



OSAAMISEN HALLINTA MUUTOKSESSA - STRATEGIASTA KÄYTÄNTÖÖN

Antti Teräväinen

Kehittämishankeraportti

Marraskuu 2007



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU

Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Tekijä(t) Teräväinen Antti	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Osaamisen hallinta organisaation muutoksessa		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu,		
Työn ohjaaja(t) Vänskä, Kirsti		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Puolustusvoimien johtamis- ja hallintojärjestelmän uudelleen organisoinnin suunnittelu ja valmistelu aloitettiin valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon valmistuttua 24.9.2004. Rakennemuutoksella vähennetään puolustusvoimien henkilöstöä noin 1200 henkilötyövuodella vuoden 2012 loppuun mennessä. Organisaatiouudistuksen valmisteluun ja toimeenpanoon liittyvissä linjauksissa todettiin yksiselitteisesti, ettei organisaatiossa jo olemassa olevaa osaamista saa hävittää. Annetun vaatimuksen tueksi ei kuitenkaan tarjottu konkreettista ohjeistusta tai toimintamallia, joilla tulosityksiköt olisivat voineet hallussaan olevan osaamisen säilyttää.</p> <p>Kehittämishanke liittyy kahden erityyppisen puolustusvoimien tulosityksikön fuusioon, jossa molempien tulosityksiköiden tehtävät kohdennetaan perustettavaan aluetoimistoon, mutta tehtävien hoitamiseen varattu henkilöstö puolittuu. Hankkeen aikana on kehitelty tarkoituksenmukaista toimintatapamallia osaamisen hallintaan, jotta sen myötä annettu osaamisen säilyttämisen tavoite voidaan saavuttaa.</p> <p>Hankkeen aikana luotiin toimintatapamalli osaamisen hallintaan, rakennettiin tietokantaohjelma palvelemaan osaamisen johtamisprosessin eri vaiheita ja dokumentointia sekä laadittiin toimintatapamallin esittelyyn ja toiminnallistamiseen tarkoitettu näyttöesitys sekä esittäjän tukimateriaali.</p> <p>Toimintatapamalli on rakentunut puolustusvoimien toimintaympäristöön ja noudattamaan sen toiminnallista vuosisykliä, mutta se sovellettavissa osaamisen hallinnassa myös kahden toisistaan poikkeavan kaupallisen organisaation osaamisen hallinnassa. Malli on osoittanut käytettävyytensä ja toimivuutensa kaikissa kolmessa organisaatiossa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Osaamisen hallinta, johtaminen, muutos, toimintatapamalli		
Muut tiedot		

Author(s) Teräväinen Antti	Type of Publication Development project report	
	Pages	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Competence Management in Organizational Change		
Degree Programme Vocational Teacher Education		
Tutor(s) Kirsti Vänskä		
Abstract <p>The Finnish Defence Forces started to plan and prepare re-organization of it´s leadership and management system after the report of the security and defence policy made by the Finnish Government had completed 24.9.2004. This structural change should lead to diminishing of ca 1200 person working years by the end of the year 2012. Simultaneously, the alignments concerning the preparation and planning of the organizational change pointed out unambiguously that none of the existing competencies may be lost. However, there were no concrete instructions or operations models for the organization units of how to achieve these contradicting aims.</p> <p>The context of this development project is a merger of two units of a different type in The Finnish Defence Forces. A new <i>district office</i> will be established and the tasks of the both merging units will be assigned to it. On the other hand, the head count of the personnel will be diminished by 50 %. The main target of this development project has been to define such an operations model for the competence management, that existing competencies can be retained.</p> <p>The project brought along an operations model for competence management and an IT-system which will support different phases of the competence management process and its documentation. Also a presentation material for presenting and executing the operations model and background information of the presenter.</p> <p>Although the operations model has been created to the military environment and it follows the year cycle of the Finnish Defence Force, it has been applied to developing the competence management process in two private sector organizations of a different type. The model has turned out to be applicable and working in all three organizations.</p>		
Keywords Competence management, leadership, change, operations model		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	Johdanto	2
2	Kehittämishankkeen tausta.....	3
3	Teoreettiset lähtökohdat	5
3.1	Osaamisen kehittämisen lähtökohdat	5
3.2	Osaamisen johtamisen edellytykset	7
3.3	Aikuinen oppijana	8
4	Toiminnallistaminen ja toimintatapamalli	10
4.1	Tuotteistaminen	11
4.2	Tehtävien ja osaamisen määrittely	11
4.3	Tekijöiden kartoittaminen	12
4.4	Osaamiskartoitus	12
4.5	Kehityskeskustelut	14
4.6	Organisaation osaamisen kehittämisen suunnitelma (kuva 7)	14
4.7	Seuranta ja nykyhetken analyysi	15
4.8	Toiminnan kehittäminen	16
5	Toimintatapamallin tietokantaohjelma.....	16
5.1	Määrittelyvaihe.....	17
5.2	Esittely- ja hyväksymisvaihe.....	18
5.3	Osaamisen ja koulutustarpeen arviointivaihe.....	18
5.4	Osaamisen varmentamisen vaihe	19
5.5	Seurantavaihe	19
6	Pohdinta.....	20
7	Johtopäätökset	21
	LÄHTEET.....	24
	LIITTEET.....	26
	Liite 1. Keskeisten käsitteiden määritelmät.....	26
	Liite 2. Hankkeen viitekehysnäyttöesityksen kuvat.....	28
	Liite 3. Toimintatapamallin näyttöesityksen kuvat.....	35
	Liite 4. Toimintatapamallin tietokantaohjelman näyttö.....	40

1 Johdanto

Puolustusvoimien johtamis- ja hallintojärjestelmän uudelleen organisoinnin suunnittelu ja valmistelu aloitettiin valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon valmistuttua 24.9.2004. Eduskunta käsitteli selonteon ja antoi mietintönsä 16.12.2004. Valtioneuvosto kehotti 30.12.2004 ministeriöitä ryhtymään selonteon toteuttamisen edellyttämiin toimenpiteisiin ottaen huomioon eduskunnan selontekoa koskevat lausumat. Puolustusministeriö antoi puolustusvoimien kehittämistä ja rakennemuutosta koskevan ohjauskirjeensä puolustusvoimille 23.3.2005.

Rakennemuutoksen toimenpiteiden yhtenä tavoitteena on saattaa henkilöstömenot vuoden 2004 tasolle ja mahdollistaa keskimäärin 50 miljoonan euron vuotuiset kohdennukset puolustusvoimien toimintaan ja kehittämiseen. Tämä edellyttää pysyviä säästöjä henkilöstö- ja kiinteistömenoista. Rakennemuutoksella vähennetään puolustusvoimien henkilöstöä noin 1200 henkilötyövuodella vuoden 2012 loppuun mennessä. Rakennemuutos koskee noin 6500 henkilöä kaikista henkilöstöryhmistä sotilaista siviilityöntekijöihin.

Rakennemuutoksen hallinnassa yhdeksi keskeiseksi osa-alueeksi nostettiin viestinnän avoimuuden ohella henkilöstön osaamisen varmentaminen. Sinällään toimivassa, mutta kustannuksiltaan liian suuressa organisaatiossa tiedetään olevan osaamista, jota ei suuressa muutosprosessissa saa hävittää, vaan se on hallitusti siirrettävä ja kohdennettava uuden organisaation mukaisiin tehtäviin ja niissä toimiviin ihmisiin. Tätä tavoitetta tuki jo käynnissä oleva vuonna 2003 aloitettu Osaamisen hallinnan kehittämishanke, jonka päätavoitteena on ylläpitää, kehittää ja varmentaa puolustusvoimien suorituskyvyn kannalta tarpeenmukaista osaamista. (Osaamisen hallinnan kehittämishanke 2003)

Hanke jaettiin neljään päävaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin esiselvitys, jossa kartoitettiin puolustusvoimien tarpeet ja mahdollisuudet osaamisen hallintaan. Toisessa vaiheessa määritettiin osaamisarkkitehtuuri koko puolustusvoimissa sen eri tehtävätasoilla ketjuna puolustusvoimien tehtävistä ja tavoitteista aina yksilön osaamiseen saakka. Kolmannessa vaiheessa toteutettiin osaamisten tunnistaminen laatimalla tehtäväkohtaiset osaamislueletot samalla tarkastellen osaamisnäkökulmia eri prosesseissa. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa on tarkoitus siirtyä teoriasta käytäntöön ja aloittaa konkreettisesti osaamiskartoitukset ja toteuttaa hanke käytännössä koko puolustusvoimissa. (Osaamisen hankkeen eteneminen 2003)

