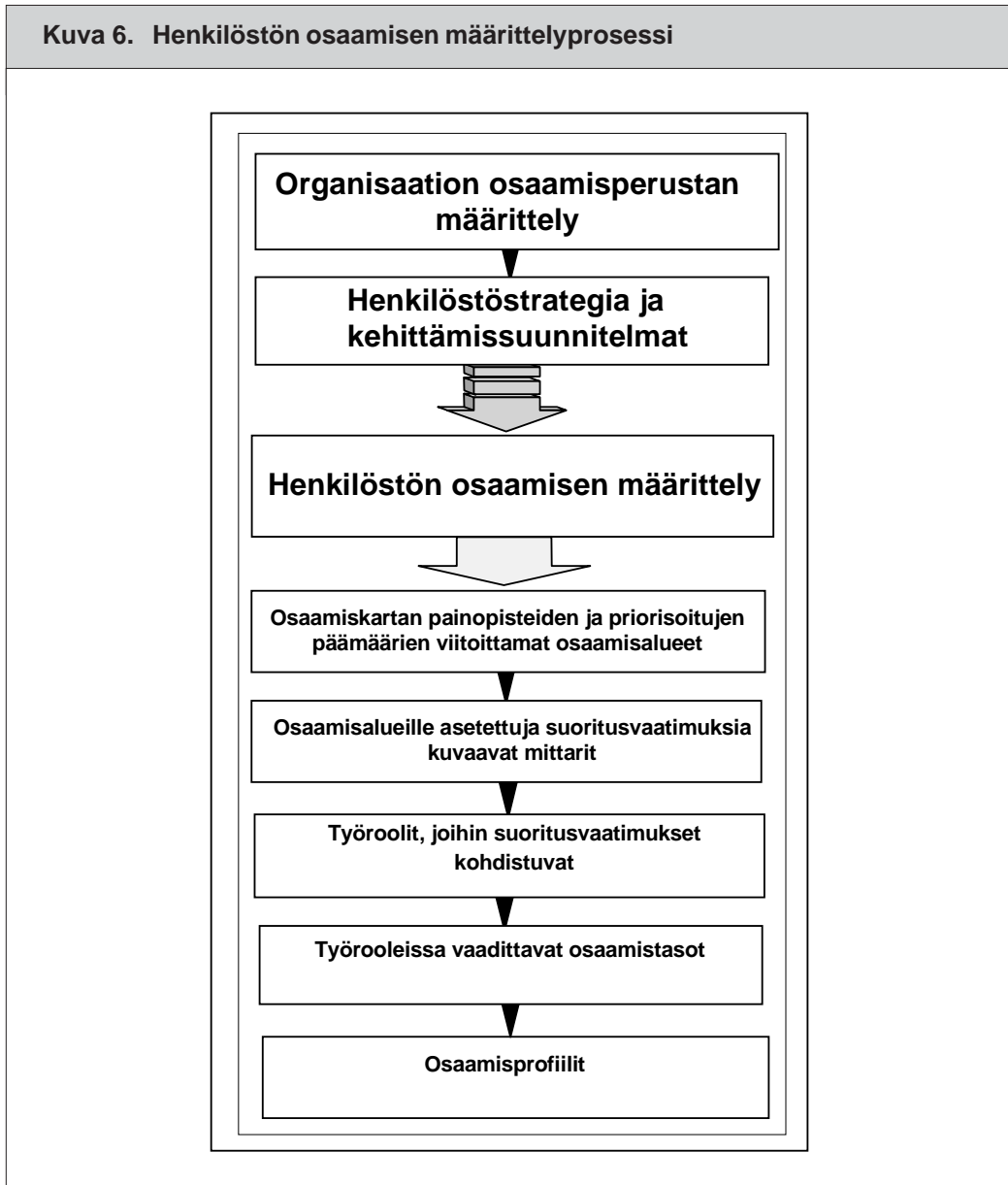
4. Henkilöstön osaamisen määrittely

Henkilöstöltä vaadittavan osaamisen määrittely rakentuu organisaation osaamisen määrittelyn perustalle. Kun osaamiskartan suuntaamat osaamisalueet oli määritelty siirryttiin henkilöstöltä edellytettävän osaamisen määrittelyyn. Kyseisessä hankkeessa työstettiin vain esimerkit henkilöstön osaamisen määrittelyyn. Esimerkimmäärittelyt ohjeistivat pilottiyksikön eri toiminnoissa suoritettavat osaamismäärittelyt. Esimerkit laadittiin kaikille osaamisen pääkomponenteille.

4.1. Henkilöstön osaamisen määrittelyprosessi

Seuraavana on kuva henkilöstön osaamisen määrittelyprosessista.

Kuva 6. Henkilöstön osaamisen määrittelyprosessi



Toimintastrategiaa tukeva henkilöstöstrategia sekä pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmat tarkentavat valitun osaamisen suunnan. Henkilöstön osaamisalueet määritellään toimintoittain. Toimintokohtainen määrittely ottaa huomioon tarvittavat erityisosaamisalueet. Henkilöstön osaamisen kohdentamisessa noudatetaan samoja priorisoinnin periaatteita kuin organisaation osaamisen suuntaamisessakin.

Työssä osaamisella tarkoitetaan suoriutumista asetetuista tavoitteista odotetulla tavalla. Näin työssä osaamisen arviointia voidaan pitää suoritusarviointityyppisenä arviointina. Osaamisalueille määritellään suoritusvaatimuksia kuvaavat osaamismittarit. Vaadittava osaaminen määritellään pätekkäyttäytymiseksi joka kuvaa osaamisella tavoiteltavaa toimintaa suoritusta tai lopputulosta. Mittareiden tulee olla sellaisia, että arvioinnit voidaan tehdä mahdollisimman objektiivisesti arvioimalla henkilön havaittavaa työkäyttäytymistä. Kun osaamisvaatimuksia kuvaavat mittarit on laadittu, määritellään roolit, joihin osaamisvaatimukset kohdistuvat. Kullekin roolille määritellään tavoitteiset osaamisprofiilit. Osaamismittareille on laadittava osaamistasot, jotka muodostavat asteikon osaamisen arviointiin. Osaamisasteikkoja käytetään roolikohtaisten vaativuusprofiilien määrittelyyn sekä rooleissa työskentelevien henkilöiden osaamistason arviointiin.

