

**Osaamisen johtaminen
Kehittämishankkeen loppuraportti**

Tekijät (toimielimessä: toimielimen nimi, puheenjohtaja): Osaamisen johtaminen –hankkeen työryhmä: Pj. Ari Holopainen Siht. Kari Eskola		Julkaisun laji: Työryhmämuistio	
		Toimeksiantaja: Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto	
		Toimielimen asettamispäivä: 10.2.2000	
Julkaisun nimi (myös ruotsinkielinen): Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportti			
Julkaisun osat: Muistio ja liitteet			
Kuvaus sisällöstä: Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaamisen johtaminen pitää sisällään sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien. Voimakas henkilöstön ikärakenteen muutos ja suuri vaihtuvuus pakottavat virastot kilpailemaan työmarkkinoilla osaavasta työvoimasta lähivuosina. Hallinnon uudet toimintatavat ja palvelut edellyttävät, että virastot kehittävät henkilöstöään, työprosessejaan ja toimintakulttuuriaan oppimista ja osaamisen siirtoa tukeviksi. Osaaminen on ymmärrettävä sekä organisaation että yksilön voimavaraksi. Kehittyneet strategiatyökalut, kuten Balanced Scorecard, ovat lisänneet osaamisenäkökulman merkitystä toiminnan tarkastelussa. Osaamisen johtamisen osuus on keskeinen osa myös valtionhallintoon kehitettyä henkilöstötilinpäätösjärjestelmää. Työryhmän johtopäätökset kiteytyivät seuraavien otsikoiden alle: <ul style="list-style-type: none"> - Osaaminen on keskeisin voimavara, jolla valtiotyönantaja vastaa tulevaisuuden kilpailuun - Osaamisenäkökulma on sisällytettävä valtion henkilöstöstrategiaan ja ohjausprosesseihin - Osaamisen johtaminen on toiminnan johtamista - Kaikkea osaamista ei voi eikä tarvitse hallita: on luotava edellytyksiä osaamisen kehittymiselle 			
Avainsanat: Osaaminen, tiedon/tietämyksen johtaminen (knowledge management), henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kehittäminen			
Muut tiedot:			
Sarjan nimi ja numero: Työryhmämuistioita 6/2001		ISSN: 0788-6322	ISBN: 951-804-200-4
Kokonaissivumäärä: 48 sivua	Kieli: Suomi	Hinta: 50 mk + alv.	Luottamuksellisuus: julkinen
Jakaja: Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto		Kustantaja: Valtiovarainministeriö	

VALTIOVARAINMINISTERIÖN HENKILÖSTÖOSASTOLLE

Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto asetti 10.2.2000 hankkeen osaamisen johtamisen kehittämiseksi valtionhallinnossa. Sen yleisenä tavoitteena olivat sekä henkilöstöstrategisen ajattelun ja osaamisenäkökulman painottaminen virastojen johtamisessa että osaamisen hallinnan välineiden käytön edistäminen. Hankkeen tehtävänä oli laatia johtopäätökset ja suositus yleisistä periaatteista, miten osaamista voidaan arvioida ja kehittää valtionhallinnossa. Hankkeen tavoitteet ja työ sovitettiin yhteen henkilöstötilinpäätöksen osaamisosiota kehittävän työryhmän kanssa. Työryhmän työ on tukenut samanaikaista valtion henkilöstöstrategian valmistelua.

Hankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta vastasi työryhmä: puheenjohtajana ylitarkastaja Ari Holopainen valtiovarainministeriöstä ja jäsenenä neuvotteleva virkamies Veli-Matti Lehtonen ja koulutuspäällikkö Pirkko Hakulinen valtiovarainministeriöstä, hallintojohtaja Hannu Digert Ilmatieteenlaitoksesta, henkilöstön kehityspäällikkö Matti Hermunen Tielaitoksesta, johtaja Eeva-Liisa Lehto maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksesta, henkilöstöpäällikkö Ulla Mansikkamäki Helsingin yliopistosta ja kehittämispäällikkö Marja Leena Toukonen kauppaa- ja teollisuusministeriöstä. Hankkeen sihteerinä toimivat ylitarkastaja, sittemmin hallitussihteeri Kari Eskola valtiovarainministeriöstä ja koulutuspäällikkö Monica Lindeman-Valkonen valtiovarainministeriöstä (henkilökierrossa KRP:sta). Hankkeen pysyvänä asiantuntijana oli johtava konsultti Erkki Saarinen Hallinnon kehittämiskeskuksesta HAUS:sta.

Työryhmä kuuli työssään seuraavia asiantuntijoita: johdon konsultti Aimo Westerlund HAUS:sta, johdon asiantuntija Seppo Määtä valtiovarainministeriöstä, toimitusjohtaja Heljä Hätönen Educa-instituutista, professori Juhani Ilmarinen Työterveyslaitoksesta, neuvotteleva virkamies Kirsi Äijälä valtiovarainministeriöstä, hallintopäällikkö Matti Nuutinen Helsingin kaupungin sosiaalivirastosta, lehtori Bo Magnus Salenius Svenska Handelshögskolan:sta, konsultti Magnus Enckel Mercuri International:sta, myyntipäällikkö Liisa Salminen Novo Group Oy:sta, toimitusjohtaja Kimmo Koivu HYK Oy Konsultointitoimistosta ja toimitusjohtaja Matti Heiskanen Art Con Oy:sta. Lisäksi hankkeen selvityksiä tuki kasvat.yo Marjukka Niiniojan pro gradu –tutkielma ”Miten osaamista johdetaan valtionhallinnossa”.

Työryhmän näkemyksen mukaan osaamisesta on tullut valtiotyönantajan kriittinen menestystekijä tilanteessa, jossa kilpailu työvoimasta kiristyy. Työryhmä toivoo, että sen johtopäätökset ja ehdotukset auttavat varmistamaan, että virastot kehittyvät oppiviksi organisaatioiksi ja että niillä on riittävästi osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä huolehtimaan hallinnon toiminta- ja palvelukyvyistä.

Saatuana työnsä valmiiksi työryhmä luovuttaa raporttinsa valtiovarainministeriön henkilöstöosastolle.

Helsingissä helmikuun 1. päivänä 2001

Ari Holopainen

Veli-Matti Lehtonen

Pirkko Hakulinen

Hannu Digert

Matti Hermunen

Eeva-Liisa Lehto

Ulla Mansikkamäki

Marja Leena Toukonen

Kari Eskola

Monica Lindeman-Valkonen

TIIVISTELMÄ	6
1 MITÄ OSAAMISEN JOHTAMINEN ON	7
1.1 Teoriaa ja käsitteitä	7
1.2 Osaaminen organisaatioiden ja yksilöiden voimavarana	9
2 MIKSI OSAAMISTA ON JOHDETTAVA	13
2.1 Hallinnon muuttuvat tehtävät	13
2.2 Henkilöstö ja työmarkkinakehitys	15
2.3 Virastojen kokemuksia	17
2.4 Valtionhallinto vertailussa	19
3 MITEN OSAAMISTA JOHDETAAN: TYÖKALUT	21
3.1 Osaaminen strategiatyökaluissa	21
3.2 Balanced Scorecard	21
3.3 Henkilöstötilinpäätös	22
3.4 Valtioyhteisön ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmä	23
3.5 Euroopan laatupalkintomalli EFQM	23
3.6 Konsultointi- ja tietojärjestelmätuotteet	25
4 TYÖRYHMÄN JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET	28
LIITTEET	
1 Osaamisen johtaminen virastoissa: haastattelututkimus	30
2 Case: Kansanterveyslaitos	35
3 Case: Fazer Makeiset Oy	38
4 Tarkistuslista osaamisen kehittämissuorituksen hallintaan	43
5 Tarkistuslista tietojärjestelmien valintaan	45
KIRJALLISUUTTA	47

TIIVISTELMÄ

Osaamisen johtaminen on kriittinen menestystekijä valtion valtiotyönantajan kilpailukyvyille ja koko hallinnon toiminta- ja palvelukyvyille. Voimakas henkilöstön ikärakenteen muutos ja suuri vaihtuvuus pakottavat virastot kilpailemaan työmarkkinoilla osaavasta työvoimasta lähivuosina. Tietoyhteiskuntakehitys ja hallinnon uudet palvelut edellyttävät, että virastot kehittävät henkilöstöään, työprosessejaan, johtamistaan ja toimintakulttuuriaan oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi.

Tieto- ja osaaminen ovat tulevaisuuden- ja tuotannontekijöitä. Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Sen johtaminen pitää sisällään sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien.

Valtiovarainministeriön tekemän kyselyn mukaan yli puolet henkilöstöjohtajista arvioi, että virastolla ei ole riittävästi osaavaa henkilöstöä. Valtion talouden tarkastusviraston mukaan valtionhallinnon osaamisen kehittäminen on usein ollut irrallaan organisaation tavoitteista ja sen suunnittelu puutteellista. Tarve systemaattiseen osaamisen arviointiin ja kehittämiseen virastoista ilmeni myös tämän hankkeen erikseen tekemässä selvityksessä, jossa haastateltiin johtoa ja asiantuntijoita yhdeksässä virastosta (ks. luku 2.3 ja liite 1).

Osaamisen hallinnan tärkeyttä korostavat voimakkaat muutokset valtion henkilöstön määrässä ja rakenteessa, erityisesti ikärakenteessa. Arvioiden mukaan melkein puolet budjettivaltion henkilöstöstä poistuu lähimmän kymmenen vuoden aikana joko eläköitymisen tai muiden sektorien palvelukseen siirtymisen seurauksena. Poistuvan henkilöstön tilalle on kyettävä rekrytoimaan ja valmentamaan uusia henkilöitä. Työyhteisöjen ikärakennetta on tasapainotettava ja ikääntyvien tiedot ja taidot on kyettävä siirtämään nuorille työntekijöille. Heitä on valmentettava ja motivoitava sekä uusiin tehtäviin että kokemuksen siirtoon nuorille työntekijöille.

Kansainvälistyminen, tietoyhteiskuntakehitys, yleinen teknologian kehitys ja hallinnon tehtävien, rakenteiden ja toimintaperiaatteiden muutokset edellyttävät organisaatioiden toiminnan ja kaikkien voimavarojen, myös osaamisen kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä kehittämistä. Lähtökohtana on, että julkishallinnon tehtävät ovat vaativia ja henkilöstön koulutus- ja osaamistaso on korkea. Tulevaisuudessa hallinnon eri tehtävät vaativat entistä pitemmälle menevää ja kehittyvää osaamista ja henkilöstön kysyntä kohdistuu erityisesti koulutettuun henkilöstöön.

Hallinnon uudistusten ja organisaatoratkaisujen yhteydessä on varmistettava organisaatioiden inhimillisen ja sosiaalisen pääoman säilyminen ja kehittyminen. Osaamisnäkökulma on sisällytettävä meneillään olevaan keskushallinnon uudistukseen.

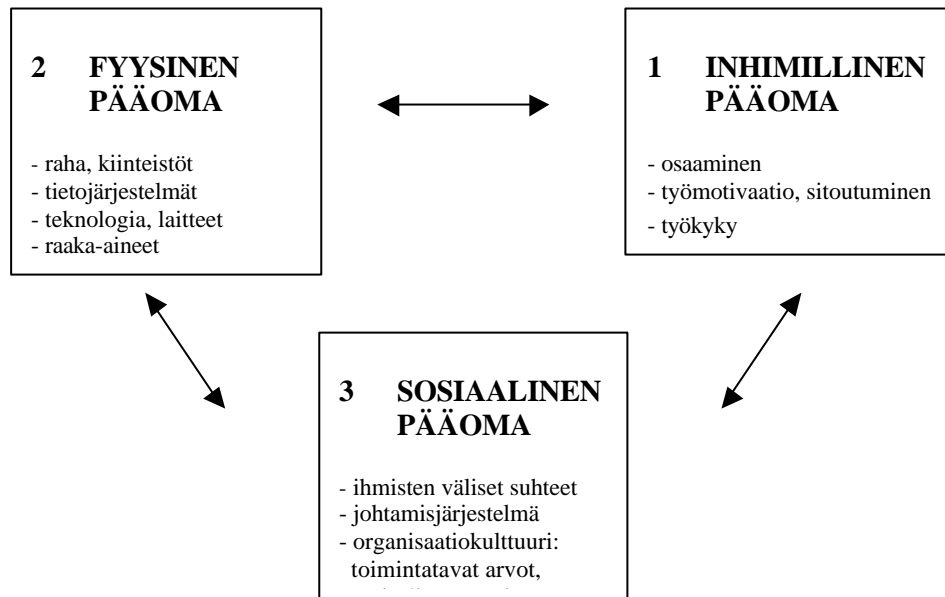
Kehittyneet strategiatyökalut, kuten Balanced Scorecard, ovat lisänneet osaamisnäkökulman merkitystä toiminnan tarkastelussa. Osaamisen johtamisen osuus on keskeinen osa myös valtionhallintoon kehitettyä henkilöstötilinpäätösjärjestelmää. Tässä raportissa selvitetään myös hallinnossa yleistyvän Euroopan laatupalkintomallin EFQM:n sisältöä. Lisäksi tarkastellaan erilaisten konsultointi- ja tietojärjestelmätuotteiden hyödyllisyyttä.

1 MITÄ OSAAMISEN JOHTAMINEN ON

1.1 Teoriaa ja käsitteitä

Osaaminen voidaan määritellä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Se on osa inhimillistä pääomaa, jonka mittareita ovat muun muassa henkilöstön koulutustaso ja mitatut osaamiset, työtyytyväisyys ja terveydentila.

Kuvio 1. Organisaation voimavarat¹



Osaamisen johtaminen on eräänlainen poikkitieteellinen kokonaisuus, jota voi lähestyä eri näkökulmista ja eri painoituksin. Viitekehys ja käsitteet vaihtelevat sekä teoreettisen näkökulman että käytännön johtamistarpeiden mukaan.

Osaaminen liittyy läheisesti käsitteisiin informaatio/tieto tai tietämys. Informaatio voidaan ymmärtää sanomien virraksi, jonka hallintaa varten on olemassa erilaisia tietoteknisiä apuvälineitä. 'Knowledge management' voidaan kääntää tietojohtamiseksi tai tietämyksen hallinnaksi. Tietämyksen hallinnan voidaan nähdä nojautuvan kolmeen teoreettiseen perinteeseen tai näkökulmaan: 1) organisaation älykkyyden, muistin ja oppimisen teoriaan, 2) organisaation ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen teoriaan ja 3) organisaatioviestinnän ja tiedon hallinnan teoriaan.

Tietämystä tai osaamista voidaan erottaa kahdenlaista: eksplisiittinen ja implisiittinen, eli hiljainen tai piilevä. Eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Sitä voidaan jakaa taulukkoina, käsikirjoina, ohjeina yms. Hiljainen tieto on syvällä organisaatiossa ja

¹ Voidaan puhua myös rahoituspääomasta ja aineettomasta pääomasta, johon kuuluu 1) yksilöllinen ja yhteisöllinen osaaminen, 2) rakennepääoma (rakennukset, koneet ja laitteet, tietojärjestelmät, tietokannat, organisaatorakenne jne.) ja 3) asiakaspääoma. (Määttä S. ja Virtanen P. 2/2000, 130-148.).

ihmisissä ja sitä on vaikea täsmentää. Se tulee ilmi toiminnan kautta tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Myös 'ymmärtäminen' on osaamisen johtamisen avainkäsite. Ihmisten toimintaa eivät ohjaa niinkään säännöt ja ohjeet vaan se, miten he ymmärtävät nämä säännöt ja ohjeet suhteessa omaan tilanteeseensa. Mitä enemmän työntekijällä on vapausasteita, sitä tärkeämpää on, että hän ymmärtää tehtävänsä merkityksen suhteessa koko organisaation tulokseen. Ja mitä enemmän työntekijällä on ymmärrystä tehtävästä ja sen merkityksestä, sitä paremmin hän voi soveltaa tietojaan ja taitojaan. Tämän ymmärryksen tai vision välittäminen organisaatioon onkin yksi strategisen johtajuuden ydin.

Pelkistetysti osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään. Siinä on kyse myös organisaation sosiaalisen pääoman johtamista eli tietoja, taitoja ja niiden soveltamista edistävien arvojen ja normien, organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomisesta. Lisäksi kehitymiselle on luotava edellytykset fyysisen pääoman avulla, muun muassa järjestämällä työprosessit ja työolosuhteet oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi.

Työn painopiste on siirtynyt laajalti eri organisaatioissa fyysisestä työstä henkiseen tai älylliseen työhön. Organisaatioiden kyky luoda, hankkia ja siirtää osaamista sekä muuttaa toimintaansa uuden tiedon ja näkemyksen mukaan on tullut tärkeämmäksi. Oppivalle organisaatiolle ominaisia piirteitä ovat muun muassa:

- jatkuva oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri,
- asioiden kyseenalaistaminen ja toimintojen korjaaminen,
- käyttäytymisen muuntaminen uusien tietojen ja näkemysten mukaan,
- kannustaminen uuden kokeilemiseen,
- virheiden ja epäonnistumisten salliminen,
- yhdessä uudistuminen ja jatkuva työn kehittäminen,
- tiimityö,
- osallistuva johtaminen ja päätöksenteon hajauttaminen ja
- henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan.

Taulukko 2. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat.