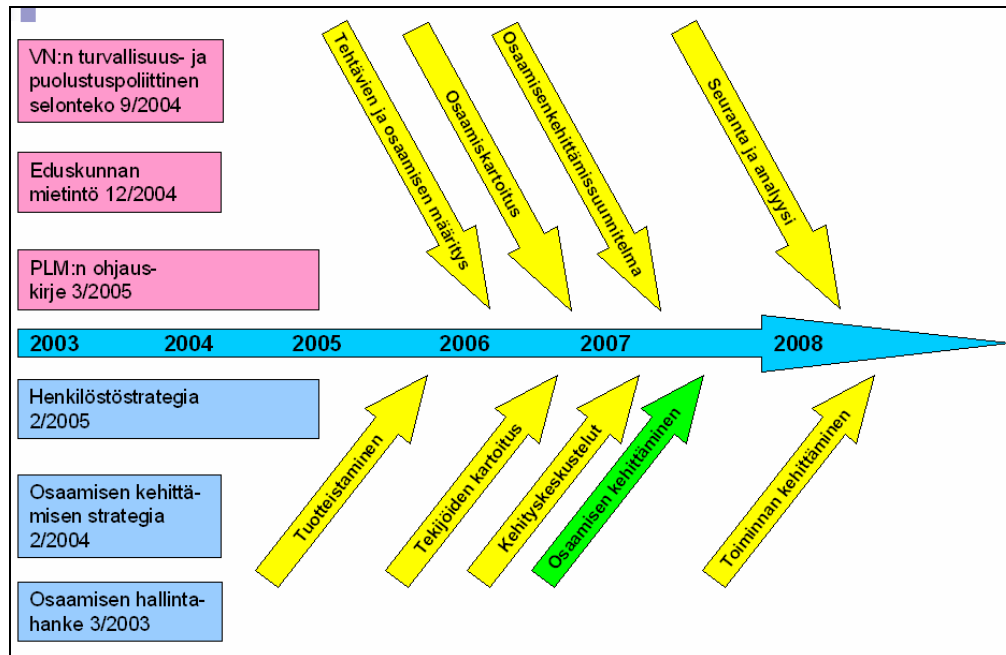
2 Kehittämishankkeen tausta

Pääesikunnan henkilöstöesikunnan omistaman ”Osaamisen hallinta” - hankkeen ongelmana on ollut hyvistä tavoitteista ja linjauksista huolimatta se, ettei se neljännen vaiheen alkaessa tarjonnut työyksiköiden erilaisuutta huomioivaa työkalua tai toimintamallia osaamisen preaktiiviseen johtamiseen ja hallintaan. Tämän kehityshankkeen tavoitteena on ollut laatia erilaisiin työyksiköihin, jokaisen työyksikön erilaisuuteen ja omaleimaisuuteen soveltuva ja muunneltava osaamisen hallinnan toimintatapamalli. Tällä toimintatapamallilla voidaan tarkoituksenmukaisella tavalla siirtyä strategiasta käytäntöön.

Pohjois-Karjalan Sotilasläänin Esikunta lakkautetaan 31.12.2007. Esikunnan tehtävistä pääosa siirtyy Kontiorannassa varusmieskoulutusta antavalle Pohjois-Karjalan Prikaatille. Prikaatin yhteyteen perustetaan aluetoimisto, joka käytännössä vastaa esikunnannasta siirrettävistä operatiivisen- ja asevelvollisuusalan sekä viranomaisyhteistyö- ja valmiudenkohottamistehtävistä. Sotilasläänin esikunnan 43 työntekijästä perustettavaan aluetoimistoon siirtyy kahdeksan henkilöä. Prikaatin esikunnassa operatiivisella osastolla olevat työntekijöiden tehtävänkuvaukset on kirjoitettu uusiksi vastaamaan tulevia

lisätehtäviä. Ongelmaksi muutostilanteessa on tullut osaamisarkkitehtuurien lähes täydellinen eroavaisuus työyksiköiden välillä. Siirtyvien tehtävien laadukas hoitaminen jatkossa ilman osaamisen hävittämistä on ollut syy kehittämishankkeen toteuttamiselle.

Kehittämishanke pohjautuu puolustusvoimien rakennemuutoksessa lakkautettavan Pohjois-Karjalan Sotilasläänin Esikunnan ja sen tehtävät vastaanottavan Pohjois-Karjalan Prikaatin yhteiseen osaamisen hallintaan. Hankkeeseen liittyvä suunnittelu ja valmistelu aloitettiin syyskuussa 2005 perehtymällä pääesikunnan antamiin käskyihin, ohjeisiin ja linjauksiin osaamisen hallinnasta. Tuolloin määriteltiin tavoitetila perustettavan aluetoimiston henkilöstön osaamiselle 1.1.2008. Sen jälkeen laadittiin toimenpideluettelo määräaikoineen tavoitetilan saavuttamiseksi. Toimenpiteiden aikauttaminen synkronoitiin rakennemuutoksen aikatauluun erityisesti henkilöstön tehtävienmääräysten osalta. Hankkeen käytännön toteuttamisen myötä ja sen aikaisten omakohtaisten havaintojen ja muilta saadun palautteen tuloksena toimenpideluettelo jalostui toimintatapamalliksi. Hankkeen suunnitelman mukaista etenemistä hidasti rakennemuutoksen edellyttämien tehtäviin määräysten viivästyminen lokakuusta 2006 maaliskuulle 2007. Tällä hetkellä hankkeessa on toteutettu osaamiskartoitusvaihe ja kouluttautuminen uusiin tehtäviin on aloitettu.



Kuva 1. Kehittämishankkeen perusta ja etenemisen aikataulu

Hankkeen aikana on luotu toimintatapamalli osaamisen hallintaan, rakennettu tietokantaohjelma palvelemaan osaamisen johtamisprosessin eri vaiheita ja dokumentointia sekä laadittu toimintatapamallin esittelyyn ja toiminnallistamiseen tarkoitettu Power Point- esitys sekä esittäjän taustamateriaali.

3 Teoreettiset lähtökohdat

3.1 Osaamisen kehittämisen lähtökohdat

Osaamisen johtamisella ohjataan henkilöstön toimintakyvyn kokonaisvaltaista kehittämistä organisaation kaikilla tasoilla. Tavoitteena on viedä oppivan organisaation periaatteita käytäntöön. Osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa toiminnan preaktiivisuus, tiimityö ja yhteisöllinen oppiminen,

henkilöstön osaamisen itseohjautuva kehittäminen sekä tiedon jakamisen, kouluttautumisen ja oppimisen palkitseminen. (Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia 2004)

Osaamisen kehittämisen perusajatuksena on organisaation osaamistarpeiden ja yksilön oppimistarpeiden yhdistäminen. Osaamisen kehittämisessä käytetään monimuotoisesti erilaisia opetusmenetelmiä, työssä oppimista ja yksilön urapolkuun liittyvää henkilökohtaista oppimissuunnittelua. Osaamisen hallinta sisältää rakenteet, välineet ja toimintatavat, jotka luovat edellytykset osaamisen johtamiselle. (Henkilöstöstrategia 2005, 6)

Oppimaan oppimisen taidot ja elinikäinen jatkuva oppiminen ovat sitä tärkeämpiä mitä nopeammin toimintaympäristö muuttuu. Kokonaisvaltaiseen toimintakykyyn tähtäävä oppimiskäsitys on osaamisen kehittämisen lähtökohta. Henkilöstön on kyettävä itsenäisesti kehittämään toimintaansa ja siinä tarvittavaa osaamista itse tehtyjen havaintojen perusteella. Yksilön on kyettävä itse määrittelemään oman tiedon ja osaamisensa tarvetta ja myös itseohjautuvasti poistamaan omia osaamisvajeitaan tarkoituksenmukaisella tavalla organisaation tuella. (Viitala 2005, 135)

Osaamisen kehittämistä puolustusvoimissa toteutetaan seuraavien näkemysten mukaisesti:

Ihmiskäsitys: ”Ihminen on tietoinen, aktiivinen ja vastuullinen olento eli persoona, joka on arvokas jo sinänsä”.

Tietokäsitys: ”Tietämys laajenee ja jäsentyy alinomaan; ihmiset luovat sitä yksilöllisessä sekä yhteisessä toiminnassaan, joka on sekä käytännöllistä että tieteellistä”.

