

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Petri Öhrmark

LIIKENTEEN TURVALLISUUSVIRASTON MERENKULKUTOIMIALAN
OSAAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGIAN EDELLYTYKSET

Insinööri työ 2009

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

ÖHRMARK, PETRI

Liikenteen turvallisuusviraston merenkulkutoimialan
osaamisen kehittämisen strategian edellytykset

Insinööriyö

62 sivua

Työn ohjaaja

Yliopettaja Simo Ollila

Toimeksiantaja

Merenkulkulaitos, Meriturvallisuustoiminto

Marraskuu 2009

Avainsanat

Osaamisen kehittämisen strategia, henkilöstön kehittäminen, strateginen johtaminen, strategioiden henkilöstön kehittäminen

Insinööriyössä käsitellään osaamisen kehittämisen strategian muotoilun edellytyksiä voimakkaassa muutoksessa olevassa toimintaympäristössä. Insinööriyön kohteena on vielä vuonna 2009 osana Merenkulkulaitosta toimiva lippuvaltiotoiminnasta Suomessa vastaava Meriturvallisuustoiminto, joka siirtyy osaksi Liikenteen turvallisuusvirastoa 1.1.2010.

Tavoitteena on selvittää, mistä lähtötilanteesta ja millä edellytyksin voidaan kehittää osaamisen kehittämistä tavoitteellisemmaksi, sekä paremmin henkilöstöä, työnantajaa ja asiakasta palvelevaksi. Tavoitteena on selvittää nykyisin käytettävissä olevat menetelmät osaamisen kehittämisessä, sekä löytää kirjallisuudesta ja toimintaympäristöstä uusia näkökulmia käsiteltävään asiaan.

Insinööriyössä esitellään johtopäätöksiin ja toimintasuosituksiin johtavat menetelmät, joita käyttämällä päädyttiin siihen johtopäätelmään, että tavoitetilanteeseen pääsemiseksi tarvittavan osaamisen vaatimusprofiilia ei voida luotettavasti määrittellä, ennen kuin on päätetty, mitä haasteita organisaatiolla on edessään. Tämä tarkoittaa voimakasta panostamista strategiatyöhön sekä sen osaamiseen.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Master of Engineering Degree Program in Technology Administration

ÖHRMARK, PETRI

Preconditions for Strategy for Competency Development
in the Field OF Maritime Safety 'In the Finnish Traffic
Safety Agency

Master's Thesis

62 pages

Supervisor

Simo Ollila, Senior Lecturer

Commissioned by

Finnish Maritime Administration, Maritime Safety Depart-
ment

November 2009

Keywords

Strategy for competency development, human resources
development, strategic human resources development

This Master's Thesis examines the preconditions related in developing strategy for competency development in operating environment which is undergoing multiple and profound changes. Field for the study is provided by Maritime Safety Department in Finnish Maritime Administration. Maritime Safety Department, as responsible for activities of the Flag State, will become part of the new Transport Safety Agency on January 1st, 2010.

The aim of the study is to determine, from which starting point and with what preconditions it is possible to guide development of competencies to a more result orientated action, to better create value for employee, employer and customer. The target is to map usable existing methods in competency development and to find new approach from literature and operating environment.

The procedures and methods which led to gained conclusions are presented in this Study. To reach selected goals in human resources development, it is essential to determine, what challenges lie ahead. In this case this requires strong investment in strategy work.

ALKUSANAT

Edellisen kerran kynäilin alkusanoja Huhtikuussa 2005. Paljon on tapahtunut tuon jälkeen. Työnantaja ja sitä kautta koko ammatillinen maailmani on kokenut mullistuksen viidessä vuodessa. Myös henkilökohtaisen kiinnostuksen kohteet ovat muuttuneet, tämän työn aihe kuvaa hyvinkin kehityksen suuntaa.

Muutos tuntuu jatkuvan, maailman talous on turbulenttisessa tilassa samaan aikaan kun ympäristöajattelu ohjaa päätöksentekijöitä ja sitä kautta viranomaistoimia. Megatrendit välittyvät yksittäisen ihmisen elämään selkeänä tarpeena vastata esitettyihin haasteisiin. Tämä lienee osaamisen kehittämistä omasta tarpeesta lähtien puhtaimmillaan. Tietyllä tavalla on hieman paradoksaalistakin kirjoittaa osaamisen kehittamisestä, koska tuntee tutkivansa ilmiötä, jota itse elää.

200-vuotinen merenkulun itsenäisen hallinnon perinne on menossa hautaansa virastouudistuksen mainingeissa. Samalla syntyy toimijoita, joiden tehtävänä on etsiä synergiaa liikenteen erityyppisten viranomaistoimintojen joukosta. Synergia on vaikea ja harvinainen ilmiö, mutta yksi sen kuudesta muodosta on osaamisen leviäminen. Tämä näkökulma mielessä tämänkin työn aihe valikoitui. Merenkululaitoksen hyvien käytäntöjen häviäminen olisi sääli ja henkilöstön ja ajan myötä myös koko hallinnonalan tappio.

Mielenkiinnolla odotan, mihin ratkaisuihin Liikenteen turvallisuusvirasto päätyy henkilöstönsä kehittämiseen liittyvissä linjauksissa.

Kiitokset opettajille ja luennoitsijoille, sekä ennen kaikkea opiskelutovereille, joilta sain paljon uusia ajatuksia. Parasta antia opinnoissa ovat olleet vilkkaat elämän makuiset keskustelut.

Kiitos esimiehilleni Pertille ja Tuomakselle tilaisuudesta kehittää itseäni ja osaamistani. Suuri kiitos työtovereille kannustuksesta, mutta suurin kiitos Hannelelle ja Jasminelle motivoinnista.

15.11.2009 Koivikossa

Petri Öhrmark

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

1 AIHEEN ASETTELU JA RAJAUS	9
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	10
2.1 Strateginen johtaminen	10
2.1.1 Strategiakoulukunnat	12
2.1.2 Strategian arkkitehtuuri	14
2.1.3 Strategian muotoilusta	16
2.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen	17
2.3 Strateginen osaamisen johtaminen	20
3 KOHTI OSAAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGIAA	22
4 TOIMINTA-AJATUS JA OMISTAJAN VAATIMUKSET	24
4.1 Virastouudistus	24
4.1.1 Liikenteen turvallisuusviraston tahtotila, toiminta-ajatus ja strategia	25
4.1.2 Liikenteen turvallisuusviraston arvot	27
5 MENNEISYYS, MISTÄ TULEMME?	28
5.1 Osaamisen siirtämisen menetelmiä	30
5.1.1 Tiimityöskentely	30
5.1.2 Parityöskentely eli ns. mestari-kisälli malli	31
5.1.3 Mentorointi	31
5.1.4 Henkilökierto	32
5.1.5 Urasuunnittelu	32
5.1.6 Yhteisöllinen oppiminen ja verkostojen hyödyntäminen	33
5.1.7 Projektityö	34
5.1.8 Dokumenttienhallinta	34
5.1.9 Toimintajärjestelmä	35
5.1.10 Lähtöhaastattelut	35
5.2 Koulutus ja työyhteisön kehittäminen	36

5.2.1 Koulutussuunnitelma	36
5.2.2 Avainkyvykkyudet	37
5.2.3 Osaamiskapeikat	38
5.2.4 Laitostason koulutus	39
5.2.5 Substanssikoulutus	40
5.2.6 Työyhteisön kehittäminen	40
5.3 Tulos- ja kehityskeskustelut	41
5.3.1 Tuloseskustelu	42
5.3.2 Kehityskeskustelu	46
5.4 Palkitseminen	47
6 OSAAMISYMPÄRISTÖN MUUTOKSET	48
6.1 IMO ja VIMSAS	48
6.2 Lippuvaltioidirektiivi	50
6.3 ISO 9000 ja toimintajärjestelmä	50
6.4 Normatiiviset osaamisvaatimukset	51
7 OSAAMISANALYYSI	53
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	55
8.1 Organisaatiomuutos	56
8.2 Esitetyt jatkotoimet	58
9 LÄHTEET	58

JOHDANTO

Merenkululaitos on merenkulun turvallisuudesta, väylänpidosta ja merikartoituksesta sekä talvimerenkulun avustamisesta ja yhteysaluspalveluista vastaava viranomainen. Lisäksi Merenkululaitos vastaa meriliikenteen ohjauksesta ja luotsauksen viranomaistoiminnasta. Merenkululaitos vastaa siitä, että kauppamerenkulun ja muun vesiliikenteen perustoimintaedellytyksiä ylläpidetään ja kehitetään taloudellisesti, turvallisesti ja ympäristöä säästään. Toiminnan perustana ovat turvallinen ja tehokas kauppamerenkulku sekä yhteiskunnan ja asiakkaiden tarpeet.

Meriturvallisuus vastaa alusturvallisuudesta, alusten ja satamarakenteiden turvatoimista sekä veneilyn turvallisuudesta ja näiden valvonnasta Suomessa. Meriturvallisuus -toiminto muodostuu merenkulun tarkastusyksiköstä, alusteknisestä yksiköstä, merimiesyksiköstä, veneily-yksiköstä ja alueellisista tarkastusyksiköistä, yhteensä noin 90 henkeä. (1)

Sääntökehitys merenkulkua globaalisti säätelevän YK-järjestelmään kuuluvan kansainvälisen merenkulkujärjestön, IMO:n piirissä kulkee vääjäämättä kohti vaihtoehtoisten ratkaisujen hyväksyntää, esimerkkinä vaikkapa probabalistinen vakavuustarkastelu. Tietty ekvivalenssiajattelu on aina kuulunut sääntöihin, mutta nyt ollaan luomassa kokonaan uutta tarkoituserusteista (Goal Based Standard) säännöstöä. Tämä tulee asettamaan haasteita lippuvaltioille tarkastajien osaamisen päivittämisen suhteen. (2)

Johdon katselmuksessa Marraskuussa 2008 tarkastelimme Merenkululaitoksen meriturvallisuustoiminnon strategiaa. Sen todettiin olevan hyvällä pohjalla, mutta joitakin tarkennuksia haluttiin tehdä. Tärkeimmäksi tavoitteeksi vuodelle 2009 linjattiin kansainvälisen vaikuttamisen toimintamallien muokkaaminen siten, että sidosryhmät saadaan entistä kiinteämmin mukaan työhön. Tämä vääjäämättä antaa Suomelle paremmat mahdollisuudet toimia proaktiivisesti IMO-työssä. Tämä antaa myös meriteollisuudelle paremmat mahdollisuudet sopeuttaa tuotekehitystään tulossa oleviin haasteisiin ja vaikuttaa sääntelyyn etupainotteisesti eikä vain reagoida kun uusia vaatimuksia annetaan. Jo nyt saatu palaute kertoo, että suunta on oikea. (3)

Tämä johtaa myös siihen, että vaikka vuoropuhelu teollisuuden ja varustamoelinkeinojen kanssa tiivistyy ja vaikutusten arviointi sääntökehityksen osalta paranee, paikan

lunastaminen tietyllä tapaa jopa strategista kumppanuutta lähestyvässä yhteistyössä edellyttää, että tuo jotain lisäarvoa yhtälöön. Tämän lisäarvon täytyy rakentua viranomaisen ydintehtävän ympärille, jossa sen erityisosaamisenkin loogisesti tulisi olla. Sääntöjen kehitystyön ja tarkastus- ja valvontatehtävien osaamisella varmistetaan maamme merielinkeinoille syrjimätön kohtelu ja tasavertaiset kilpailumahdollisuudet kovilla markkinoilla. Kokemuksemme tulee näin osaksi yhteistä pääomaa.

Merenkulun erityisasema mainitaan Vanhasen II hallituksen ohjelmassa. Toimivaa lippuhallintoa täytyy pitää yhtäläillä toiminnan edellytyksenä kuin suotuisaa taloudellista ja poliittistakin ilmapiiriä. Vanhasen II hallitus on lunastanut hallitusohjelmansa lupauksia mm. tonnistoveron uudistuksella sekä laskemalla väylämaksuja, mutta itse hallinnon toimivuus on nyt vaakalaudalla.