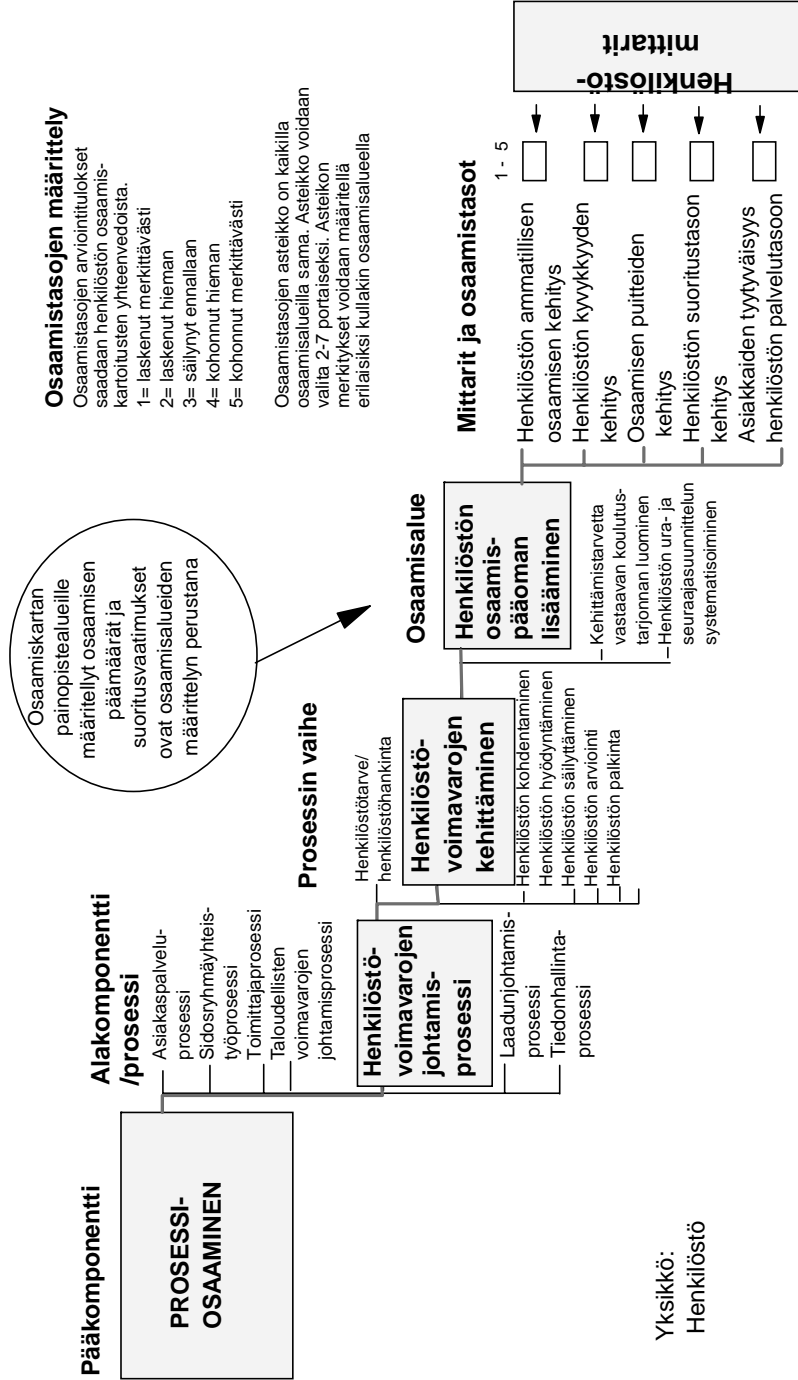
4.2. Osaamiskartan pohjalta laaditun osaamispuun rakenne

Osaamiskartan ja osaamistietojen hallintaa varten laadittiin kolmihaarainen osaamispuu. Sillä, kuvattiin henkilöstön osaamisen kytkeytyminen organisaation toimintalähtöiseen osaamiseen. Alla olevassa esimerkissä on kuvattu vain prosessiosaamisen haarautuma oksastoineen. Se havainnollistaa osaamispuun rakentamisen periaatteet. Samat periaatteet pätevät myös muiden osaamiskomponenttien osaamisen määrittelyyn. Esimerkissä prosessiosaamispuun oksat on määritelty henkilöstötoimelle. Tarkemman tarkastelun alla on henkilöstövoimavarojen johtamisprosessin vaihe: henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Henkilöstön osaamispääoman lisääminen on valittu osaamiskartalta yhdeksi merkittäväksi osaamisen kehittämispäämääräksi.

Kuva 7. Esimerkki prosessiosaamisen osaamispuun määrittelystä

Esimerkki prosessiosaamisen osaamispuun määrittelystä

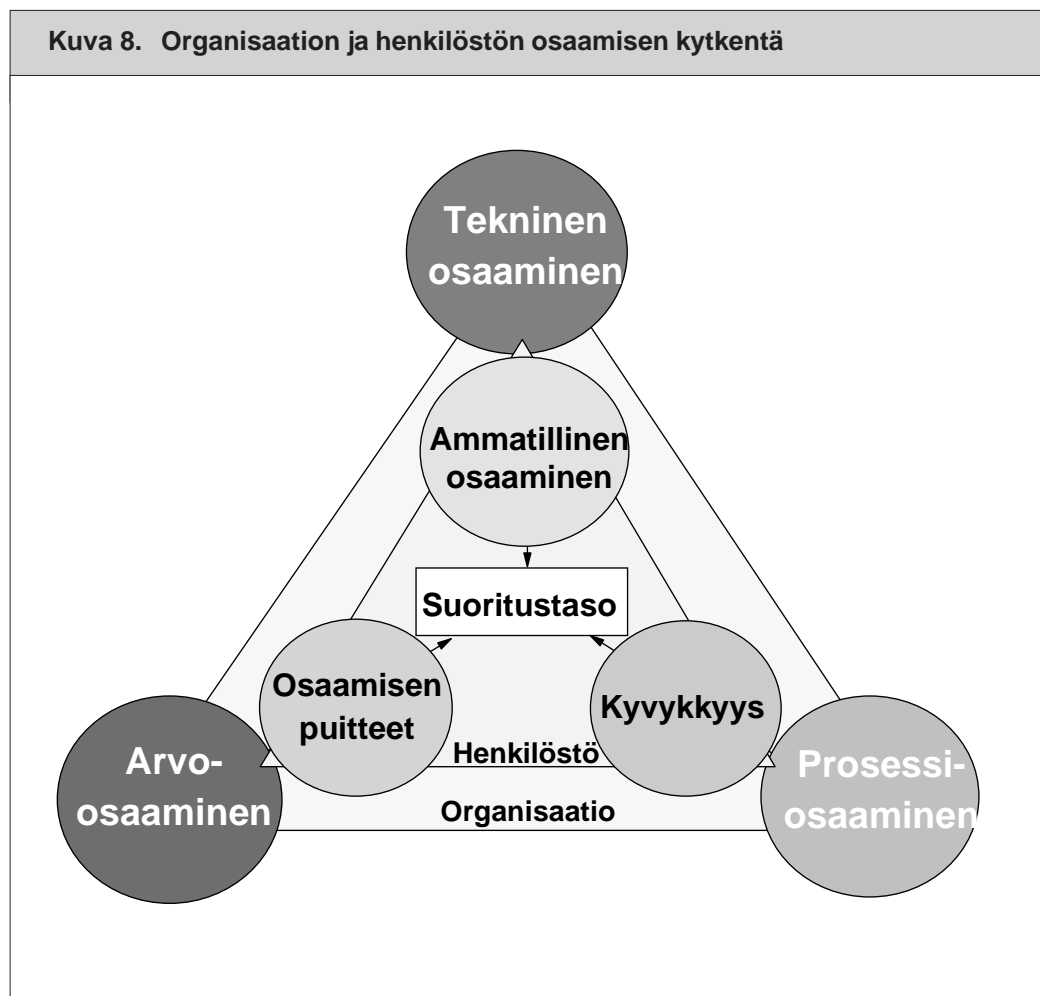
Johto tekee organisaation osaamisen määrittelyt pääkomponenttitasolla prosessivaihetasolle. Osaamisalueiden ja mittareiden osaamistasojen määrittelyihin on suositeltavaa osallistaa yksikön johto sekä henkilöstön edustajat, jotka työskentelevät prosessissa ja tuntevat yksikön toiminnan.