Oppimiskäsitys tukee persoonana ja yhteisön jäsenenä kasvamista sekä aktiivista, tietoa luovaa toimintaa: ”Yksilöllisiä ja yhteisöllisiä kokemuksia arvostetaan oppimisen perustana; sosiaalisen vuorovaikutuksen, esimerkiksi keskustelujen, erilaisten näkemysten

kuulemisen, toimintojen yhteisen suunnittelun ja arvioinnin tärkeyttä korostetaan; tasokkaan oppimisen ehtona painotetaan yksilöllistä, yhteisöllistä ja paikallista itseohjautuvuutta sekä kriittiseen ajatteluun pohjautuvaa toimintaa”. (Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia 2004)

3.2 Osaamisen johtamisen edellytykset

Esimiesten on ohjattava organisaatiossa osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä organisaation tehtävien, tavoitteiden ja tarpeen mukaisesti. Heidän on otettava huomioon myös yksilöiden kiinnostuksen kohteet ja elämän tilanteet. Osaamisen johtaminen ei siis voi olla irrallaan muusta organisaation toimintakulttuurista. Osaamisen johtaminen on vain yksi osa-alue esimiesten johtamistoimintaa ja johtamiskäyttämistä.

Osaamisen johtamiseen tulee saumattomasti synkronoida puolustusvoimien johtamiskulttuurin selkäranka syväjohtaminen ja ennen kaikkea sen kulmakivet, joita ovat:

Luottamuksen rakentaminen: Se on oman esimerkin, vastuun kantamisen, oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja tasapuolisuuden perustalle rakentuva kokonaisuus. Syväjohtajalla on kyky nostaa alaiensa etu oman edun edelle, eikä hänen tarvitse käyttää hänelle kuuluvaa muodollista valtaa organisaationsa tai sen osan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nissinen 2000, 100)

Inspiroiva tapa motivoida: Se on visioivaa, selkeän tavoitteellista, yksilöiltä paljon vaativaa mutta samalla kannustavaa ja eri tavoin palkitsevaa johtamiskäyttämistä. Sillä saadaan yksilöt näkemään tulevaisuuden ja tavoitteet niin myönteisinä, että yksilöt sitoutuvat tekemään parhaansa ja vielä enemmän, kehittymään ja oppimaan lisää. Tämä edellyttää myös esimieheltä omaa, vahvan innostavaa esimerkkiä. (Nissinen 2000, 100)

Älyllinen stimulointi: Johtamistoiminnalle on olennaista saada kaikki yksilöt ajattelemaan ja innovoimaan uutta. Luovuuteen rohkaistaan kehottamalla työyhteisön jäseniä kyseenalaistamaan käytössä olevia käytänteitä ja kysymään ”Voisiko tämän tehdä toisin?”. Epäonnistumisista tai virheistä ei rangaista, vaan ne nähdään osana kehitystyötä ja uuden oppimista periaatteella ”Vahingosta viisastuu”. Työntekijän sitoutumiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ei varmasti ole vähäistä merkitystä sillä, että hänen kykyään ajatella arvostetaan. (Nissinen 2000, 101)

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen: Omat alaiset on tunnettava ja heistä on pidettävä huolta kaikissa tilanteissa. Johtajan asema esimiehenä ei tee ketään paremmaksi ihmiseksi työyhteisössä. Syväjohtaja osaa kuunnella alaisiaan aidosti ja varaa heille heidän asiansa esittämiseen riittävästi aikaa. Hän myös osaa ottaa alaiensa elämäntilanteet ja mahdolliset inhimilliset ongelmat huomioon tehtäviä ja niitä edellyttäviä kehittymistarpeita suunnitellessaan ja jakaessaan. Alaistuntemuksensa myötä hänelle on syntynyt myös kuva yksilöiden erilaisuudesta esimerkiksi oppimis- ja omaksumiskyvyn suhteen ja hän myös ymmärtää ja huomioi ne. (Nissinen 2000, 101)

Osaamisen kehittäminen prosessina ja siihen liittyvä toimintatapamalli on oltava koko henkilöstöllä tiedossa ja kullakin tehtävätasolla olevien, niin esimiesten kuin alaistenkin on tunnettava oma vastuunsa siinä ja vastuunsa myös kannettava. Koko henkilöstön sitoutuminen avoimen vuorovaikutuksen ja organisaation tavoitteiden viestinnän välityksellä on ehdoton edellytys osaamisen johtamisen onnistuneelle toteuttamiselle.

3.3 Aikuinen oppijana

Aikuisen oppiminen perustuu paljolti jo koettuun ja elettyyn kokemusmaailmaan jäsentäessään uutta tietoa. Uusien asioiden kiinnittäminen työelämän kontekstiin helpottaa oppimista. Aikuinen on itseohjautuvampi uuden oppimisessa, jos hän kokee

selkeän ja aidon tarkoitusmerkityksen oppimiselleen ja sen myötä syntyy todellinen motivaatio kehittyä. Tällöin oppiminen on päämäärätietoista, tavoitteellista ja tehokasta. (Viitala 2005, 140)

Koska puolustusvoimien palkatun henkilöstön laskennallinen keski-ikä on 43,4 vuotta, on osaamisen johtamisessa huomioitava aikuisten oppimiseen liittyviä erityispiirteitä. Itsenäistä elämää elävien ja vaihtelevan määrän työkokemusta omaavien yksilöiden henkilökohtaisissa taustatekijöissä, jotka vaikuttavat oppimistapoihin, on huomattavia eroavaisuuksia. Tästä johtuen on oppimistapatarjottimen oltava valikoimaltaan kattava ja erilaisia oppimis- ja omaksumistapoja tukeva.

Henkilöstölle tulee mahdollistaa useita erilaisia tapoja oppia uutta. Oman osaamisen kehittämisen mielekkyyttä ja mahdollisuuksia voidaan tukea muutenkin kuin vain perinteisillä jatko- tai täydennyskursseja tarjoamalla. Osaamisen kehittämisen keinoja ovat muun muassa työyksikössä toteutettava tehtäväkierto, jolla pyritään kehittämään mahdollisimman laaja-alaista näkemystä ja osaamista työyhteisössä. Kun tuntee työyhteisön muidenkin tehtävien sisältöä, auttaa se ymmärtämään organisaation yhteisiä tavoitteita paremmin. Perehdyttäminen ja säännönmukaiset tietoiskut ovat olennainen osa oppimista uuteen tehtävään siirryttäessä.

Työssä oppiminen on varsin kustannustehokas keino lisätä osaamista. Esimiehen rooli työssä oppimisen ohjaajana korostuu oppimisen tavoiteasettelun ja oppimiseen varatun aikaresurssin suhteen. Esimiehen on järjestettävä oppijalle tosiasiallinen mahdollisuus uuden oppimiseen siten, ettei muiden töiden ja uuden oppimisen kokonaisuormittavuus kasva työntekijälle kohtuuttomaksi.

Osaamisen lisäämisen keinoina voidaan hyvin käyttää ”bench marking”- menetelmää, jolla tuodaan organisaatiossa vallitsevat parhaat ja toimivimmat käytänteet muidenkin

kuin kärkiosaajien tietoisuuteen. Bench markkaus on etukäteen suunniteltava ja sen toteuttaminen etenee hallittuna prosessina, jonka vaiheisiin kuuluvat: Kehityskohteen valinta, projektin suunnittelu, kehittämiskohteen analysointi, bench markattavan kumppanin etsintä, vierailukäynti, vierailukäynnin annin analysointi ja lopuksi oman toiminnan kehittäminen ja uudistetun toiminnan tulosten seuraaminen. (Viitala 2005, 372)

Bench markkausta kevyempi, mutta samantapainen osaamisen lisäämisen keino on mallittaminen. Sen etuna erityisenä etuna on työyhteisössä olevan kokemusperäisen hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja hyödyntäminen. Usein hiljaisen tiedon haltija ei itsekään tunnista tätä omaa osaamistaan. Mallittamalla voidaan tehdä näkyväksi niin yksilön kuin tiiminkin hiljaista tietoa. Mallittamisen perusajatus on mallitettavan toiminnan tarkka ja yksityiskohtainen seuraaminen, jonka aikana mallittaja esittää yksityiskohtaisia kysymyksiä toiminnan eri vaiheista ja mallitettava näyttää suoritukset ja selventää niitä omin kommentein. (Viitala 2005, 376)

4 Toiminnallistaminen ja toimintatapamalli

Ennen mallin toiminnallistamista, on henkilöstö perehdytettävä osaamisen hallinnan toimintakulttuurin viitekehykseen ja periaatteisiin. Ennen mallin varsinaista esittelyä pidetään vuorovaikutteinen ja yhteisöllisen oppimisen periaatteita noudattava tilaisuus, jonka näyttöesitysmateriaali on liitteessä 2.

Hankeraportin kohdissa 4.1 - 4.8 esitellään osaamisen hallinnan toimintatapamalli vaiheittain. Vaiheita esiteltäessä viitataan mallin toiminnallistamistilaisuuksissa hyödynnettävän näyttöesityksen yksittäisiin dioihin. Samalla esittely toimii esittelijän tausta- ja tukimateriaalina. Näyttöesityksen kuvat on esitelty liitteessä 3.