Myös oma strategiamme muuttuvassa toimintaympäristössä pakottaa meidät miettimään miten turvaamme kehityksen kärjessä pysymisen, parhaan mahdollisen tuen maamme merielinkeinoille unohtamatta turvallisuustehtävämme kustannustehokasta hoitamista.

Tärkein tuloksentekijäresurssimme on ihmiset. Asiantuntijat tekevät työtään lakisääteisten tehtävien suorittamiseksi. Tulokset ovat täten itse asiassa suoraan riippuvaisia HR-voimavarojen käytöstä. Näiden strateginen johtaminen linkittyy kiinteästi koko toiminnon strategian toteuttamiseen ja tähtää nimenomaisesti tuloksenteon edellytysten luomiseen. Kaikki tavoitteellinen toiminta edellyttää pääomaa sekä motivaatiota. Talouden suhdanteiden kiristytessä yleinen vaatimustaso viranomaistyötä kohtaan on noussussa – rahalle halutaan vastinetta. Samanaikaisesti yleinen tekniikan- ja merenkulualan vetovoiman väheneminen johtaa siihen, että pätevien ihmisten saaminen töihin ja sitouttaminen vaatii enemmän panostusta. (1)

Asiantuntijoiden ollessa yleensä korkeasti motivoituneita työtehtäviensä hoitamiseen ja kun aineellinen pääoma riittävien resurssien muodossa on olemassa, jää tärkeimmäksi tuloksenteon edellytykseksi aineeton- tai ihmisystävällisemmin sanottuna inhimillinen pääoma. Tässä pääomalajissa voidaan tunnistaa kolme tekijää: Ulkoiset rakenteet, joka on yhteiskunta ja sen sisällä olevat yhteisöt, sisäiset rakenteet joita edustavat manuaalit, ohjeet ja muut työyhteisön rakenteet joilla yksilön toimintaa ohjataan sekä kolmantena yksilön inhimillinen pääoma. Tämä on osaamiseen perustuvien organisaatioiden keskeisin menestystekijä. Tätä tukee se, että lukemattomat tele-

ja it-alan yritysostot ovat epäonnistuneet, koska todellisuudessa on saatu ostettua vain kaksi ensimmäistä näistä kolmesta. (4)

Tämä tarkoittaa, että menestyäkseen organisaation tulee tunnistaa osaaminen ja ottaa se käyttöön. Mutta, riittääkö ”osaaminen”? Jotta liiketoiminnassa menestyttäisiin - tai tehtäisiin voittoa, täytyy yksinkertaisesti olla parempi kuin muut toimijat. Inhimillisen pääoman kohdalla tämä tarkoittaa, että osataan jotain paremmin kuin muut. Tärkeintä tässä on kuitenkin se, että tämä paremmin osaaminen määritetty kontekstinsa kautta. (5) Kyseessä on siis kyky hallita jotain määriteltyä asiaa. Kun kyseessä on määritelty osaaminen, sen täytyy olla opittua. (6) Näin haasteeksi muodostuu määritellyn osaamisen oppiminen organisaatiossa, muuttuvissa olosuhteissa.

1 AIHEEN ASETTELU JA RAJAUS

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen ymmärtämiseksi on välttämätöntä määritellä mitä osaaminen on. Tästä on kirjallisuudessa lukuisia käsitteitä joiden merkitys voi olla ristiriitainen. Tässä työssä osaaminen määritellään organisaation tai sen osan kyvyksi vastata organisaatiosta itsestään tai sen ulkopuolelta, toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin. Yksilön tasolla tämä tarkoittaa kykyä suoriutua annetuista tehtävistä.

Tämä tiettyyn viitekehykseen tehtävän sisällön ja tarvittavan osaamisen osalta määriteltävissä oleva osaaminen tunnetaan myös termeillä ”pätevyys” ja ”kompetenssi”. Näistä pätevyys on merenkulussa erittäin käytetty termi. Kaikki aluksilla työskentelevät todistavat osaamisensa merimiesammateissa pätevyyskirjoin, joiden takana on kانونisoitu koulutus ja hyväksymismenettely.

Tämän kompetenssin tai osaamisen kehittämisen strategian laatimisen edellytysten selvittäminen Merenkululaitoksen meriturvallisuustoimintoon on tämän työn tavoitteena. Ennakoitavissa olevat muutokset toimintaympäristössä, strategioissa ynnä muissa osaamisen kehittämisen vaikuttavissa tekijöissä otetaan huomioon niin pitkälti, kuin se opinnäytetyön tekemisestä tehdyn sopimuksen ja siinä määritellyn aikataulun puitteissa on mahdollista.

Tässä työssä määritellään edellä esitettyjen periaatteiden mukaisesti osaamisen kehittämisen strategian edellytykset, mutta ei määritellä sitä, mikä Meriturvallisuustoimin-

nossa on strategista osaamista. Tätä esitetään tehtäväksi toiminnon johdon toimesta organisaatiouudistuksen pyörteissä 2009- 2010.

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään strategiseen johtamiseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvää teoriaa siten, että näiden käsite ja toteutustapa pääperiaatteissaan selkeytyy lukijalle. Aiheesta on sinällään paljon kirjallisuutta, mutta myös paljon analysoitua tietoa opinnäyte- ja diplomitöiden muodossa. Linkki osaamisen johtamisen ja strategisen johtamisen teorioiden välillä pyritään löytämään, menemättä kuitenkaan tarpeettoman yksityiskohtaisesti toteutustekniikoihin.

Ulkoisten muutostekijöiden osassa Liikenneviraston ja Liikenteen turvallisuusviraston perustamisprosessiin ei sinänsä kiinnitetä tässä työssä huomiota, vaikka prosessin läpiviennin onnistumisen tutkimisessa olisi varmasti aihetta omana aiheenaankin toteutettavaan opinnäytetyöhön. Tässä työssä tyydyn käyttämään, projektissa erilaisissa työryhmissä, jaoksissa ja työpajoissa mukana tai vetovastuussa olleen oikeudella näiden ryhmien tuotoksia mm. uudistusten kuvaamisessa. Näiltä osin työ siis saa myös narratiivin sävyjä. Työn on siten tarkoitus myös toimia Benchmarkkauksena tai hyväksi havaitun käytännön siirtämisen tukena uuden Liikenteen turvallisuusviraston parhaita osaamisen kehittämisen malleja etsittäessä.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Strateginen johtaminen

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (7)

Strategian johtaminen ymmärretään yleisesti johtamistekniikaksi, jonka tarkoituksena on varmistaa menestyminen tulevaisuudessa (8, 290). Tämä tarkoittaa päätöksenteon tarvittavan tiedon keräämistä ja analysointia sekä organisaation henkilöresurssien tuntemusta. Henkilöresurssien vuorovaikutuksen tunteminen, päätösprosessien eteneminen organisaatiossa ja strategianprosessin käytäntöjen tunteminen organisaation tuntemisen ohella ovat edellytyksiä sille, että strategiseen johtamiseen kuuluvaa vallan käyttöä voidaan menestyksellä harjoittaa. (9, 158 -159). Kiteytettynä strateginen johtaminen on strategioiden tekemisen prosessi. Tässä prosessissa toistuu strategian muotoilu ja sen uudelleen muotoilu tietyn ajan kuluttua, tai tietyn palautteen joh-

dosta. Se sisältää organisaation kriittisten tekijöiden tunnistamista ja koordinoitua ympäristössä jossa on riskejä ja epävarmuutta. (10, 36- 38)

Strategia käsitettä voidaan avata sen kriittisten ominaispiirteiden mukaan, tässä Kamenskyn (7) mukaisesti:

- 1) Strategian päähuomio on tulevaisuudessa
- 2) Strategia on meille kaikkein tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä.
- 3) Strategia edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä suuresta joukosta asioita
- 4) Strategia edellyttää kykyä ajatella sekä käsitteellisesti että käytännönläheisesti.
- 5) Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin MIKSI? ja MITÄ?
- 6) Strategian sisältö on aina näkökulmakysymys
- 7) Strategian tehtävänä on erottuminen kilpailijoista
- 8) Strategian tekeminen edellyttää rohkeutta tehdä valintoja ja sanoa myös ei.
- 9) Strategia on ikuinen kehitysprosessi, mutta tarvittaessa myös pysyvyyttä luova.
- 10) Tosiasioiden tunnustaminen on viisauden alku myös strategiatyössä

Strategia ei kuitenkaan takaa menestystä, ellei sitä kyetä muuttamaan oikeasuuntaiseksi toiminnaksi. Suuntaviivojen valinnan lisäksi korostetaan juuri kykyä strategioiden tehokkaaseen toimeenpanoon. Tähän luodaan valmiuksia jatkuvan uudistumisen ja oppimisen avulla (11.).

Strategia termin kantasana strategus tulee antiikin kreikan käsitteestä, joka tarkoittaa johtamisen päällikköä. Käsitteen kehitys ja käyttö viittaavat sanaan stratos joka tarkoittaa armeijaa ja johtamista kuvaavaan termiin agein. Tästä yksiselitteisestä suunniteltujen resurssien käytöstä sotilaallisten tavoitteiden saavuttamiseksi on jalostunut strategia käsitteelle viisi merkitystä, Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (12, 9-15) mukaan:

- 1) Strategia on suunnitelma: suunta, jota kohti edetä
- 2) Strategia on toimintamalli, joka ilmenee ajan kuluessa yhdenmukaisena käyttäytymisenä
- 3) Strategia on myös erityinen siirto, jolla pyritään hämäämään vastapuoli tai kilpailija
- 4) strategia on tapa, jolla organisaatio sijoittaa tuotteensa tietyillä markkinoilla saavuttaakseen kilpailuetua
- 5) Strategia on näkökulma, organisaation perustavaa laatua oleva tapa tehdä asioita. Se on tapa, jolla organisaation jäsenet ymmärtävät ympäristöönsä ja asiakkaitaan.

Strategia ja johtamiskirjallisuudessa painotetaan strategiaa keinona ennakoida ja vastata toimintaympäristön muutoksiin. Organisaatio kohtaa toimintaympäristön muutoksia ja muita toimintaympäristöstä tulevia haasteita, joihin se vastaa strategiallaan. Strategiaa käsitellään usein myös muutoksena, joka edellyttää toimintaympäristön ja yhteiskunnallisen muutoksen tunnistamista ja sen johtamista. Tällöin työntekijät ja organisaatio toimivat muutoksen subjekteina mikä asettaa omat vaatimuksensa johtamiselle. Tällöin muutoksen nykytilaan nähdään olevan seurausta strategisista päätöksistä, ja muutos toteutetaan tekemällä asioita eri tavoin. (13, 17–19).

2.1.1 Strategiakoulukunnat

Strategian, menestyksen kannalta oikeiden toiminnan suuntaviivojen ja keskeisten voimavarojen mahdollisimman viisaasti suuntaamisen opit voidaan jakaa kahteen ryhmään: Ympäristölähtöisiin sekä resurssi- ja osaamislähtöisiin. Myös jakoa suunniteltuihin, suorituskykypohjaisiin strategioihin ja ideologia- ja oppimispohjaisiin strategioihin on käytetty. (11) Henry Mintzberg (14 ja 12) esittelee kymmenen strategian muotoilun koulukuntaa, taulukko 1.

Erot ovat selvimmän nähtävissä johdon roolissa ja asemassa strategian syntymisen suhteen. Onko se yksilön luoma vai kollektiivinen, onko prosessi luonteeltaan muodollinen vai vapaamuotoinen, miten ympäristön ja organisaation välinen suhde määritellään, minkä merkityksen strategia saa toiminnan ohjauksessa, ovatko muotoilu ja

Koulukunta	Näkökulma
Muotoilukoulukunta (the Design School)	Strategian tekeminen vapaamuotoisena käsitteellisenä prosessina, tyypillisesti johtajan tietoisena ajatusprosessina
Suunnittelukoulukunta (The Planning School)	Strategian muotoilu muodollisen prosessina, jossa johtaja on avaintoimija
Asemointi (The Positioning School)	Strategian muotoilu analyttisenä prosessina, joka kohdentuu enemmän strategian sisältöön kuin prosessiin
Kognitiivinen koulukunta (The Cognitive School)	Strategian muotoilu mentaalisenä prosessina
Yrittäjäkoulukunta (The Entrepreneurial School)	Strategian muotoilu visionäärisenä prosessina
Oppiva koulukunta (The Learning School)	Strategian muotoilu mentaalisenä prosessina
Valtakoulukunta (The Power School)	Strategian muotoilu neuvotteluprosessina, jossa kiinnostus kohdentuu prosessin aikana ilmaantuviin valtakonflikteihin
Kulttuurikoulukunta (The Cultural School)	Strategian muotoilu kollektiivisena prosessina
Ympäristökoulukunta (The Environmental School)	Strategian muotoilu reaktiivisena prosessina: strategia on passiivista reagoitua ympäristöön
Konfiguraationaalinen (The configurational School)	Strategian muotoilu muuttumisprosessina, joka liittyy tiettyjen vaiheiden konteksteihin

Taulukko 1, strategian muotoilun koulukunnat Mintzbergin mukaan.

toimeenpano erillisiä vai päällekkäisiä prosesseja, onko strategialla tarkoituksellinen vai esiin nouseva ja mikä on strategian päämäärä.