Koulukunnat ja niitä hallitsevat tutkimusnäkökulmat	Fokus, pääasiallinen anti	Tunnettuja käsitteperustan kehittäjiä
Tiedon johtaminen (Knowledge Management) <ul style="list-style-type: none"> • tietojärjestelmätiede • yrityksen taloustiede • tieteenfilosofia (epistemologia) 	Tietämyksen syntyyn ja jalostumiseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen sekä käytäntöjen kehittäminen niiden hallintaan	Nonaka, I Sveiby, K.E. Roos, J. & Roos, G. Davenport, T. & Prusak, L. Leonard – Barton, D. Stähle, P. & Grönroos, M.
Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management) <ul style="list-style-type: none"> • yrityksen taloustiede • laskentatoimi 	Organisaation näkymättömän omaisuuden mallintaminen sekä tekniikoita sen hallintaan ja erityisesti mittaamiseen	Edvinsson, L. & Malone, M.S. Stewart, T.
Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management) <ul style="list-style-type: none"> • strateginen johtaminen • HRM (henkilöstövoimavarojen johtaminen) 	Uusi tapa hahmottaa organisaation strategiaa ja kilpailua, jonka johdannaisena on syntynyt myös uusia näkökulmia siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytketään strategiaan. Ydinosaamisen käsite.	Hamel, G. & Prahalad, C.K. Stalk, G., Evans, Ph., Schulman, L. ym. Ulrich, D. & Lake, D.
Oppiva organisaatio (Learning Organization) <ul style="list-style-type: none"> • psykologia • kasvatustieteet • organisaatioteoria 	Kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, jonka taustalla perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana. Sosiaalinen vuorovaikutuksen merkitys. Jatkuva arviointi, omatoiminen kehittäminen.	Argyris, C. & Schön, D.A. Senge, P.M. Sarala, A. & Sarala, U.

(Lähde: Soveltaen Kirjavainen – Laakso-Manninen: Strategisen osaamisen johtaminen. Edita. Helsinki 2000.)

1.2 Osaaminen organisaation ja yksilön voimavarana

Osaamisen johtaminen on johdon vastuulla ja se koskettaa henkilöstöjohtamisen koko kenttää. Ensinnäkin se on osa strategista henkilöstöjohtamista, jolla turvataan organisaation kilpailu- ja toimintakyky pitkällä aikavälillä. Toiseksi se on sisällä perustoimintoja tukevissa henkilöstöhallinnon järjestelmissä ja toiminnoissa, kuten henkilöstösuunnittelussa, rekrytoinnissa, henkilöstöarvioinnissa ja ura-ajattelussa, palkitsemisessa ja henkilöstön kehittämisessä. Se on myös olennainen osa henkilöjohtamisen käytäntöjä, muutoksen johtamista ja henkilöstön uudistumista.

Osaamisen johtamisen käytännöt nojautuvat kolmeen johtamisen osa-alueeseen:

1) henkilöstön kehittämisen periaatteisiin ja menetelmiin, 2) henkilöstön rekrytoinnin malleihin ja käytäntöihin ja 3) organisaation tiedon hallintaan ja tietojärjestelmien

tarjoamiin mahdollisuuksiin. Osaamisenäkökulma on uutena tullut esille myös erilaisissa resurssilähtöisissä strategioissa. Eri näkökulmien laajentaminen ja sovittaminen yhteen on osaamisen johtamisen tärkeimpiä käytännön tehtäviä.

Osaamisenäkökulma on osa strategista johtamista

Organisaation menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan keskeisten tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation uudistuminen. Toisaalta toiminnan suunnittelu on rakennettava henkilöstöpoliittisille linjauksille ja osaamiselle ja sen kehittämiselle. Organisaation osaaminen ei ole pelkästään yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu myös organisaation tietovarantoihin, prosesseihin ja käytäntöihin.

Strategisesta näkökulmasta organisaation osaamisen johtamisessa on keskeistä:

- tietää mihin ollaan ja menossa ja miksi,
- mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää (osaamistarve),
- mitä resursseja on käytettävissä (osaamisvaranto, osaamiskartoitus),
- mitä resursseja puuttuu (osaamiskuilu, ”gap”) ja
- miten resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen, rekrytointi).

Henkilöstösuunnittelu on osaamisen suunnittelua

Henkilöstöjohtamisen yksi keskeinen tehtävä on varmistaa, että henkilöstövoimavarat ovat oikein mitoitettut ja kohdennetut. Henkilöstösuunnittelussa on määrällisen tarkastelun ohella olennaista henkilöstön henkilöstövoimavarojen laadullinen arviointi ja kehittäminen. Virastojen on aikaisempaa paremmin kyettävä myös ennakoimaan työvoiman kysyntää ja tarjontaa omalla alallaan, mihin pakottaa kiristynvä kilpailu työvoimasta. Osaamisen johtaminen tarjoaa näkökulman ja välineitä yhdistää toiminnan johtaminen ja perinteisesti ymmärretty henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön kehittäminen.

Henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen tulee olla suunnitelmallista investointia organisaation osaamisvoimavaroihin. Parhaimmillaan se tuottaa organisaatiolle kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. Myös muiden kuin välittömässä kilpailutilanteessa toimien organisaatioiden on mahdollista tunnistaa kriittisiä menestystekijöitä, jotka nojaavat ydinosaamisiin.

Osaaminen vahvistaa työkykyä ja sitoutumista

Yksittäisen henkilön näkökulmasta osaaminen on olennainen osa tehtävistä suoriutumista. Vaadittava osaaminen hankitaan peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen keinoin. Kun osaaminen ymmärretään henkilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, niin siihen liittyy läheisesti myös henkilön työmotivaatio ja –työkyky. Se vahvistaa työkykyä ja toisaalta hyvä työkyky on edellytys työssä menestymiselle ja ammatilliselle kehittymiselle. Palkitsevassa ilmapiirissä omien kykyjen ja taitojen käyttäminen lisää mielekkyyden kokemuksia ja kehittymismyönteisyyttä sekä sitoutumista tehtävään ja koko organisaatioon. Työn hallittavuuteen ja mielekkyyteen liittyvät kokemukset ovat läheisesti osa henkilön elämänhallintaa.

Henkilön kokemuksen karttumisen tulisi myönteisesti vaikuttaa myös hänen työstä saamaansa korvaukseen eli palkkaan. Kannustavien palkkausjärjestelmien mukaisesti palkkaus koostuu tehtävä-, henkilö- ja tulokohtaisista osista. Parempi osaaminen luo

suoraan edellytykset paremmalle työn tulokselle. Lisäksi henkilön tiedot ja taidot ovat keskeinen osa palkkauksen henkilökohtaista osaa. Sen sijaan osaamisen parantaminen vaikuttaa vain välillisesti tehtävän vaativuuteen ja sitä kautta palkkauksen vaativuusosaan.

Urakehitys rakennetaan sekä tiedoille ja taidoille että henkiseen kasvuun

Organisaatio ja johdon kyvykkyys vaikuttavat siihen, miten hyvin osaamisvoimavarat tulevat hyödynnetyiksi ja miten kukin henkilö pääsee toteuttamaan omia taipumuksiaan ja soveltamaan oppimaansa. Henkilökohtaisilla kehittämis- ja urasuunnitelmissa voidaan yhdistää organisaation tarpeet ja yksilön kehityspyrkimykset.

Yksilön näkökulmasta ura on eräänlainen polku, joka luo puitteet ammatilliselle ja henkiseen kasvuun. Uralla eteneminen voi olla joko ylenemistä vastuullisempiin tehtäviin organisaatiohierarkiassa tai etenemistä tehtävästä toiseen ja ammattitasolta toiselle. Siirtyminen vaativampiin tehtäviin edellyttää ensinnäkin yksilöltä sekä mahdollisuutta että halua soveltaa uusia tietoja ja taitoja. Yksilön urakäyttäytymiseen vaikuttaa myös vahvasti elämäntilanne ja elämäntaidot.

Yksilön urasta tai ammatillisen kasvun kaaresta voidaan erottaa erilaisia vaiheita, joissa painottuvat eri osaamisalueet. Esimerkiksi pitkä ura ja ammatillinen kokemus nostaa esille parhaimmillaan ammatillisen erityisosaamisen sijasta kokonaisuuksien hallintaa, muiden kehityksen tukemista ja verkosto-osaamista. Ikääntyvät työntekijät voivat mentoreina siirtää osaamistaan nuoremmille.

Osaaminen on esimiestyötä

Johtajien ja esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat ratkaisevia osaamisen johtamisessa ja organisaatioiden oppimisessa. Heiltä edellytetään kykyjä:

- hahmottaa tulevaisuutta ja välittää sitä koskevat näkemykset organisaatioon,
- muuttaa strategia osaamistarpeiksi,
- luoda osaamisen kehittymistä tukevat olosuhteet,
- hallita osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä,
- valmentaa ja kannustaa henkilöitä,
- ajatella käsitteellisesti ja hallita kokonaisuuksia ja
- ymmärtää organisaatiokulttuuria, sen eri prosesseja ja hallita merkitysten muodostumista.

Osaamisen johtaminen on erityisen tärkeä organisaatioiden muutostilanteissa ja muutoksen johtamisessa. Henkilöstön uudistuminen sitä helpompaa mitä vahvemalla heidän osaamisensa on ja mitä myönteisempiä on heidän kokemuksensa itsensä kehittämisen merkityksestä.

Tulos- ja kehityskeskusteluissa kiteytyy henkilöstöjohtamisen ydin

Tulos- ja kehityskeskustelu on henkilöstöjohtamisen peruskäytäntö. Siinä voidaan selvittää jokaisen osaamisen tasoa avainalueilla ja sopia strategian mukaisista osaamisen kehittämisaikavälillä ja -keinoista. Päätehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen tietää, mikä hänen vastuunsa on koko organisaation tulostavoitteiden saavuttamisesta ja mitä osaamista se häneltä edellyttää.

Tulos- ja kehityskeskustelu sisältää seuraavat osat:

- menneen kauden tulosten arviointi,
- tulevan kauden tulostavoitteiden asettaminen,
- menneen kauden kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi ja
- kehittämistoimenpiteistä sopiminen tulevalla kaudella (ml. työntekijän työkyky).

Tulos- ja kehityskeskustelu on oma taitolajinsa, johon tulee valmentautua. Onnistuneen tulos- ja kehityskeskustelun edellytyksiä ovat hyvä valmistautuminen, myönteinen ja luottamuksellinen ilmapiiri ja yhteinen ymmärrys alaisen työtilanteesta, häneen kohdistuneista odotuksista ja onnistumisen edellytyksistä.

2 MIKSI OSAAMISTA ON JOHDETTAVA

2.1 Hallinnon tehtävien muutos

Osaamisesta on tullut virastojen kriittinen menestystekijä

Valtionhallinto on muuttunut voimakkaasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Muutos on koskettanut ja koskettaa toimintaympäristöä, hallinnon tehtäviä, rakenteita, henkilöstöä, johtamista, toimintatapoja ja koko hallintokulttuuria. Sen myötä valtion henkilöstöpolitiikka on kohdannut uusia haasteita ja mahdollisuuksia ja noussut 1990-luvun lopulla hallintopolitiikan strategiseen keskiöön. Eräs keskeinen piirre kehityksessä on se, että henkilöstöpolitiikan painopiste on useissa virastoissa siirtymässä henkilöstöpolitiikan ns. kovasta ytimestä eli määrällisestä ja rakenteellisesta sääntelystä lisääntyvään panostukseen henkilöstön laadulliseen kehittämiseen (vr. Temmes & 1998).

Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön hankkimisesta ja kehittämisestä on tullut aikaisempaa useammalle virastotyöntantajille tärkeä kilpailukysymys. Vuonna 2000 tehdyn kyselyn mukaan yli puolet (54 %) henkilöstöjohtajista oli sitä mieltä, että virastolla ei ole riittävästi osaavaa henkilöstöä. Vuonna 1997 vastaava osuus oli pienempi (47 %). Myös niiden osuus, jotka arvioivat osaavan henkilöstön määrän riittäväksi, oli selvästi pienentynyt vuodesta 1997 (44 %) vuoteen 2000 (29 %) mennessä (Valtion henkilöstöpolitiikkabarometri 2000).

Hallinnon uudet tehtävät edellyttävät uutta osaamista kaikilla tasoilla. Taloudellisen toimintaympäristön muutos ja uudet ohjausmuodot ovat vaatineet laajassa mitassa uudenlaisia tietoja ja taitoja, joita perinteisesti on tarvittu muun muassa yritystoiminnassa. Kyse ei ole pelkästään talouden ja voimavarojen johtamisesta tai kehittyneiden liiketoiminnan välineiden hallinnasta vaan uudenlaisesta toimintakulttuurista, jonka yhtenä perustana on asiakaslähtöisyys ja sen edellyttämä palvelujohtaminen ja –osaaminen. Asiakasnäkökulma kiteytyy usein myös sellaisten hallintovirastojen tavoitearvoihin, jotka eivät ole tavanomaisissa asiakaspalvelutehtävissä. Peräti 43 % virastojen henkilöstöjohtajista arvioi, että palvelujen kehittäminen ja asiakaslähtöisyys ovat vaikuttaneet paljon tai erittäin paljon viraston henkilöstöpolitiikkaan ja –johtamiseen (Valtion henkilöstöpolitiikkabarometri 2000.)

Toinen merkittävä toimintaympäristön muutos, joka on tuonut mukanaan uusia tehtäviä, on ollut EU-integraatio ja muu kansainvälistyminen. Peräti 82 %:a virastojen henkilöstöjohtajista on sitä mieltä, että kansainvälistyminen on vaikuttanut kohtuullisesti, paljon tai erittäin paljon viraston henkilöstöpolitiikkaan ja –johtamiseen. Tehtävistä suoriutuminen, ja koko hallinnon toimintakyvyn ja siten myös kansallisen kilpailukyvyn turvaaminen, on vaatinut ja vaatii laajalti kansainvälistä osaamista hallinnon piirissä. Tähän osaamiseen kuuluu usein monipuolisen ja hyvän kielitaidon lisäksi EU:n ja muiden maiden tuntemus ja vaikuttaminen monikulttuurisessa ympäristössä. (Ks. Sajavaara 2000 ja Valmiina puheenjohtajuuteen 1999).

Yleinen hallinnon kehittäminen on merkinnyt pitkälti luopumista vanhoista organisaatiomuodoista, johtamisjärjestelmistä ja toimintatavoista ja niiden korvaamista uusilla ratkaisulla ja uusilla tehtävävaatimuksilla. Viime vuosikymmenen suuri muutos tulosohjaus ja siihen liittyvä päätösvallan hajautus on edellyttänyt myös henkilöstöjohtamisen uudistumista. Virastojen vastuu henkilöstövoimavaroista ja niiden kehittämisestä on merkinnyt myös uusia vaatimuksia johdolle ja henkilöstöhallinnon

ammattilaisille. Arviointitutkimusten mukaan ongelmia näyttää olevan erityisesti strategisen johtamisen ja henkilöstöpolitiikan ja -johtamisen keskinäisissä yhteyksissä ja liittymisessä tulosjohtamisjärjestelmään (Temmes 2001).

Tulosohjausjärjestelmää kehitetään ja täydennetään virastoissa muun muassa henkilöstön osaamiseen ja uudistumiseen liittyvillä tavoitteilla ja tunnusluvuilla. Asiaksnäkökulman myötä on noussut esille myös laatuajattelu ja uudenlaiset paremmin palveluprosesseihin sopivat työnteon muodot. Eräs näistä on tiimityöskentely, jonka menestyksellinen soveltaminen vaatii perinteiselle hallintokulttuurille vieraita yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja.

Tieto ja osaaminen tulevaisuudentekijöinä

Vaikka Suomea voidaan pitää maana, jossa on jo monet tietoyhteiskunnan peruselementit, elää se silti vielä tietoyhteiskunnan murroskautta. Työelämässä tietoyhteiskuntaan siirtyminen edellyttää uudenlaista johtamiskulttuuria ja organisaatioita. (vr. Suomi tietoyhteiskuntana 2000).

Verkottuminen luo paineita myös julkisen sektorin rakenteille ja eri hallinnontasojen väliselle työnjaolle. Toisaalta se tarjoaa mahdollisuuksia löytää uusia, yhteistyöhön perustuvia toimintamalleja keskitetyn sektorijohtamisen sijaan ja rinnalle. Hallinnon poliittisen ohjauksen ja ministeriöjohtamisen tasolla yhteistyömahdollisuuksia tarkastellaan meneillään olevassa keskushallinnon uudistushankkeessa.

Uusi teknologia ja työprosessien kehittyminen ovat suoraan vaikuttaneet henkilöstön osaamisvaatimuksiin. Erityisesti tietotekniikan kehitys ja ottaminen käyttöön kaikissa virastoissa on korostanut henkilöstön valmiuksia hyödyntää jatkuvasti kehittyvää teknologiaa. Teknologia on tarjonnut lisää välineitä verkostotyöskentelyyn ja uudentyypisten organisaatio- ja palveluprosessien käyttöön. Informaation määrä ja hyödyntäminen ovat lisääntyneet eri organisaatioiden välillä ja sähköinen asiointi on parantanut palvelujen saatavuutta.

Miten asiantuntijoita johdetaan

Yksi erityinen henkilöstöjohtamisen haaste on asiantuntijaorganisaatiot. Valtionhallinnossa löytyy runsaasti yksiköitä, joiden toiminnan luonne edellyttää nykyistä selvemmin toimintaperiaatteiden ja johtamiskäytäntöjen kehittämistä tietointensiivisten organisaatioiden tarpeista. Näitä ovat tyypillisesti yliopistot, erilaiset tutkimuslaitoksen ja kehittämiskeskukset, mutta myös erityyppiset asiantuntijasaarekkeet muun hallinnon sisällä. Asiantuntijaorganisaatioiden pääoma on tietopääomaa ja niiden johtamisessa korostuu tietämyksen ja osaamisen johtamisen näkökulma. Käytännön johtamishaasteita ovat muun muassa edellytysten luominen oppimiselle ja innovaatioille, tiimityöskentely ja joustavien työnteon tapojen ja verkostojen hyödyntäminen. Asiantuntijaorganisaatioille on tyypillistä:

- pitkälle koulutettu henkilöstö,
- palveluiden tuottaminen ja kehittäminen,
- tehtävänä usein monitahoisten ongelmien ratkaisu,
- varsin suuri riippuvuus yksilöistä,
- ihmispääoman ("ihmisintensiivisyys") osuus kokonaispääomasta on ratkaiseva,
- oppiminen ja kokemus uuden osaamisen lähtökohtina ja ihmisten merkitys tuloksellisen toiminnan avaintekijöinä.