4.1 Tuotteistaminen

Organisaation tuotteistamisvaiheessa määritetään organisaation toiminnan kautta syntyvät tuotteet. Tuotteistamisvaiheessa mietitään vastauksia kysymykseen ”Mitä me teemme?” Tuote voi olla konkreettinen tuote, palvelusuorite tai toiminnan tulos. Tuotteistamisessa tulee määrittää organisaation lopputuotteet sekä lopputuotteen valmistukseen liittyvän prosessien osatuotteet. Kullekin tuotteelle määritetään prioriteetti avain- ja tukitulosjaottelun mukaisesti. (Pääesikunta, Strateginen suunnittelu puolustusvoimissa)

Tuotteistamisvaiheen toinen ohjaava kysymys on ”Teemmekö nyt oikeita asioita?”. Toisin sanoen löytyykö olemassa oleville tuotteille vielä tarvevastaavuutta. Tarpeettomat tuotteet sekä niiden prosesseihin liittyvät tarpeettomat rutiinit on rohkeasti karsittava ja niiden tilalle tulisi löytää organisaation kehittymistä tukevia tuotteita ja toimintoja. (Nissinen 2000, 83)

4.2 Tehtävien ja osaamisen määrittely

Tuotteille ja osatuotteille määritellään yksilöidyt tehtävät. Määrittelyssä dokumentoidaan ne konkreettiset toimenpiteet, jotka on aina tehtävä, jotta tuote tai osatuote on prosessin suoritusvaiheeseen nähden kunnossa ja sen jatkotyöstäminen organisaatiossa tai luovuttaminen asiakkaalle mahdollistuu. Tehtävät puretaan niin pieniin osiin kuin se on mahdollista ja ne kirjoitetaan auki yksityiskohtaisesti ja kuvaavasti. ”Mitä on tehtävä?” on peruskysymyksenä, johon etsitään vastauksia.

Seuraavaksi kysytään ”Mitä on osattava?”, jolloin samassa yhteydessä määritetään kullekin tehtävälle osaamisvaatimukset. Eli mitä tietoja ja taitoja tehtävän laadukas hoitaminen tekijältään edellyttää. (Pääesikunta, Osaamiskartan laatimistyö 2003)

Huolellisesti tehtyinä edellä mainittuja ja järjestelmällisesti dokumentoituja määrittelyjä ja kuvauksia voidaan hyödyntää myös henkilöstön tehtävänkuvauksissa ja tehtävän vaativuusluokan määrittämisessä sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä tehtävään.

4.3 Tekijöiden kartoittaminen

Kun tuotteisto ja siihen liittyvät tehtävät ja osaamisvaatimukset on määritelty, tarkastellaan niiden tekijöitä. Peruskysymyksenä tässä vaiheessa on ”Kuka tekee?”. Jokaiselle tehtävälle on löydettävä vastuullinen tekijä ja hänen sijaisensa. Mitä ylemmäs tärkeysjärjestyksessä tehtävä sijoittuu, sitä suurempi merkitys on sijaisilla. Tekijöiden kartoittamisessa tarkastellaan koko prosessia kokonaisvaltaisena jatkumona. Kartoittamistyön tuloksena syntyy henkilöstön käyttösuunnitelma, josta voidaan nähdä onko henkilöstöresurssit kohdennettu määrällisesti oikein avain- ja tukitulosien tärkeysluokituksen mukaisesti. Samalla organisaation johdolle syntyy kuva mahdollisista henkilöstövoimavarojen riskitekijöistä, joilla on vaikutusta organisaation toiminnassa.

4.4 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksessa ohjaavana kysymyksenä on ”Riittääkö osaaminen?” Osaamista tarkasteltaessa on ymmärrettävä, että prosessi on juuri niin toimiva, kuin sen heikoin lenkki. Tämä seikka on tuotava työntekijälle korostetusti esiin. Oman työn tarkoitusmerkityksen ymmärtäminen on omiaan lisäämään työn ja oman osaamisen arvostusta. (Viitala 2005, 143)

Osaamiskartoitus voidaan tehdä erillisenä suoritteena tai se voidaan liittää esimiehen ja alaisen väliseen kehityskeskusteluun. Osaamiskartoituksen tekemistä erillisenä suoritteena puoltaa se, että silloin koko huomio keskitetään nimenomaan osaamiseen, eikä muihin kehityskeskustelussa käytäviin asioihin kuten työstä suoriutumiseen ja sen

vaikutuksesta palkkaan. Omat osaamisvajeet voivat olla tarkoituksella pimitettyä tietoa, kun samalla määritetään tulevan toimintakauden palkkaa.

Osaamiskartoituksessa osaamista tarkastellaan niin työntekijän oman tehtävän ja osaamisen kuin sijaisuuksien kannalta. Erillisessä osaamisen arvioinnissa pääasiallinen arvioija on työntekijä itse. On ensiarvoisen tärkeää, että työntekijä pohtii omaa työtehtäväänsä, sen haasteellisuutta ja siitä selviytymistä omalta kannaltaan. Kun työntekijä itse tunnistaa tehtäviinsä liittyvät osaamisvajeet ja niiden vaikutukset koko prosessissa, hän on jatkossa motivoituneempi osaamisvajeiden poistamiseen ja itsensä kehittämiseen. (Viitala 2005, 144)

Tehtävissään tarvittavan osaamisen lisäksi osaamiskartoitukseen sisällytetään osaamisreservin määrittäminen ja dokumentointi. Eli mitä ja millaista osaamista henkilöllä on jo olemassa, jota hän ei suoranaisesti tarvitse nykyisessä työssään, mutta sitä tarvitaan organisaation muissa työtehtävissä. Osaamista, joka on hankittu aiemmin mutta jota ei juuri nyt tarvitse käyttää, ei saa myöskään hukata. Myös reservissä olevaa osaamisesta on ylläpidettävä.

Henkilöstöjohdolle osaamiskartoitus tuo lisäarvoa henkilöstön käytön suunnitteluun. Työntekijöiden ikää ja tehtäviin tarvittavaa avainosaamista tarkasteltaessa, nähdään varsin helposti ne toimintaa mahdollisesti uhkaavat tai vaikeuttavat ydinosaamiseen kohdistuvat riskit ja kipukohdat, jotka voidaan ennakoida henkilöstön luonnollisen poistuman esim. eläköitymisen vuoksi. Saadun tiedon pohjalta voidaan etupainoisesti käynnistää uuden henkilöstön rekrytointi tai työnkiertotoimenpiteet ja siihen liittyvä perehdyttäminen. Tällöin ei organisaatiossa olevaa osaamista hävitetä.

4.5 Kehityskeskustelut

Mikäli osaamiskartoitus liitetään kehityskeskustelun yhteyteen, on se ohjeistettava huolella sekä työntekijöille että kehityskeskusteluesimiehille. Kehityskeskusteluun valmistautuvalle työntekijälle on annettava selkeä valmistautumistehtävä oman osaamisensa arvioinnista ja mahdollisten osaamisvajeiden poistamiseen tarjolla olevan koulutuksen selvittämisestä.

Kehityskeskustelussa arvioidaan pääasiassa työntekijän työssä suoriutumista menneen toimintakauden aikana. Olennaista osaamiskartoitusvaiheen aikana on, että työstä suoriutumattomuutta tai tavoitteista jäämistä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Jos työstä suoriutumisessa on ollut ongelmia, ei huomio saa jäädä vain toteamisasteelle, vaan on tarkasteltava mistä puutteet johtuvat. Onko työntekijälle asetetut tavoitteet olleet oikein suhteutettuja käytettävissä olevaan aikaan, ohjeistukseen ja ennen kaikkea osaamiseen nähden. Mikäli ilmenee, että pääasiallisin syy on osaamisvajeessa, tulee pohtia, millaisesta osaamisvajeesta on kyse ja voidaanko se poistaa koulutuksella.