Muotoilu-, suunnittelu ja asemointikoulukuntien ajattelu lähtee ympäristön stabiiliudesta. Näiden normatiivinen lähestymistapa keskittyy strategian muotoiluun. Suunnittelun on oletettu olevan paras tapa, mutta Mintzberg (14, 160) esittää organisaation strategiaprosessin aina liittyvän sekä suunniteltuja, että myös prosessin edetessä erilaisista alla olevista prosesseista esiin tulevia strategioita..

Kuusi seuraavaa koulukuntaa kiinnittää huomionsa tosiasialliseen strategiaprosessiin. Näistä kognitiivinen, yrittäjä-, oppiva- ja kulttuurikoulukunnat ovat nähtävissä tasapainotetun mittariston mallissa (Balanced Score Card). Tätä mallia käytetään monissa julkishallinnon yhteisöissä. Kun strategianprosessien eri vaiheissa tarvitaan erilaisia lähestymistapoja, ollaan konfiguraatiokoulukunnan mukaisessa ajattelussa.

2.1.2 Strategian arkkitehtuuri

Strategisen arkkitehtuurin pääelementtejä ovat Kamenskyn (7) mukaan

- 1) Elämäntehtävä: toiminta-ajatus, visio ja arvot
- 2) Strategiset liiketoiminta-alueet
- 3) Analyysit
- 4) Strategiset tavoitteet
- 5) Kilpailustrategiat
- 6) Toimenpideohjelmat
- 7) Pitkän aikavälin budjetit
- 8) Strategioiden toteutumisen turvaaminen

Elämäntehtävä, missio on toiminnan pysyvin elementti, se toimii lähtökohtana kaikelle muulle strategiselle suunnittelulle. Missio koostuu toiminta-ajatuksesta, visiosta

ja arvoista. Toiminta-ajatus kertoo, miksi toiminnanharjoittaja on olemassa. Visio on tulevaisuuden tahtotila ja arvot ovat periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii.

Strategiset liiketoiminta-alueet määrittävät sen, millä toimilaoilla ja minkä tyyppisessä liiketoiminnassa yritys haluaa olla. Toimialaan kuuluvat myös sidosryhmät. Perinteinen lähestymistapa on ollut tuote-, tai teknologiapohjainen, mutta strategiassa on otettava tarkasteluun muitakin näkökulmia. Toiminnan laajuus määritellään kvantitatiivisesti sekä kvalitatiivisesti suhteessa liiketoiminnan kokonaisuuteen ja toimialaan.

Analyysien avulla kerätään tietoa päätöksenteon tueksi. Strateginen johtaminen perustuu analyyseille. Analyysejä tehdään luonnollisesti niin ympäristöstä kuin organisaation tilastakin. Ympäristöanalyysejä ovat mm. poliittiset-, taloudelliset-, ja ekologiset analyysit. Sisäisen tehokkuuden analyysit ovat jaettavissa kolmeen ryhmään: talous, organisaatio ja toiminta. Synteesianalyyseillä yhdistellään ympäristön ja sisäisen tilan analyysejä siten, että voidaan kuvata samanaikaisesti sekä toiminnan nykytilaa, että tulevaisuuden toimintamahdollisuuksia. Esimerkkinä synteesianalyyseistä mainittakoon menestystekijä analyysi, SWOT- analyysi sekä erilaiset portofolioanalyytit. Analyysit tulee hyödyntää ja johtaa niistä johtopäätöksiä jotka näkyvät strategioissa ja tehtävissä toimenpiteissä, muutoin ne ovat hyödyttömiä.

Strategisia tavoitteita voidaan pelkistetysti kutsua tulostavoitteiksi. Tulostavoitteissa pyritään sovittamaan yhteen sidosryhmien, henkilöstön ja omistajien tahto. Hyvän tulostavoitteen tunnusmerkkeinä pidetään yleisesti haastavuutta, mutta myös saavutettavuutta. Koska tavoitteiden saavutettavuus ja haastavuus ovat yksilöllisesti koettavia asioita, on mielekäästä havainnollistaa tavoitteita asettamalla mittareita. Mittarien avulla voidaan seurata tulostavoitteiden toteutumista ja ennakoida tulevia trendejä.

Kilpailustrategiat ovat strategiasuunnittelun ytimessä. Kuinka saavutetaan, ylläpidetään tai vahvistetaan kilpailuetuja? Joskus on valittava käänteinen lähestymistapa ja mietittävä, miten poistaa tai lieventää kilpailuhaittoja. Jotta kilpailuedut kyetään tunnistamaan, on ennen kaikkea tunnettava asiakastarpeet ja kilpailijat, sekä oma osaaminen ja resurssit. Kilpailustrategiat muodostuvat usein hierarkkisesti jonkin perusstrategian ja sitä tukevien strategioiden kautta. Perusstrategioina tunnistetaan kustannusjohtajuus, differointi tai keskittäminen (15). Treacy ym.(16) määrittää perusstrategian kulmakiviksi huippuunsa hiotun asiakaslähtöisyyden, tuotejohtajuuden tai ylivertaisen operatiivisen tehokkuuden. Keskeiset kilpailustrategiat ovat konkreettisempia kuin pe-

russtrategiat, ja niiden avulla ilmaistaan käytännön elämän kannalta tärkeimmät asiat, toiminnot ja tehtävät, joiden avulla aiotaan menestyä. (7)

Toimenpideohjelma purkaa keskeiset strategiat suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi. Nämä toimenpiteet ovat tärkeimpiä tehtäviä, joilla tavoitteiden saavuttamiseen pyritään. Tavoitteellisen toiminnan tunnusmerkkeinä ovat konkreettisuus, yksiselitteisyys, mitattavuus, aikataulu ja vastuu. Mittareiden avulla seurataan tulostavoitteiden lisäksi myös toimenpiteiden toteutumista. Aikataulujen ja vastuuttamisen avulla saadaan strategian toteutus heti käyntiin, ja toimenpiteiden ajoitus synkronoitua strategian edellyttämällä tavalla. Vastuun personointi suoritustavoitteiden saavuttamisesta jokaisen mittarin kohdalla antaa parhaan tuloksen. (7)

Pitkän aikavälin budjetilla ja resurssisuunnitelmilla varmistetaan resurssien saatavuus ja tasapaino suhteessa toimintasuunnitelmiin. Budjettien ja suunnitelmien avulla voidaan arvioida tarvittavien resurssien tyyppiä ja volyymia, eli sitä mitä strategian toteutuminen maksaa suhteessa tuotokseen. Esimerkkinä tällaisista budjeteista mainittakoon tulos-budjetti, investointi-budjetti ja henkilö-budjetti.

Strategian toteutumisen turvaamiseen on olemassa erilaisia keinoja. Näitä ovat mm. riskianalyysi, varasuunnitelmat, valvontajärjestelmä sekä tiedottaminen ja kouluttaminen. Osaamisen johtaminen tulisi nähdä myös tässä valossa. On kuitenkin huomioitava, että ellei strategia siirry toiminnaksi ja operatiivisesti johdettavaksi, se ei voi menestyä. Siksi ja strategian luontivaiheessa tulee kiinnittää huomiota niihin toimenpiteisiin, joiden avulla strategian toteutumista voidaan edesauttaa.

2.1.3 Strategian muotoilusta

Strategian muotoilu on valintojen tekemistä (17)

Edellä esitettyyn nojaten todetaan strategisen johtamisen viiden keskeisen tehtävän olevan:

- 1) Toiminta-ajatuksen tarkistaminen ja strategisen vision muotoilu (tahtotila, vuonna X)
- 2) Tavoitteiden asettaminen

- 3) Strategian laadinta (kehittämislinjaukset)
- 4) Strategian toimeenpano
- 5) Toiminnan arviointi ja mahdollinen uudelleen suuntaaminen

(mukaillen 7, 40)

2.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategisen henkilöstöjohtamisen pääkysymys kuuluu, kuinka suunnitellaan, organisoidaan, valvotaan ja kehitetään inhimillisiä voimavaroja strategian tukemiseksi. Yleensä tämä johtaa henkilöstöstrategian laatimiseen. Henkilöstöstrategian avulla varmistetaan, että yrityksellä on riittävä määrä ammattitaitoista ja motivoitunutta toiminnan tarpeisiin sopivaa työvoimaa, toisin sanoen, tunnistetaan ne strategiset valinnat, jotka liittyvät henkilöstön käyttöön (10, 198). Henkilöstöjohtamisessa strategian tuntemus on ymmärrystä siitä, millä tavoin henkilöstön johtaminen on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Mm Storey (18, 6-7) esittää strategisen henkilöstöjohtamisen toimintana, jossa henkilöstöön liittyvä toimintapolitiikka tulee integroida strategiaan. Näkökulmiksi yleensä valikoituu henkilöstön tuottavuus (kustannustehokkuus), joustavuus ja sosiaalinen legitimeetti.

Henkilöstön tuottavuus on parempi mittari kuin koko organisaation tuottavuus, koska koko organisaation tuottavuuteen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, kuten kustannus- ja hintakehitys. Toimintaympäristön tuottamiin haasteisiin vastaamiseksi organisaatio tarvitsee muuntautumiskykyä, eli joustavuutta. Joustavuus sisältää lyhyen aikavälin reagoitakyvyn sekä pitkän aikavälin muuntautumiskyvyn. Näillä tarkoitetaan lyhyellä aikavälillä henkilöstöpalveluiden taloudellisen ja henkilöstömäärällisen joustavuuden. Pitkällä aikavälillä kyseessä on organisaation kyky oppia toimintaympäristöstään. Sosiaalinen legitimeetti käsitteenä tarkoittaa organisaatiosta työnantajana saatua kuvaa. (10, 7,10–13, 17)

Strategisen henkilöstöjohtamisen voidaan siis todeta liittävän yhteen ihmisten johtamisen ja organisaation strategian (19, 60). Tästä voidaan vetää johtopäätös, ettei henkilöstöstrategia ole kopioitavissa, koska henkilöstöstrategiaa toteutetaan aina erilaisista lähtökohdista (visio, toimintaympäristö yms.) (19, 75)

Tämä puhuisi universaalien, parhaaseen käytäntöön perustuvaa lähestymistapaa vastaan. Universaali lähestymistapa rakentuu ajatukselle, että aina on olemassa parempia käytäntöjä jotka ovat parempia kuin jotkut muut, nämä organisaation tulisi ottaa käyttöön. (20, 256) Tällä parhaisiin käytäntöihin perustuvalla lähestymistavalla uskotaan päästävän hyviin tuloksiin organisaation strategioista huolimatta. Kevyen universaalien lähestymistavan (21) mukaan on olemassa yleisiä periaatteita, joita soveltamalla organisaatio saavuttaa kilpailukykyä henkilöstöjohtamisen keinoin.