(Sveiby 1990, s. 40-41.)

Vaikka edellä kuvatut muutostekijät ovat koskettaneet koko hallintoa, on kehitys ollut eriytyvää. Aikaisemmasta pitkälti yhdenmukaisesta hallinnosta on siirrytty selvemmin tilanteeseen, jossa virastojen toimintaympäristö ja toimintaperiaatteet ovat hyvinkin erilaisia. Myös hallinnon eri tehtäväalueiden, kuten ydintehtävien, palvelutehtävien ja liiketoimintatehtävien, sisällä ovat virastojen toimintakäytännöt ja kehitysaste poikkeavia. Virastot kohtaavat erilaisia tai ainakin eriasteisia haasteita henkilöstöpolitiikan ja –johtamisen kehittämisessä.

2.2 Henkilöstö ja työmarkkinakehitys

Henkilöstön poistuma koettelee virastojen kilpailukykyä työnantajina

Virastojen osaamisen perusta on niiden henkilöstössä. Muutokset sekä valtion henkilöstön määrässä ja rakenteessa että yleensä työmarkkinoiden kehityksessä antavat ne puitteet, joissa viraston toimintaa johdetaan. Arvioiden mukaan vuosina 2001-2010 budjettivaltion 121 000 henkilöstä poistuu vajaa 60 000 henkilöä eli lähes 50 % joko eläköitymisen tai muiden sektorien palvelukseen siirtymisen seurauksena. Vuodessa luonnollinen poistuma on runsaat neljä prosenttia. Mikäli toiminta pysyy nykyisen laajuisena, joutuvat valtion virastot rekrytoimaan huomattavan määrän uutta henkilöstä. Muutos koskee erityisesti korkeasti koulutettuja henkilöitä, joiden osuus valtion henkilöstöstä on verrattaen suuri². Joillakin aloilla ja joiden virastojen kohdalla muutos tulee olemaan keskimääräistä huomattavastikin suurempi. Myös alueelliset erot tulevat korostumaan. (vr. Tietojan henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätösten tueksi vuosilta 1995-1999).

² Valtiolla 27 % henkilöstöstä on vähintään ylemmän korkeakouluasteen tutkinnon suorittaneita, kun muussa työllisessä työvoimassa vastaava osuus on vain 7 %.

Taulukko 1. Valtion budjettitalouden henkilöstön poistuma vanhuuseläkeiän saavuttamisen sekä toisen työnantajan palvelukseen siirtymisen takia vuosina 2000-2015.

Vuosi	Henkilöstö	Kumulatiivinen summa			
		Vanhuus- eläkkeelle siirtyvät	Muu poistuma	Poistuma yhteensä	
				lkm	%
2000	119 273	3 071	3 137	6 208	4,9
2001	114 601	4 683	6 197	10 880	8,7
2002	110 467	5 797	9 217	15 014	12,0
2003	105 162	8 109	12 209	20 319	16,2
2004	99 742	10 595	15 144	25 739	20,5
2005	94 112	13 353	18 016	31 369	25,0
2006	87 876	16 786	20 819	37 605	30,0
2007	81 431	20 513	23 536	44 050	35,1
2008	74 205	25 116	26 161	51 276	40,9
2009	67 317	29 494	28 670	58 164	46,4
2010	61 940	32 472	31 069	63 541	50,6
2011	55 928	36 158	33 395	69 553	55,4
2012	50 750	39 104	35 628	74 731	59,6
2013	43 624	44 070	37 787	81 857	65,2
2014	37 595	48 063	39 822	87 886	70,0
2015	31 026	52 697	41 758	94 455	75,3

(Lähde: Tietojahenkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1995-1999. Valtion budjettitalouden henkilöstö. VTML 4/2000.)

Jotta hallinnon toiminta- ja palvelukyky voidaan turvata, on valtion oltava tulevaisuudessakin kilpailukykyinen työnantaja. Virastojen on kyettävä hankkimaan ja säilyttämään palveluksessaan ammattitaitoinen, työkykyinen, motivoitunut ja jatkuvasti kehittyvä henkilöstö. On nähtävissä, että tulevaisuudessa valtionhallinnon tehtävien vaativuus entisestään lisääntyy, mikä osaltaan korostaa sekä korkeasti koulutettujen henkilöiden houuttelemista valtionhallintoon että henkilöstön kehittämisen merkitystä. Onnistumisen ratkaisee tehtävien mielenkiintoisuus, osaamisen ja kehittymisen edellytykset, oikea palkkaus ja palkitseminen, johtamisen ja työyhteisöjen laatu että työnantajakuvan parantaminen. Osaamisen johtaminen on avain tulevaisuuden kilpailuun.

Osa virastoista on avoimemmassa ja kireämmässä kilpailutilanteessa kuin toiset. Kilpailu kohdistuu eri tavoin myös eri henkilöstöryhmiin. Esimerkiksi viimeaikainen tietotekniikka-alan voimakas kasvu on kiristänyt yritysten kilpailua alan parhaista asiantuntijoista. Valtion virastojen mahdollisuudet vastata kilpailuun ovat monin paikoin olleet rajalliset.

Ikääntyvät työntekijät ovat voimavara

Virastojen on hyvissä ajoin varmistettava riittävän laaja osaaminen sen eri tehtävissä. Uusrekrytointi on vain osa ratkaisua. Toinen puoli on nykyisen henkilöstön motivointi ja kehittäminen. Valtion henkilöstön ikääntyminen asettaa erityisiä vaatimuksia tälle tehtävälle. Organisaatioiden tulisi hyvissä ajoin selvittää ikääntymiset vaikutukset omassa toiminnassa. Organisaatiot, työprosessit, työyhteisöt ja niiden johtaminen on järjestettävä niin, että ne ottavat huomioon ikärakenteen voimakkaan muutoksen.

Voidaan puhua ikäjohtamisesta. Siihen liittyy ennenaikaisen eläköitymisen ehkäiseminen ja ikääntyvän henkilöstön työkyvystä ja jaksamisesta huolehtiminen. Johtamista ja työyhteisöjen toimintaa kehittämällä on motivoitava myös pitkän uran tehneitä henkilöitä uudistumaan ja antamaan osaamisensa organisaation käyttöön. Kyse on myös tasapainoisesta ikärakenteesta ja yhteistyöstä eri ikäisten kesken. Osaamista on kyettävä siirtämään kokeneilta henkilöiltä nuorille työntekijöille. Senioriteetti ja ikäjohtaminen voidaan nähdä myös voimavarana.

2.3 Virastojen kokemuksia

Loppuvuodesta 2000 toteutetun kyselyn mukaan joka viidennes (21 %) virastoista on laatinut ja joka kolmannessa (29 %) on valmistelemaan henkilöstön kehittämis- tai osaamisstrategiaa. Vuonna 1997 osaamisstrategia oli vain 15 %:lla virastoja. Kehityksen myötä virastokentässä on tehtävälueittain selviä eroja: useimmiten osaamisstrategia on laadittu valtionvarainhoidossa (50 %), ministeriötason toiminnassa (36 %), liikenne ja liikennepalveluissa (33 %) ja ympäristöpalveluissa (33%). (Valtion henkilöstöpolitiikkabarometri 2000).

Kyselyyn vastanneista virastoista 60 % arvioi osaamisen ja kehittämistarpeet vuosittain osana tulosjohtamista esimerkiksi tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Kolmannes (32 %) virastoista ei ole arvioinut systemaattisesti viraston osaamistarpeita ja henkilöstön osaamista. Viidennes virastoista (21 %) on myös ennakoinut tulevaisuuden osaamistarpeita vertaamalla nykyisiä osaamisalueita ja niiden tasoa tulevien tehtävien vaatimuksiin. Joka kymmenes (10 %) on kartoittanut suunnitelmallisesti koko henkilöstön osaamisen. (Henkilöstöpolitiikkabarometri 2000). Kyselyn tulokset antavat muita arvioita myönteisemmän kuvan osaamisen johtamisen tilasta valtionhallinnossa.

Osaamisen varmistamisesta on selkeämmin tulossa virastojen henkilöstöjohtamisen onnistumistekijä. Tätä korostaa Valtiontalouden tarkastusviraston näkemykset siitä, että valtionhallinnon henkilöstön kehittäminen on ollut irrallaan toiminnan tavoitteista, se on suunniteltu puutteellisesti ja sitä ei olla seurattu riittävästi (Henkilöstökoulutus valtionhallinnossa, tarkastuskertomus 9/99).

Tämän hankkeen yhteydessä osaamisen johtamisen tilaa selvitettiin haastattelututkimuksella yhdeksässä valtionhallinnon organisaatiossa.³ Organisaatiot valittiin niiden joukosta, jotka olivat kehittäneet tai kehittämässä osaamisen johtamista.

³ Haastattelututkimus liittyi kasvat. yo Marjukka Niiniojan pro gradu –tutkielmaan ja sen kohdevirastoja olivat: Helsingin yliopisto/koko henkilökunta, Helsingin yliopisto/Vantaan täydennyskoulutuslaitos, Opetushallitus (vastaukset vain kirjallisena, ei käyty haastattelemassa), Kauppa- ja teollisuusministeriö, Kansanterveyslaitos, STAKES, Tielaitos/Tuotanto, Keski-Uudenmaan verovirasto, Valtiokonttori/Rahoitusosasto.

Tutkimuksen keskeinen havainto oli, että osaamisen johtaminen liittyy läheisesti organisaation ja sen johtamisen eri osa-alueisiin, erityisesti toimintastrategiaan, organisaation rakenteisiin, järjestelmiin ja organisaatiokulttuuriin. Mitä kokonaisvaltaisemmin osaamisen johtaminen miellettiin osana koko toiminnan ja sen edellytysten johtamista, sitä tehokkaampaa ja vaikuttavampaa osaamisen johtaminen oli. Käytännön kehittämistyössä voi kuitenkin olla järkevämpää keskittyä yhteen tai joihin kehittämiskohteisiin kerrallaan.

Esimerkkivirastojen kokemuksia:

1. Osaamisessaan menestyvien organisaatioiden johto on sitoutunut ja myös itse osallistuu osaamisen määrittelyyn ja tavoitteiden asettamiseen. Aito sitoutuminen on työlästä. Se vaatii näkyvää ja pitkäaikaista kiinnostusta prosessiin, saavutettujen kehitysaskelten toteamista ja uusien tavoitteiden asettamista. Sitoutumisesta viestittää kiinteä vuoropuhelu johdon ja kehittämishankkeen toteuttajien kesken.

Osaamisen johtamisen vaikeudet liittyvät lähinnä osaamisen kytkemiseen sekä organisaation strategiseen prosessiin että toimintaympäristön muutoksiin. Toinen ongelmakohta on johdon sitoutuminen kehittämishankkeeseen vain puhetasolla: johtoryhmä hyväksyy periaatteet ja toimenpide-ehdotukset tai antaa käynnistyssignaalin kehittämisprosessille, minkä jättää seurannan hoitamatta.

2. Ulkoisen toimintaympäristön muutosten huomioiminen suoraan osaamisvaatimuksissa on yksi kehittyneen osaamisajattelun tunnusmerkeistä. Käytännössä vaikeuksia tuottaa asiakassuhteiden määrittely. Myös tulevien osaamistarpeiden arviointi on vaikeaa toteuttaa käytännössä.
3. Osaamiskartoitus on menetelmä sekä johdolle että työntekijöille. Johto joutuu miettimään visioiden ja strategioiden vaikutuksia organisaation toimintaan ja työntekijöiltä vaadittavaan panokseen. Työntekijät joutuvat miettimään oman osaamisensa kehittämisen keinoja. Siinä tapauksessa, että osaamiskartoitus tehdään yksikkökohtaisesti, se on omiaan lisäämään yksikön yhteishenkeä ja yhteisvastuuta omasta tuloksestaan. Osaamiskartoitusten tekeminen on jäsentänyt myös organisaation oppimista ja ollut itsessään oppimistapahtuma.

Osaamiskartoituksen tekeminen on aikaa ja vaivaa vaativa prosessi, jossa pidettävä mielessä tarkoituksenmukaisuus ja tulosten käyttökelpoisuus. Osaaminen muuttuessa myös työkalujenkin pitää muuttua. Jos vain keskitytään olemassa olevan osaamisen mittaamiseen, niin ollaan jäljessä tavoitteista ja toiminnan vaatimuksista. Ongelmana voi olla myös tavoitteiden epärealistisuus ja sovittaminen muuhun toimintaan. Eräs haastatelluista puhui organisaation ”uudistamis-burnoutista”, mikä voi uhata, jos yritetään tehdä liian suuria asioita liian lyhyessä ajassa. Vastapainona on ”pienien askelten kehittämisstrategia”.

4. Osaamisen kehittämisen tueksi kehitetty tietojärjestelmä ei ole itessään riittävä. Tarvittaessa tietojärjestelmä pitää valita vasta, kun ollaan selvillä siitä, mitä halutaan tehdä ja miten järjestelmän toivotaan palvelevan osaamisen johtamista. Ulkopuolisista konsulteista on ollut apua osaamisalueiden määrittämisessä.
5. Suoriutumisen vertailu ja ulkopuolinen arviointi auttavat organisaatiota osaamisasioiden tehokkaassa eteenpäin viemisessä.

(Ks. liitteinä kuvaus haastattelututkimuksen kysymyksistä ja case: Kansanterveyslaitos)

2.4 Valtionhallinto vertailussa

Tilanne kuntasektorilla ja yrityksissä

Kuntasektoria koskevan tutkimuksen mukaan suurin osa työntekijöistä ei johtajien käsitysten mukaan tunne organisaation strategiaa eikä osaamista pidetä tärkeimpänä tekijänä menestystä selittävänä tekijänä. Yli puolet vastaajista ovat sitä mieltä, ettei kehityskeskustelussa sovitut asiat toteudu käytännössä, noin puolet ovat siitä mieltä, ettei muiden työtehtäviä ja –tavoitteita tunneta. Ilmapiiri ja käytännöt eivät tue palautteen antamista ja saamista (63%) eikä omassa yksikössä ole helppoa keskustella kenen kanssa tahansa (52%). Omassa yksikössä ei tueta kehittymistä eikä kannusteta jatkuvaa oppimista (58%). Virheiden tekeminen oppimistarkoituksessa ei ole hyväksyttävää (66%).⁴

Strategista tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyä oli tehty vain 39 %:ssa tutkituista organisaatioista. Henkilöstön kehittäminen oli valtaosaltaan perinteistä työpaikka- tai muuta koulutusta. Mentorointi oli käytössä vain 5 %:ssa organisaatioista.

Strategista osaamistarpeiden määrittelyä tehneissä organisaatioissa tehtiin henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Tietotekninen infrastruktuuri oli kehittyneempi ja erilaisia palavereita pidettiin enemmän. Oppivan organisaation tyyppiä edustavissa organisaatioissa oli tehty osaamiskartoitus ja sitä käytettiin rekrytoinnin apuvälineenä muilla tavoin vastanneita useammin. Muutenkin käytössä oli enemmän erilaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä.

Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet liittyvät tutkimuksen mukaan siihen, miten kyetään ylläpitämään nykyisen henkilöstön hyvinvointia, työkykyä motivaatiota ja olemassa olevaa osaamista. Toisaalta on myös kartoitettava tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Tarvitaan monipuolisia oppimista edistäviä toimenpiteitä sekä osaamisen kehittymistä ehkäisevien tekijöiden poistamista (mm. hallinnollinen rakenne, epäkäytännölliset prosessit sekä oppimista estävä työkuultuuri).

Osaamisen johtaminen on ajankohtaista myös yrityssectorilla. Edistyksellisimmät yritykset pyrkivät saamaan kilpailuetua osaamisellaan. Näissä yrityksissä osaamisen arviointi ja kehittäminen nähdään olennaiseksi osaksi toimintaa kaikilla tasoilla. Käytännöt, muun muassa työkalut ja kehittämistoimenpiteet sen sijaan vaihtelevat huomattavasti. (Ks. liitteenä case: Fazerin Makeiset Oy)

⁴ Tulokset perustuvat Eeva Sankarin pro gradu -tutkielmaan. Tutkimuksen kohteena oli kuntaorganisaatiot ja kohderyhmänä päällikkö- ja johtajataso, joista kuitenkin on karsittu pois henkilöstöammattilaiset. Tutkimus oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin kyselyn avulla kvantitatiivisesti tietoa otannasta, joka koski koko kuntaorganisaatiota (150 kunnan organisaation johtajaa tai päällikköä), jonka jälkeen tehtiin viisi syventävää teemahaastattelua. Vastausprosentti kyselyyn oli 55 %. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että heidän organisaatiossaan oli tehty strategista tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyä sekä osaamiskartoitus.

Kansainvälinen kehittämistyö

Osaamisen hallinnan kehittäminen on useissa maissa ajankohtaista. OECD:n julkishallintokomitean (PUMA) työsuunnitelmassa on vuodelle 2001 tietojohdamisen kehittäminen (knowledge management). Vuonna 2000 OECD:n tekemään kyselyyn moni jäsenmaa vastasi tietojohdamisen olevan erittäin ajankohtainen kehittämisalue julkishallinnossa. Kuitenkin vain harvoissa maissa oli päästy konkreettisiin kehittämistoimiin. PUMA pyrkii tukemaan jäsenmaiden hallitusten kehittämistyötä yhteisellä hankkeella, jossa selvitetäisiin tietojohdamisen määritelmä ja ulottuvuudet julkishallinnossa sekä esitellään julkishallinnolle soveltuvia tiedon ja osaamisen johtamismalleja yritysmaailmasta.