Yhdessä pohtien ja ennalta tehdyn kouluttautumismahdollisuuksien selvitystyön perusteella sovitaan tulevan toimintakauden tulostavoitteista, jonka yhtenä osana on osaamisen lisääminen ja kehittyminen omassa työssä. Näin kehityskeskustelun ohessa syntyy työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen tavoitteet. Henkilöstö- ja koulutussektorit vastaavat tarpeellisten koulutus- ja oppimismahdollisuuksien järjestämisestä yhdessä sovittujen oppimistavoitteiden saavuttamiseksi. (Kaskeala, J 2005, Henkilöstöstrategia 2005)

4.6 Organisaation osaamisen kehittämisen suunnitelma (kuva 7)

Käytyjen kehityskeskustelujen tai erillisenä toteutetun osaamiskartoituksen perusteella muodostuu koko henkilöstön kattava organisaation koulutustarveluettelo. Kaikkia

luettelossa esiintyviä koulutustarpeita ei kyetä pääsääntöisesti toteuttamaan siinä budjettikehyksessä, joka tulosityksikölle on annettu. Tästä johtuen on koulutustarpeet priorisoitava aiemmin tuotetun ydinosaamisen riskianalyysin perusteella. Priorisoinnista huolimatta, on henkilöstöä kohdeltava tasapuolisesta myös osaamisen kehittämisessä. (Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia 2005)

4.7 Seuranta ja nykyhetken analyysi

Nykypäivänä on yleisesti alettu tunnustamaan osaaminen organisaation pääomana, joka jakautuu inhimilliseen, suhde- ja rakennepääomaan. Silti sen mittaaminen yksiselitteisesti on vielä varsin vaikeaa, joskin mahdollista. (Viitala 2005, 97, 101)

Puolustusvoimissa mittareita ei ole vielä käytössä paikallistasolla joukko-osastoissa ja esikunnissa. Osaamisen kehittymistä voidaan kootusti tarkastella vain työyksikön itsearviointilla. Tällöin tarkastelussa korostuu asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja suoritetuissa tehtävissä onnistuminen. Mittareiden puuttuminen ei saa olla kuitenkaan este toiminnan tuloksellisuuden seurannalle. Joka tapauksessa on tehtävä analyysi siitä, mihin pyrittiin, mitä saavutettiin ja missä on vielä kehittymisen tarvetta osaamisen suhteen.

Nykyhetken analyysissä pureudutaan toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin ja niiden vaikutuksiin omaan toimintaan. Jos ja kun muutoksia on tapahtunut, on pohdittava sitä onko organisaatio muutoksessa mukana ja tehdäänkö oikeita asioita. Oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti kaikkien tulee kysyä työtehtäviinsä peilaten ”Voisiko tämän tehdä toisin, kenties tehokkaammin?”.

4.8 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittämisvaiheessa katse on suunnattava tulevaisuuteen ja kyettävä mahdollisimman tarkasti ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Muutoksiin liittyen tulee hahmottaa omalta osalta mitkä ovat niitä tehtäviä, joita silloin tehdään ja mitä osaamista tehtävistä suoriutuminen edellyttää.

Tulevaisuuden visiointia on toteutettava toiminnan kaikilla tasoilla strategiasta aina käytännön tehtäviin ja niihin liittyvään osaamiseen. Visio jaetaan ja pilkotaan jokaiselle toimialalle ja henkilölle ymmärrettävään muotoon, eikä sitä julisteta valmiiksi mietittynä johdon toimenpitein. Jokainen työntekijä osallistuu visiointiin omien tehtäviensä osalta. Menettely vähentää tulevien muutosten ja niistä aiheutuvien muutosvastarintareaktioiden voimakkuutta, sillä ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta on omaksuttu.

Muutos ja muuttuminen sinällään eivät ole itsetarkoitus, joskin se on tämän päivän työelämässä olemassaolon lähes ehdoton edellytys. Muutoksella pyritään aina parantamaan ja tehostamaan toimintaa, joten tarvittaessa muututaan tai muutetaan toimintaa mieluummin ennakoidusti ja hallitusti omasta halusta kuin toimintaympäristön asettamien muospaineiden pakottamana.

Kun osaamisen hallinnan toimintatapamalli on kerran kokonaisuudessaan toteutettu ja siihen liittyvä dokumentointi on kunnossa, ei sen päivittäminen tarpeita vastaavaksi ole enää työlästä.

5 Toimintatapamallin tietokantaohjelma

Osaamisen hallintaprosessin aikana kerätään runsaasti tietoa, joka tähän asti on dokumentoitu useisiin eri tietojärjestelmiin tai erillisiin asiakirjoihin. Kehityshankkeen

yhtenä lähtökohtana oli parantaa osaamisen hallintaan liittyvän tiedon saatavuutta, käytettävyyttä ja hyödyntämistä. Kehityshankkeen aikana rakennettiin Approach - pohjainen tietokanta OsKar 2008, joka toimii samalla suunnittelu-, seuranta- ja dokumentointityökaluna toimintatapamallia käytettäessä.

Tietokantaohjelman koekäyttö aloitettiin versiosta OsKar 2008 V1 syksyllä 2005 ja sitä on täydennetty ja korjailtu kehittämishankkeen edetessä toiminnallisesti tarvestaavaksi. Nyt käytössä on OsKar 2008 V5, jonka yleisnäyttö on esitetty liitteessä 4. Tietokantaohjelma on tallennettu tulusyksikön yhteiseen verkkoon, joten se on aina kaikkien nähtävillä. Vaikka ohjelman käyttö on koulutettu koko henkilöstölle, on erilaisin muokkaus- ja käyttöoikeuksin estetty tietokannan tahaton virheellinen käyttö. Ohjelma on teknisesti helppokäyttöinen ja se mahdollistaa monenlaisten raporttien kokoamisen erilaisin hakuehdoin ja ristiin taulukoinnein, kunkin tiedon tarvitsijan intressien mukaisesti. Seuraavassa lyhyt esittely OsKar 2008 V5:n toiminnoista.

5.1 Määrittelyvaihe

Valkoista kenttää 1 täytetään osaamisen hallintaprosessin tuotteistamis- ja tehtävien määrittämisympäristössä. Samassa yhteydessä tuotteelle ja siihen liittyvälle tehtävälle määritetään prioriteetti puolustusvoimien yhteisen avaintulos - tulosluettelon mukaisesti. Lisäksi määritetään toiminto ja toimiala, joiden perusteella toimialajohtajat voivat helposti hakuehdoin löytää omat, vastuullaan olevat osaamisen hallinnan kohteet. Samalla tavalla eri hakuehdoin voidaan laatia koosteita myös mistä tahansa näytön tietoruuduista sen mukaan, mitä halutaan tarkastella tai seurata

5.2 Esittely- ja hyväksymisvaihe

”Käsittelyvaihe tuote / tehtävä” kenttä liittyy tuotteistamis- ja tehtävien määrittelyvaiheeseen. Kun toimialajohtajat yhdessä työntekijöiden kanssa laativat esityksiä organisaation tuotteiksi, laativat niihin sisältyviä tehtäviä ja kirjaavat niitä tietokantaan, merkitään kenttään 2 ”Luonnos”. Kun luonnosteluvaihe on saatu päätökseen, vaihdetaan kenttään merkintä ”Hyväksyttäväksi”. Johtoryhmä tai erillinen suunnitteluryhmä käsittelee kokouksissaan hyväksyttäväksi tilassa olevia tietueita ja merkitsee ne joko tarkennettaviksi tai valmiiksi.

5.3 Osaamisen ja koulutustarpeen arviointivaihe

Vihreään kenttään 3 merkitään tehtävän hoitajan ”Tehtävänimike” ja ”Tehtävän hoitaja 1”. Lisäksi siinä arvioidaan tehtävän hoitajan tehtävään liittyvää ”Tehtävän hallintaa T1” asteikolla:

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Tyydyttävästi
- Välttävästi
- Heikosti

Määritetään tehtävän hoitajan ”Koulutustarve T1” nimenomaiseen tehtävään liittyen, asteikolla:

- Välttämätöntä
- Hyvin tarpeellista
- Tarpeellista
- Päivittäminen
- Ei tarvetta

Mikäli koulutustarvetta esiintyy, osaamisvajeen poistamiseen valitaan ”Koulutustapa T1” ja koulutuksen alkamisajankohta ”Koulutus alkaa T1”. ”Koulutus toteutetaan T1” kenttään kirjataan suunnitelmaksi ne konkreettiset kouluttautumisen- ja oppimistilaisuudet tai tavat, joilla osaamisvaje poistetaan, sekä koulutuksesta vastaava henkilö ”Kouluttaja T1”. Apuna koulutuksen toteuttamismahdollisuuksia etsittäessä käytetään hyväksi puolustusvoimien koulutusportaali KARTTURI:n koulutustarjonta toiminnallisuutta, jossa on esillä kaikki tarjolla olevat kurssit ja muut opetustilaisuudet jopa vuosiksi eteenpäin.

Tehtävänimikkeen T1 tietuehaualla ohjelma valitsee kaikki ne tietueet, joissa on kyseisen henkilön koulutustarpeet ja koulutussuunnitelmat, joten jokainen henkilö voi nopeasti selata omaa koulutussuunnitelmaa tai tulostaa sen.