Vastakkaisia argumentteja esitetään kontingenssin kannattajien leirissä. Siellä nähdään, että jokaisen organisaation on muokattava strateginen henkilöstöjohtaminen omiin tarpeisiinsa sopeutettuna (visio, toimintaympäristö). Tämä ns. Best fit lähestymistapa on yhteydessä resurssiperustaiseen ajatteluun, jonka mukaan menestymien ei perustu parhaiden käytäntöjen matkimiseen, vaan ainutkertaisen osaamisen kehittämiseen (20, 25). Henkilöstöjohtaminen on tehokasta, kun se strategioineen tuodaan osaksi organisaatiota ja sen toimintaympäristöä.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen tai yhteisön sisäisten erilaisten näkökulmien ymmärtäminen on haastavaa. Tällöin täytyy pyrkiä ymmärtämään, mikä henkilöstöjohtamisen sisällössä on erilaista eri konteksteissa ja miten nämä erot ovat syntyneet. Perusoletuksena on, työntekijöillä ja johdolla, jopa johdon sisällä on erilaisia näkemyksiä ja motivaattoreita (21, 258). Tämä kontekstuaali -lähestymistavaksi kutsuttu metodi on kiinnostunut sekä organisaation johtamisesta, kuin ulkoisistakin tekijöistä.

Sekä universaali, että kontingenssi lähestymistapa puolustavat paikkaansa, kun etsitään organisaation menestystekijöitä. Näiden välillä ei ole ristiriitaa, vaikka ne painottavatkin vaihtoehtoisia teorioita organisaation toiminnassa. Molempia malleja voidaan onnistuneesti soveltaa henkilöstöjohtamisen eri tasoilla (18, 13–15).

Konfiguraatio lähestymistapa on monimutkaisempi kuin edellä esitetyt. Siinä lähestymistavan tasapaino-olettama tarkoittaa, että monet ainutlaatuiset käytänteiden kombinaatiot voivat johtaa samanlaiseen tulokseen. Henkilöstöjohtamisen ei siis nähdä vaikuttavan yksittäisenä tekijänä, vaan ryhmänä tai kimpuna toisiinsa jonkinlaisessa suhteessa olevia käytäntöjä.

Näitä lähestymistapoja yhdistää kuitenkin niiden näkeminen pääsääntöisesti melko hajanaisena joukkona uusia ja vanhojakin käsityksiä organisaatioista ja ihmisistä (23, 56). Osin juuri tästä syystä strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole vakiinnuttanut asemaansa organisaatioiden johtamisessa, vaan se nähdään vielä perinteisenä strategialle alisteisena henkilöstöhallinnon palvelujen tuottajana (24, 166–168).

Jos henkilöstöjohtamisen tarkoituksena kuitenkin on edistää strategian toteutumista henkilöstön toiminnassa, täytyy sen yhdistyä tuohon strategiaan. Tämä syntyy neljällä tavalla: hallinnollisesti, yksisuuntaisesti, kaksisuuntaisesti ja yhdistävästi. Hallinnollisella yhteydellä ymmärretään edellä esitettyä perinteistä roolia, jossa yhteyttä strategiaan ei oikeastaan välttämättä esiinny lainkaan. Yksisuuntainen yhteys ilmenee silloin, kun strategia laatimisen jälkeen henkilöstöjohtaminen kytketään strategian toteuttamisen suunnitteluun. Kaksisuuntainen yhteys syntyy, kun myös strategian suunnittelussa on henkilöstöjohtamisen näkökulma mukana, tällöin suhde strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä on tasapainossa ja vastavuoroinen. Yhdistävä yhteys ilmenee henkilöstöjohtamisen ja strategianvälisenä vuorovaikutuksena ja henkilöstöjohtaminen on organisaation strategian ja sen toimeenpanon kiinteä osa. (25)

Henkilöstöjohtamisen strategioista ovat Gratton & Truss (26, 74 – 76) esittäneet kolme lähestymistapaa sisältävän mallin. Näitä ovat vertikaalinen yhteensopivuus, horisontaalinen linjakkuus sekä toimeenpano. Näistä vertikaalinen ulottuvuus on yhteys organisaation ja johdon vision sekä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä. Horisontaalinen näkökulma tarkastelee yksittäisten henkilöstötoimintojen välisiä suhteita, tällä pyritään löytämään johdonmukainen ja yhtenevä lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen. Toimeenpanolla tarkoitetaan henkilöstöstrategian täytäntöönpanon astetta. Toimeenpano on lopullinen perusta henkilöstöjohtamisen muodossa, sen kautta välittyvät kaikki henkilöstöjohtamisen tavoitteet, tai ovat välittymättä. Toimeenpano sisältää kaksi ulottuvuutta, työntekijöiden kokemus henkilöstöjohtamisesta ja johtajien käyttäytyminen ja arvot heidän toteuttaessaan henkilöstöjohtamista. Ensimmäinen sisältää työntekijöiden kokemuksen siitä, miten viestitty politiikka muuttuu toiminnaksi, jälkimmäinen miten esiintymisissään johdon edustajat viestivät asenteestaan henkilöstöjohtamiseen.

Vertikaalinen ulottuvuus on strategian siirtymistä linjajohdon toimesta henkilöstön toimintaan ja keskustelua strategiaa muotoiltaessa. Keskustelu varmistaa käsitteellis-

ten tulkintojen yhdenmukaisuuden. Tämä puolestaan varmistaa horisontaalista yhteensopivuutta, jolloin samalla tasolla olevat esimiehet ja yksiköt ymmärtävät strategian sisällön ja toteuttavat sitä samalla tavalla. Toimeenpano on ratkaiseva tekijä strategisessa henkilöstöjohtamisessa, se on linjajohdon sitoutumista ja kykyä siirtää strategia ja varmistaa sen toimeenpano. Tähän tarvitaan suunnitelma strategian toteuttamisesta ja siitä viestimisestä. Yhteys strategisen johtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen välillä on vuorovaikutusta. (27, 93–94)

2.3 Strateginen osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa korostuu strategian merkitys asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä, mutta tälle tuo haasteen asiantuntijoiden omista päämääristä ja motiiveista kumpuavat valinnat. (28, 124 – 125) Juuri tästä syystä strategisessa osaamisen johtamisessa on tärkeitä, että myös henkilöstö ymmärtää, mikä merkitys sen osaamisella on organisaation strategian toteutumisessa. Strategia, osaaminen ja organisaation tulokset liittyvät toisiinsa. Tämä yhteinen ilmaistu yhteys ohjaa osaamisen kehittämistä. Yhteys syntyy, kun arvioidaan yhteisesti osaamisen laatua ja strategista arvoa suhteessa tavoiteltavaan toiminnan vaikuttavuuteen. Menestyneet organisaatiot pystyvät ilmaisemaan yhteyden strategian ja henkilöstön osaamisen, osaamisen jakamisen ja oppimisen välillä (29, 54 -55).

Jos osaamisen johtamisen strategia sisällytetään organisaation kokonaisstrategiaan, ovat nämä keskenään yhteensopivia. Tällöin osaamisen johtamiseen liittyvien toimintojen katsotaan olevan erottamaton osa strategian muotoilua, toimeenpanoa ja arviointia. Strategisella osaamisen johtamisella varmistetaan näin ollen yksilöllinen ja organisaation kokonaisosaaminen. Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue (30, 138, 181- 183).

Osaamisen johtaminen on kokonaisnäkömyksen kehittymistä edistävää toimintaa, jolla pyritään tuottavuuteen yhteisesti määriteltyjen arvojen, vision ja tavoitteiden kautta. Tällöin organisaatio toimii myös oppivana organisaationa, minkä ainakin teoreettisesti tarkasteltuna tulisi mahdollistaa joustava ja innovatiivinen toimintaympäristö (31,187). Yksilön kannalta on taas tärkeitä kyetä tunnistamaan, miten oma tehtävä liittyvät organisaatioon ja sen tavoitteisiin (32, 195).

Vision ja Strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen kehittämisen tarpeita voidaan arvioida vertaamalla olemassa olevaa osaamista siihen osaamiseen, jota organisaatiossa on pakko olla strategian toteuttamiseksi. Näiden osaamisten välissä on strateginen kuilu (33, 133). Henkilöstöjohtamisessa on olennaista analysoida tämä kuilu, joka on mitattavissa taidon, tiedon ja asenteiden ulottuvuuksilla. Analyysi tulisi tehdä jokaisen strategisen tavoitteen kohdalla. (34, 103 -104) Tätä kuilua voidaan nimittää myös osaamisvajeeksi. Osaamisvajeen poistamiseen pyritään strategisella osaamisen johtamisella. Tämä sisältää organisaation strategiakäsityksen muokkaamisen yksilöä puhuttelevaksi, mutta myös osaamisen kehittämisen integroinnin suunnittelu ja seurantajärjestelmiin (35, 78).

Oppivan organisaation lähtökohtana pidetään sen jäsenten yhteisesti jakamaa visiota. Vision ja todellisuuden välinen asettelu luo voiman, joka pyrkii ajamaan näitä lähemmäksi toisiaan. Oppimista ohjaa tällöin strategisten vaatimusten ja organisaation osaamisen välinen luova jännite. Osaamisvajeen täyttämiseksi on organisaatiossa toimivista ihmisistä mahdollisesti saatavissa tärkeää informaatiota hiljaisen ja dokumentoidun tiedon keräämisellä ja analysoinnilla. (36, 10–13)

Edellä mainittu tiedon analysointi tarkoittaa tavoitteellista uuden tiedon synnyttämistä. Tämän tiedon luomisen näkökulmasta organisaation strategian ydin on kehittää kykyä hankkia, koota, analysoida ja synnyttää tietoa ja käyttää sitä. Strategian kriittisin osa on täten vision käsitteellistäminen siten, että osataan hankkia oikeaa tietoa johtamisjärjestelmiin toimeenpanoa varten. (37, 73 -83)

Mielenkiintoisena näkökulmana Nonaka & Takeuchi (37) esittävät, että sellaisen informaation olemassa olo, joka ei ole edellytyksenä jokapäiväisten välittömien työtehtävien hoitamiseen, edistää osaltaan uuden tiedon luomista. Tämä pohjaa ajatukseen siitä, että muutoksen keskellä organisaation jäsenet joutuvat tilanteeseen, jossa joutuu kyseenalaistamaan oman toimintansa ja sen peruskäsitykset. Kun vanhat mallit eivät toimi, tarvitaan uusia käsitteitä ja uutta tietoa kun ollaan vuorovaikutuksessa muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Tämä johtaa käytännön tasolla tavoitehakuiseen toimintaan esimerkiksi työryhmien sekoittamiseen, tai työkierron luomiseen. Samaan tavoitteeseen voidaan pyrkiä myös esimerkiksi muutamalla organisaatorakenteita usein.

Tehokas osaamisen luominen ja jakaminen ei kuitenkaan synny itsestään. Se edellyttää organisaatiolta kulttuurin synnyttämistä, sekä palkitsemisjärjestelmää, jolla kannustetaan yhteistyöhön, luottamukseen, oppimiseen ja innovointiin. Osaamisperusteinen organisaation roolittaminen tarvitsee kannusteita, jotta sitoutuminen toimintoihin ja prosesseihin syntyisi. (38, 54–55)

Osaamisen kehittämistavoitteiden määrittelyllä tähdätään osaamisvajeen poistamiseen osaamista kehittämällä. Tavoitteiden määrittelyssä tässä yhteydessä käytetään puhekielessä termiä kehityskeskustelu. Tämä strukturoitu tuokio työkiireiden keskellä on aiottu kiireettömäksi ajaksi, jolloin pääsääntöisesti kerran vuodessa arvioidaan saavutettuja tuloksia, sekä sovitaan uusista tavoitteista. Tämä tavoitteista sopiminen yleensä muotoillaan sitouttamishakuisesti kehityssuunnitelmaksi, joka onkin osaamisen kehittämisen tärkeimpiä työkaluja. Suunnitelmaan kirjataan yhdessä lähiesimiehen ja työntekijän kesken sovittavat realistiset tavoitteet ja konkreettiset aikaan sidotut toimet ja resurssit, joilla tavoitteisiin aiotaan päästä. Luonnollisesti tavoitteiden saavuttamista on valvottava, onnistumisesta taas voisi tunnustus olla paikallaan. Usein olisi luonnollista eriyttää tämä tuloksia arvioiva osuus omaksi kokonaisuudekseen, tuloskeskusteluksi. Palautteella on suuri merkitys oppimisessa ja tulisikin huomioida, että johtamistyössä palautteen antaminen ei painotu vain tuloskeskusteluun. Tästä näkökulmasta johdolle tärkeitä palautteen antamis-, mutta myös saamistilaisuuksia ovat yhteiset suunnittelukokoukset, joissa saadaan tuoreeltaan palautetta muun muassa tavoitteiden asettamisesta, kriittisen osaamisen määrittelemisestä ja kehittämissuunnitelmista. (38)

3 KOHTI OSAAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGIAA

Osaamisen kehittämisen strategian luomiseen on perusteltua käyttää hyväksi havaittua ja koeteltua strategiatyön vaiheistusta Bengt Karlöf:in mukaan. (39)

Kirjallisuuskatsauksen yhteydessä tarkasteltiin strategian sisältöä yleisemmin. Tässä esitetään tuon katsauksessa esiintuodun tueksi selkeä strategiatyön vaiheistus työkaluineen käsiteltävään aiheeseen sovellettuna.