Tälle osaamisalueelle on määritelty mittarit ja osaamistasot. Mittareina on käytetty henkilöstön ammatillisen osaamisen, kyvykkyyden ja suoritustason sekä osaamisen puitteiden ja asiakastyytyväisyyden kehitystä. Tässä tapauksessa henkilöstö ja asiakkaat toimivat henkilöstövoimavarojen johtamisprosessista vastuussa olevan johdon osaamisen arvioijina. Johdon suoritustasoa arvioidaan osaamis pääoman kasvulla. Se, missä määrin kehitystä on tapahtunut määrittelee johdon osaamistason kyseisellä osaamisalueella.

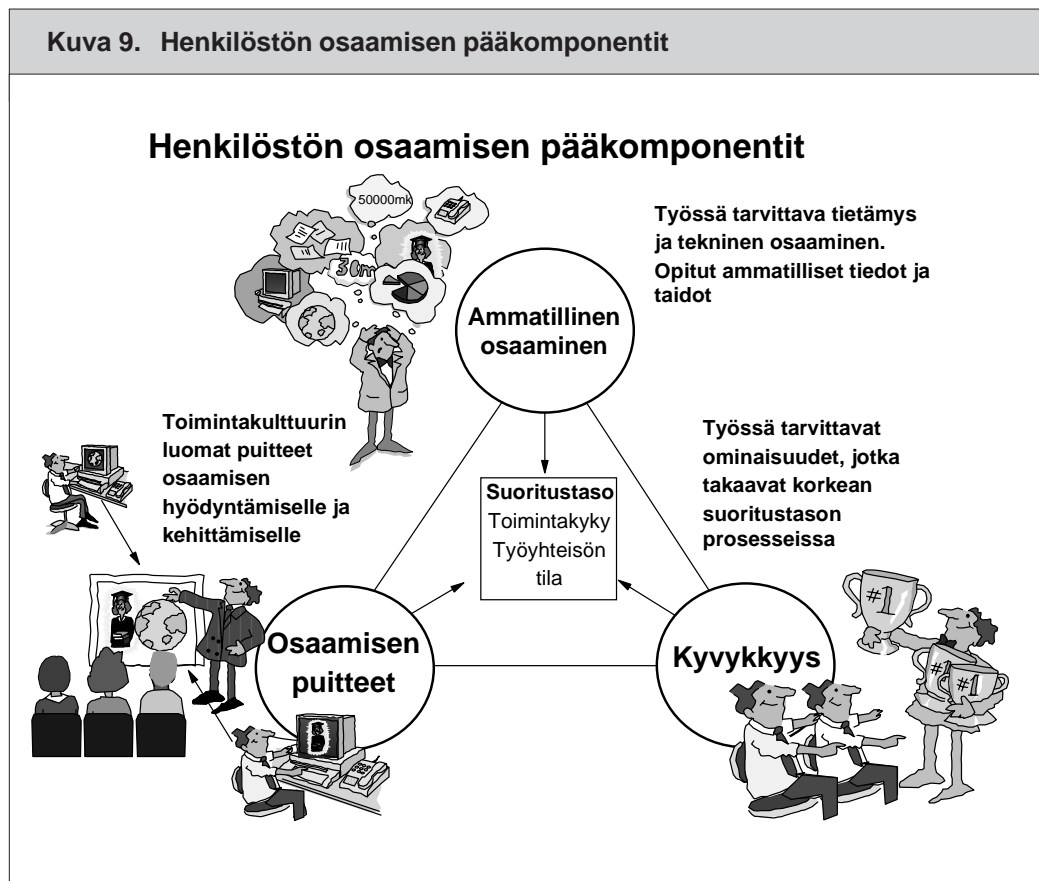
5. Henkilöstön osaamisen pääkomponentit

Organisaatiolta vaadittava osaaminen loi perustan henkilöstön osaamisen määrittelylle. Organisaation ja henkilöstön osaaminen kytkeytyivät toisiinsa oheisen kuvan mukaisesti.



Organisaatiolta edellytettävä tekninen osaaminen varmistetaan henkilöstön ammatillisella substanssiosaamisella. Organisaation toimintakykyä vahvistava prosessi-osaaminen varmistetaan henkilöstön kyvykkyydellä suoriutua prosesseille asetetuista suoritusvaatimuksista. Organisaation arvo-osaamisen muodostamalla toimintakulttuurilla luodaan puitteet henkilöstön osaamiselle ja varmistetaan osaamisen ja kyvykkyyden tehokas käyttö.

Pilottiyksiköllä oli käytössään kartoitusvälineitä ja mittareita, joita muokkaamalla, karsimalla ja täydentämällä saadaan ainekset mallin mukaisten osaamiskomponenttien sisältöjen rakentamiseen. Yksiköittäin laadittuja osaamisrekisterejä voidaan käyttää ammatillisen osaamiskomponentin rakennusmateriaalina. Osaamisrekisterit sekä henkilöstön suoritusarviointimittarit sisälsivät aineksia kyvykkyyden rakentamiseen. Käytössä oleva Ilmapiiri- ja visiokartoitus sisälsivät aiheita osaamisen puitteiden rakentamiseen.



5.1. Ammatillinen osaaminen

Organisaation teknisen osaamiseen kytkettävä ammatillinen osaaminen oli ensimmäinen henkilöstön osaamisen pääkomponentti. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan työn eri vaiheissa tarvittavaa teknistä, ammattitaitoiset suoritukset takaavaa substanssiosaamista. Ammatillinen osaaminen on kouluttautumisen ja kokemuksen kautta hankittu ominaisuus. Riittävä ammatillinen osaaminen on välttämätön kynnystekijä työtehtävistä suoriutumiseksi. Ammatillisen osaamisen kartoitukset luovat perustan koulutustarpeiden selvittämiseksi ja koulutus-tarjonnan suunnittelulle. Yksilötasolla niillä selvitetään, minkä tasoista osaamista henkilöillä on. Organisaation teknisen osaamisen yhteydessä määritellyt osaamisalueet muodostavat rungon ja painopisteet henkilöstön ammatillisen osaamisen määrittelylle. Tarvittava ammatillinen osaaminen määrittää vastaamalla kysymykseen: Mitä ammatillista osaamista henkilöstö tarvitsee työrooleissaan saavuttaakseen organisaation tekniselle osaamiselle asetetut päämäärät ja suoritusvaatimukset?