OECD:n opetusalan yksikkö Centre for Educational Research and Innovation on toteuttanut laajan hankkeen tietojohdamisesta. Hankkeen tulokset on esitelty OECD:n julkaisussa Knowledge Management in the Learning Society (ks. kirjallisuusluettelo). Siinä on teoreettisen pohdinnan lisäksi käytännön esimerkkejä tiedosta ja oppimisesta sektoritasolla. Tarkemmin esitellään tiedon tuottamisen, jakamisen ja käytön prosesseja koneenrakennuksessa (engineering), tieto- ja informaatioalalla sekä terveys- ja opetusalalla.

3 MITEN OSAAMISTA JOHDETAAN: TYÖKALUT

Julkisen johtamisen toimintaympäristö, prosessit ja välineet tarjoavat ne puitteet, jossa osaamista johdetaan. Valtionhallinnon johtajien liikkumavara henkilöstövoimavarojen johtamisessa, muun muassa uuden henkilöstön rekrytoinnissa on säännellympi kuin yritysjohtajilla. Organisaatioiden osaamisen arviointi ja kehittäminen toiminnan tavoitteista lähtien on kuitenkin pitkälti käyttämätön mahdollisuus myös valtion virastoissa. Se kuuluu hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön samalla tavoin julkisissa organisaatioissa kuin yrityksissäkin.

3.1 Osaaminen strategiatyökaluissa

Tulosohjaus on yleinen ohjausjärjestelmä valtionhallinnossa. Käytännössä tulosjohtaminen toteutuu virastoissa jokseenkin eri tavalla, mihin vaikuttavat muun muassa organisaation ja sen tehtävien luonne, kehitysaste ja johtamiskulttuuri. Tulosohjaus ei suoraan sisällä osaamisenäkökulmaa. Parhaimmillaan se kuitenkin tuo esille tulosten ja voimavarojen välisen yhteyden.

Tulosjohtamisen myötä ovat yleistyneet myös sellaiset johtamiskäytännöt, joihin sisältyy osaamisen arviointia ja kehittämistä. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat välineitä tarkastella henkilöstön tietoja ja taitoja organisaation tavoitteista ja tehtävistä lähtien. Johtamiskulttuurin ihmissuhdesuuntautuneisuus, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen sekä kehittymismyönteisyys luovat pohjaa osaamisen hallinnalle.

Osaamisenäkökulma tulee selvemmin esille uusissa myös tulosohjaukseen sovitettavissa johtamismalleissa ja strategiatyökaluissa. Loppuvuodesta 2000 kysyttiin henkilöstöjohtajilta käytetäänkö viraston johtamisessa tulosohjauksen ja -johtamisen lisäksi sellaisia johtamisen menetelmiä, joissa henkilöstön yhteys toiminnan tuloksellisuuteen tulee esille. Heistä 38 % ilmoitti, että ei käytetä, 22 % ilmaisi tällaisten menetelmien olevan kehitteillä ja 40 % sanoi jo käyttävänsä niitä. Esimerkkeinä mainituista järjestelmistä ja toimintamalleista tulivat esille:

- henkilöstötilinpäätös (HTP)
- Balanced Scorecard (BSC)
- valtioyhteisön ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmä KOJO
- henkilöstöbarometri
- itsearviointi ja laatujärjestelmä (EFQM)
- asiainhallintajärjestelmä ja toimintolaskentajärjestelmä
- ulkoinen arviointi
- uusi palkkausjärjestelmä ja
- kehityskeskustelu

(Henkilöstöpolitiikkabarometri 2000)

3.2 Balanced Scorecard

Osaamisen strategista merkitystä on erityisesti nostanut esille Balanced Scorecard (BSC). Malli on kehitetty yritysmaailmaa varten, mutta se on nopeasti yleistynyt myös julkishallinnossa. Se sisältää kokoavan tarkastelun, ns. tasapainotetun mittariston, jossa

organisaation toimintaa on mahdollista kuvata toiminnan kannalta keskeisillä alueilla. Tasapainotetussa mittaristossa näitä, toisistaan riippuvia näkökulmia ovat:

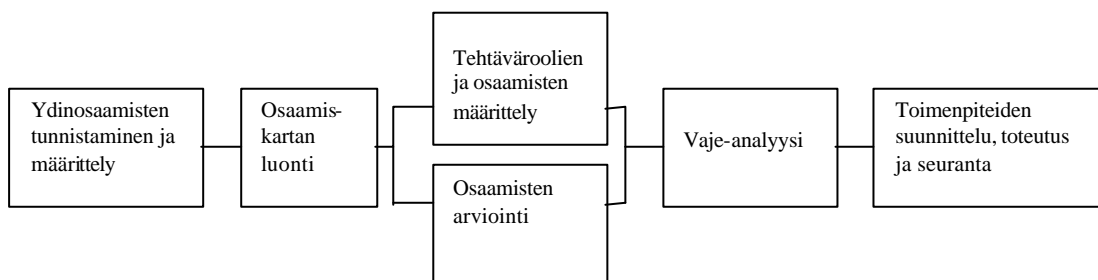
1. Asiakasnäkökulma, vaikuttavuus
2. Prosessinäkökulma
3. Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma ja
4. Taloudellinen näkökulma

Valtiovarainministeriö on käynnistänyt Tasapainoisen onnistumisen eli Balanced Scorecard –hankkeen. Sen tavoitteena on tarjota virastoille yhteinen kehittämisfoorumi, jossa vaihdetaan kokemuksia ja opitaan hyvistä BSC-pohjaisista toiminnan kehittämismalleista. Foorumi jakautuu viiteen eri teemasoluun, joista yksi on BSC-osaamisen ja tiedon hallinta. Hanke päättyi vuoden 2000 hankkeessa ja siinä oli mukana yhteensä 28 virastoa. Hankkeen loppujulkaisu ilmestyy vuoden 2001 alkupuolella. (Ks. vn/vm/hallinnon kehittämisosasto/laatuhanke).

3.3 Henkilöstötilinpäätös

Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto on kehittänyt osana henkilöstötilinpäätösjärjestelmää osaamisen hallinnan ja arvioinnin mallin, joka on julkaistu henkilöstötilinpäätöksen käsikirjan yhteydessä. Sen tavoitteena on olla konkreettinen osaamisen johtamisen työkalu, jossa ohjeistetaan tekoprosessia, käsitteistöä, tunnuslukuja, mittareita ja järjestelmän hyväksikäyttöä. Osaamisen johtamisen malli, tehtävät ja käytännön toteutus rakentuu käsikirjassa alla olevan kuvion mukaisesti (Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä 2000).

Kuvio 3. Osaamisen johtamisen tehtävät osana henkilöstötilinpäätöstä



Ydinosaamisen tunnistamisella tarkoitetaan organisaation menestyksekkään, asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista lähtevän toiminnan kannalta keskeisten osaamisen löytämistä. Osaamisalueiden määrittely tehdään organisaation ydinosaamisen pohjalta. Organisaatiolla on parhaimmillaankin vain muutama ydinosaaminen, jotka:

- tuottavat organisaatiolle merkittävää kilpailuetua ja asiakkaalle merkittävää lisäarvoa,
- organisaatio on sisäistänyt osaksi toimintatapaansa,
- ovat vaikeasti korvattavissa ja kilpailijoiden kopioitavissa,
- tukevat uuden luomista ja innovaatioita.

Ydinosaamisten pohjalta määritellään tehtäväroolit. 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. Tämän jälkeen määritellään ne menettelytavat ja välineet, joilla käytännön osaamisen arviointi tehdään. Vajeanalyysissä tarkastellaan organisaation tarvitseman osaamisen ja henkilöiden tai henkilöstöryhmien mitattujen osaamisten välisiä eroja. Lopuksi tarkastellaan sitä, miten analysoituja tietoja hyödynnetään henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja mitä kehittämistoimenpiteitä tarvitaan.

Henkilöstötilinpäätös ja sen osaamista koskeva osio täydentävät muita strategisen johtamisen työkaluja, kuten tasapainotettua mittaristoa. Osaamisen numeerinen mittaaminen on yksi edellytys muun muassa henkilöstön pääoma-arvon määrittämiseksi henkilöstötilinpäätöksen henkilöstönäkökulman sisältävässä tuloslaskelmassa ja taseessa.

Käsikirja sisältää konkreettisia malleja ja välineitä osaamisen johtamiseen. Lisäksi se tarjoaa Puolustusvoimien, Tielaitoksen tuotannon ja Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen erilliset pilottikuvaukset siitä, miten osaamisen johtaminen on toteutettu käytännössä näissä kolmessa toiminnaltaan erityyppisessä organisaatiossa.

3.4 Valtioyhteisön ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmä KOJO

Valtiovarainministeriön kehittämä valtioyhteisön ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmä KOJO tarjoaa johdolle apuvälineen strategisen henkilöstöjohtamisen perustaksi osana kokonaisjohtamista. Järjestelmän lähtökohtana on se, että mitä strategisempi taso on, sitä enemmän tarvitaan vertailutietoa organisaation ulkopuolelta. Tietoja käytetään organisaation henkilöstöön liittyvien asioiden tilan ja kehityksen toteutukseksi ja asemoinniksi ympäristöön nähden. Järjestelmä sisältää Internet selaimen alla taulukoin ja kuvioin esitettyjä poikkileikkaus- ja kehitystietoja:

- henkilöstöstä,
- palkoista,
- osaamisesta ja
- työtyytyväisyydestä.

Järjestelmän analysoidun tiedon pohjalta on mahdollista löytää kehittämiskohteita ja asettaa kehitettävälle asioille tavoitetasoja sekä seurata tavoitteiden toteutumista. Näin täytetään myös tietojohtamisen vaatimukset parhaiden käytäntöjen tunnistamisessa ja hyväksikäytössä. Lopputavoitteena on organisaation toiminnasta johdettu oikea henkilöstön määrä ja rakenne, osaava ja motivoitunut henkilöstö ja kilpailukykyinen ja kustannustehokas työnantaja. Henkilöstö- ja palkkatiedot päivittyvät kuukausittain ja kerran vuodessa kerättävät osaamis- ja työtyytyväisyystiedot vuosittain.

3.5 Osaaminen ja Euroopan laatupalkintomalli EFQM

Laadun arvioinnista ja kehittämisestä on tullut nopeasti tärkeä tulosjohtamista täydentävä johtamisen väline myös valtion virastoissa. Laatupalkintomalli on organisaation johtamisen, arvioinnin ja kehittämisen väline, jonka avulla toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa. Arviointialueiden kautta nousevat esiin organisaation vahvuudet ja

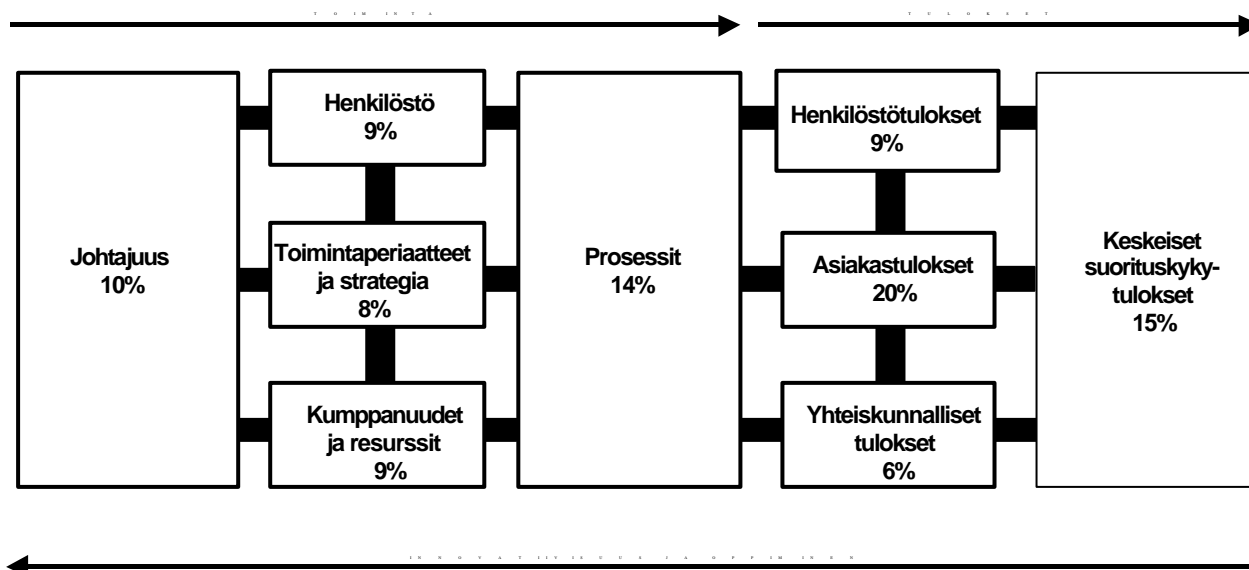
parantamiskohteet. Laatupalkintomallin käyttöön liittyvien kokemusten perusteella malli soveltuu julkisten organisaatioiden kehittämiseen, toiminnan arviointiin ja parhaiden käytäntöjen vertailuun.

Laatupalkintomalli on jo käytössä monilla julkisen sektorin toimialoilla, kuten kouluissa ja oppilaitoksissa, sairaaloissa, puolustusvoimissa sekä kuntien ja valtion virastoissa. Laatupalkinnon käyttöä julkisella sektorilla on selvittänyt Laatualuekeskuksen, Suomen Kuntaliiton ja valtiovarainministeriön yhteishanke, jonka keskeisenä tavoitteena oli perehtyä käyttäjien kokemuksiin laatupalkinnon käytöstä valtionhallinnossa, kunnissa ja kuntayhtymissä. Hankkeen loppuraportti "Yhteiset palvelut - Yhteinen hyöty, Laatupalkinto julkisella sektorilla" (1999) sisältää julkista sektoria koskevat hankkeen johtoryhmän yksimieliset ehdotukset ja suositukset käytännön toimenpiteiksi. Niin ikään jo vuotta aikaisemmin julkistettu Julkisten palvelujen laatustrategia (1998) suosittelee laatupalkintomallin käyttöä julkisen sektorin organisaatioiden laadun kehittämisen apuvälineenä ja korostaa sen merkitystä nimenomaan itsearvioinnissa.

Laatupalkintomallin käyttö monipuolistaa julkisen sektorin tulosjohtamista ja tulosten arviointia. Malliin sisältyvä prosessinäkökulma korostaa voimakkaasti asiakkaan tarpeista lähtevää toiminnan kehittämistä. Mallissa julkisia organisaatioita arvioidaan sen mukaan, miten hyvin ne kykenevät vastaamaan kansalaisten ja muiden asiakasryhmien tarpeisiin. Asiakkaiden kuunteleminen ja laaja vuorovaikutus eri asiakasryhmien kanssa on tärkeä edellytys pyrittäessä erinomaiseen suoritustasoon.

Suomen laatupalkintokilpailussa siirrytään käyttämään Euroopan laatupalkintomallia vuonna 2001. Euroopan laatupalkintomallin käyttöä myös julkisella sektorilla puoltaa erityisesti yhteistyö Euroopan unionin jäsenmaiden välillä ja mahdollisuus vertailuihin muiden EU-maiden julkisen ja yksityisen sektorin kanssa. Julkista sektoria varten avataan laatupalkintokilpailuun myös oma sarja, jossa noudatetaan aivan samoja arviointikriteerejä kuin yritysten sarjassa.

Kuvio 4. Euroopan laatupalkintomalli EFQM



Suomen Kuntaliitto ja valtiovarainministeriö ovat tehneet yhteisen oppaan Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla, joka sisältää näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämässä. Oppaassa tarkastellaan julkisten palvelujen laadun kehittämistä ja laatutyön haasteita, organisaatioiden itsearviointia Euroopan laatupalkintomallilla sekä julkisten organisaatioiden erityispiirteitä ja arviointimallin soveltamista.

Laatuajattelu korostaa innovatiivisuuden ja oppimisen merkitystä. Osaaminen on keskeisellä sijalla mallissa ja organisaation eri toimintojen ja tuloksellisuuden tarkastelussa. Se luo edellytykset tuloksellisuudelle ja on osa sekä henkilöstön että rakenteiden ja prosessien laatua (prosenttiosuudet kertovat kunkin osa-alueen painotusosuudet arvioinnissa). Malli on koko organisaation toiminnan kattava ja tarkastelutasoltaan osin jokseenkin yleinen. Arviointia on mahdollista täydentää osaamista koskevilla kysymyksillä (ks. esimerkiksi virastohaastattelut, liite 1)

3.6 Konsultointi- ja tietojärjestelmätuotteet

Osaamisen johtamisen ajankohtaisuudesta kertoo myös se, että yritysten ja virastojen käyttöön on viime vuosina kehitetty useita osaamisen johtamista tukevia konsultointituotteita ja niihin liittyviä tietojärjestelmätuotteita.⁵ Tuotteistettujen kehittämismallien avulla osaaminen pyritään ottamaan systemaattisesti hallintaan organisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa kehitystarveanalyysiä.

Kehitystarveanalyysin vaiheet ovat tyypillisesti strategiaproessin vaiheita:

- määritellään organisaation toiminnan kannalta keskeiset alueet, jotka on kytketty yrityksen visioon ja strategiaan. Määrittelyn avulla saadaan selville organisaation menestystekijät,
- selvitetään henkilöstön osaamisen nykytaso,
- määritellään osaamisen tavoitetasot painottaen erityisesti tulevaisuussuuntautuneisuutta. Jos nykyosaaminen ei vastaa tavoiteltua osaamistasoa, tuloksena löydetään osaamiskuiluja,
- yhdistetään kehitystoimenpiteet osaksi toimintaa, jotta tavoitetasot saavutettaisiin.