Vaiheet ovat seuraavat:

1. Edellytykset, menneisyys ja nykytilanne – katsaus menneisyyteen ja nykytilanteeseen
2. tulevaisuus ja mahdollisuudet – tavoitetaso ja toimintavaihtoehdot
3. tietoperusta ja oletukset
4. strategiset pyrkimykset ja päätökset
5. aktivointi ja muutokset – viestintä, ymmärtäminen ja toimenpiteet
6. seuranta ja jatkuvuus – aktiivisen strategiatyön jatkuva vireillä pito

Ennen prosessiin ryhtymistä on tarpeen vastata seuraaviin kysymyksiin, joiden vastauksilla voi olla suurikin vaikutus lopputulokseen:

- Miksi teemme tämän?
- Ketkä osallistuvat työhön?
- Miten työtä tehdään?
- Milloin saavutamme välitavoittemme ja saamme työn valmiiksi?

Edellytysten kartoituskeinoina tunnistetaan tässä yhteydessä tehokkaimpina ja työn aihetta parhaiten tukevinä:

1. toiminta-ajatus ja ”omistajan” vaatimukset
2. menneisyys- mistä tulemme?
3. ympäristöanalyysi
4. osaamisanalyysi

Edellä esitettyihin neljään asiakokonaisuuteen keskitymme seuraavissa luvuissa.

4 TOIMINTA-AJATUS JA OMISTAJAN VAATIMUKSET

4.1 Virastouudistus

Tätä työtä kirjoitettaessa on liikenne viestintäministeriön hallinnonalan kenties suurin muutos itsenäisen Suomen olemassaolon aikana parhaillaan käynnissä. Hanke on ministeriövetoinen ja sen perustelut ovat ehkä selkeimmin luettavissa Hallituksen esityksestä Eduskunnalle HE 142/2009 vp: "Tavoitteena on tehostaa kokonaisvaltaista liikennepolitiikan valmistelua ja korostaa liikennejärjestelmän kokonaisuuden hallintaa väylä- tai liikennemuotokohtaisten tarkastelujen sijasta. Tavoitteena on myös parantaa hallinnon, väylätoiminnan ja turvallisuustyön tuottavuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta, saada synergiaetuja ja ottaa paremmin huomioon liikenteen käyttäjien matka- ja kuljetusketjujen tarpeet".

Ratahallintokeskus, Tiehallinnon keskushallinnon toiminnot ja Merenkululaitoksen muut kuin Liikenteen turvallisuusvirastoon, elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskukseen tai perustettavaan merenkulun tuotantoyhtiöön siirrettävät toiminnot yhdistettäisiin Liikennevirastoksi. Vastaavasti yhdistettäisiin Merenkululaitoksen meriturvallisuustoiminto, alusliikenteen ohjauksen ja luotsauksen viranomaistoiminnot ja alusrekisterin pitäminen, Ilmailuhallinto, Rautatievirasto ja Ajoneuvohallintokeskus Liikenteen turvallisuusvirastoksi, kuva 1

Ehdotetut uudistukset vahvistaisivat kokonaisvaltaista otetta liikennejärjestelmään, vähentäisivät arvion mukaan elinkeinojen ja kotitalouksien liikennemenoja, parantaisivat turvallisuutta ja vähentäisivät liikenteen haitallisia ympäristövaikutuksia. Väylänpitoon sekä joukkoliikenteen ostoihin, tukemiseen ja kehittämiseen käytettävä rahoitus samoin kuin liikenteen turvallisuustoiminnan resurssit voitaisiin kohdentaa aikaisempaa vaikuttavammin. Eri liikennemuotoja edustavilla virkamiehillä olisi mahdollisuus oppia toisten parhaista käytännöistä.

Näillä johtoajatuksilla uudistusta on valmisteltu jo alkuvuodesta 2008 useissa eri virastojen henkilöstön muodostamissa työryhmissä, jaoksissa ja työpajoissa. Tämän työn tulokset ovat jalostuneet niin virastouudistuksen johtoryhmän aloitteesta, kuin itseohjautuvastikin.



Kuva 1 Organisaatiomuutos 2010

4.1.1 Liikenteen turvallisuusviraston tahtotila, toiminta-ajatus ja strategia

Liikenteen turvallisuusviraston strategiatyö on kuitenkin syyskuussa 2009 vasta aluil-
laan. Sen moottoreiksi on ajateltu pääjohtajan strategista esikuntaa. Liikenteen turval-
lisuusviraston suunniteltuorganisaatorakenne (tilanne 21.10.2009) ilmenee kuvasta 2.

Tahtotila 2015 koostuu kolmesta päätekijästä:

- Suomen liikenne-järjestelmän turvallisuus ja ympäristöystävällisyys ovat kansainvälisesti huippuluokkaa
- Olemme tunnettuja laadukkaista ja tehokkaista palveluistamme
- Hyvinvoivan työyhteisömme toimintakulttuuri on yhtenäinen ja uutta luova

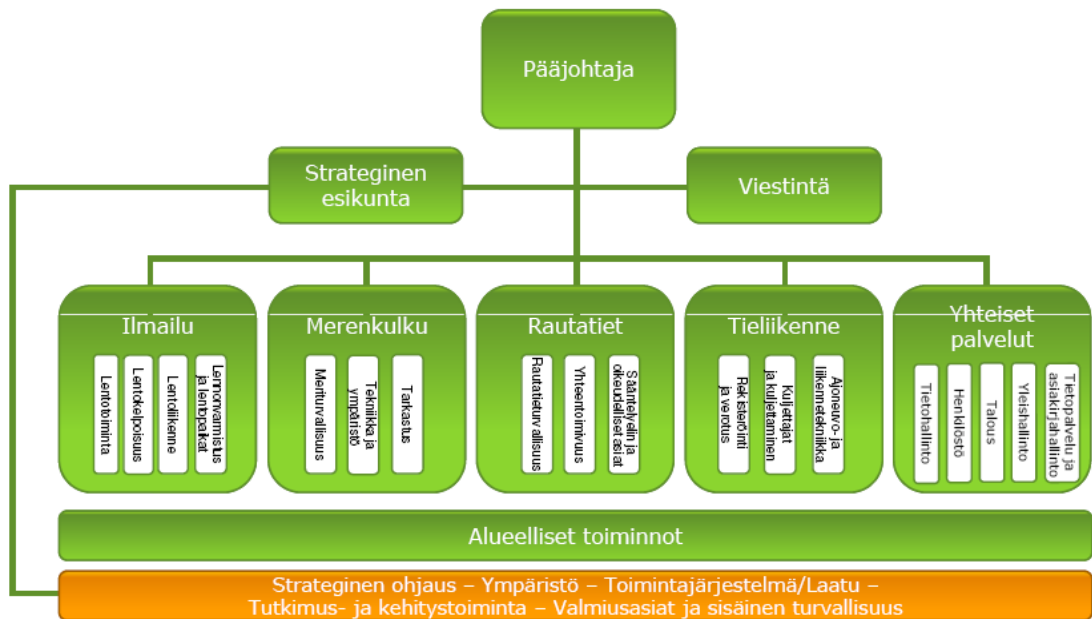
Toiminta-ajatus, joka julkishallinnollisen organisaation ollessa kyseessä tulee luonnollisesti johtaa lainsäädännöstä, on kiteytetty vision tavoin kolmeen pääkohtaan, Liikenteen turvallisuusvirasto:

- vastaa liikennejärjestelmän sääntely- ja valvontatehtävistä
- kehittää aktiivisesti liikennejärjestelmän turvallisuutta

- edistää liikenteen ympäristöystävällisyyttä

Strategisiksi linjauksiksi on missiosta ja visiosta johdettu seitsemän teemaa:

1. Liikennejärjestelmä ei aiheuta kuolemia tai vakavia onnettomuuksia. Valvomme tehokkaasti liikenteen turvallisuutta ja puutumme epäkohtiin.
2. Liikenteen päästöt alittavat EU:n Suomelle asettamat päästötavoitteet. Puutumme tehokkaasti ympäristövaikutuksiin.



Kuva 2 Liikenteen turvallisuusviraston pää rakenne

3. Toimitamme luvatut palvelut kustannustehokkaasti ja tasapuolisesti. Tarjoamme merkittävän osan palveluistamme sähköisiä kanavia hyödyntäen.
4. Olemme haluttu yhteistyö- ja sopimuskumppani.
5. Liikenteen turvallisuusvirasto on vahva kansainvälinen vaikuttaja. Valitsemme vaikuttamisen kohteet Suomen erityispiirteet ja yhteiskunnan tarpeet huomioon ottaen.
6. Yhdistämme liikennemuotokohtaiset kulttuurit ja osaamisen eri liikennemuotojen erityispiirteitä kunnioittavaksi, halutuksi ja hyväksi työyhteisöksi sekä luomme ja kehitämme omaa toimintaamme parhaiden käytäntöjen pohjalta.

7. Palkkaus - ja palkitsemisjärjestelmämme on kilpailukykyinen, sitoudumme henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä noudatamme tasapuolista henkilöstöpolitiikkaa. Edellytämme hyvää johtamista ja tuloksellisuutta.

Näistä lähtökohdista Liikenteen turvallisuusviraston on tarkoitus toimintansa aloittaa 1.1.2010. Lakisääteisistä tehtävistä ja organisaatorakenteesta johdetaan virastolle työjärjestys, jossa määritellään tarkemmin viraston toimialojen tehtävät ja vastuut. Työjärjestyksen laatiminen on kesken syyskuussa 2009, tämän opinnäytetyön tavoitteiden kannalta tällä seikalla ei ole merkittävää vaikutusta käsiteltävään asiaan.

4.1.2 Liikenteen turvallisuusviraston arvot

Arvoja ei tässä yhteydessä voi sivuuttaa osaamisen kehittämisen ilmapiiriä luotaessa. Organisaation arvojen kautta sen syvimmit toiminnan periaatteet näyttäytyvät. Arvotyö alkoi henkilöstön aloitteesta kesällä 2009. Ryhmä ihmisiä, jotka ovat olleet mukana virastouudistuksen toteuttamistyössä, kokoontuivat aloitteestani, ja päätyivät esittämään projektin johdolle arvotyön käynnistämistä kireästä aikataulusta huolimatta. Koettiin, ettei strategiatyötä voi uskottavasti aloittaa ilman yhdessä henkilöstön kanssa luotua arvopohjaa. Arvoprosessi on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3 Liikenteen turvallisuusviraston arvoprosessi

Oiva aikataulun mahdollistavaksi koettu seikka oli se, että projektin viestintäsuunnitelmaan kuului elo syyskuussa toteutettava henkilöstökysely, sekä syys- lokakuun aikana toteutettaviksi suunnitellut henkilöstötyöpajat. Näissä voitaisiin kummassakin käsitellä arvokysymyksiä ja työstää niitä. Kyselyssä päädyttiin käyttämään vapaa-kenttää, josta saadut tiedot analysoitiin työpajoissa käsiteltäviksi teemoiksi. Työpajoissa puhuttiin mm. yhteistyöstä, asiantuntemuksesta, tasapuolisuudesta ja avoimuudesta eri näkökulmista tarkasteltuna. Tulokset koottiin ja analysoitiin ja tuloksista johdettiin arvoehdokkaat. Työ jatkuu vuoden loppua kohden, mutta tätä kirjoitettaessa on vielä kesken.

5 MENNEISYYS, MISTÄ TULEMME?

Osaamisen kehittäminen voidaan periaatetasolla jakaa kahteen pääalueeseen: Ensimmäinen on olemassa olevan tiedon säilymisen turvaaminen ja sen jakaminen organisaatiossa, toinen uuden tiedon synnyttäminen ja sen hyödyntämisen mahdollistaminen.