5.2. Kyvykkyys

Organisaation prosessiosaamiseen kytkettävä kyvykkyys oli toinen henkilöstön osaamisen pääkomponentti. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan sellaisia henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdistelmiä, jotka takaavat korkean suoritustason työtehtävissä. Kyvykkyystekijöistä suuri osa on henkilölle ominaisia myötäsyntyisiä ominaisuuksia. Ne muodostuvat henkilökohtaisista taidoista, arvoista ja asenteista, ominaispiirteistä ja motiiveista. Näitä ovat mm. yhteistyökykyisyys, järjestelmällisyys, olennaisen taju, kokonaisuuksien hallinta, laaja-alaisuus ja sinnikkyys. Kyvykkyys ilmenee henkilön työkäyttäytymisessä ja toimintatavoissa eli siinä, miten henkilö käyttää osaamistaan suoriutuessaan tehtävistään.

Kyvykkyuden jatkuva kehittäminen parantaa suoritustasoa. Kyvykkyuden merkitys korkeaa suoritustasoa ennustavana tekijänä on suuri. Saman ammatillisen osaamisen omaavien henkilöiden suoritustasoerot voivat olla erittäin suuret. Kyvykkyystekijät selittävät parhaiten näitä eroja.

Kyvykkyystekijöitä voidaan arvioida henkilön havaittavan käyttäytymisen ja toimintatapojen perusteella. Siksi kyvykkyyttä arvioivat mittaritkin on laadittava sellaisiksi, että arvioinnit voidaan tehdä havaittavaa käyttäytymistä kuvaavien mittareiden avulla.

Kaikkia taipumuksiin liittyviä kyvykkyystekijöitä ei voi muuttaa tai kehittää koulutuksen keinoin kuten ammatillista osaamista. Kyvykkyystekijöiden kartoitus tuottaakin informaatiota siitä, miten hyvin henkilö soveltuu erilaisiin työrooleihin. Henkilön kyvykkyystekijöiden yhdistelmästä voidaan päätellä, minkälaisiin rooleihin henkilö soveltuu parhaiten. Näin kyvykkyysarvioiteja voidaan käyttää urasuunnittelun tukena henkilöiden sijoittamiseksi parhaiten heidän kykyjään vastaaviin työrooleihin .

Organisaation prosessiosaamisen määrittelyn yhteydessä tunnistetut painopisteet ja osaamisalueet muodostavat rungon henkilöstöltä edellytettävän kyvykkyyden määrittelylle.

Kyvykkyydet määritellään vastaamalla kysymykseen, miten henkilöstön on kyettävä suoriutumaan tehtävissään saavuttaakseen organisaation prosesseille asetetut päämäärät ja suoritusvaatimukset?

5.3. Osaamisen puitteet

Arvo-osaamiseen kytkeytyvä osaamisen puitteet oli kolmas henkilöstön osaamiseen vaikuttava pääkomponentti. Osaamisen puitteet määrittelevät sen, minkälaiset puitteet toimintakulttuuri on luonut osaamisen käytölle ja minkälainen oppimisympäristö on. Puitteet syntyvät mm. vallitsevasta työilmapiiristä, työtehtävien tarjoamista haasteista, käytettävissä olevista työvälineistä, työympäristön fyysisistä ja henkisistä puitteista, töiden organisoinnista sekä oppimisympäristöstä ja osaamisen kehittämismahdollisuuksista. Puitteiden arvioinnilla selvitetään, miten hyvät puitteet osaamisen ja kyvykkyyden hyödyntämiselle on luotu. Vallitsevat arvot heijastuvat näihin organisaation luomiin mahdollisuuksiin. Tarjoaako organisaatio riittävät mahdollisuudet osaamisen käytölle vai estävätkö vaillinaiset puitteet osaamisen hyödyntämistä.

Osaamisen puitteet eroaa luonteeltaan edeltävistä komponenteista. Ammatillisen osaamista ja kyvykkyyttä arvioidaan yksilöitä arvioimalla. Osaamisen puitteita puolestaan arvioidaan arvioimalla organisaation ja työyhteisön tilaa. Osaamisen puitteiden arviointi ei ole pääsääntöisesti henkilöstön osaamisen, vaan osaamisen edellytysten arviointia. Osaamisen puitteita voidaan kuitenkin käyttää myös työyhteisön tilasta ja osaamisen puitteista vastuussa olevien esimiesten osaamisen mittareina. Tällöin esimiehen osaamisen arvioijina kyseisellä osaamisalueella ovat alaisryhmät.

6. Osaamisroolit ja osaamisprofiilit

Kyseisessä osaamiskeskuksessa oli rooleja, joihin kohdistui erilaisia osaamisodotuksia organisaation osaamisalueilla. Erilaiset osaamisroolit erosivat toisistaan näiden osaamisodotusten suhteen. Kutakin roolia edustavissa tehtäväkokonaisuuksissa edellytettiin tietynlaista ammatillista erityisosaamista ja rooliin sopivia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Lisäksi rooleissa työskentelevien oppimisympäristöt ja osaamisen puitteet poikkesivat toisistaan. Perusrooleja olivat johtaja, asiantuntija ja suorittaja. Perusroolijako oli liian karkea yksilöllisten osaamisvaatimusten määrittelyyn. Sen vuoksi perusrooleille määritellyt osaamisalueet oli voitava kytkeä tehtäväkuvien mukaisiin eriytyneisiin osaamisrooleihin.

Johdon eriytyneitä rooleja olivat: strateginen johto, operatiivinen johto ja asiantuntijajohto. Näillä osaamisrooleilla pyrittiin täsmentämään ylimmän johdon, keskijohdon ja muun esimiestehtävissä toimivan johdon erityisosaamisvaatimukset.

Asiantuntijuus liittyi kaikkiin perusrooleihin. Siksi asiantuntijaroolien osaamisvaatimukset päätettiin eritellä toimialan vaatimien erityisasiantuntemusalueiden mukaisesti. Asiantuntijaroleissa vaadittavat osaamisalueet oli voitava tarvittaessa kytkeä johtajan, asiantuntijan ja suorittajan vastuualueen ja tehtäväsisällön vaatimaan tehtäväkuvaan. Näin asiantuntijaroolin osaamisalueista oli tarkoitus muodostaa osaamisaluepatteristo, josta valitaan osaamisalueet perusroolia edustavaan tehtäväkuvaan vastuiden ja tehtäväsisältöjen mukaisesti.

Samoin suorittajaroolin osaamisalueilla oli yhtymäkohtia muihin perusrooleihin. Tässäkin tapauksessa osaamisalueiden oli muodostettava osaamisaluepatteristo, josta osaamisalueet voidaan kytkeä valikoiden suorittajaroleissa työskentelevien henkilöiden tehtäväkuvaan.

Kuvattu periaate, jossa perusrooleille määritellään vaadittavat osaamisalueet, mahdollistaa toiminnan kannalta keskeisimpien osaamisalueiden määrittelyn mahdollisimman kattavasti. Osaamisalueiden määrittely tehtävittäin olisi rakentanut liian moninaisen ja massiivisen osaamisvaatimusluettelon päällekkäisine osaamisalueineen. Roolit pelkistävät tehtävännimikkeiden laajaa kirjoa ja auttavat tunnistamaan keskeisimmät osaamisodotukset. Perusrooleittain määritellyt osaamisaluepatteristot mahdollistavat tehtäväkuvan mukaisten yksilöllisten osaamisvaatimusten määrittelyn. Tehtäväkuvasta riippuen henkilöillä voi olla jokaiseen perusrooliin liittyviä osaamisvaatimuksia.