Kehittämismallit sisältävät tyypillisesti graafisen aineiston, seminaaripaketit ja konsulttipalvelut. Pitkälle tuotteistettu palvelu on jokseenkin helppo ratkaisu kehitysanalyysiprosessin läpiviemiselle. Organisaatiolla voi myös olla voimavaroja ja asiantuntemusta toteuttaa prosessi omin voimin. Joka tapauksessa kehitystarveanalyysi vie organisaatiolta aikaa ja muita resursseja riippumatta siitä käytetäänkö ulkopuolisen konsultin tukea vai ei. Kehittämismallien keskeisiä ominaisuuksia ovat:

⁵ Tämän hankkeen työryhmä tutustui ArtCon Oy:n, Educa-Instituutin, HAUS:n (HYK:N myöntämät lisenssit Core Competence ja Competence Focus) Mercuri International Oy:n (Mi-core) ja Novogroup Oy:n (HYK:n myöntämät lisenssit) osaamisen konsultointipalveluihin. Samassa yhteydessä työryhmä tutustui Elbit Oy:n (FitTeam), IBM:n (Kompetenssi), Novogroupin (Competence Pro) ja HYK:n (Competence Manager 2000 Oracle 8i) tietojärjestelmävälineisiin. Kaikki tietojärjestelmät soveltuivat osaamisen hallinnan apuvälineeksi. Markkinoilla on tarjolla lisäksi ainakin kymmenkunta muuta toimittajaa.

- liiketoimintalähtöisyys,
- ydinosaamislähtöisyys,
- prosessilähtöisyys/toimintalähtöisyys,
- ongelmalähtöisyys ja
- tulevaisuussuuntautuneisuus.

Tarjolla olevat kehitystarveanalyysit ovat säännönmukaisesti strategialähtöisiä. Myös niiden peruslogiikka on hyvin samankaltainen. Käytännön toteutuksessa syntyy eroja riippuen käytettävästä konsultista ja oman organisaation kyvystä ja resursseista. Mallien paremmuuden vertailua tärkeämpää on ymmärtää osaamisen merkitys organisaation resurssina ja investointina, joka tuottaa tuloksia ja vaikuttavuutta. Osaamisen hallinnan järjestelmät ja työkalut on sovittava kunkin organisaation tarpeisiin ja niiden on palveltava käytännön johtamistyötä.

Käytännön toteutuksen kannalta tulee kiinnittää erityisesti huomiota:

- konsultin maineeseen ja kokemukseen,
- konsultin ja oman organisaation tahtotilaan ja kyvykkyyteen työskennellä yhdessä vaativassa strategisessa prosessissa (johdon sitoutuminen) ja
- konsultin tarjoaman mallin soveltuvuuteen omaan organisaatioon (kevyt, mutta pinnallinen/raskas, mutta syvälinen kehittämismalli/tietojärjestelmä).

Tämän selvityksen liitteessä esitetään tarkistuslista niistä kriteereistä, joihin tulisi kiinnittää huomiota kehittämismallia ja konsulttipalveluja valittaessa.

Osaamisen kehittämiseen on kehitystarveanalyysin lisäksi muitakin strategia- ja toimintalähtöisiä kehittämistapoja. Perinteisin ja keskeisin kehittämisen muoto on tulos- ja kehityskeskustelut (180 asteen arviointi). Osaamista voi myös kehittää 360 asteen arvioinnilla, jossa palautetta kerätään esimiehiltä, kollegoilta ja alaisilta. Lisäksi markkinoilla on tarjolla erilaisia ryhmätyömuotoja (pelejä), joilla voidaan etsiä ja oman organisaation menestystekijöitä, ryhmädynamiikkaa ja itsetuntemusta. Kehitystarveanalyysillä tavoitellaan kuitenkin muita kehittämistapoja syvällisempää ja jatkuvampaa sekä koko organisaation ja toimintaympäristön systemaattisesti huomioon ottavaa lähestymistapaa.

Tietojärjestelmävälineet eivät ole käytännön johtamisessa välttämättömiä, mutta ne saattavat helpottaa osaamista koskevien tietojen säännöllistä päivittämistä, analysointia ja raportointia. Kehittämismalleja tarjoavat konsultit eivät yleensä edellytä jonkin tietyn tietojärjestelmän hankkimista, vaikka usein markkinoivat ja toimivat yhdessä sopivaksi katsomansa tietojärjestelmätoimittajan kanssa. Tietojärjestelmä ei saisi toimia koko toimintaa ohjaavana tekijänä vaan sen tulisi palvella osaamisen hallintaprosessia. Viime kädessä kysymys on siitä, mitä organisaatio edellyttää itselleen sopivalta tietojärjestelmältä ja millaiset resurssit sillä on käytettävissä. (ks. liitteenä tarkistuslista tietojärjestelmien valintaan).

Tietojärjestelmää valittaessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mitä järjestelmä maksaa ja miten sitä on tarkoitus hyödyntää yhdessä muiden henkilöstöhallintoon liittyvien tietojärjestelmien kanssa. Nykyisiä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä ei ole rakennettu osaamisen hallinnan näkökulmasta ja tietojärjestelmien yhteensovittaminen vaatiikin useimmiten runsaasti räätälöintiä.

Tietojärjestelmään talletettaviin tietoihin sovelletaan tietosuojalakia ja henkilötietolakia. Tietojen käytölle tulisi myös valmistella eettiset toimintaperiaatteet.

Lopuksi, konsultointi- ja tietojärjestelmätuotteet ovat vain työkaluja:

”Suorastaan vaarallisia osaamisen johtamisen apuvälineistä tulee, jos yrityksessä ei tiedosteta, mihin työkalut eivät pysty: jos työkalujen takia väheksytään esimiesten puoli-intuitiivisia näkemyksiä, unohdetaan, että yksilökompetenssin pehmeät ulottuvuudet kuten tahto, sitoutuminen, innostus ja oppimiskyky eivät ole mittareilla ja tietojärjestelmillä hallittavissa tai luullaan, että järjestelmän olemassaolo vähentää esimiehen vastuuta oppimiseen kannustamisessa ja suunnan näyttämisessä”. (Paula Kirjavainen - Ritva Laakso-Manninen 2000, s. 123.)

4 TYÖRYHMÄN JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET

Osaaminen on keskeisin voimavara, jolla valtiotyönantaja vastaa tulevaisuuden kilpailuun

1. Osaava ja sitoutunut valtion henkilöstö on menestystekijä koko kansantalouden ja yhteiskunnan kannalta ja avain kansalliselle kilpailukyvyille. Osaamisen johtaminen ja oppivat organisaatiot luovat edellytykset hallinnon tuloksellisuudelle ja palvelukyvyille. Tietoyhteiskuntakehitys ja hallinnon uudet tehtävät ja palvelut korostavat ennestään korkeasti koulutetun henkilöstön merkitystä virastojen voimavarana.
2. Yleinen työmarkkinakehitys ja valtion henkilöstörakenteen, erityisesti ikärakenteen voimakas muuttuminen kiristävät kilpailua työvoimasta. Virastojen on ennakoitava työvoiman määrällistä ja laadullista kysyntää ja tarjontaa. Niiden on onnistuttava houkuttelemaan ja säilyttämään palveluksessaan osaavaa henkilöstöä.

Valtiotyönantajan vahvuuksina kilpailussa ovat tehtävien mielenkiintoisuus, yhteiskunnallinen merkittävyys ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen. Henkilöstön sitoutumista on edistettävä uramahdollisuuksilla ja kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyvillä kannustimilla. Valtion työnantajakuvaa on parannettava.

3. Valtion henkilöstön ikärakenteen muutos edellyttää myös parempia keinoja kehittää ja motivoida palveluksessa olevaa henkilöstöä. Senioriteetti tulee ymmärtää voimavarana. Työyhteisöjen ikärakennetta on tasapainotettava ja ikääntyvien on voitava siirtää osaamisensa nuorille työntekijöille.
4. Kun osaaminen ymmärretään henkilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, niin siihen liittyy läheisesti myös henkilön työkyky- ja työmotivaatio. Se on osa tehtävissä suoriutumista, vahvistaa työkykyä, lisää mielekkyyden kokemuksia ja sitoutumista organisaatioon. Henkilön tietojen ja taitojen kehittymisen on oltava palkitsevaa.

Osaamisnäkökulma on sisällytettävä valtion henkilöstöstrategiaan ja ohjausprosesseihin

5. Valtion henkilöstöstrategian yhtenä tavoitteena tulee olla osaavan, kehittyvän ja sitoutuneen henkilöstön varmistaminen valtion palveluksessa. Osaaminen on sisällytettävä yhtenä voimavarana hallinnon ohjausprosesseihin kaikilla tasoilla. Organisaatiomuutosten yhteydessä on huolehdittava osaamisen säilymisestä ja kehittymisestä.
6. Ministeriöiden on asetettava osaamista koskevia tavoitteita virastojen tulostavoitteisiin. Tavoitteiden on oltava seurattavia ja niiden toteutumisesta on raportoitava osana tulostavastuuta. Ministeriön johdon ja viraston päällikön välisessä tulosneuvotteluissa sovitaan esimerkiksi siitä, miten virasto raportoi osaamispääoman laadusta, määrästä ja merkityksestä sekä toteutuneen kehityksen selittäjänä että tulevaisuutta koskevien tulosten mahdollistajana.

Osaamisen johtaminen on osa toiminnan johtamista

7. Osaamista on arvioitava ja kehitettävä pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti toiminnan tavoitteista lähtien. Se koskettaa koko henkilöstöjohtamisen kenttää: strategioita, henkilöstöhallinnon perustoimintoja, kuten henkilöstösuunnittelua ja rekrytointia sekä esimiesten päivittäistä johtamista. Osaamisenäkökulma on olennaisesti mukana myös muutosjohtamisessa ja henkilöstön uudistumisessa. Tulokset näkyvät viime kädessä palvelujen laatuina ja asiakastyytyväisyytenä.
8. Uudet johtamismallit ja toiminnan kehittämisen työkalut, kuten Balanced Scorecard ja Euroopan laatupalkintokriteeristö EFQM nostavat esille osaamisen merkityksen toiminnan tarkastelussa. Osaamisen arviointi ja kehittäminen on keskeinen osa myös valtion henkilöstötilinpäätösjärjestelmää. Osaamista koskevia, mitattavia tavoitteita tulisi mahdollisuuksien mukaan sisällyttää henkilöstöstrategiaan ja tulostavoitteisiin.
9. Keskeinen henkilöstöjohtamisen työkalu on tulos- ja kehityskeskustelu. Sen käyttöön sekä johtajien ja henkilöstön valmiuksiin käydä tulos- ja kehityskeskusteluja on kiinnitettävä huomattavasti enemmän huomiota.

Kaikkea osaamista ei voi eikä tarvitse hallita: on luotava edellytyksiä osaamisen kehittymiselle

10. Kaikkea osaamista ei voi suoraan määritellä ja johtaa. Osa on ns. hiljaista tietoa, joka syntyy ja kehittyy parhaiten toimintojen yhteydessä vuorovaikutustilanteissa. Organisaation johdon tehtävä onkin luoda kehittymistä ja vuorovaikutusta tukeva työympäristö. Esimerkiksi itseohjautuvat työprosessit, tiimityöskentely ja verkostot edistävät osaamisen kehittymistä. Voidaan puhua esimerkiksi oppivasta organisaatiosta ja oppimaan oppimisesta. Erityisesti ns. asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa on otettava huomioon oppimisen ja innovaatioiden edellytykset.
11. Osaamisen johtamista varten on kehitetty erityisiä malleja ja tuotteita, jotka helpottavat osaamistiedon tallentamista, analysointia ja hyödyntämistä. Mallien ja niihin liittyvien tietojärjestelmävälineiden tarpeellisuus ja soveltuvuus on harkittava kunkin organisaation tarpeista lähtien. Parhaimmillaankin työkalut tarjoavat vain perustan osaamisen johtamiselle.
12. Osaamisen johtamiseen kehitetyt hallintajärjestelmät voivat olla hyödyllisiä, mutta toisaalta niiden toteuttaminen sitoo organisaation ja yksilöiden voimavaroja. Osaamisen hyödyntämisellä tulla olla suurempi paino kuin hallintajärjestelmien rakentamisella.

OSAAMISEN JOHTAMINEN VIRASTOISSA: HAASTATTELUTUTKIMUS

Virastojen tilanteen selvittämiseksi osaamisen johtamisen osalta tehtiin haastattelu yhdeksässä eri valtion virastossa ja laitoksessa. Haastattelut tehtiin keväällä ja kesällä 2000. Jokainen haastattelu kesti noin kaksi tuntia ja vastaajina oli tavallisimmin 1-3 henkilöä, jotka joko kehittäjän tai johdon ominaisuudessa olivat syventyneet aiheeseen. Haastattelun tekivät koulutuspäällikkö Monica Lindeman-Valkonen ja kasvat. yo Marjukka Niinioja.

Tulokset on yhteenvedona kirjattu haastattelukysymysten mukaan. Marjukka Niinioja laati haastatteluista proseminaari-työn ja tekee aineiston perusteella myös pro gradu tutkielmansa. Kansanterveyslaitoksen osaamiskartoituksesta on case-selvitys tämän raportin liitteenä.

Haastattelun kohteiksi valittiin sellaisia valtion organisaatioita, joista tiedettiin, että osaamisen johtamisen eteen on tehty merkittävää työtä ja sellaisia, jotka ilmoittivat halukkuutensa olla mukana:

- Tielaitos
- Valtiokonttori/Rahoitusyksikkö
- Kansanterveyslaitos
- Stakes
- Kauppa- ja teollisuusministeriö
- Helsingin yliopisto
- Helsingin yliopiston Vantaan täydennyskoulutuslaitos
- Keski-Uudenmaan verovirasto
- Opetushallitus

Osaamishankkeiden tila

Useimmissa organisaatioissa osaamiskartoitukset on käynnistetty kokeiluina. Kartoituksen kohteeksi on otettu yksi yksikkö ja kokemusten perusteella toimintaa ollaan laajentamassa muihin yksikköihin. Yhdessä organisaatiossa kartoitus oli vasta suunnitteluvaiheessa ja toisessa suunniteltiin yksinkertaisempaa versiota aiemmin tehdyn, liian työlään kartoituksen tilalle.

Yhteistä organisaatioille on se, että osaamiskartoitusten tekeminen vaatii paljon resursseja. Jos ei tiedetä tarkkaan, mitä siltä toivotaan ja miten tuloksia on tarkoitus käyttää jatkossa, sitä ei kannata tehdä ollenkaan. Toisaalta se on perusteellisesti ja harkiten tehtynä erittäin hyvä tapa tehdä strategia, visiot ja toiminnan tulostavoitteet tunnetuksi koko organisaatiossa. Osaamiskartoituksen tekeminen on oppimisprosessi, joka saattaa kasvattaa tiimin ja työyhteisön yhteistä vastuuta osaamisesta. (Lue lisää KTL:n case-selvityksestä).

Osaamiskartoituksen tekemiseen useimmat organisaatiot ovat katsoneet tarvitsevansa konsulttiapua. Sen sijaan asiaan liittyviä tietojärjestelmiä ei vielä juurikaan ole käytössä, joskin niiden hankkimista harkitaan. Oleellista on sen tietojärjestelmätuotteiden käyttäjäystävällisyys ja yhteensopivuus muiden järjestelmien kanssa. Tietojärjestelmän pitää tuottaa tietoa päätöksenteon pohjaksi ja siinä pitää olla pohja kehityskeskusteluita varten. Haastatteluista Valtiokonttorissa ja Tielaitoksessa on tällainen tietojärjestelmä käytössä.

Osaamisen määrittely

Haastattelujen teemat:

- Oletteko määritelleet organisaationne osaamisen ja ydinosaamisen?
- Oletteko määritelleet kriittiset menestystekijät

Monessa organisaatiossa osaamiskartoitus oli nimenomaan lähtenyt liikkeelle ydinosaamisten määrittelystä. Ydinosaamisalueiden määrittelyn pitää lähteä organisaation visioista ja strategioista. Ydinosaamiset voivat olla kenen tahansa osaamisia, ei vain korkeasti koulutettujen työntekijöiden asiantuntemusta. Ydinosaamisanalyysin avulla löytyvät myös sellaiset toiminnot, joita ei ole järkevä suorittaa oman henkilökunnan voimin, vaan on tehokkaampaa ostaa ne ulkopuolelta.

Osa haastatelluista organisaatioista oli määritellyt kriittiset menestystekijänsä ottaessaan käyttöön Balanced Scorecard- työkalun. Yhdessä organisaatiossa kriittisille menestystekijöille on myös määritelty onnistumisen mittarit, mikä puolestaan on johtanut systemaattisempaan henkilöstön kehittämisen ja uran suunnitteluun. Toiminnan tehostamisen keinoina nähdään osaamisen kehittäminen, asiakastytyväisyyden parantaminen ja prosessien kehittäminen.

Osaamiset on yleisimmin määritelty osaamisalueiden avulla, joiden sisälle osaaminen on jaoteltu. KTM:llä on neljä osaamisaluetta, KTL:llä kaksi. Kummassakin henkilöstö on ollut mukana määrittelemässä osaamisalueita. Tielaitoksessa on laadittu osaamispassit jokaiselle työntekijälle. Sovellus löytyy intranetistä. Valtiokonttorin rahoitusyksikkö on määritellyt tehtävämikseille kompetenssivaatimukset. Osassa organisaatioita puhutaan taas rooleista ja niiden osaamisvaatimuksista.

Haastatteluissa ilmeni, että monessa organisaatiossa suhtaudutaan varovaisesti tai kielteisesti palkkausarviointien ja osaamisen arvioinnin yhdistämiseen. Epäillään, että palkan mukaan tuominen osaamiskartoitukseen saattaa vääristää tuloksia. Toisaalta osaaminen ja ammattitaito ymmärretään palkan määräytymisperusteeksi.

Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen

- Miten organisaatiossanne selvitetään henkilöstön koulutus- ja kehittymistarpeet?
- Millaisia tavoitteita henkilöstön kehittämiseksi on asetettu? Mille henkilöstöryhmille?
- Millaisia tavoitteita henkilöstön kehittämiseksi on asetettu? Mille henkilöstöryhmille?
- Miten kuvaisitte organisaatiokulttuurianne ja rakennettanne? Tukeeko se osaamista ja sen kehittämistä? Miten? Opetetaanko, kannustetaanko henkilökuntaa oppimaan?
- Miten organisaationne osaamisessa ja henkilöstön kehittämisessä huomioidaan asiakkaiden tarpeet? Entä muun ympäristön tarpeet?
- Miten varmistatte kriittisen tiedon pysymisen organisaatiossa? Miten saatte uutta osaamista?

Tavoitteena on, että osaamiskartoitus tuottaisi työkalun, jonka avulla henkilöstön osaaminen ja osaamistarpeet olisivat aina tiedossa. Jokaiselle yksikölle laaditut henkilöstösuunnitelmat ja henkilöstötilinpäätöksen hyväksikäyttö antavat tukea myös osaamisen johtamiselle. Kehityskeskustelukäytäntö nähdään avaintoimintona, mutta tunnustetaan, ettei se toimi aukottomasti joka paikassa. Sen kehittämiseksi on vielä tehtävä työtä.

Osaamiseen ja henkilöstön kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti ja kannustavasti suurimmassa osassa organisaatioita. Tavat, joilla kehittämistarpeet tulevat ilmi ja joilla niihin vastataan ovat kuitenkin vielä turhan moniportaisia ja epäsuoria, johtuen vanhasta hierarkkisesta johtamisperinteestä. Aito verkottuminen, henkilökierto ja muut epäsovinnaiset kehittämismenetelmät jäävät toistaiseksi muodollisen koulutuksen varjoon. Toisaalta, yksi organisaatio ilmoittaa, että uudet asiat pyritään oppimaan tiimissä yhdessä niin, että jokainen tietää mistä on kysymys. Organisaatiossa toimii myös sisäinen tehtäväkierto ja resurssien keskittäminen tarpeen mukaan. Pitkjänteisestä urasuunnittelusta puhutaan muutamissa organisaatioissa. Sekä sisäistä että ulkoista henkilökiertoa on yritetty lisätä ohjeistuksella.

Asiakkaiden määrittely ja asiakastarpeiden kartoittaminen sekä toimintaympäristöanalyysit ovat osaamistarveselvityksen heikoin linkki.

Johtajuus ja strateginen suunnittelu

- Onko johto osallistunut osaamisen määrittelemiseen? Miten?
- Vahvistetaanko ylimmän johdon taholta valittua osaamisen suuntaa? Miten?

Tavallisinta on, että johto antaa ikään kuin lähtölaukauksen osaamisprojekteille ja sen jälkeen mahdollisesti aika ajoin kyselee kuulumisia. Muutamissa organisaatioissa johto on kuitenkin nostanut osaamisen johtamisen tärkeäksi tai tärkeimmäksi strategiseksi alueeksi ja ollut näkyvästi mukana prosessissa. Mitä aktiivisemmin organisaation johto osallistuu, sitä parempia tuloksia saadaan aikaiseksi.

Johdon yhdessä tekemä BSC-prosessi on yksi keino sitoa johto osaamisen tarkasteluun ja kehittämiseen.

Toiminnan tulokset

- Miten organisaatiossanne mitataan henkilöstön osaamisen kehittymistä?
- Mihin suuntaan tulokset ovat kehittyneet viimeisen 1-3 vuoden aikana?
- Miten henkilöstön ja organisaation kehittyminen on näkynyt toiminnan tuloksellisuudessa?
- Onko tuloksia vertailtu vastaavien organisaatioiden tuloksiin

Toiminnan tuloksia mitataan kehityskeskusteluissa, osaamispassiin avulla, asiakaskyselyiden tuloksilla sekä sisäisen ja ulkoisen arvioinnin kautta. Virastoissa tehdään strategisia vuosimittauksia, projektikohtaisia arviointeja ja vertailuarviointia (benchmarking) ja tutkitaan poikkeamaraportteja. Laatupalkintokriteerit ovat oiva työkalu itsearvioinneille. Lisäksi, varsinkin tutkimuslaitokset ja yliopistot ovat kansainvälisen evaluaatioiden kohteena.

Työtehtävien lisääntyminen ja vaatimustason nousu ja saman aikainen henkilöstömäärän väheneminen tulkitaan helposti osaamistason nousuna. Organisaatioissa kuitenkin ymmärretään, että kehityssuunnan näkeminen juuri osaamisen osalta on vaikeaa ja että pitäisi kehittää lisää arviointikriteereitä.

Haasteet ja tukitoimenpiteet

- Mitä haasteita edellä käsiteltyjen teemojen kehittämisessä on koettu viimeisen kolmen vuoden aikana?
- Miten tai mistä näihin haasteisiin on löydetty ratkaisuja?
- Mitä haasteita organisaationne kehittämiselle on tulossa seuraavan 1-3 vuoden aikana? Mitä ne merkitsevät osaamisen kannalta?
- Mitä suunnitelmia olette tehneet näihin haasteisiin vastaamiseksi?

Toimintaympäristön muutokset, esimerkiksi kansainvälistyminen ja organisaatiomuutokset tuovat yleensä mukanaan uusia osaamishaasteita. Henkilöstön vähentäminen ja muiden resurssien niukkeneminen aiheuttavat tarvetta kehittää sekä osaamista että prosesseja.

Ratkaisuja on haettu ja löydettykin monella tavalla: koulutus, ydinosaamiseen keskittyminen, muiden osaamisen kartoittaminen ja verkottumisen lisääminen, osallistaminen, johdon sitoutuminen, haasteelliset tehtävät, luottamus ja tuki, huippuosaamisen rekrytointi, projektiosaaminen, uudet toimintatavat sekä uudet oppimistavat ja –ympäristöt, koulutuksen tason nostaminen, asenteet kohti oppivaa organisaatiota.

- Millaista tukea, miltä taholta ja mihin edellä käsiteltyihin teemoihin katsotte organisaationne tarvitsevan?

Haastattelevilta kysyttiin, mitä tukea organisaatiot toivovat esimerkiksi valtiovarainministeriön taholta. Yleisin vastaus oli, että tarvitaan lisää tietoa siitä, mitä muut organisaatiot tekevät, halutaan verkottua ja olla mukana erilaisissa kehittämissuhteissa. Monen kokevat olevansa ruudnkeksinnässä melko yksin samalla, kun epäilevät, että samaa ruutia keksitään jossain muualla. Pitäisi saada tietä missä ja millä tavalla.

Johtopäätöksiä kysymyksenasettelun toimivuudesta

Haastattelututkimuksen kysymyksenasettelu perustui Burken ja Litwinin ”Organisaation suorituskyvyn ja muutoksen kausaalista malliin” (Burke & Litwin, 1992). Malli koostuu kokonaisuudessaan 12 organisaation osatekijästä, joiden kaikkien välillä vallitsee kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde. Malli on tarkoitettu organisaation suorituskyvyn ja organisaatiomuutoksen analysoinnin ja toteutuksen apuvälineeksi. Haastatteluissa jätettiin syrjään johtamiskäytäntöjen, imapiirin, motivaation sekä yksilöllisten tarpeiden ja arvojen vaikutuksen osaamiseen.

Mallin tekijät Burken ja Litwinin korostavat, että kyseessä on nimenomaan kausaalimalli, jossa muutos yhdessä tai useammassa tekijässä vaikuttaa lopulta muihin. Vaikka kulttuuri ja järjestelmät vaikuttavat toinen toisiinsa, kehittäjät uskovat, että kulttuurilla on suurempi vaikutus järjestelmiin kuin päinvastoin.

Mallin pohjalta tehdyt kysymykset antoivat aihetta varsin laajalle keskustelulle osaamisen hallinnasta ja kehittämisestä. Monet haastatteluista virastojen edustajista sanoivat, että he joutuivat itse pohtimaan asioita osittain uudelta kannalta. Niinöjia täydentää pro gradu – tutkielmassaan näkökulmia myös henkilöstölle tehtävillä kysymyksillä.

Aihealue ’Johtajuus ja strateginen suunnittelu’ on niin laaja ja vaikeasti hallittava. Vastaukset ovat melko kirjavia ja epäyhtenäisiä. Oikean kuvan saamiseksi johdon tietoisesta ja järjestelmällisestä osaamistarpeen määrittelystä osana strategista suunnittelua aiheesta olisi pitänyt keskustella huomattavasti laajemmin ja syvällisemmin.

Haastattelututkimuksessa käytetyt kysymykset paljastivat melko hyvin osaamisen johtamisen vaikeimmat kohdat, jotka nousivat esille samantyyppisinä monessa haastattelussa. Kysymykset soveltuvat hyvin organisaatioiden myös itsearviointeihin, täydentämään esimerkiksi Euroopan laatupalkinnon kriteeristöä. Syventämällä näiden aihealueiden keskustelua voidaan varmaan myös tehdä tekijöiden kausaalisuhteet näkyviksi.

Haastattelukysymykset ja euroopan laatupalkintomalli efqm

Haastattelukysymykset kattoivat suurin piirtein samoja aihealueita, kuin Euroopan laatupalkintokriteeristö. Alla on lueteltu haastatteluissa esille teemoja EFQM:n viitekehityksessä.

Johtaminen

- Johdon selkeät kannanotot ja osallistuminen osaamisalueiden määrittelyyn on oleellisen tärkeää. Osaamisen johtaminen ei voi olla koulutusnäkökulman tehtävä.
- Johtamiseen kuuluu myös olosuhteiden luominen osaamisen kehittymiselle.
- Kyky laatia tulevaisuusskenaarioita ja luoda edellytykset selviytyä tulevaisuuden haasteista on osa osaamisen johtamista.

Henkilöstö

- Lähtökohtaisesti on selvitettävä, mitä ’henkilöstöllä’ resurssina tarkoitetaan.
- On tutkittava, miten henkilöstö on mukana osaamisen ja osaamistarpeen määrittelyssä sekä kysyttävä, miten oppimista tuetaan.

Toimintaperiaatteet ja strategia

- Onko strategiasta osattu johtaa osaamistarvetta?
- Tukevatko toimintaperiaatteet oppimista.
- Onko strategia viestitetty jokaiselle työntekijälle ja onko se myös ymmärretty?
- Miten toimii tulos- ja kehityskeskustelut?

Kumppanuudet ja resurssit

- Yhteistyösuhteet esim. henkilöstökoulutuksessa ja henkilökierron kohteina.
- Verkottuminen, muiden osaamisen hyödyntäminen.

Prosessit

- Oppimisen mahdollistaminen. Sellaisten olosuhteiden luominen, jossa osaaminen liikkuu ja hiljainen tieto saadaan esille. Muuttuvat työryhmäkoonpanot, matala organisaatiomalli, sisäinen kierto.
- Kehittämiskohteiden etsiminen prosessianalyysin avulla. Myös prosessien tarkastelu oppimisen menetelmänä.

Henkilöstötulokset

- Osaamisen ja sen kehittymisen arviointi.
- Työtyytyväisyyskyselyt. Sairaspoissaolot. Vaihtuvuus.
- Rekrytointitilanne – onko helppoa vai vaikea saada uusia työntekijöitä?
- Palkkausperusteet – tukevatko ne osaamista?

Asiakastulokset

- Asiakkaiden määrittely vaikeus.
- Asiakaskyselyt.
- Ovatko asiakasryhmät mukana laatimassa kehitystavoitteita?

Yhteiskunnalliset tulokset

- Tähän ei ole panostettu tarpeeksi, vaan kehittämiskohteet on pääasiassa määritelty organisaation omasta näkökulmasta.

Keskeiset suorituskykytulokset

- Tarkoitusemukaisten tunnuslukujen löytäminen.
- Talous, asiakastyytyväisyys, esimiesviraston kanssa sovittujen tulostavoitteiden saavuttaminen. Vertailua benchmarking-menetelmällä.
- Tulos- ja kehityskeskustelun seuranta.

CASE: ”OSAAMINEN ESIIN JA KÄYTTÖÖN” -HANKE KANSANTERVEYSLAITOKSESSA

Kansanterveyslaitoksessa henkilöstöstrategiaa tarkastellaan osaamisen ja oppimisen näkökulmasta. Osaaminen esiin ja käyttöön KTL:ssä. –hanke liittyy Kansanterveyslaitoksen (KTL) henkilöstöstrategian kehittämiseen. Keväällä 1999 henkilöstöstrategian sisällön suunnittelu aloitettiin luonnostelemalla henkilöstön osaamisen kehittämismalli, ja siitä tuli henkilöstöstrategian toteuttamisen keskeinen toimenpideohjelma.

KANSANTERVEYSLAITOS

Kansanterveyslaitoksen tehtävänä on vuonna 1982 voimaan tulleen lain mukaan tutkia, edistää ja valvoa väestön terveyttä. Tätä tehtävää se toteuttaa hankkimalla, tuottamalla, arvioimalla ja välittämällä tietoa väestön terveydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä edistämällä tiedon hyväksikäyttöä. KTL pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan eri keinoin kansalaisten mahdollisuuksiin elää tervettä elämää. Kansanterveyslaitoksen toiminnan lähtökohtina ovat laitosta koskevan lain lisäksi sosiaali- ja terveysministeriön strategia ja tutkimuspoliittinen ohjelma. Henkilöstöä KTL:ssä on noin 850. Toimintamenot vuonna 1999 olivat 240 milj. mk.

KTL:n keskeisin arvo on väestön terveyden, toimintakyvyn ja elämän laadun edistäminen, johon kaikki toiminta strategian mukaan tähtää. Lähtökohtina ovat paras olemassa oleva tieto, yleinen etu ja yhteinen hyvä. Laitoksen menestyminen perustuu yhteistyöhön, jokaisen työn arvostamiseen, työyhteisön kehittämiseen ja menestymisen tukemiseen.

Kansanterveyslaitoksen toiminta-ajatusta ja visiota kirkastettiin keväällä 2000 järjestetyissä johtoryhmän strategiaseminaareissa. Joulukuussa 2000, tätä muistiota kirjoitettaessa KTL:n toiminta-ajatus on seuraava:

”Kansanterveyslaitos edistää ihmisten mahdollisuuksia elää terveenä. KTL vastaa STM:n (Sosiaali- ja terveysministeriö) hallinnonalan tutkimuslaitoksena siitä, että päätöksentekijöillä, eri alojen ammattilaisilla ja kansalaisilla on käytössään paras mahdollinen tieto valintojensa tueksi.”

KTL:n visio vuodelle 2010 kuuluu nyky muodossaan: ”Kansanterveyslaitoksen toiminnan ansiosta suomalaisten elinikä pitenee, työ- ja toimintakyky paranee ja elämänlaatu kohentuu. KTL on maailman tutkimuslaitosten kärkijoukossa terveyden edistäjänä. Päätöksentekijät, eri alojen ammattilaiset ja kansalaiset luottavat KTL:n asiantuntemukseen. KTL on tehtävästään tietoinen, innostava ja yhteistyöhakuinen työyhteisö, jonka jokainen jäsen tahtoo työllään edistää väestön terveyttä.”

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN KTL:SSÄ

KTL:n menestyminen riippuu siitä, kuinka tehokkaasti koko henkilöstö kykenee hankkimaan ja luomaan uutta tietoa ja osaamista ja kuinka halukas se on käyttämään osaamistaan. Tiedon ja osaamisen johtaminen on yksi organisaatioiden tärkeimmistä kehittämiskohteista. Toisaalta mielekkäissä työtehtävissä menestyminen ja mahdollisuus kehittyä työssään sekä tunne työn hallinnasta auttavat henkilöitä ponnistelemaan entistä innokkaammin organisaation hyväksi. Myös Kansanterveyslaitoksen näkemyksen mukaan ansio laitoksen menestymisestä kuuluu henkilöstölle, joka voi hyvin ja tekee työtä innostavassa ilmapiirissä sekä jatkuvasti kehittää itseään ja työtään. Menestymisen perusta luodaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavassa kulttuurissa, joka käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien osaamista ja oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön osaamisen kehittäminen onkin yksi henkilöstöjohtamisen kulmakivistä.

KTL:ssä halutaan tuottaa henkilöstölle iloa siitä, että se tunnistaa omat mahdollisuutensa ja tuntee hallitsevansa työnsä. Kun osaamisen kehittäminen yhdistetään avoimuutta ja yhteistoimintaa tukevaan organisaatiokulttuurin kehittämiseen, luodaan parhaat edellytykset myös työn hallintaan. KTL panostaa systemaattisesti sellaiseen johtamiskulttuurin kehittämiseen, jossa osaamisen kehittäminen muodostaa tärkeän osan esimiestyöstä.

Työtehtävissä menestyminen edellyttää tietoisuutta tavoitteista, haastavia työtehtäviä, jatkuvaa mahdollisuutta kehittyä sekä palautetta menestymisestä. Näitä tavoitteita toteuttamaan KTL:ssä suunniteltiin osaamisen kehittämisen malli, joka sai nimekseen Osaaminen esiin ja käyttöön KTL:ssä.

Keskeinen työväline Osaaminen esiin ja käyttöön KTL:ssä -mallissa on osaamiskartta, jonka KTL:henkilöstön kehittämisen asiantuntijat ovat laatineet yhdessä KTL:n ympäristöterveyden osastoryhmän henkilöstön kanssa. Osaamiskartan avulla etsitään vastausta siihen, millä osaamisella työtä yhdessä tekevä ryhmä saavuttaa tulevaisuuden vision. Sen avulla toiminnan suunnittelu, sen edellyttämä osaaminen ja osaamisen kehittäminen voidaan tehdä näkyväksi ja yhteisölliseksi. Samalla voidaan saada koko henkilöstö aktiivisesti mukaan organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin kehittämiseen.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen yhteisöllisenä ja avoimena prosessina on haastava tehtävä, johon tarvitaan laajaa yhteistyötä ja yhteistä tavoitteiden asettelua. KTL:ssä nähdään, että tuloksellinen ja mielekäs työ sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat parhaat työkyvyn kehittäjät. Hyvä johtaminen ja yhteistyö työtovereiden kanssa ovat työhyvinvointia kehitettäessä avainasemassa.