Tarkastelkaamme tässä luvussa osaamisen kehittämisen toimia Merenkululaitoksessa. Aineisto on kerätty eri lähteistä Merenkululaitoksen intranetistä.

Osaamisen kehittäminen on strukturoitu Merenkululaitoksessa. Myös erillinen 4 hengen osaamisen kehittämistiimi on perustettu. Tiimi vastaa osaamisen kehittämisen koordinoinnista, tuesta ja ohjeistuksesta. (Kuva 5)

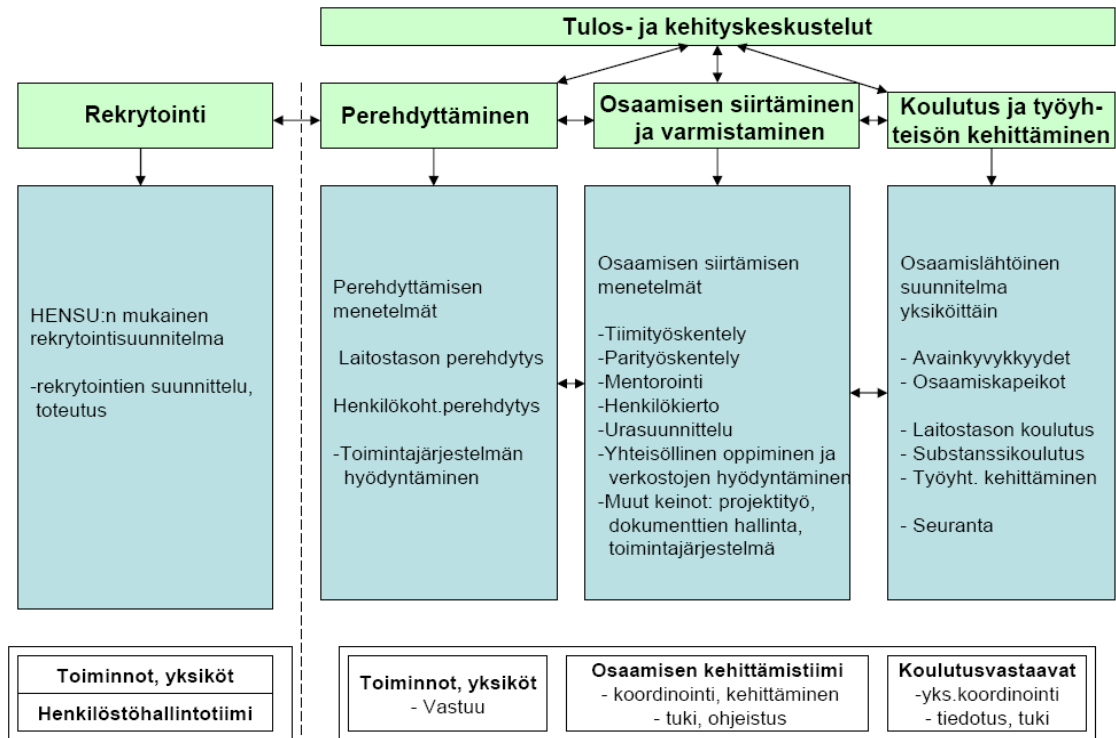
Osaamisen kehittämisen keinot merenkululaitoksessa jaetaan neljään pääalueeseen:

- Rekrytointi
- Pehdyttäminen
- Osaamisen siirtäminen ja varmistaminen
- Koulutus ja kehittäminen

Näiden ydin lyhyesti kuvattuna on seuraava:

Rekrytointi perustuu merenkululaitoksen henkilöstösuunnitelmaan. Henkilöstösuunnitelmassa on todettu laitoksen strategiaan ja organisaatioon perustuva näkemys henkilöstön määrästä sekä osaamisesta pitkällä aikavälillä.

Henkilöstösuunnitelmaa tarkistetaan vuosittain toiminta- ja taloussuunnitelmaprosessin yhteydessä.



Kuva 4. Osaamisen kehittäminen Merenkululaitoksessa.

Perehdytys on osa Merenkululaitoksen henkilöstöstrategiaa.

Perehdytys on suunnitelmallista työntekijän tutustumista organisaatioon ja opastamista työtehtäviin. Perehdytyksen kesto valitaan tilanteen mukaan. Perehdytys ei koske vain uusia laitokseen tulevia, vaan sitä tulee tarjota myös tehtäviään vaihtaville henkilöille. Perehdytys on Merenkululaitoksessa menettelyltään kaikille työntekijöille yhdenmukainen. Tämän lisäksi otetaan huomioon jokaisen henkilön yksilölliset tarpeet. Esimies nimeää tilanteen mukaan vastuuhenkilön tai -henkilöt, joiden puoleen perehtyjä voi kääntyä mahdollisissa ongelmatilanteissa, sekä työtehtäviin että työympäristöön liittyvissä asioissa.

Osaamisen turvaaminen, siirtäminen ja varmistaminen otetaan Merenkululaitoksessa huomioon palvelussuhteen eri vaiheissa rekrytoinneista lähtien palvelussuhteen päättymisvaiheen suunnitteluun saakka. Osaamisen siirtymisen varmistamiseen työntöön aikana on erilaisia toimintatapoja ja työntöön muotoja, joita voidaan käyttää kulloisenkin tilanteen mukaan. Keinoina voidaan käyttää esimerkiksi tiimityöskentelyä, mentorointia, henkilökiertoa, osa-aikaeläkettä, tai jopa lähtöhaastatteluja.

Merenkululaitoksen **koulutussuunnittelu** perustuu laitoksen johdon määrittämiin Merenkululaitoksen keskeisiin osaamisalueisiin. Yksiköiden koulutussuunnitelmissa huomioidaan toimintokohtaiset avainkyvykkyudet ja osaamistarpeet. Suunnitelmallisella koulutuksella vahvistetaan ydinosaamista ja poistetaan mahdollisia osaamiska-
peikkoja.

Substanssiin liittyvä koulutus hankitaan pääasiassa ulkopuolisilta koulutuspalveluja tarjoavilta yrityksiltä ja toimijoilta. Ulkoisen koulutuksen ohella laaja sisäinen koulu-
tus on tärkeää ja usein myös edellytys tehtävien hoitamiseen. Useisiin tehtäviin päte-
vöidytään vain laajan sisäisen koulutuksen ja harjoittelun jälkeen. Osa koulutuksesta
hankitaan keskitetysti, jolloin pystytään räätälöimään ja suuntaamaan koulutuksen si-
sältö paremmin omiin tarpeisiin.

Koulutuksen ohella osaamisen kehittämiseen Merenkululaitoksessa kuuluvat myös erilaiset sisäiset **kehittämispäivät, teemapäivät ja seminaarit**. Näitä päiviä ei lasketa suoranaisesti koulutuksiksi eikä koulutuskustannuksiin, sillä kehittämispäivien rooli on pääasiassa informatiivinen, tiedon jakamista, vaikuttamista ja yhtenäisistä menet-
telytavoista sopimista.

Kehittämispäiviä järjestetään sisäisesti, sekä ulkopuolisten toimijoiden, sidosryhmien ja asiakkaiden toimesta. Erityisesti ulkopuolisten seminaarien osalta kyse on myös vaikuttamisesta sidosryhmiin ja muihin ulkopuolisiin toimijoihin sekä laitoskuvasta ja edunvalvonnasta huolehtiminen.

Kehittämisen- ja teemapäiviä ovat mm. taloushallinnon päivät, henkilöstöhallinnon päi-
vät, sihteeripäivät, väyläpäivät, navi-päivät, controller päivät, Ice day, liikennesemi-
naarit ja meriturvallisuusseminaari.(40)

5.1 Osaamisen siirtämisen menetelmiä

5.1.1 Tiimityöskentely

Esimies vastaa tiimille annetuista tavoitteista, hän on organisaattori ja työskentelyn koordinoija. Tiimin jäsenillä on sekä omia itsenäisiä vastuullisia valmisteltavia ta-
voitteita ja tehtäviä että yhdessä tiimin kanssa toteutettavia tavoitteita ja tehtäviä. On tärkeää, että työntekijä voi kokea oman vastuunsa ryhmässä mielekkääksi. Hyvä yh-
teistyö on tiimityöskentelyn perusta. Se mahdollistaa yhteiset päätökset ja niitä seu-

raavan vastuunkannon. Sovitun ohjelman mukaan tiimi kokoontuu tilaisuuksiin, joissa käydään läpi tiimin tärkeitä asioita. Hyvä yhteistyö on tiimityöskentelyn perusta. Se mahdollistaa yhteiset päätökset ja niitä seuraavan vastuunkannon. Kuukausittain tiimi pitää yhdestä kahteen tiimipalaveria, joissa käydään läpi tiimin tärkeitä asioita. Sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja yhteisvastuu näkyy mm. siinä, että oma osaaminen annetaan myös muiden käyttöön. Tiimityöskentelyn voi nähdä sekä tietoa siirtävään, että uutta luovan työtapana.

5.1.2 Parityöskentely eli ns. mestari-kisälli malli

Mallia sovelletaan pääasiassa uusien työntekijöiden kohdalla. Tällöin on tärkeää Toimialan kokonaisuuden hahmottaminen. Tämä saavutetaan pitämällä uusi työntekijä mukana mestarin tehtävissä, kokouksissa ja palavereissa. Näin hän saa omaa tuntumaa myös oman yksikkönsä tehtävistä, vaikka tehtävät eivät hänelle siirtyisikään. Oman työyhteisön ja toimintaympäristön tutuksi tekeminen onnistuu myös tällöin paremmin, mestarin mukana kisälli tutustuu helpommin yhteistyökumppaneihin ja oppii toimimaan heidän kanssaan. Myös samaistuminen työyhteisöön käy mukavammin. Hän tuntee olevansa tervetullut, ja työtovereiden avunanto toimii alusta pitäen luontevammin. Tästä on hyvä jatkaa kohti käytännön tehtävien opiskelua esimerkein ja ohjatun tekemisen kautta. Palaute on ensiarvoisen tärkeää, työsuorituksia on tarpeen arvioida. Myös itse arviointi on kannustettavaa. Alussa työskennellään tiiviimmin yhdessä, myöhemmin yhdistetään sujuvasti työntekijän uusiin normaaleihin työrutiineihin. Mestari voi teettää myös omia töitään, jotka on tarkoitus siirtää tulevaisuudessa kisällille. Näin tehtävät ja oppiminen siirtyvät joustavasti.

5.1.3 Mentorointi

Mentorointi on tuloksellinen työtapojen, toimintakulttuurin ja henkilöstön kehittämismuoto. Sen koetaan olevan tehokas tapa siirtää ja välittää osaamista, kokemusta, toimintamalleja, näkemystä, tietoa ja taitoja toiselle henkilölle.

Mentori on kokenut, osaava ja arvostettu seniori, joka haluaa jakaa osaamistaan ja tukea ohjattavaansa tämän ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kehityksessä. Mentoroitava taas on nuorehko, jonkin verran kokemusta omaava, mutta jo hyviä näyttöjä antanut ja selvästi kehityskelpoinen henkilö, joka on omaehtoisesti motivoitunut oppimaan ja omaa riittävät valmiudet kokemusten ja näkemysten vaihtamiseen ko-

keneemman mentorin kanssa. Mentorointi on osa organisaation tavoitteellista kehittämistyötä tavoitteenaan organisaation kyvykkyyden kasvattaminen, yksilöllisen, henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen aikaansaaminen ja osaamisen - näkyvän ja näkymättömän - siirtäminen ja jatkojalostaminen.

5.1.4 Henkilökierto

Henkilökierron tavoitteena voi olla ammatillisen osaamisen, hallintokäytäntöjen ja työkuultuurin kehittäminen. Sen avulla vahvistetaan yhteistyötä ja luodaan verkostoja sekä hyödynnetään hiljaista tietoa.