Koska osaamisrooleihin kohdistuu erilaisia osaamisodotuksia, kullekin osaamisroolille on laadittava ammatillisen osaamisen ja kyvykkyuden vaatimuksia sekä osaamisen puitteita kuvaavat yksilölliset profiilit. Nämä profiilit määrittelevät rooleissa työskenteleviltä henkilöiltä edellytettävän osaamistason. Näin määritellyt tavoitteiset osaamisprofiilit muodostavat mittariston osaamis pohjaisen suoritustason arviointiin.

Organisaatio kehittyy ja osajat sen myötä. Osaamisvaatimusten on otettava huomioon joustavasti tulevaisuuden tehtäväkuvissa tapahtuvat muutokset. On vältettävä rakentamasta järjestelmää, joka ei kykene mukautumaan muuttuviin haasteisiin. Henkilöillä on kompetenssi toimia tulevaisuudessa muissakin perusrooleissa tai niiden muodostamissa yhdistelmissä. Sen vuoksi henkilön osaamistasoa on voitava vertailla tarvittaessa muihinkin kuin nykyisen tehtäväkuvan mukaisiin rooliprofiileihin. Tämä asettaa suuret vaatimukset järjestelmille ja sovelluksille, joilla hallitaan osaamistietoja. Järjestelmän on mahdollistettava tietynlaisten osaamiskokonaisuuksien poiminta osaamisaluepatteristoista. Joustava ja muuttuvat tilanteet huomioon ottava järjestelmä mahdollistaa esimerkiksi sen tarkastelun, ketkä henkilöt täyttävät tiettyihin tehtäviin asetetut osaamisvaatimukset parhaiten. Näin osaamisarviointeja voidaan käyttää myös sisäisiin rekrytointeihin sekä ura- ja seuraajasuunnittelun apuna.

Johdon eriytyneisiin rooleihin oli jo rakennettu kompetenssimittarit, joita toistaiseksi puolustusvoimissa käytettiin vain valitun avainjohdon kompetenssien arviointiin. Pilotti-yksikön käytössä olevat osaamisrekisterit oli rakennettu toimintokohtaisiksi osaamisvaatimusluetteloiksi ilman roolikohtaisia erittelyjä. Tehtäväksi jäi toimintokohtaisten osaamisrekisterien jäsentäminen ja pelkistäminen sovitun osaamisrakenteen ja perusroolien mukaiseksi. Tämän jälkeen henkilöt on sijoitettava tehtäväkuviensa mukaisesti kyseisiin rooleihin ja poimittava roolipatteristoista heille sopivat yksilölliset osaamisvaatimukset.

6.1. Suoritustason parantamiseen tähtäävän osaamisen arviointi

Seuraavana on kaksi toisiinsa liittyvää esimerkkiä osaamispohjaisen suoritustason arvioinnista. Esimerkeillä on tarkoitus havainnollistaa kolmen osaamisen pääkomponentin; ammatillisen osaamisen, kyvykkyyden ja osaamisen puitteiden merkitystä osaamisen arvioinnissa. Kyseessä on edellä mainitun tyyppinen poimittu osaamismittaristo, jossa tarkastellaan kolmessa eri roolissa työskentelevän henkilön osaamisen arviointia ja tulosten tulkittaa. Esimerkit antavat myös kuvan siitä, miten tämäntyyppistä osaamisarviointia voidaan käyttää tiimin toimivuuden mittarina. Esimerkin yksinkertaistamiseksi osaamisaluepatteristoista on poimittu vain tietämyksen hallintaan liittyvä osaamiskokonaisuus.

Arvioinnit on tehty kuusiportaisella osaamistasoja tai osaamisen puitteita kuvaavalla asteikolla. Ammatillisen osaamisen ja kyvykkyyden arvioinnissa on käytetty seuraavaa osaamistasoasteikkoa:

1 = Heikko	Osaaminen ei täytä ko. roolissa edellytettäviä vaatimuksia.
2 = Välttävä	Osaaminen rajoittuu vain perustietojen ja taitojen hallintaan. Henkilö tarvitsee vielä merkittävää kouliintumista ja kokemusta suoriutuakseen roolinsa vaatimista perustehtävistä
3 = Tyydyttävä	Osaaminen riittää perustehtävien ja rutiinien itsenäiseen suoritukseen. Vaativammista tehtävistä suoriutumiseen henkilö tarvitsee muiden tukea tai ohjausta ja osaamisensa kehittämistä ko. roolissa.
4 = Hyvä	Osaaminen on hyvää keskitasoa. Henkilö selviytyy itsenäisesti tehtävävaatimustensa mukaisista suorituksista ko. roolissa
5 = Erinomainen	Osaaminen osoittaa erinomaista suoritusten hallintaa. Henkilö hallitsee kokonaisvaltaisesti roolissaan vaadittavat suoritukset
6 = Poikkeuksellisen hyvä	Henkilön osaaminen on poikkeuksellisen hyvää tasoa ja laaja-alaista, johon vain harvat huippusuorittajat yltävät ko roolissa. Henkilö kykenee toimimaan asiantuntijana yli tehtävärajonsa

Osaamisen puitteiden arvioinnissa on käytetty vastaavanlaista arviointiasteikkoa, mutta tasojen merkitykset ovat erilaiset:

1 = Heikko	Puitteet eivät luo edellytyksiä osaamisen hyödyntämiselle ja suoriutumiselle.
2 = Välttävä	Puitteet rajoittavat osaamisen käytön vain perusasioista suoriutumiseen.
3 = Tyydyttävä	Puitteet riittävät kohtuullisin ponnistuksin osaamisen käyttöön ja tehtävävaatimusten edellyttämiin suorituksiin.
4 = Hyvä	Puitteet luovat hyvät mahdollisuudet osaamisen hyödyntämiseen ja tehtävävaatimusten mukaisiin suorituksiin ilman lisäponnisteluja.
5 = Erinomainen	Puitteet luovat erinomaiset mahdollisuudet osaamisen hyödyntämiseen ja suoriutumiseen nykyisiä tehtävävaatimuksia vaativammistakin tehtävistä.
6 = Poikkeuksellisen hyvä	Puitteet luovat poikkeuksellisen hyvät mahdollisuudet osaamisen hyödyntämiseen ja suoriutumiseen merkittävästi nykyisiä tehtävävaatimuksia vaativammista tehtävistä. Vastaavanlaisia puitteita on vain harvoissa organisaatioissa.