5.4 Osaamisen varmentamisen vaihe

Kun kentässä 3 tarkasteltiin tehtävän varsinaisen hoitajan T1 osaamista ja koulutustarvetta, kentissä 4 ja 5 tarkastellaan samoja asioita tehtävän hoitajan ensimmäisen S1 ja toisen S2 sijaisen osalta. Menettelyllä mahdollistetaan työntekijöiden moniosaamisen lisääminen samalla varmentamalla ja laajentamalla organisaation osaamis pohjaa. Tietokantaohjelman hakuehdoilla henkilöstö- tai toimialajohto pystyy nopeasti näkemään myös ne osaamiseen liittyvät riskit, joita syntyy, jos sijaisuuksia ei ole määritelty tai nimetyillä sijaisilla ei ole tehtävän hoitoon tarvittavaa osaamista.

5.5 Seurantavaihe

Keltainen kenttä 6 toimii informaatiokenttänä osaamisen hallintaan osallistuville esimiehille. ”Koulutuksen suoritusvaihe” kentässä kuvataan mitä toimenpiteitä

tuotteeseen kuuluvan tehtävän ja siihen liittyvän osaamisen varmentamiseen on tehty.

Suoritusvaiheet on kuvattu seuraavasti:

- Ei aloitettu
- Koulutus suunniteltu
- Koulutus käynnissä
- Koulutus toteutui puutteellisena
- Koulutus toteutettu
- Osaaminen varmennettu

”Osaamisvajeen korjaaminen” kentässä kuvataan lyhyesti tehtävän vaativuustasoa osaamisen kannalta ja perustellaan henkilöstöjohdolle osaamisvajeen korjaamisen tarpeellisuus, sekä arvio tehdyn koulutussuunnitelman toteutumismahdollisuudesta.

6 Pohdinta

Esitetyllä toimintatapamallilla saadaan koottua osaamis pohjaisen toiminnan hyödyt laajalaisesti käyttöön koko organisaation henkilöstö- ja koulutus sektorilla. Toimintatapamalli ei siis ole irrallinen kokonaisuus muusta toiminnasta, vaan sen tuottamaa tietoa on hyödynnettävissä laajalti.

Esimiehille malli tuottaa tietämyksen oman työyhteisönsä osaamistilanteesta, sen kehittämistarpeista ja hyödyntämisestä. Osaamisen tunteminen mahdollistaa myös oikean suuruisten tavoitteiden asettamisen työntekijöille sekä esimiehen vastuulla olevien hankkeiden oikean henkilöstöresursoinnin.

Henkilöstösuunnittelijoille malli tuottaa tietoa eri työpisteiden henkilöstömäärien määrittelyssä, henkilöstön käytössä ja kohdentamisessa sekä työntekijöiden henkilökohtaisten urasuunnitelmien laadinnassa.

Koulutussuunnittelijoita malli ohjaa koulutuksen järjestämisen ja ulkopuolisen koulutuksen hankinnassa selkeämpään tarnevastaavuuteen ja tärkeimpien tehtävien hoitoon liittyvien osaamisvajeiden poistamiseen.

Henkilöstölle itselleen kaikilla tasoilla, malli antaa selkeän kuvan omasta osaamisesta ja sen kehittämistarpeista. Lisäksi mallin avulla työntekijät hahmottavat oman työnsä osuuden ja sen tärkeyden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tietokantaan dokumentoituja tietoja voidaan hyödyntää myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä organisaation toimintaan.

7 Johtopäätökset

Kehityshanke perustui todelliseen tarpeeseen puolustusvoimien rakennemuutoksen toteuttamisessa. Hankkeen tavoitteet määriteltiin yleisellä tasolla pääesikunnan Osaamisen hallinta – hankkeessa ja nimenomaan uuden Pohjois-Karjalan aluetoimiston perustamiseen liittyen, Pohjois-Karjalan sotilasläänin esikunnan suunnitteluryhmä laati täsmennetyt hanketavoitteet. Hanke liittyi omiin työtehtäviini ja sen tekemistä tuki selkeä liittyminen työelämään sekä toimintaympäristön tunteminen.

Osaamisen hallinnan toimintatapamalli on rakentunut puolustusvoimien viitekehyksessä uutta organisaatiota perustettaessa, mutta sen käyttökelpoisuutta on kokeiltu myös kahdessa siviiliorganisaatiossa, joissa se on saanut hyvän vastaanoton. Ennen mallin käyttöönottoa sotilasläänin esikunnassa sitä kokeiltiin joensuulaisessa autotalossa ja mallin ollessa tuotantokäytössä sitä kokeiltiin hyvinkäläisessä sähkö- ja tietoliikenneverkkojen rakentamiseen erikoistuneessa yrityksessä. Molemmissa kokeilun kohteina olevissa yrityksissä mallia testattiin erilaisesta lähtökohdasta kuin sotilasläänissä. Kokeiluorganisaatiot olivat jo olemassa ja niiden tuotteet selkeästi

määritelty, joten mallin käyttö aloitettiin Joensuussa tuotteistamisen sijaan seurannasta ja nykyhetken analyysistä ja Hyvinkäällä toiminnan kehittämisvaiheesta. Kummassakin tapauksessa havaittiin, että mallia voidaan hyödyntää lähes sellaisenaan myös olemassa olevassa organisaatiossa, eikä vain uuden organisaation synnyttämiseen liittyen.

Mallin laatimisen ja täytäntöönpanon haasteellisimmat vaiheet sotilasläänissä olivat tuotteistaminen prosessissa sekä toiminnallistaminen. Tuotteiden ja osatuotteiden määrittäminen organisaatiossa, joka tuottaa turvallisuutta oli aluksi todella haastavaa. Tuotteet ymmärrettiin aluksi vain konkreettisina tavaroina. Osalle henkilökuntaa oli vaikea ymmärtää, että tuote voi olla myös asiakaspalvelutoimintaan liittyvä puhelimessa annettu oikea vastaus tai selkeä ohje epätietoiselle reserviläiselle. Samoin esimerkiksi prosessi ylemmän esikunnan käskemän sotilasläänin tulostavoitteen pilkkomisesta osastokohtaisiksi tulostavoitteiksi ja edelleen henkilöiden tavoitteiksi sekä niihin liittyvät osaprosessien tuotteet olivat aluksi vaikeita hahmottaa. Vasta kun prosessit joihin liittyi useampi osasto tai toimija ketjussa pelattiin auki, asia selkiytyi ja tuotteistaminen saatiin kunnolla käyntiin.

Toiminnallistaminen toteutettiin ensin ilman mallin ideologian ja rakenteen esittelyä, jolloin sitä ei ymmärretty eikä hyväksytty. Malli käsitettiin vain yksittäisenä, kertaluonteisena prosessina, eikä toiminnallisena jatkumona, joten se koettiin panos – tuotossuhteessa liian työllistäväksi ja liian vähän hyötyä tarjoavaksi. Vasta peruseriaatteiden ja mallin kokonaisesittelyn jälkeen se hyväksyttiin ja siihen sitouduttiin niin esimies kuin työntekijätasolla.

Hankkeen aikatauluun ulkoisista syistä johtuvien myöhennysten vuoksi ei sen tuottamia lopullisia tuloksi voida tässä raportissa esittää, mutta jo tässä vaiheessa on käynyt ilmi mallin avulla kerättävän tiedon ja sen hyödyntämisen arvo myös muualla henkilöstö- ja

koulutussektoreilla. Malli on siis osoittanut toimivuutensa jo nyt ja sen käytöstä tulevassa Pohjois-Karjalan aluetoimistossa on jo tehty päätös.

LÄHTEET

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus, johtamiskäyttötymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamistaidon laitos. Julkaisusarja 1 Tutkimuksia N:o 13.

Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä (PvAH). 2007. Määritelmärekisteri.

Pääesikunnan henkilöstöosasto. 2003. Osaamisen hallinnan kehittämishanke asiakirja R1469/2003.

Pääesikunnan henkilöstöosasto. 2003. Osaamisen hankkeen eteneminen asiakirja R6688/2003.

Pääesikunnan henkilöstöosasto. 2003. Osaamiskartan laatimistyö asiakirja R7630/2003.

Pääesikunnan henkilöstöosasto. 2004. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia asiakirja R387/2004.

Pääesikunnan henkilöstö osasto. 2005. Henkilöstöstrategia 2005 asiakirja R1556/2005.

Pääesikunnan koulutusosasto ja asiantuntijatyöryhmä. 2004. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijaryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Maanpuolustuskorkeakoulun Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 1 N:o 1.