Koulutuksessa saadun tiedon omaksumista voidaan syventää henkilökierrolla. Kierolla voidaan edistää myös yksilökohtaista ammatillisten valmiuksien monipuolistumista ja parantaa edellytyksiä siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen. Henkilökiertoa voidaan soveltaa myös tulevien johtajien valmennuksessa tai asiantuntemuksen tilapäiseen siirtämiseen. Henkilökierto voi olla omien tehtävien vaihtoa toisen henkilön kanssa tai oman organisaation sisäistä sijaisuuksiin ja projekteihin hakeutumista. Monipuolinen kokemus on eduksi myös urakehityksen näkökulmasta. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden ikääntyvien työntekijöiden työkunnan ja motivaation ylläpitoon ja parantamiseen.

Henkilökierrossa työntekijä siirtyy määräajaksi omalla palkallaan toiseen tehtävään. Palvelussuhde siis säilyy omaan, lähettävään organisaatioon, joka maksaa kiertoajan palkan ja muut henkilökustannukset. Vastaanottava organisaatio voi olla niin valtion toimintayksikkö kuin kunnallinen tai yksityinen organisaatiokin. Valtion työmarkkinalaitos kannustaa niin valtion toimintayksiköitä kuin henkilöstöäkin henkilökiertojärjestelyihin.

Henkilökierto on hyvä osaamisen siirtymisen muoto, siinä kiertoon lähtevä saa vaihtelevaa työkokemusta ja uusia näkemyksiä, joita voi palattuaan jakaa omalla työpaikallaan ja myös kierron kohdeorganisaatio voi omaksua uutta osaamista.

5.1.5 Urasuunnittelu

Urasuunnittelussa on parhaimmillaan kyse organisaation ja yksilön yhteisestä näkemyksestä siitä, mihin suuntaan osaamista on kehitettävä, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin sekä organisaation menestymistä ja strategian mukaista etenemistä että

yksilön työtehtävistä suoriutumista ja ammatillista kasvua. Urasuunnitteluhankkeessa asiaa lähestytään kolmesta näkökulmasta, koko valtionhallinnon, organisaation sekä yksilön näkökulmasta.

Valtionhallinnon näkökulmassa on kyse riittävän ja oikean osaamisen varmistamisesta urasuunnittelulla, jolloin korostuu etenkin ennakoivan henkilöstösuunnittelun merkitys.

Organisaation näkökulmasta urasuunnittelu on osa strategiaa ja sen toimeenpanoa sekä osa johtamista ja johtamisjärjestelmää. Yksilön näkökulmasta kyse on yksilön ammatillisen osaamisen, työmarkkina-arvon ja motivaation ylläpidosta ja kehittämisestä. Urasuunnittelulla pyritään tarvittavan osaamisen varmistamiseen. Ura- ja kehityssuunnittelu nähdään osana esimiestyötä. Haasteena on yhdistää sekä organisaation linjaukset tarvittavasta osaamisesta että yksilön linjaukset oman osaamisensa kehittämistarpeista siten, että ne kasvattavat organisaation osaamispääomaa.

5.1.6 Yhteisöllinen oppiminen ja verkostojen hyödyntäminen

Yhteisöllisellä oppimisella tarkoitetaan tässä erilaisia yhdessä oppimisen ja verkostojen hyödyntämisen tapoja, jotka voivat olla joko virallisia tai vapaamuotoiselta luonteeltaan. Virallisia ovat esimerkiksi samaa tehtävää hoitavien säännölliset kokoukset. Vapaamuotoisia yhteisöllisen oppimisen muotoja ovat vertaisfoorumit sekä niin sanotut opintopiirit. Yhteisölliset oppimisryhmät lisäävät osallistujien vuorovaikutusta ja mahdollistavat uusien ratkaisujen kehittämisen yhdessä.

Oppimisryhmät ovat yleensä tiettyyn asiaan tai henkilöryhmään liittyviä ja olennaista niissä on aktiivinen keskustelu, johon kaikki osallistujat antavat panoksensa. Yhteisölliset oppimisryhmät ovat lähellä verkostoajattelua, ryhmien ei tarvitse siis olla organisaation sisäisiä. Oppimisryhmät ovat käyttökelpoisia osaamisen siirtämisessä sekä perehdytyksen yhtenä osana, niissä välittyy sekä ammatillinen tietotaito että hiljainen tieto.

Yhteisöllistä oppimista voidaan toteuttaa organisaatiossa systemaattisesti esimerkiksi esimiesvalmennuksen ja kehittämispäivien muodossa. Toisaalta myös täysin epäviralliset yhteiset keskustelut ovat yhteisöllisen oppimisen muotoja, joissa tietoa ja osaamista vaihtuu päivittäisessä toiminnassa. Jo eläkkeelle jääneitä senioriosaajia voidaan pyytää yhteisöllisen oppimisen tilaisuuksiin jakamaan omia kokemuksiaan.

Yhteisöllistä oppimista ja verkostojen hyödyntämistä toteutetaan jo tällä hetkellä Merenkululaitoksen yksiköissä. Erityisesti LVM:n hallinnonalan sisällä on paljon yhteisiä tilaisuuksia ja foorumeita, joissa sovittuja asioita tehdään yhdessä. Toisilta opitaan, parhaita käytäntöjä mallinnetaan ja hyödynnetään verkostoja.

5.1.7 Projektityö

Merenkululaitoksessa toteutetaan monia hankkeita projektimuotoisesti. Tärkeimmät hankkeet nimetään vuosittain strategisiksi hankkeiksi. Myös yksiköiden sisällä tärkeimmät hankkeet toteutetaan monesti projektiluontoisesti. Projektityöskentelystä on tullut Merenkululaitoksessa tärkeä keino toiminnan kehittämässä ja se on lisäksi oivallinen keino osaamisen siirtämisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Projektityöskentelylle on tyypillistä, että projektin jäsenet tuovat projektin käyttöön omaa osaamistaan ja kokemustaan. Näin jokaisen osallistujan osaamista ja kokemusta saadaan projektin aikana ja sen edetessä hyödynnettyä projektin läpiviemiseksi. Tämän lisäksi osaamista ja kokemusta saadaan vaivattomasti jaettua muidenkin projektiin osallistuneiden tietoon ja käyttöön. Yhteistyö ja tiedon vapaa kulku on olennainen osa toimivaa projektia.

Projektityö osaamisen siirtämisen keinona muistuttaa jonkin verran tiimityön luonnetta ja tapaa siirtää sekä jakaa osaamista. Projektille on tiimityöhön verrattuna ominaista määräaikaaisuus. Projektilla on selkeä aikajana alusta projektin päättymiseen asti.

5.1.8 Dokumenttienhallinta

Nykyisin iso osa tiedosta on asiakirjallisessa muodossa. Lisäksi voidaan puhua niin sanotusta hiljaisesta tiedosta, joka on jokaisen tehtävänhaltijan hallussa olevaa organisaation toimintaan liittyvää tietopääomaa. Hiljainen tieto siirtyy henkilöltä henkilölle, mutta asiakirjallisessa muodossa olevan tiedon siirtymistä voidaan parantaa kehittämällä tietojärjestelmiä. Saavutettavissa olevan tiedon määrä on viimeisten vuosikymmenten aikana tietoteknisen kehityksen myötä kasvanut moninkertaiseksi. Aiemmin pääosa Merenkululaitoksen tiedosta kulki paperiasiakirjoina. Tällä hetkellä käytössä olevat arkistointi- ym. järjestelmät on kehitetty tukemaan näitä prosesseja. Tieto kul-

kee sähköposteissa ja eri paikkaan tallennetuissa tiedostoissa. Käytettävissä olevan tiedon määrän kasvun johdosta sanotaan jopa, että tietoa on liikaa.

Dokumenttienhallinnan ja sähköisen asianhallinnan kehittämällä pyritään saamaan Merenkululaitoksessa sähköisessä muodossa oleva asiakirjallinen tieto järjestelmällisen hallinnan piiriin. Tiedon tulee olla asianmukaisesti luokiteltua ja kaikilla sitä tarvitsevilla tulee olla oikeus ko. tietoon. Lisäksi kehittyneet hakuominaisuudet parantavat tiedon käytettävyyttä. Järjestelmän tulee myös olla valmis sähköisten asiointipalvelujen tuottamiseen laitoksen asiakkaille sekä mahdollistaa kokonaan sähköisessä muodossa tapahtuvat asiakirjaprosessit.

5.1.9 Toimintajärjestelmä

Toimintajärjestelmä on laaja laatujärjestelmä, joka sisältää organisaation prosessien kuvaukset, ohjeistukset sekä sanalliset kuvaukset, strategiat ja arvot. Järjestelmää voi hyödyntää toiminnan ohjeistamisessa, analysoinnissa ja tätä kautta edelleen myös kehittämässä. Järjestelmän ytimen muodostaa sähköinen sovellus, joka tukee edellä mainittuja prosessikuvausten tekemistä sekä toiminnan mittaamista ja analysoimista tavoitteita vasten.

Toimintajärjestelmän tavoitteena on, että toiminnan laadukkuus paranee ja toiminta tehostuu. Toimintajärjestelmä kuvaa kattavasti koko laitoksen toimintaa ja soveltuu siten jatkossa hyvin esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisen välineenä laitoksen toimintaan. Myös oman työtehtävän hahmottaminen koko laitoksen toimintaan on järjestelmän myötä helpommin hahmotettavissa.

5.1.10 Lähtöhaastattelut

Työntekijän jättäessä organisaationsa lyhyen tai pitkän työrupeaman jälkeen hän on tavallisesti koonnut runsaan määrän sekä näkyvää että hiljaista tietoa työpaikan kulttuurista, toimintatavoista, vuorovaikutussuhteista sekä kehittämismahdollisuuksista. Johdon kannattaa kiinnittää huomiota tähän mahdollisuuteen saada kehittämisen pohjaksi tietoa poissiirtyviltä työntekijöiltä. Kokoamalla lähtöpalautteita voi vuosittain tarkentaa kuvaa siitä, missä ovat organisaation kasvun paikat ja missä ne vahvuudet, joihin kannattaisi jatkossakin panostaa. Lähtöhaastattelua voi myös painottaa osaamisen turvaamista koskevien asioiden suuntaan. Koska haastateltava on siirtymässä pois

organisaatiosta, hän on todennäköisesti saanut runsaasti erilaisia kokemuksia työuran aikana, joista voi olla hyötyä jatkossa, kun organisaatiota kehitetään entistä paremmaksi. Lyhyemmän aikaa organisaatiossa ollut havaitsee erilaisia asioita kuin kymmeniä vuosia ollut. Molempien tieto voi olla erittäin käyttökelpoista.

Osaamisen siirtämisen keino	Tehtävät, joihin erityisesti sopii	Erityiset hyödyt	Totuttamisen edellytykset
Tulos- ja kehityskeskustelut	Kaikki tehtävät	Osaamisen tilanteen ja kehityssuunnan selvittäminen	Aika
Tiimityö / tiimimäinen työskentely	Kaikki tehtävät	Jatkuva osaamisen siirtäminen päivittäisessä työssä	Tehtävien uudelleenjärjestely / aika ja henkilöiden valmius
Parityöskentely Mestari - kisälli	Asiantuntija- ja tukitehtävät	Kokemus- ja hiljaisen tiedon siirtäminen, varahenkilöjärjestelmän toteuttaminen	Työ- ja usein tilajärjestelyt
Mentorointi	Johto, esimies- ja asiantuntijatehtävät	Kokemus- ja hiljaisen tiedon sekä verkostojen siirtäminen, urakehityksen tuki	Aika, molempien osapuolten panostaminen, ohjelman suunnittelu ja käynnistäminen
Henkilökierro	Kaikki tehtävät	Ammatillisen osaamisen laajentaminen, verkostojen luominen	Tehtävien uudelleenjärjestely
Yhteisöllinen oppiminen	Kaikki tehtävät	Yhteistyön vahvistaminen, ammatillisen tietotaidon ja hiljaisen tiedon välittyminen	Aika
Osa-aikaeläke	Asiantuntija- ja tukitehtävät	Kokemuksen hyödyntäminen, hiljaisen tiedon jakaminen, verkostojen siirtäminen	Tehtävien uudelleenjärjestely
Lähtöhaastattelut	Kaikki tehtävät	Kehittämiskohteiden löytäminen	Aika

Taulukko 1 Osaamisen siirtämisen keinojen arviointia

Merenkulkulaitoksessa virallisen yhdenmukaisen lähtöhaastattelun laitoksesta poislähtevälle työntekijälle tekee henkilöstöpäällikkö joko puhelimitse tai lähtöhaastattelulomakkeella. Haastattelu välitetään esimiehelle tiedoksi.