Kuva 10. Esimerkki suoriutumiseen vaikuttavista osaamistekijöistä eri rooleissa

	suorittaja	operatiivinen johto / esimies	asiantuntija
Esimerkki suoriutumiseen vaikuttavista osaamistekijöistä eri rooleissa			
Ammatillinen osaaminen			
● Osaa käyttää tietoteknisiä välineitä tiedon hankintaan	5	3	5
● Osaa hakea tarvittavaa tietoa toimialan tietoverkostoista	4	3	6
	4.5	3.0	5.5
Kyvykkyys			
● Keskittyy toiminnassaan olennaisiin asioihin	3	5	4
● Tunnistaa nopeasti laajasta tietomäärästä asioiden ytimen	3	6	4
● Hyödyntää muiden tietämystä ja osaamista	3	5	3
	3.0	5.3	3.7
Osaamisen puitteet			
● Käytössä oleva tietotekniikka mahdollistaa tarvittavan tietämyksen nopean hankinnan	2	5	4
● Käytettävissä olevista tietoverkostoista saa tarvittavaa tietoa	3	4	4
● Työyhteisössä ihmiset jakavat avoimesti tietoa toisilleen	3	3	3
	2.7	4	3.7
Suoritustaso	3	4	4
Suoritustaso arvioidaan erillisillä suoritusmittareilla tai vertaamalla osaamistasoa asetettuihin tavoitteisiin			

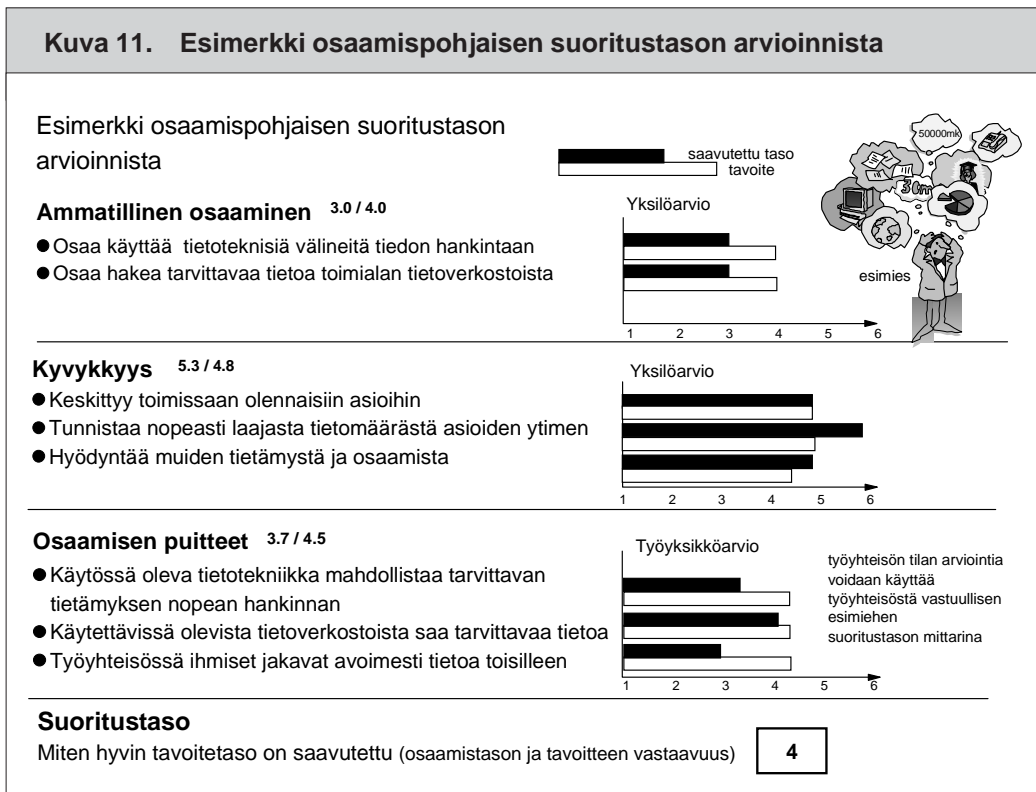
Jos osaamista perinteisten osaamiskartoitusten tapaan arvioitaisiin vain ammatillisen osaamisen hallintaa, voitaisiin tehdä seuraava johtopäätös. Esimerkin tiimissä esimies on ainoa, jonka pitäisi kehittää osaamistaan. Alaisten kohdalla ei sen sijaan löydy merkittävää ammatillisen osaamisen kehittämisen tarvetta.

Kun tarkasteluun otetaan mukaan kyvykkyysskomponentti, voidaan havaita, että esimies on suvereeni kyvyiltään. Hän on olennaisentajuinen ja osaa hyödyntää muiden osaamista. Suoriutuakseen tehtävistään hän käyttää hyväkseen tiimensä jäsenten teknistä osaamista. Muut tiimin jäsenet eivät sen sijaan hyödynnä toistensa osaamista vaan toimivat yksin oman osaamisensa varassa. Suorittajan roolissa työskentelevän henkilön kyvykkyys on vain tyydyttävää tasoa. Hän tarvitsee tukea tehtävistään suoriutumiseen. Hän tarvitsee selkeitä toimeksiantoja ja ohjausta keskittyäkseen työssään olennaisiin asioihin ja hyödyntääkseen tiimensä muiden jäsenten osaamista. Osaamisen kehittäminen koulutuksen keinoin ei tunnu hänen kohdallaan tulokselliselta ratkaisulta. Kyvykkyys- tekijöistä suuri osa on myötäsyntyistä eikä opittua. Näihin myötäsyttyisiin ominaisuuksiin ei voi vaikuttaa merkittävästi perinteisen koulutuksen keinoin. Tästä ei kuitenkaan vielä voida vetää johtopäätöstä, että henkilö olisi kykenemätön hoitamaan tehtäviään. Myöskään asiantuntijan roolissa työskentelevä henkilö ei hyödynnä muiden osaamista riittävästi. Olisiko toimintakulttuurissa jotain parannettavaa?

Kun tarkastelun kohteeksi otetaan vielä viimeinen komponentti; osaamisen puitteet, löytyvät tiimin osaamis pohjaiseen suoritustasoon vaikuttavat merkittävimmät tekijät. Suorittajan työvälineet eivät ole tehtävävaatimusten tasolla. Hänellä ei ole käytössään riittävän tasokasta tietotekniikkaa eivätkä tietoverkostot toimi odotetulla tavalla. Esimiehellä sen sijaan on käytössään laadukkaat välineet, joita hän ei osaa käyttää niiden mahdollistamalla tavalla. Ensimmäinen suoritustasoa parantava ratkaisu olisikin vaihtaa tekniikkaa suorittajan kanssa. Laadukkaammat osaamistasoa vastaavat työkalut voisivat kompensoida suorittajan kyvyissä ilmenneitä puutteita ja estää häntä teknisenä osajana turhautumasta tehtävässään. Esimies selviytyisi tehtävistään vaatimattomammallakin tekniikalla. Merkittävin tiimin suoritustasoon vaikuttava tekijä kuitenkin löytyy tiimin toimintakulttuurista. Toimintakulttuuri ei suosi tietojen avointa jakamista. Se viestii piilevästä yhteistyöongelmasta. Tätä osoittaa kaikkien tiimin jäsenten arvio tiedon jaon avoimuudesta. Se on vain tyydyttävää tasoa. Yksilön itsenäistä suoriutumista korostavassa toimintakulttuurissa tiimin osaamiseen on syntynyt epätasapaino. Alaiset kokevat esimiehensä paikkaavan teknistä osaamistaan hyväksikäyttämällä alaiensa osaamista ja työllistämällä heitä omilla rutiineillaan. Tällaiset asenteet heikentävät esimiehen ja alaisten välisten suhteiden toimivuutta ja vaikuttavat koko tiimin suoritustasoon. Merkittävin suoritustasoon vaikuttava tekijä onkin tiimin toimintakulttuurin kehittäminen avointa tiedon ja osaamisen siirtoa suosivaksi yhteistoimintakulttuuriksi. Tällaisessa toisiaan täydentävien tiimiroolien kulttuurissa asiantuntijan tietämys, suorittajan tekninen osaaminen ja esimiehen kyvykkyys tunnistaa asioiden ytimet ja käyttää muiden osaamista hyödyntäen ja tuottaa paremman suoritustason.