Osaamisen kehittämisen keskeisenä välineenä on avoin keskustelu, joka on uutta osallistavaa toimintakulttuuria luova menettelytapa. Yhteinen keskustelu tulevaisuuden haasteista on merkittävä osaamisen kehittämisen väline. Keskustelun avulla syntyy yhteinen käsitys tavoitteista ja kaikkien mahdollisuus vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa lisääntyä. Samalla kehitämme kykyä arvioida itse itseämme sekä taitoa antaa rakentavaa palautetta.

Osaaminen esiin ja käyttöön KTL:ssä! –hanke on ollut käytössä vasta kahdessa ryhmässä: hometalotutkimusryhmässä sekä huumelaboratoriossa. Ensimmäiset kokemukset ovat lupaavia, mutta todellista vaikutusta toiminnan tuloksellisuuteen on vielä mahdotonta arvioida. Vuonna 2001 on se on tarkoitus ottaa laajamittaiseen käyttöön koko laitoksessa.

Osaaminen esiin ja käyttöön KTL:ssä –hankkeen tavoitteena on

- kaikkien henkilöstöryhmien osaamisen arvostaminen
- strategialähtöinen henkilöstön kehittäminen
- lisätä kaikkien tietoisuutta toiminnan tavoitteista
- lisätä kaikkien halua ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja osaamisen kehittämiseen
- huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä
- lisätä avoimuutta
- arvioida KTL:n henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeet
- kuvata nykyosaaminen
- tehdä osaamisesta yhteisöllistä ja avointa
- kehittää kehityskeskustelukäytäntöä
- tehdä koko henkilöstöä koskevat systemaattiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat
- systematisoida perehdyttäminen
- parantaa laadukasta toimintatapaa
- tehdä tyky-toiminnasta osa jokapäiväistä toimintaa
- parantaa rekrytointimenettelyä ja urasuunnittelua

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PROSESSINA

Keskisenä henkilöstön kehittämisen yksikkönä Osaaminen esiin ja käyttöön -mallissa on yhdessä työtä tekevä ryhmä. Proessin eri vaiheet ovat lyhyesti seuraavat

1. Prosessi alkaa siitä, että yhdessä työtä tekevä ryhmä johtaa laitoksen ja osaston strategioista oman strategiansa ja käsittelee sitä yhdessä. Mikä on oman ryhmämme osuus KTL:n vision ja strategian sekä osaston toimintasuunnitelman toteuttamisesta? Mitä meiltä odotetaan? Millä tekemisellä saavutamme tavoitteemme? Mikä on kunkin työntekijän osuus tavoitteista. Ryhmäkäsittelyyn osallistuvat kaikki, joiden työpanos vaikuttaa lopputulokseen: ryhmän päällikkö, tutkijat ja muut asiantuntijat, laborantit, sihteerit.
2. Osaamiskartan käytön perehdyttämisestä vastaa KTL:n koulutuspäällikkö.
3. Kun ryhmän toimintasuunnitelma lähivuosille on käsitelty, ryhmä määrittelee osaamiskartan avulla omien tavoitteidensa saavuttamiseksi tarvittavat osaamiset. Työ kannattaa aloittaa KTL-osaamisesta ja sen jälkeen siirtyä ammattiosaamisen määrittelyyn. Ryhmä määrittelee osaamisalueittain kaikille yhteisen perustason sekä huipputasoa, jolla jonkun tai joidenkin ryhmän jäsenten on oltava? Mitä osaamista meidän ryhmältämme vaaditaan toteuttaaksemme asetetut tavoitteet? Mitkä osaamiskartassa määritellyt osaamisalueet kuvaavat osaamistamme? Miten me tulkitsemme osaamisalueiden sisällöt; mitä ne juuri meille tarkoittavat? Näin syntyy ryhmän tavoiteprofiili.
4. Usein laboranttien, sihteerien tai vastaavien ammattiryhmien voi olla tarpeen laatia ammattiryhmäkohtaiset tavoiteprofiilit osastotasolla. Näin edistetään näiden ammattiryhmien näkemysten esiinpääsyä ja autetaan heidän verkostoitumistaan.
5. Ryhmän tavoiteprofiilin määrittelyyn jälkeen jokainen ryhmän jäsen arvioi osaamiskartan avulla itse omaa osaamistaan sekä vertaa nykyistä osaamistasoaan ryhmässä asetettuun tavoitetasoon. Hän arvioi ensin tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ja sitten nykyosaamista. Jokainen arvioi myös millä osaamisalueilla itsellä on kehittämistarpeita. On myös muistettava kuvata sellainen osaaminen, jota ei vielä ole päässyt käyttämään, mutta jolla voi olla käyttöä myöhemmin joko omassa ryhmässä tai toisaalla KTL:ssä.
6. Itsearvioinnin jälkeen ryhmässä tehdään yhdessä yhteenveto jokaisen jäsenen tulevaisuuden osaamisista (tavoiteprofiili) sekä nykyosaamisen arvioista. Tässä ryhmäkehityskeskustelussa haetaan vastausta siihen kattavatko ryhmän jäsenten näkemykset koko ryhmän osaamistarpeet, missä osaamisessa tarvitaan lisäpanostusta sekä ketkä ottavat vastuulleensa kehittää omaa osaamistaan esille tulleiden tarpeiden mukaisesti.
7. Ryhmäkehityskeskustelun jälkeen käytävässä esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa paneudutaan henkilökohtaisempiin asioihin ja täydennetään ryhmässä käytyä keskustelua. Kahdenkeskisissä keskusteluissa voidaan paneutua myös tulostavoitteisiin, niiden saavuttamisen suunnitteluun ja arviointiin. Myös palkkausta koskevat keskustelut voidaan sisällyttää näihin kahdenkeskisiin esimies-alaiskeskusteluihin.
8. Kehityskeskustelujen jälkeen esimies yhteisymmärryksessä ryhmänsä kanssa laatii ryhmän kehittämissuunnitelman: millä menetelmillä tarvittava osaaminen saavutetaan, millä aikataululla sovitut kehittämistoimenpiteet toteutetaan sekä millä resursseilla tarvittava osaaminen hankitaan.
9. Ryhmän kehittämissuunnitelmat käsitellään osaston johtoryhmässä sen varmistamiseksi, että kaikkien osaston ryhmien kehittämisen resursointi voidaan suunnitella kokonaisvaltaisesti. Näin syntyy osaston henkilöstön kehittämissuunnitelma.
10. Osaston johtajat esittelevät osastojen henkilöstön kehittämissuunnitelmat laitoksen johtoryhmässä ja pääjohtaja käsittelee ne osana osastojen toimintasuunnitelmia – ja kertomuksia.

CASE: OSAAMISEN KEHITTÄMINEN FAZER MAKEISET OY:ssä**YRITYSESITTELY**

Fazer Makeiset Oy Suomessa toimiva myyntiyhtiö ja osa Cloetta Fazer makeistoimialaa. Cloetta Fazer on markkinajohtaja Pohjoismaiden makeiskaupassa ja Fazer Makeiset on vastaavasti markkinajohtaja Suomessa. Henkilöstöä yrityksessä on 140 ja nettomyyntitavoite vuodelle 2001 on 722 mm.k.

TAUSTAA

Perinteisesti Fazerilla on ollut vahva jatkuvan parantamisen yrityskulttuuri. Yrityksessä suhtaudutaan positiivisesti ja kannustetaan jatkuvaan opiskeluun, oppimiseen ja osaamisen jakamiseen. Pyrkimyksenä on yhdistää henkilökohtainen opiskelu ja yrityksen kehittäminen. Monet tämänkin kirjoituksen ajatukset ovat saaneet alkunsa eri henkilöiden MBA-opiskelujen seminaari ja loppuöistä.

1990-luvun lopulla Fazer Makeiset Oy:n johtoryhmä tuli mielenkiintoisen haasteen eteen. Taloudellisesti yrityksellä meni hyvin, mutta toiminnallisesti ja henkisesti organisaatio ei ollut läheskään parhaassa mahdollisessa kunnossa. Nämä asiat ilmenivät eri tutkimustulosten kautta. Siihen asti yritys oli edennyt pienten kehitysaskelten taktiikalla, mutta siinä tilanteessa tuntui, että tarvittiin suurempi ja syvällisempi muutos. Yritykseen oli muodostunut näkemys, että perinteiset kilpailutekijät eivät veisi menestykseen tulevina vuosina. Muutoksen suunnittelussa ja myöhemmässä läpi viennissä korostui erityisesti johdon rooli. Visio siitä minne haluttiin päästä piti olla kirkas ja mahdollisimman moni organisaatiosta oli saatava mukaan.

Tieto ymmärrettiin tulevaisuuden perusresurssiksi. Yhteiskunta muuttuu tietopohjaiseksi, ja suuri osa työstä koskee tiedon käsittelyä. Kyse on samankaltaisesta muutoksesta, kuin siirtyminen maataloudesta teollisuuteen oli. Kaikki tämä vaatii liiketoiminnalta huomattavaa joustavuutta ja liike-elämässä toimivilta perehtymistä oman alueensa kansainvälisiin suuntauksiin.

VIITEKEHYS

Yrityksessä koettiin, että seuraamalla perinteisiä taloudellisia mittareita, ei päästy oikeiden syy- ja seuraussuhteiden jäljille. Tarvittiin uusia mittareita ja työkaluja. Löydettiin Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -maailma, joka vaikutti hyvältä viitekehykseltä yrityksen tilanteessa. Kokemusten mukaan siitä alkoi ”pitkäjänteinen, haastava ja mielenkiintoinen ’kehitysseikkailu’”. Balanced Scorecard viitekehysten hyödyntämistä varten tarvittiin uusia mittareita, joiden nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa haluttiin peilaavan tulevaisuuteen. Yksi tulevaisuuden menestystekijöistä oli kilpailuetua tuottavat osaamiset. Ongelmana oli, miten löytää oikeat osaamiset ja miten linkittää ne organisaation ja yksilön osaamisiin?

NYKYTILA

Usean vuoden kehitystyön tuloksena yrityksessä on käytössä johtamisjärjestelmä, joka sitoo vuosien aikana kehitetyt työkalut yhteen. Organisaatiossa ymmärretään, että eri mittaukset ja mittarit eivät ole ylimääräistä työtä vaan kuuluvat oleellisena osana johtamiseen, palauteprosessiin, kehittämiseen, kehittymiseen ja tulevaisuuden kilpailukyvyyn varmistamiseen. Niitä hyödynnetään strategisessa johtamisprosessissa, osaamisen kehittämisessä yrityksen- ja yksilötasolla.

Strategisen johtamisprosessin kautta varmistetaan se, että kehittäminen, oppiminen ja osaamisen jakaminen on jatkuva toimintatapa.

OSAAMISEN JOHTAMISEN VUOSIYMPYRÄ

Helmikuussa yrityksen johdon strategiapäivässä kukin ”näkökulmavastuullinen” esittelee oman alueensa ympäristön muutostekijät 1-3 vuoden ajalle ja tarvittaessa pitemmällekin. Yhdessä pohditaan, mitä nämä muutokset tarkoittavat Fazer Makeiset Oy:n kannalta. Aiheuttavatko nämä muutokset tarkistustarvetta strategisen tuloskorttimme kriittisiin menestystekijöihin tai tarvittaviin osaamisiin, joilla kriittiset menestystekijät saavutetaan. Jos vastaus on kyllä, tulee pohtia missä kyseistä osaamista tarvitaan, kuinka tärkeää tämä osaaminen on, mikä on tavoitetaso ja nykytila ko. osaamisen suhteen. Jos tavoitetila ja nykytila eivät kohtaa, määritellään kehittämistoimenpiteet. Näin muodostuu joukko kehitystoimenpiteitä, jotka ovat syy- ja seuraussuhteessa yrityksen strategiaan tavoitteisiin, niitä kuvaaviin kriittisiin menestystekijöihin ja menestystekijöiden saavuttamiseksi vaadittaviin osaamisiin. Osaamiset vielä linkitetään yrityksen ja yksilöiden osaamiskarttoituksiin. Ratkaisevaa on löytää oikeat kehittämiskohteet, jotka tuovat kilpailuetua lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Koska kehittämiskohteita on useita, on ne osattava priorisoida ja aikatauluttaa oikein. Huippuunsa viritetty organisaatio johtaa itse toimialansa markkinoita sen sijaan, että tyytyisi vaan reagoimaan ja sopeutumaan ympäristön muutoksiin! Kuva 2(Osaamisen kehittäminen FM Oy:ssä)

Elokuussa jokainen Fazer Makeiset Oy:ssä työskentelevä tekee itsearviointina osaamiskarttoituksen osana toimenkuvaansa. Ennen kehityskeskusteluja jokainen tuloksenteijä ja hänen esimiehensä saavat palautteen, jossa itsearviointituloksia peilataan työryhmän asettamiin toimenkuvakohtaisiin tavoitteisiin. Lokakuussa päivitetään helmikuun analyysit ympäristön muutoksista ja osaamistarpeista sekä seurataan sitä, ollaanko oikealla polulla.

Marras-tammikuun aikana käytävissä syvällisissä kehityskeskusteluissa syvennetään jokaisen tuloksenteijän tietämystä mm. yrityksen arvoista, strategioista, kriittisistä menestystekijöistä, yrityksen osaamistarpeista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Nämä seikat linkitetään kunkin tuloksenteijän omaan osaamiskarttoitukseen, toimintokohtaiseen tuloskorttiin ja kehityssuunnitelmaan. Kehityssuunnitelmat hyödynnetään Fazer Makeiset Oy:n kokonaisvaltaisessa koulutusohjelmassa, eli näin saadaan yhdistettyä yrityksen ja yksilön osaamisen kehittäminen. Yksilökohtaisia kehittämissuunnitelmia seurataan neljän kuukauden välein pidettävissä seurantakeskusteluissa.

OPIT KEHITYSPROSESSISTA

Johdolla on oltava yhteinen näkemys siitä, minne ollaan menossa. Päämäärään tullaan harvoin pääsemään suunniteltua tietä, vaan matkalla joudutaan usein tarkastamaan kurssia. Pääasia on, että kehitys on oikeansuuntaista. Onnistumisista matkan varrella pitää muistaa nauttia? Johdon pitää olla valmis pitkäjänteiseen toimintaan, sillä organisaation osaamista ei yleensä menetä hetkessä, mutta sitä ei myöskään saavuteta ilman työtä ja tavoitteita.

Kaikkea ei tarvitse luoda itse vaan pitää löytää partnereita, joiden kanssa voidaan yhdessä hyödyntää eri osapuolien erikoisosaamista. Tietotekniikka on oiva apuväline monessakin tilanteessa.

Ratkaisevaan asemaan nousee johtaminen, sillä kyseessä on muutosjohtamisen haaste, jolloin usein pitää samalla oppia pois vanhasta kun opitaan uutta. Haastavaa on myös miten vuorovaikutus ihmisten välillä toimii tällaisessa tilanteessa. Yritykseen tulee luoda jatkuvan muutoksen ja oppimisen kulttuuri ja ilmapiiri.

Osaamisen hankkiminen ja sen hyödyntäminen on jatkuva prosessi



Lähde: Anneli Ranki/Vastaako henkilöstön ...

TULOKSISTA

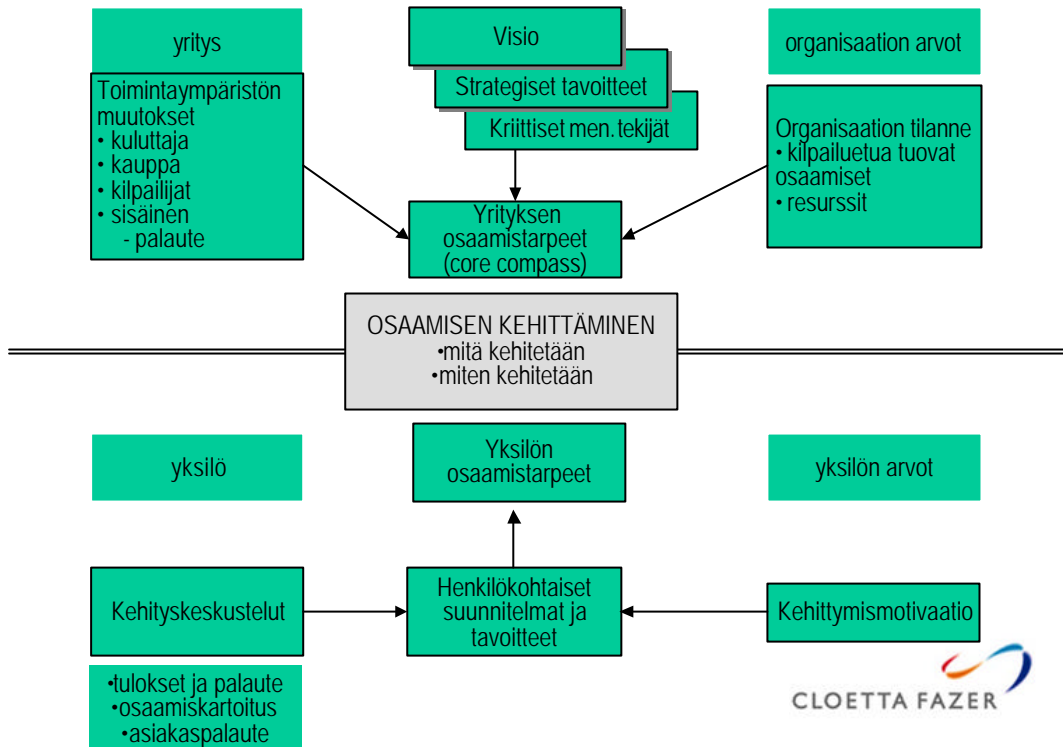
Osaamisesta ei ole hyötyä ennen kuin se pystytään muuttamaan toiminnaksi asiakasrajapinnassa. (Kuva 3 osaamisen hankkiminen ja sen hyödyntämien on jatkuva prosessi) Strateginen tulokortti (kuva 1) kertoo, että henkilöstön mielestä johtaminen, ilmapiiri, työn vaativuus ja motivoivuus, kehittymismahdollisuudet ovat kiitettävällä tasolla. Yritys on kehittynyt sisäisessä tehokkuudessa jossa sisäisen asiakkuuden ymmärtämisen merkitys korostuu. Asiakaspalautteen mukaan ketju ja vähittäiskauppatasolla osaaminen on Suomen parasta. Markkinaosuus on kasvanut, joten kuluttaja on ollut tyytyväisempi yrityksen toimintaan. Yhdessä nämä tekijät ovat varmistaneet, että taloudellisestikin yritys on menestynyt aikaisempaa paremmin. Tätä syy- ja seurausprosessia voidaan pitää hyvänä tuloksena yrityksen osaamisen kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Yrityksestä kannustetaan kaikkia yrityksiä ja henkilöitä jatkuvaan oppimiseen!