Pääesikunnan operatiivisen osasto. 2004. Strateginen suunnittelu puolustusvoimissa. asiakirja 2/11.2/D/I/19.1.2004.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Liite 1. Keskeisten käsitteiden määritelmät

Osaamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja ja muita valmiuksia sekä niiden soveltamista käytäntöön haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisessa on sekä yksilö että organisaationäkökulma.

Osaamisen johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa puolustusvoimien organisaation ja sen henkilöstön osaamista ja oppimista ohjataan puolustusvoimien vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden mukaisesti.

Osaamisen kehittäminen on organisaation ja sen yksilöiden kykyjen ja valmiuksien suunnitelmallista tuottamista.

Osaamisen hallinta sisältää, prosessit, rakenteet, välineet ja toimintatavat, jotka luovat edellytykset osaamisen johtamiselle tuottamalla informaatiota henkilöstövoimavarojen kehittämistarpeista ja tilasta.

Osaamis pohjainen johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa puolustusvoimien organisaation ja sen henkilöstön osaamista ja oppimista ohjataan puolustusjärjestelmän tavoitetilän mukaisesti.

Oppiva organisaatio on ajattelu- ja toimintatapamalli, jossa puolustusvoimat on toimintaympäristön muutosten ja tulevien haasteiden mukaan itseään uudistava suorituskyykyinen ja tehokas organisaatio.

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kokonaistoimintaa tavoiteltavan suorituskyyvyn saavuttamiseksi henkilöstöpolitiikassa määriteltyjen toimintalinjojen ja periaatteiden mukaisesti.

Henkilöstöstrategialla määritetään henkilöstöjohtamisen kehittämisen suunta, tavoitetilä sekä keinovalikoima tavoiteltavan suorituskyvyn (asetettujen päämäärien) saavuttamiseksi.

Henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan henkilöstön määrä, rahallisen arvon ja osaamisen muodostamaa kokonaisuutta.

Toiminnallistamisella tarkoitetaan organisaatiossa toteutettavaksi aiotun, vanhasta toimintatavasta poikkeavan, toiminnan tai menettelytavan esittelyä, perustelua ja hyväksyttämistä organisaatiossa työskenteleville, ennen sen käyttöönottoa. Muita samankaltaisia termejä ovat lanseeraus ja jalkauttaminen.

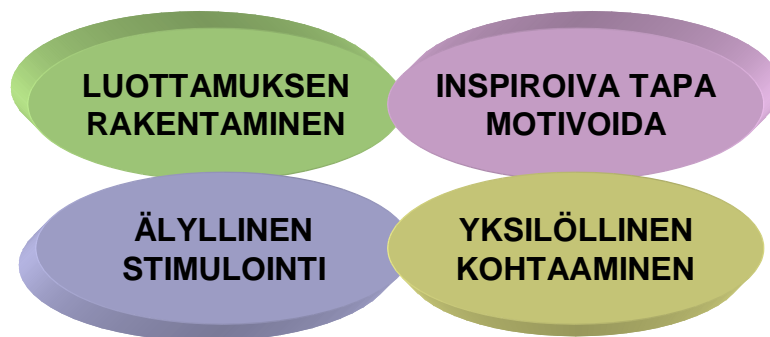
Liite 2. Hankkeen viitekehysnäyttöesityksen kuvat

Muutoksen hallinnan viitekehys PKARSLE - PKARPR

- Johtamiskulttuuri
- Organisaatiokulttuuri
 - Toimintakulttuuri
- Työyhteisökulttuuri

Dia 1

Syväjohtamisen kulmakivet



Dia 2

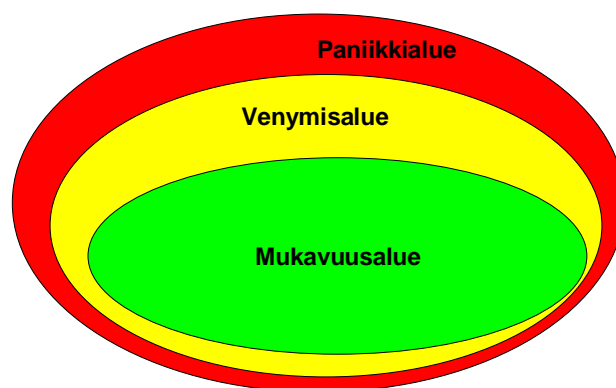
Oppiva organisaatio

■ Keskeiset ajatukset

- Organisaatio oppii, kun siinä olevat ihmiset oppivat
- Koko organisaatio on mukana
- Oppiminen on yhteydessä muutokseen, muuttumiseen ja innovointiin
- Koska muutos on jatkuvaa
 - Proaktiivista toimintaa = pyrkimys ja kyky vaikuttaa tulevaisuuteen
 - Pyrkimys vastata toimintaympäristön muuttumisen mukanaan tuomiin haasteisiin ennalta
 - Edellyttää jatkuvaa oppimista

Dia 3

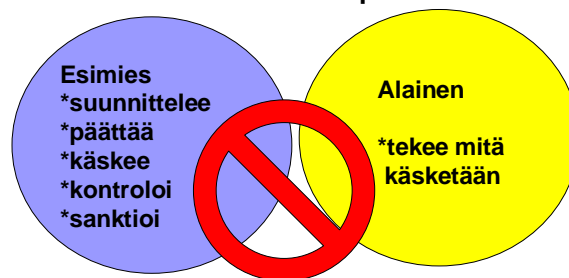
Ei saa jäädä tuleen makaamaan



Dia 4

Roolitus organisaatiossa

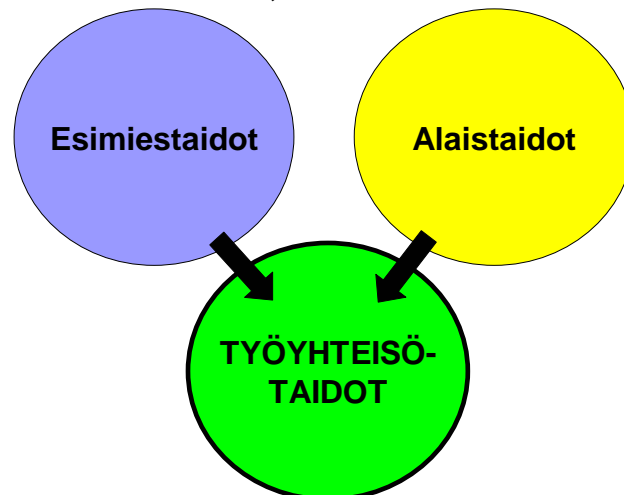
- ”Työt tehdään aseman perusteella!”



Dia 6

Yhteisöllisyys

- ”Me teemme, koska osaamme!”



Dia 7

Uusi asennoituminen

- Suhtautuminen toiminnan häiriöihin tai ongelmiin
 - Positiivista, jopa tarkoitushakuista
 - Kriittisyys ja olemassa olevien toimintamallien kyseenalaistaminen
 - Käynnistää innovoinnin, suunnittelun kautta
 - Luo uusia toimintatapoja ja ratkaisumalleja
 - Lisää tuottavuutta ja kilpailukykyä

VAHINGOSTAKIN VIISASTUU!

Dia 5

Esimiestaidot

- Strateginen ajattelu
 - Visiointi osana kokonaisuutta
- Resurssointi
 - Panos – tuotos ymmärrys
- Vuorovaikutus / viestintätaidot
 - Luottaa
 - Kuuntelee
 - Arvostaa
 - Motivoi
 - Perustelee, ei selittele
- Päätöksenteko ja linjaukset

Dia 8

Alaistaidot

- Ammatillinen osaaminen
 - Itseohjautuvuus ja kehityshakuisuus
 - Asiantuntijuus
 - Visiointi omassa tehtävässä
- Tiimityötaidot
- Vuorovaikutustaidot
- ”Aikuismainen” osallistuminen
- Sitoutuminen johdon linjauksiin
 - Asioiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen

Dia 9

Työyhteisötaidot

- Muodostuu organisaation tapa toimia
 - Asioiden suunnittelu ja valmistelu
 - Vaikutusmahdollisuus omaan työhön
 - Innovointi
 - Viestintä / tiedottaminen
 - Kaksisuuntaista
 - Tehtyjen päätösten ymmärtäminen
 - Hyväksyntä ja tuki muutokselle
 - **Yhteisöllisyys muutoksen voimavarana**

Dia 10

Peruslinjauksia kuitenkin

- Se joka vastaa toiminnasta/tuloksesta, myös päättää asioista viimekädessä
- Jokainen on oman työnsä mestari / paras osaaja

Dia 11

Muutos tulisi nähdä positiivisena

- Kehitystyö
 - Toimintatavat
 - Tilaratkaisut
 - Välineet
- Oppiminen
 - Uudet haasteet
 - Työstä selviytyminen
 - Työtyytyväisyys
 - Työssä jaksaminen
- Työturvallisuus
 - Ergonomia

MUTTA.....