Osaamista on siis tarkasteltava laaja-alaisesti ottaen huomioon henkilöstön ammatillinen osaaminen ja kyvykkyudet sekä osaamisen puitteet. Laaja-alainen osaamisen tarkastelu parantaa merkittävästi osaamiskartoituksen tulosten tulkintaa ja suuntaa kehittämis-alueiden määrittelyn oikeisiin suoritustasoa parantaviin kohteisiin. Yksipuolinen ja perinteinen pelkän ammatillisen osaamisen tarkastelu ei anna oikeaa kuvaa osaamisesta eikä täyttää oikeutta arvioinnin kohteille heidän osaamisohjaista suoritustasoaan arvioitaessa.

Suoritustason tarkastelu ei ole relevanttia ilman tavoitteiden asettamista. Seuraava kuva havainnollistaa, miten osaamisarviointia voidaan käyttää henkilökohtaisen suoritustason parantamiseen. Osaamiskartoituksesta tulee henkilökohtaisen suoritustason arviointia vasta sitten, kun roolissa vaadittavalle osaamiselle on asetettu tavoitteet. Tavoitetasot kuvaavat suoritustasovaatimuksia ja ne profiloivat kussakin roolissa vaadittavan osaamistason.



Kuvassa on edellisen tapaan pelkistetty esimerkki esimiehen rooliin kohdistuvista osaamisodotuksista. Esimiehen tietotekninen osaaminen on vain tyydyttävää tasoa. Hänen roolissaan ei kuitenkaan tarvita huipputasoa osaamista, vaan riittävää on hyvä tietoteknisten välineiden hallinnan taso. Tätä tavoitetta vasten esimiehen osaamistaso on vain askeleen päässä tavoitellusta. Esimiehen kyvykkyys on huippuluokkaa ja tavoiteltavan tason ylittävää. Koska esimiehen vastuulla on huolehtia siitä, että toimintakulttuuri ja osaamisen edellytykset ovat kunnossa, osaamisen puitteita voidaan käyttää yhtenä hänen osaamistasonsa mittarina. Työyhteisön jäsenten suorittaman arvioinnin mukaan selvät tavoitepoikkeamat löytyvät työyhteisön tiedonvälityksen avoimuudesta ja käytössä olevan tietotekniikan tasosta. Nämä ovat keskeisimpiä osaamisalueita, joiden hallintaan esimiehen on ensisijaisesti kiinnitettävä huomionsa.

Osaamis pohjainen suoritustaso saadaan vertaamalla henkilön osaamistasoja asetettuihin tavoitteisiin. Näin saatu matching-luku kertoo, miten hyvin henkilö täyttää osaamisellaan osaamisrooliin kuvaamat vaatimukset. Täyttöaste lasketaan osaamistason ja tavoitetason välisestä erosta. Tavoitetasojen ja osaamistasojen positiivisten erotusten summa on jaettu tavoitetasoarvojen summalla. Tämä kertoo vajauksen. Täyttöaste-prosentti on saatu vähentämällä vajaus yhdestä ja kertomalla saatu luku sadalla. Vaativuuden ylitykset eivät siten vaikuta tulokseen. Osaamistasoa kuvaavana tunnuslukuna voidaan käyttää näin laskettua täyttöaste-prosenttia. Toinen vaihtoehto on henkilöarvioinneista saatujen täyttöaste-lukujen luokittelu kuusiluokkaiseen jakaumaan, josta saadaan arvosana täyttöasteelle. Esimerkissä on käytetty tällaista matching-lukua. Luku 4 vastaa hyvää suoritustasoa. Tällaisia tunnuslukuja voidaan käyttää laskettaessa yhteenvetotuloksia tiimi-, yksikkö- tai organisaatiokohtaisista osaamisentasoista. Pelkät muuttujittain tai summamuuttujittain lasketut keskiarvot osaamistasoista eivät ilman tavoitevertailua ole relevantteja osaamisen tunnuslukuja.

7. Kehittämiskeskustelut osaamisen suuntaamisen forumina

Kehittämiskeskustelu puolustusvoimissa on alaisen ja esimiehen välinen tavoitteellinen vuorovaikutustapahtuma, jossa tarkastellaan menneen kauden saavutuksia ja suorituksia sekä sovitaan tulevan kauden tavoitteista, toiminnan puitteista sekä henkilökohtaisista kehittämistoimenpiteistä.

Kehittämiskeskustelu käynnistyy menneen kauden toiminnan arvioinnilla. Ensiksi tarkastellaan työyksikön tavoitteiden toteutumista. Tämän jälkeen siirrytään henkilökohtaisten tehtävien tarkasteluun ja tavoitteiden toteutumisen arviointiin. Sitten tehdään puolustusvoimissa ohjeistetun käytännön mukainen suoritusarviointi. Suoritusarvioinnissa arvioidaan henkilön tuloksellisuutta, ammatin hallintaa ja toimintaa työyhteisössä. Lisäksi tarkastellaan henkilön valmiuksia ja harjaantuneisuutta nykyisissä tehtävissä. Nämä tarkastelut tapahtuvat menneen kauden tapahtumien pohjalta.

Seuraavana asetetaan tavoitteet ja varataan resurssit tulevalle kaudelle. Tämä vaihe käynnistyy työyksikön tulevan kauden tavoitteiden tarkastelulla. Jos niillä on vaikutuksia henkilön tehtäviin, tehtäväkuva tarkennetaan. Seuraavaksi asetetaan tulevan kauden tavoitteet ja varmistetaan resurssit tavoitteiden toteuttamiseen.

Lopuksi laaditaan kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelma sisältää henkilö-kohtaisten kehittämis- ja koulutustarpeiden tarkastelun sekä kehittämistoimenpiteistä sopimisen. Samalla tarkastellaan työyhteisön kehittämistarpeita. Lopuksi keskustellaan henkilösuunnitteluun liittyvistä asioista sekä henkilön tehtävähaluudesta ja urakehityssuunnitelmista.