Oppiminen on sitä, miten me muutumme.
Oppimisen jälkeen olemme jollakin tavalla erilaisia siitä mitä olimme ennen.
Oppimisella on kitkerät juuret, mutta makeat hedelmät.

”Jos et tiedä minne olet matkalla, päädyt todennäköisesti jonnekin muualle.” Yogi Berra

	SUOMI JA TRAVEL		STRATEGINEN TULOSKORTTI 2000						
Visio	Strat.tavoitteet kun saavutamme tavoitteemme, millaisia olemme	Näkökulma	Kriittiset menestystekijät	Kriittisiä menestystekijöitä kuvaavat mittarit	Tulos nyt	Kehitys	Tavoite	Kehitystoimenpiteet	Edell.
Sano-kaa Fazer kun haluatte hyvää	Paras työpaikka	henki- löstö	- Osaava johtaminen - Avoin ilmapiiri - Vaativa työ - Motivoiva työ - Hyvät kehittämismahdollisuudet - Paras työpaikka - Ilmapiiri yleisarvosana - Osaamisen johtaminen	- Ilmapiirimittaus - Ilmapiirimittaus - Ilmapiirimittaus - Ilmapiirimittaus - Ilmapiirimittaus - Ilmapiirimittaus - Ilmapiirimittaus - Ilmapiirimittaus - Kilpailuetua tuottavat osaamiset	87 87 87 87 84 87 94 72	102 102 104 98 100 100 102 100	85 - 90 85 - 90 85 - 90 85 - 90 85 - 90 85 - 90 85 - 90 > 80	- FM Oy:n str.tuloskortin tuntemus ja käytännön vienti/J, I ELMU/J,I Projektijohtamisosaaminen/P,II Perehdytys/J, III	87
	Kerralla oikein, ajallaan ja kustannustehokkaasti	sis. tehok- kuus	- Pelisääntöihin ja aikatauluihin sitoutum. - Palautteen antaminen - Toimiva tiedonkulku - Tehokas tietohallinto - Virheistä oppimenne - Tehokas tilaus- ja toimitusprosessi	- Sis.as.tyytyväisyys; tuloksellisuus - Sis.as.tyytyväisyys; vastuuntuntoisuus - Sis.as.tyytyväisyys; sis.as.arvostava - Jakson tiedot asiakkaille; muutosten lkm - Ennustetarkkuus A-tuotteet - Ennustetarkkuus esittelyt - Toimitusvarmuus - BB-kustannukset ril 12 kk	84 84 84 1 76 72,6 96 2826	105 105 105 -3 100 100 100 68	> 80 > 80 > 80 0 80 70 98 2800	Euroon siirtyminen/P, I - VMI/Inex/P, I Vähittäiskaupparekiseri/P,I EDI/Tuko ja R-Kirja/P, I Myynninedistäjien raportointityökalu/P, II Ennusteprosessin kehittäminen/J, II Data Warehouse; tietojen hyväksikäyttö P, II Nykyisen ennustetyökalun parantaminen (SAP)/J, III Muu SAP:n hyödyntäminen/J, III TIKA:n jatko projektit/J, III	80 80 80 4 75,9 72,9 96 4126
	Päivittäis-tavara-alan ja tax-free kaupan ykköstoimittaja	asiak- kaat	- Asiakkaan kuuntelu ja ymmärtäminen - Asiakaslähtöinen osaaminen - Lisäarvon tuottaminen	- Asiakastytyväisyys ketju Yhteistyö ja toimintatapa Kampanjointi Uutuuslanseraukset Valikoima, tuotteet, pakkaukset Kuluttaja - Asiakastytyväisyys kenttä (VK-mittaus) - Asiakastytyväisyys myynninedistäjät - Asiakaskannattavuus vuoden alusta - Ketjussa oleva A-valik/Fazerin A-valik. % - Ketjun Fazer-valik./ketjun perusvalik % - Valtakunnan midi keskiarvo - Valtakunnan massamidi keskiarvo - Promopeitto - Käydyt asiakkaat/jakso - Tilanhallintatoteutukset - Markk.osuus tilanhall. pisteissä ero Leafiin - Valtakunnan facinosuus	94 101 101 89 97 85 89 69,2 33,0 91 35 52 98 196 9,4 36,1	99 106 102 100 101 97 97 98 96 96 96 98 205 100	> 90 > 90 > 90 > 90 > 90 > 90 > 90 98 36,5	Asiakastoimintamallin kehittäminen; ketju, myymälä/J, III - Tutkimusten hyödyntäminen ja tiedon jako/J, III Euroon siirtyminen/P, I ECR tuloskortin hyödyntäminen sisäisesti ja ulkoisesti/P+J, II	95 95 99 89 96 88 36,1
	Ylivertainen mielihyvän luoja	kulut- taja	- Kuluttajatuntemus - Valikoima- ja tuotekehitys - Tuotemerkit - Hyvä markkinointistrategia	- Kokonaisindeksi R12 kk (arvo) Kokonaismarkkinaindeksi Fazerin indeksi Leaf indeksi - Hintaindeksi	100 100 98,5 93,9	100 100 102 102	Fazer ind.aina >= koko markk./Leaf	Innovointitoimintamalli/J, II	100,13 100,36 97 92,5
	Omistajatytyväisyys	omis- tajat	- Yrityksen arvon kasvattaminen - Kasvu; toiminnan jatkuva parantaminen - Kannattavuus; kustannustehokkuus - Markkinajohtajuus	- Volymit R12 kk - Nettomyynti mmk R12 kk - Nettokate mmk R12 kk - Kateaste % - Kustannukset mmk R12 kk - Tuotto mmk R12kk - Suhteellinen markkinaos vrt kakkoseen va - Fazer-imago	16425 587,1 102 102 0,2 103 100 101,7 ok	101 102 102 103 100 101	15750 568,7 100 >100 nro1	- Tunnuslukujen hallinta ABC, PPR/P+J, II	16 212 577,8 100
								13.11.2000	

Osaamisen kehittäminen FM Oy:ssä



TARKISTUSLISTA OSAAMISPROJEKTIN HALLINTAAN

Kehitystarveanalyysi ja mahdollisen tietojärjestelmän hankinta toteutetaan tavallisesti projektimuotoisena siten, että markkinoilta ostetaan kehittämistarveanalyysiin tarvittavat konsulttipalvelut ja analyysivälineet sekä osaamisen johtamiseen kehitetty tietojärjestelmä. Alla on listattu yleisiä projektinhallintaan sekä erityisesti osaamisen hallintaan liittyviä kriteereitä ja näkökohtia, jotka on soveltaen hyvä ottaa huomioon kehittämismalleja, tietojärjestelmiä ja palveluita valittaessa.

Kehittämismallin sisältö:

- mitä palvelukokonaisuus sisältää?
- miten olennaista tietotekniikka on palvelun toteuttamisessa?
- miten järjestelmä tukee osaamisen hallintaa, kehittämistä ja oppimista?

Yhteydet muihin järjestelmiin ja toimintaan:

- miten palvelukokonaisuus palvelee tulos- ja kehityskeskusteluja?
- liittymä henkilöstötilinpäätökseen
- tulisiko palvelukokonaisuus yhdistää palkkausjärjestelmiin ja palkitsemiseen?
- miten palvelukokonaisuus on yhdistettävissä laatukriteereihin?
- mihin kaikkiin henkilöstötoimen osa-alueisiin halutaan, että järjestelmällä on yhteyksiä (rekrytointi, koulutus)?
- mitä muita yhteyksiä palvelukokonaisuudella on strategiaprosesseihin tai tietojärjestelmiin?
- mitkä ovat projektin riippuvuussuhteet organisaation muihin projekteihin?

Kustannukset:

- kertakustannukset (konsulttityö, kehittämisvälineet, tietojärjestelmähankinnat, henkilöstötyömäärä)
- lisenssit
- käyttökustannukset (hinnan jakautuminen tuleville vuosille)

Projektinhallinta:

- projektin päämäärä, tavoitteet ja lopputulosvaatimukset
- toteuttajan resurssit, maine, suositukset ja aikaisemmat kokemukset
- mitkä ovat toteuttajan resurssit toteuttaa ja kehittää palvelua?

Miten projektin läpivienti tapahtuu?

- kesto aika ja aikataulu
- toimitustapa
- paljonko työtä palvelun toteutus edellyttää, mistä työ muodostuu
- prosessin omistaja ja tiimin kokoonpano
- konsulttipäivien lukumäärä, seminaarit
- tuki/konsultointi
- riippuvuus konsultista / toimittajasta
- omat resurssit
- sisäisen tiedotuksen rooli
- ns. voimakenttäanalyysi: projektia tukevat ja estävät voimat sekä miten niihin vaikutetaan

Kokemuksia projektinhallinnan läpiviennistä:

- johdon sitoutumisen on olennaista onnistumisen ja läpiviennin kannalta.
- henkilöstöjohdon pidettävä tiukasti hallussa prosessi, jottei tule yksikkökohtaista sooloilua.
- projekti tulisi kirjoittaa auki osavaiheittain karkealla tasolla, aikatauluttaa osavaiheet sekä laatia kustannusarvio.
- tietojärjestelmän käyttöönotossa on hyvä käyttää implementointiryhmää.
- konsulttia voidaan käyttää apuna myös kehitysanalyysin jälkeisissä kehitystoimenpiteissä.

- osaaminen on hyvä kirjoittaa auki toimintana.
- nykyosaamista tulee arvioida riittävän monipuolisesti (esim. 360-arviointi).
- osaamisen johtamisen mallien läpivieminen merkitsee mittavaa henkilöstöhallinnon projektia organisaatiossa eikä sitä välttämättä tulisi toteuttaa muiden suurten projektien kanssa samanaikaisesti. Tämä koskee myös kriisitilassa olevaa organisaatiota.
- myös osaamishankkeen jälkeistä aikaa tulisi miettiä. Miten tuloksia aiotaan hyödyntää organisaation johtamis- ja kehittämisjärjestelmissä?
- mitä kehittämistoimia halutaan/pystytään tekemään osaamiskulujen ilmettyä?
- projektin jälkeen osaamisen kehittämiselle on syytä perustaa jatko/seurantatyöryhmä, koska osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi ja vaatii koordinaatiota.

TEKNINEN TARKISTUSLISTA TIETOJÄRJESTELMÄN VALINTAA**Tietokannan perusominaisuuksia**

- kuka käyttää, missä, milloin
- käyttöoikeuksien rajaukset
- tietosuojat
- käytettävän tietokannan referenssikäyttö (esim. Oracle, DB2, SQL-Server)

Osaamispuun rakenne ja oma organisaatio

- osaamispuun oksien lukumäärä vapaa
- osaamisalueiden sanalliset määrittelymahdollisuudet toivottavia
- osaamisen ja kehittämisen asteikkojen vaihteluvälit
- osaamisalueiden muutoksien hallinta ja päivitys
- organisaatiomuutoksien hallinta ja päivitys

Henkilön perustiedot

- henkilöiden nimi- ja tunnistetiedot
- henkilön profiili osaamisesta ja kehittämishalukkuudesta
- asteikkojen vaihteluvälit
- (henkilön ja esimiehen arviointimahdollisuudet henkilön toivotusta osaamisesta ja kehittämishalukkuudesta)

Tehtäväprofiili**Raportointi ja hakutoiminnot**

- profiilikyselyt organisaatiossa, yksiköissä, tiimeissä, yksilötasolla
- trendikyselyt
- haku ehdot (osaamistaso, organisaatio, tehtävä, kustannuspaikka tai yhdistelmä)
- vapaat tekstihaut
- millaisia analyysiominaisuuksia tarvitaan (perustuvatko yhteenvedot ainoastaan keskiarvotiedoille, vai onko mahdollista saada tietoja keskihajonnasta ja henkilölukumäärästä)
- historiatiedot eli tiedon kehittämisen hallinta ajallisesti

Käyttäjähallinto

- asennus- ja koulutustuki

Ohjelmiston räätälöintitarpeet

- kykeneekö/onko tuottaja halukas tekemään räätälöinnin
- paljonko räätälöinti maksaa
- kesto aika

Ohjelmistotoimituksen käyttöönotto**Tekninen ympäristö ja käyttöliittymä****Muita arviointikriteerejä**

- reaaliaikaisuus
- kyselyvelhot
- navigaattori
- käyttäjänäkymät (nimen, organisaation, tehtävän, koulutuksen mukaan aakkostus)
- kieliversioiden saatavuus
- koulutuksen ja kurssienhallinta
- toimittajan tausta

- liittymät muihin järjestelmiin (henkilötietojärjestelmään, palkkausjärjestelmään, Balanced Scorecardiin). Mitä tietojen yhdistäminen muiden tietojärjestelmien kannalta merkitsee tietojen hyödyntämiselle, tekniikalle, kustannuksille?

Laitevaatimukset/tietokanta-/ohjelmistovaatimukset**Tietoturva-vaatimukset**

- henkilöstösuoja

Muuta:**Miten järjestelmä poikkeaa kilpailijoiden tuotteista?**

- edut ja haitat

Miten varmistetaan järjestelmän joustavuus ja päivitystarpeet tulevaisuudessa?

Mitä kehittämistarpeita järjestelmässä on lähitulevaisuudessa?

KIRJALLISUUTTA

Burke, W.W, Litwin G.H. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. Journal of Management. Prentice Hall, New Jersey.

Henkilöstöpolitiikkabarometri 2000. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 9/2000.

Hätönen, H.1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja 4/98. Vantaa.

Jalava-Palonen-Keskinen-Kontkanen.1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston julkaisuja A:74.

Kirjavainen, P. –Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita. Helsinki.

Korhonen, R. 1993. Tämä ihmisen johtaminen. Aavaranta-sarja no 30. Keuruu.

Knowledge Management in the Learning Society. Education and Skills. OECD, Centre for Educational Research and Innovation. Paris.

Laatukeskus, kaupp- ja teollisuusministeriö, Suomen Kuntaliitto ja valtiovarainministeriö. 1999.Yhteiset palvelut – yhteinen hyöty. Laatupalkinto julkisella sektorilla, Lahti.

Lillrank, P.1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Otava.

Määttä, S. ja Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki.

Määttä, S. ja Virtanen, P. 2000. Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä? Aineeton pääoma julkisella sektorilla. Hallinnon tutkimus 2/2000, s. 130-148.

Nonaka, I. ja Konno, N. 1998. The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge creation. California Management Review. Vol.40 No 3.

Nonaka, I. ja Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 8/2000.

Sajavaara, A. 2000. Virkamies ja vieraat kielet. Virkamiesten kielikoulutuksen arviointihankkeen loppuraportti. Jyväskylän yliopisto. Soveltavan kielitutkimuksen keskus. Jyväskylä.

Sandberg, J. ja Targama, A. 2000. Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Studentlitteratur. Lund.

Ståhle, P. ja Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Ekonomia-sarja. Porvoo.

Suomi tietoyhteiskuntana. Tietoyhteiskunta neuvottelukunnan raportti hallitukselle 14.6.2000, valtiovarainministeriö.

Suurla, R. 2000. Tiedon ja tietämyksen hallinta. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Väli­raportti 14.8.2000.

Sveiby, K.E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Porvoo. Weiling+Göös.

Temmes, M., Kivinen, J., Lumijärvi, I., Mertano, S., ja Moilanen, T. 1998. Henkilöstöpolitiikan uusi tuleminen. Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan arviointihankkeen raportti. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 10/98. Helsinki.

Temmes, M., Kiviniemi, M. ja Peltonen, P. 2001. Johtamisen kehittäminen valtionhallinnossa. Arviointitutkimuksen raportti (julkaisematon käsikirjoitus).

Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätösten tueksi vuosilta 1995-1999. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 4/2000.

Tiihonen, S. 2000. Miten nostaa valtioneuvoston hallintakapasiteettia tietoyhteiskunnassa? Tietojohtaminen, strateginen työskentely ja verkostomainen toiminta. Hallinnontutkimus 4/2000.

Tuomi, I. 1999. Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations. Metaxis. Väitöskirja. Helsinki.

Valmiina EU-puheenjohtajuuteen – arvioita virkamiesten valmiuksista ja vaikutusmahdollisuuksista. Valtiovarainministeriö, tutkimukset ja selvitykset 6/99.

Virkkunen-Engeström-Pihlaja-Helle. 1999. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Työministeriön raportteja 6. Helsinki.