Dia 12

Muutosvastarinta syntyy kun

- Muutos aiheuttaa tai sen **koetaan** aiheuttavan

- Epävarmuutta tulevaisuudesta
 - tarpeettomaksi tulemista
- Poistumista mukavuusalueelta
 - Vanhasta tutusta luopumista
- Ammatillista riittämättömyyttä
 - Riittääkö osaamiseni
- Arvovallan vähenemistä (esimiehet)
 - Väheneekö vaikuttavuuteni organisaatiossa

Dia 13

Muutoksen haasteet

- Johto
 - ”sokea usko ja malttamattomuus”
 - muutoksen aikaansaamista tuloksista
 - muutoksen voimaanastumisen aikataulusta
- Työntekijät
 - Muutosvastarinta
- Toimintamallit
 - Tuottamattomista rutiineista on uskallettava luopua
- Asiakkaat
 - Miten vaikuttaa heidän toimintaan?
 - Onko tiedottaminen muutoksesta kattavaa?

Dia 14

MUUTOS KOSKEE AINA KAIKKIA

Liite 3. Toimintatapamallin näyttöesityksen kuvat



Kuva 1. Osaamisen hallinnan kehä

Tuotteistaminen

Mitä me teemme? Teemme oikeita asioita?

- Määritetään
 - Organisaation tuotteet
 - Tuote (taistelukykyinen mies tai joukko)
 - Palvelu (asiakaspalvelu)
 - Tulos (toimivat ja turvalliset tietoliikenneyhteydet)
 - Tuotantoprosessin osatuotteet
 - Vaiheittain esim.
 - Kutsunnat ->vm-koulutus ->sa-sijoittaminen->varustaminen->operatiivinen tehtävä
 - kysymysten vastaanotto->asian hallinta / käsittely ->vastaus / päätös tiedoksi -> palaute
 - ATK- hankinnat -> koulutus -> käyttö -> ylläpito
- Määritetään prioriteetti
 - avaintulos 1-6, tukitulos 7-10

Dia 2

Kuva 2. Tuotteistaminen

Tehtävien ja osaamisen määrittely

Mitä on tehtävä ja mitä siksi on osattava?

- tuotteista ja osatuotteista
- yksityiskohtaisen tarkasti ja kuvaavasti
 - mahdollisuus hyödyntää
 - tehtävänkuvauksissa
 - tehtävän VAATI- luokan arvioinnissa
 - henkilön perehdyttämisessä
- liitetään osaamisvaatimukset

Dia 3

Kuva 3. Tehtävien ja osaamisen määrittely

Tekijöiden kartoitus

Kuka tekee?

- Kuka tai mikä tuotannosta vastaa
 - Tarkastellaan prosessia ja sen osia
 - Organisaation osa
 - yksikkö
 - osasto
 - Henkilö

Dia 4

Kuva 4. Tekijöiden kartoitus

Osaamiskartoitus

Riittääkö osaaminen?

- Prosessin eri vaiheissa
- Yksittäisen henkilön osalta
 - Omaan tehtävään liittyen
 - Onko osaavaa sijaista
 - Toisten tehtäviin liittyen
 - Sijaisena toimimiseen
 - Moniosaaminen
- Huomioidaan myös tulevaisuus
 - Eläköityminen, mahdollinen muu poistuma
 - Henkilöstön käyttösuunnitelma

**PROSESSI ON JUURI NIIN TOIMIVA
KUIN SEN HEIKOIN LENKKI**

Dia 5

Kuva 5. Osaamiskartoitus

Kehityskeskustelut

Suoritusarviointi ja osaamisen arviointi

- Arvioidaan työstä suoriutumista
 - Jos ongelmia -> mistä johtuu?
 - Ylimitoitettut tavoitteet
 - Onko korjattavissa lisäkoulutuksella?
 - Osaamisvaje
 - Onko korjattavissa?
 - Miten korjattavissa?
 - Koulutustarjonta
 - Tarvevastaavuus huomioon
 - Lopputuloksena henkilön kehityssuunnitelma HKS

Dia 6

Kuva 6. Kehityskeskustelut

Osaamisen kehittämisen suunnitelma **Mitä osaamista on lisättävä?**

- Organisaation koulutussuunnitelma
 - Koulutustarve vrs. Koulutusbudjetti
 - Panos – tuotos ajattelu
 - Priorisointi
 - Avainosaaminen
 - Avaintehtävät
 - Avainhenkilöt
- Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus!

Dia 7

Kuva 7. Organisaation osaamisen kehittämisen suunnitelma

Seuranta

Mitä saatiin aikaan koulutuksella?

- Koulutustoteuma
- Raportti ja analyysi johdolle
 - Saavutettiin tavoite
 - Mihin jäätin?
 - Riittikö rahat
 - Mihin jäätin?
- Pohjaksi osaamisen kehittämisen päivitettyyn suunnitelmaan, joka täydentyy seuraavissa kehityskeskusteluissa.

Dia 8

Kuva 8. Seuranta ja nykyhetken analyysi

Nykyhetken analyysi

Onko jokin muuttunut?

- Tarkastellaan
 - Onko "maailma muuttunut"
 - Olemmeko muutoksessa mukana
 - Pitääkö jotain muuttaa?
 - Voisiko jotain tehdä toisin ja tehokkaammin?
- Koskee koko henkilöstöä

Dia 9

Kuva 9. Nykyhetken analyysi

Kehittämisaajatukset

Mitä meidän on tulevaisuudessa osattava?

- Katse tulevaisuuteen
- Jaettu ja pilkottu visio
 - Millaisia meidän pitää olla vuonna ?
 - Mitä osaamista silloin vaaditaan?
- Tarvittaessa muutetaan, muutetaan toimintaa **preaktiivisesti**
- Päivitetään
 - Tuotteet, tehtävät, tekijät
 - Osaamislueletot, osaamiskartoitus
- Hankitaan ja varmennetaan
 - Tarvittava osaaminen

Dia 10

Kuva 10. Toiminnan kehittäminen

Liite 4. Toimintatapamallin tietokantaohjelman näyttö

Approach - [ALUETO~1.APR:OsKar2008]

Tiedosto Muokkaa Näytä Luo Selaa Ikkuna Ohje

Selkaus Suunnittelu Uusi tietue Etsi <Nykyinen etsintälajitelu>

OsKar2008 \ Tehtävä ja tekijä \ Tuotteet ja tehtävät \

Osaamiskartoitus ja osaamisen kehittäminen Aluetoimisto 2008

Toimiala
VAP

Avaintulos / Tukitulos
AT 3.1 Tehtävänsä hallitsevat, riittävät joukot

Toiminto
3100 Asevelvollisuusasiat

Käsittelyvaihe Tuote / Tehtävä
Hyväksyttäväksi

Tuote
Ajantasalla olevat ja kattavat vap-luettelot ja tilastot

Tuotteeseen liittyvä tehtäväkuvaus
Valmistele VAP-esitykset AVT-OPJO:lle

Tehtävän hoitaja 1.
Korhonen Susanna

Tehtävänimike
Tstosiht 2 Asiakaspalvelu

Sijainen 1
Lirmatainen Marju

Tehtävän hallinta T1
Välttävästi

Koulutustarve T1
Hyvin tarpeellista

Tehtävän hallinta S1
Heikosti

Koulutustarve S1
Välttämätöntä

Koulutustapa T1
PV:n opetustilaisuus

Koulutus alkaa T1
Huhtikuu 07

Koulutus toteutetaan T1
ISSL:n järjestämä opetustilaisuus 2 aluetoimistojen henkilöstölle 25.-26.4.2007 KYMSLE:ssä.
* AVT-OPJO:n VARAUS- toiminnallisuus

Koulutus toteutetaan S1
Käytännön työn yhteydessä vuoden 2007 VAP- esitysten tietokantaan viemiseen liittyen.

Kouluttaja T1
P Helminen / KYMSLE

Kouluttaja S1
S Korhonen

Sijainen 2
Tanskanen Titta

Tehtävän hallinta S2
Heikosti

Koulutustarve S2
Hyvin tarpeellista

Koulutustapa S2
Kuten S1

Käsittelyvaihe
Hyväksyttäväksi

Koulutuksen suoritusvaihe
Koulutus suunniteltu

Osaamisvajeen korjaaminen
Lakisääteinen tehtävä -> hoideffaval
Kytetään toteuttamaan aikataulussa.
Tehtävän vaatimustaso - 3.