Edellä esitetyllä tavalla toteutetut kehittämiskeskustelut ovat vakiintumassa puolustusvoimien käytäntöön. Keskustelut käydään 1-2 kertaa vuodessa. Kehittämiskeskusteluissa tehtävän suoritusarvioinnin tulokset vaikuttavat tulevaisuudessa henkilökohtaiseen palkan määrään. Siksi suoritusarviointiin on luotu yhtenäinen käytäntö ja mittarit. Yhtenäisen käytännön vuoksi arviointimittarit ovat luonteeltaan yleiset ja samanlaiset tehtävistä riippumatta.

Vaikka suoritusarviointi käsittääkin osin samantyyppisiä mittareita kuin tässä esitetyt osaamisen mittarit, niillä ei voi suunnata henkilöiden yksilöllistä osaamista organisaation edellyttämien painopisteiden mukaisesti. Ne eivät myöskään mahdollista osaamisrooleille asetettujen suoriutumistavoitteiden seuranta. Tässä esitetyn kaltaiset osaamisarviointit tuottavat yksilöllisempää, monipuolisempaa ja laaja-alaisemmin tulkittavaa informaatiota kehittämistarpeiden määrittelyyn. Osaamisarviointien tulkinta ei kohdistu ainoastaan seurausten analysointiin vaan se tuo esiin myös osaamistasoon vaikuttavat syyt. Sen takaavat ammatillisen osaamisen, kyvykkyyden ja osaamisen puitteiden kokonaisvaltainen ja samanaikainen integroitu tarkastelu.

Osaamisarviointien mittaristot voidaan räätälöidä sopiviksi tulostyöyksiköiden kehitysvaiheeseen. Mittarit voidaan valita osaamisroolikohtaisesti siten, että osaamisen seuranta keskittyy selkeästi niille alueille, joilla tarvitaan parannusta. Näin osaamis-arvioinnit parantavat osaamisen kohdentamista tulostyöyksikön toiminnan kannalta olennaisiin ytimiin. Arvioinnit kohdentuvat silloin tulostyöyksikön päämäärien mukaisiin painopistealueisiin, joissa voidaan saavuttaa merkittävää lisäarvoa osaamisen ja suoritustason kohoamisen myötä.

Osaamisarviointit ovat merkittävä lisä kehittämistarpeiden tiedostamiseen sekä kehittämiskeskusteluissa tehtävien kehittämissuunnitelmien laadintaan. Osaamisarviointit on tehtävä ennen kehittämiskeskusteluiden käynnistymistä. Arvioijina ovat esimies ja henkilö itse. Lopullinen arvio sovitaan kehittämiskeskusteluissa. Keskustelun lopputuloksena

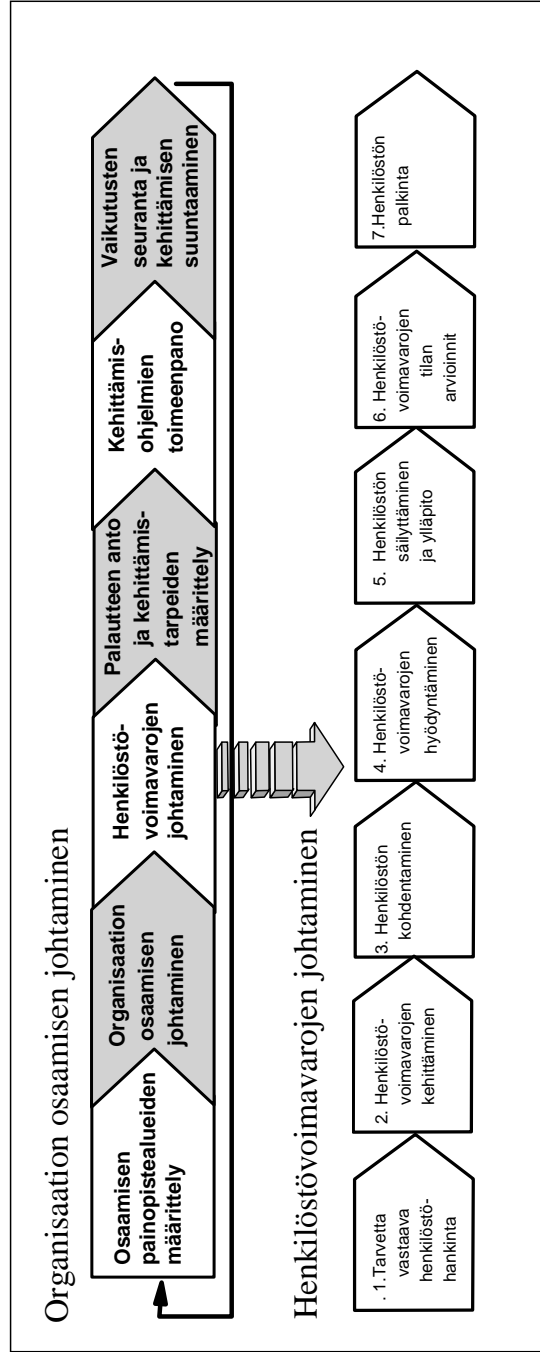
syntyy henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Tämän lisäksi sovitaan osaamisen puitteiden kehittämisestä, jolla taataan henkilön osaamisen ja kyvykkyyden mahdollisimman tehokas hyödyntäminen.

8. Toimintamalli osaamisen johtamiseen

Organisaation ydinosaamisen suuntaamalla teknisen osaamisen, prosessiosaamisen ja arvoosaamisen elementeillä tunnistetaan keskeisimmät painopisteet olennaisen osaamisen kehittämiselle. Näihin painopisteisiin liittyvillä ammatillisen osaamisen ja kyvykkyyden sekä osaamisen puitteiden arvioinnilla tunnistetaan henkilöstön osaamiseen liittyvät vahvuudet ja kehittymisalueet. Kehittämiskeskusteluissa henkilöt ohjataan kehittämään osaamistaan organisaatiolle lisäarvoa tuottavilla alueilla ja sovitaan puitteista, jotka varmistavat osaamis pohjaisen suoritustason kohoamisen. Seuraavana on kuva johtamismallista jossa toteutuvat mainitut periaatteet.

Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation osaamisen painopisteiden määrittelystä. Johto ohjaa painopistealueiden päämäärien ja suoritustasovaatimusten määrittelyn sekä käynnistää toimintokohtaiset osaamisalueiden määrittelyt. Osaamisen johtaminen käsittää sekä organisaation osaamisen ohjauksen että henkilöstövoimavarojen johtamisen. Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että prosessi toimii ja henkilöstö saa palautteen osaamisensa kehittymisestä. Tarvittavat osaamisen puutteet on tunnistettava ja laadittava kehittämisohjelmat osaamispuutteiden korjaamiseksi. Johto vastaa siitä, että organisaatiolla on mahdollisuus toteuttaa suunnitellut kehittämisohjelmat. Kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia seurataan. Kun tavoitellut vaikutukset on saatu aikaan kehittäminen suunnataan uusille alueille, joissa on saavutettavissa uutta lisäarvoa.

Kuva 12. Osaamisen johtamisprosessi



Viimeisessä kuvassa on esitetty toimintamalli jatkuvaan osaamisen varmistamiseen. Sen avulla johto luo puitteet organisaation jatkuvalla oppimiselle.