Suosittelavaa on, että virallisesta haastattelusta huolimatta esimies keskustelee vapaamuotoisesti lähtijän kanssa hänen vaihtaessa työpaikkaa tai lähtiessä eläkkeelle. Keskustelu täydentää virallista lähtöhaastattelua ja voi antaa arvokasta tietoa lähtijän kokemuksista työelämän varrella. Lähtöhaastattelu on vapaaehtoista lähtijälle.

5.2 Koulutus ja työyhteisön kehittäminen

5.2.1 Koulutussuunnitelma

Henkilökunnalle järjestetään koulutusta vuosittain laaditun koulutussuunnitelman mukaisesti. Koulutussuunnitelman laatii toiminnon meriturvallisuusjohtajan nimeämä

koulutusvastaava ja se käsitellään johtoryhmässä ja Yt-toimikunnassa. Koulutus on palkallista ja siihen osallistutaan kuten virkatehtäviin. Toiminnon koulutusvastaava seuraa koulutuksen toteutumista.

Koulutuksen suunnittelussa otetaan huomioon kehityskeskusteluissa todettu koulutustarve, aikaisempi kokemus, johtamistaidot, osaaminen, kommunikointitaidot sekä muutokset tehtävänkuivissa ja toiminnon organisaatiossa. Tiedot käydyistä kursseista tai muusta koulutuksesta toimittaa jokainen henkilö koulutusvastaavalle ja nimikirjanpitäjälle, joka lisää tiedot joko nimikirjaan tai koulutuskorttiin.

5.2.2 Avainkyvykkyudet

Avainkyvykkyyksien määrittelyssä on kyse organisaation menestymisen kannalta olennaisten osaamiskokonaisuuksien tunnistamisesta. Vastuu on kirjattu toimintajärjestelmän kuvaukseen: ”Johto vastaa siitä, että jokaiselle prosessille on määritelty tehtävän hoitamiseen tarvittavan henkilöstön pätevyystaso. Lisäksi johto vastaa siitä, että osaavaa ja pätevää henkilöstöä on käytettävissä. Yksiköiden päälliköiden tehtävänä on seurata henkilöstön ammattipätevyyttä, jota parannetaan suunnitelmallisesti vastaamaan tehtävien ja tulostavoitteiden vaatimuksia muuttuvissa olosuhteissa.” Tämän yleisemmän velvoitteen täyttämisen tulisi varmistaa se, että myös avainkyvykkyyspiiriin kuuluvaa osaamista organisaatiosta löytyy. Avainkyvykkyyksien määrittely tarkemmin edellyttää tarkkaa ja ymmärrystä organisaation missiosta, visiosta, ja strategiasta johdettuna yksikötasolle. Meriturvallisuustoiminnossa avainkyvykkyudet kirjataan koulutussuunnitelman (2) yhteyteen. Avainkyvykkyudet ovat:

- Merenkulkualan osaaminen ja sen yleinen tuntemus
- Merenkulun kansainvälisen ja kansallisen säännösten tuntemus
- Merenkulkuelinkeinon ja varustamotoiminnan tuntemus
- Tarkastus- ja katsastusasioiden tuntemus (peruskatsastus, katsastus, tarkastus)
- Luokituslaitosten toiminnan valvominen
- ISM- auditoinnit
- ISPS- auditoinnit

- Blue Code säännösten mukaiset tarkastukset
- Miehitysasioiden ja laivaväen pätevyysasioiden tuntemus
- Alus- ja meritekniinen osaaminen
- Ympäristöasioiden osaaminen
- Henkilöstön kehittäminen
- Esimiestyö ja johtaminen
- Toiminnan suunnittelu
- Lainsäädäntötyön osaaminen

Lista on varsin kattava. Substantiivi ”kyky” tarkoittaa, että luontaisen taipumuksen, oppimisen tai muun kehityksen tuloksena syntynyt ominaisuus, joka auttaa suoriutumisessa, jonkin taidon hallitseminen; aineessa oleva jotakin mahdollistava ominaisuus. Taito taas viittaa suoraan osaamiseen.

Merenkululaitoksen henkilöstöstrategiaan on myös tunnistettu Merituvallisuustoiminnon avainkyvykkyksiä, nämä painotuksineen esitellään taulukossa 2. Silmiinpistävää kuitenkin on, että listat eivät ole keskenään yhteneviä.

5.2.3 Osaamiskapeikot

Osaamiskapeikko terminä viittaa yleisesti sekä tiedolliseen ja taidolliseen resurssin riittämättömyyteen, kuin myös määrälliseen riittämättömyyteen. Joka tarvittavaa osaamista ei ole, tai sitä on liian vähän. Juuri näitä kapeikkoja pyritään torjumaan henkilöstö- ja koulutussuunnittelulla. Avainkyvykkyysien määrittelyssä on kyse organisaation menestymisen kannalta olennaisten osaamiskokonaisuuksien tunnistamisesta. Vastuu on kirjattu toimintajärjestelmän kuvaukseen: ”Johto vastaa siitä, että jokaiselle prosessille on määritelty tehtävän hoitamiseen tarvittavan henkilöstön pätevyystaso. Lisäksi johto vastaa siitä, että osaavaa ja pätevää henkilöstöä on käytettävissä. Yksiköiden päälliköiden tehtävänä on seurata henkilöstön ammattipätevyyttä, jota parannetaan suunnitelmallisesti vastaamaan tehtävien ja tulostavoitteiden vaatimuksia muuttuvissa olosuhteissa.” Tämän yleisemmän veloitteen täyttämisen tulisi varmistaa se, ettei osaamiskapeikkoja pääse syntymään.

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkydet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)		
		2005	2010	2005	2010	
TOIMILAN HALLINTA	Alusturvallisuus	5	5	4	5	
	Miehitysasioiden ja laivaväen pätevyysasioiden tuntemus	4	5	4	5	
	Alan lainsäädännön hallinta	5	5	4	5	
	Laitoksen tehtävien hallinta	3	3	3	3	
	Säädösvalmistelu	3	4	3	4	
	Tarkastus ja katsastustoiminnan tuntemus	4	5	3	5	
	PSC/ISPS	4	5	3	5	
	Merellisen ympäristönsuojelun lainsäädännön tuntemus	4	5	3	5	
	Arvoverkoston hallinta	Asiakkuuksien hallinta	4	5	3	4
		Palveluiden suunnittelu	4	5	3	5
Tiedon, tietovarantojen ja IT:n hallinta	Käytettävien tietojärjestelmien tuntemus ja hallinta	3	4	3	4	
	Tietosuojan ja -turvan hallinta	3	4	3	4	
Johtamisen hallinta	Henkilöstön kehittäminen ja esimiestyö	4	5	3	5	
	Projektijohtaminen	3	4	3	4	
	Prosessijohtaminen	3	4	3	4	
	Toiminnan suunnittelu ja johtaminen	3	5	3	5	
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Valtionhallinnan rakenteiden ja toiminnan tuntemus	3	3	3	3	
	Hyvän hallinnon ja hallintomenettelyn tuntemus	4	4	3	4	
Toiminnon muut kriittiset kyvykkydet	Kansainvälisen yhteistyön tunteminen ja osallistuminen	4	5	4	5	

Johtopäätökset

Nousussa	Laskussa	Väliaikaisesti tärkeitä
Kansainvälisistä määräyksistä johtuva velvoitteiden toteuttaminen	Painopisteen siirtyminen pois pienalusten katsastus- ja tarkastustoiminnasta	Lyhyellä aikavälillä saadut lainsäädäntöön liittyvät toimeksiannot

Taulukko 2 Merenkululaitoksen Meriturvallisuustoiminnon avainkyvykkydet tunnistettuina henkilöstösuunnitelmassa 2005- 2010 (41)

5.2.4 Laitostason koulutus

Merenkululaitoksen koulutussuunnittelu perustuu laitoksen johdon määrittämiin Merenkululaitoksen keskeisiin osaamisalueisiin. Suunnitelmallisella koulutuksella vah-

vistetaan ydinosaamista ja poistetaan mahdollisia osaamiskapeikkoja. Laitostason koulutus kohdentuu yleiseen virkamiehenä toimimiseen ja sen edellytyksiin.

5.2.5 Substanssikoulutus

Meriturvallisuustoiminnossa annetaan myös substanssisidonnaista koulutusta. Tämä toiminta kulkee pääasiassa ”katsastajakoulutuksen” nimellä. Johtoajatuksena on antaa ajankohtaisista lainsäädännön tai määräysten muutoksista ajantasaista tietoa operatiivista tarkastustyötä tekeville merenkuluntarkastajille. Vastuu koulutuksesta, sen suunnittelusta ja toteutuksesta on myös katsastustoiminnan ohjauksesta vastuussa olevalla yksiköllä. Huomionarvoista on, että koulutusta pyritään antamaan ”train the trainer” periaatteeseen nojautuen: ulkopuolisessa koulutuksessa olleet tuovat saamansa tiedon kollegoilleen. Näin saadaan rajoitetusta koulutusresurssista parempi hyöty.

Myös muiden henkilöryhmien koulutusta pyritään antamaan työtehtävälähtöisesti, kuten kohdassa 4 todettiin esim. teemapäivien kohdalla.

5.2.6 Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisön kehittäminen vaatii yhteistyötä. Työyhteisön kehittäminen edellyttää muuttuvissa olosuhteissa niin ikään jatkuvuutta. Jatkuvan parantamisen ajattelun kautta saadaan rakennettua jatkuvuutta myös työyhteisön kehittämiseen. Asiaa lähesyttään Meriturvallisuustoiminnon laatukäsikirjassa toimintapolitiikkaa määriteltäessä: ”Laadun kulmakiviä ovat henkilökunnan korkea työmoraali, pätevyys, korkea ammatitaito ja sitoutuminen meriturvallisuus-toiminnon tavoitteisiin. Tavoitteiden saavuttamiseksi toiminto varmistaa, että koulutusta, ohjausta, ohjeita ja tietoa on riittävästi ja että henkilöstö osallistuu jatkuvaan toiminnan kehittämiseen.” Johto on sitoutunut luomaan toimintapolitiikan mukaiset edellytykset kaikelle toiminnalle. Sitouttaminen tapahtuu perehdyttämällä henkilöstö niihin toimintapolitiikan periaatteisiin ja tavoitteisiin, joihin toimintajärjestelmän kuvauksen mukaisilla prosesseilla pyritään. Perehdytys tapahtuu työhön perehdyttämisen yhteydessä sekä toiminnon kokousten yhteydessä. Näin pyritään työympäristön kehittämiseen saamaan laajempaa yhteisöllisyyttä. Myös yksikkötasolla on tarpeen pitää yksikkökokouksia, joissa voidaan keskustella muiden asioiden ohella työympäristön kehittämisestä.

Työympäristön kehittämiseen kuuluu myös ei-toivottujen asioiden tai ilmiöiden käsitteleminen. Tällöin tulee olla mahdollisuus saattaa epäsuotavia ilmiöitä johdon tietoon ilman leimautumista, mutta samalla varmana siitä, että asia käsitellään. Raportin (poikkeama, asiakaspalaute, aloite, vaaratilanne, huomio...) voi laatia kuka tahansa henkilökuntaan kuuluva. Kaikista poikkeamista raportoidaan meriturvallisuusjohtajalle. Jokainen raportti käsitellään, ja asiasta vastaava antaa raportin laatijalle palautteen. Laatupäällikkö vastaa raporttien jakelusta ja arkistoinnista. Poikkeamaraportit käsittelee johtoryhmä, ja mahdollisista toimenpiteistä päättää meriturvallisuusjohtaja tai asianomainen yksikön päällikkö. Omia tehtäviä tai töitä koskevat poikkeamat, puutteet tai muut huomiot tulee kuitenkin aina ensin esittää omalle esimiehelle. Turvallisuuteen tai ympäristön vaarantumiseen liittyvissä poikkeamissa on jokaisen välittömästi ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin.

Toiminnon johto arvioi, määrittelee ja huolehtii siitä, että tehokkaan toiminnan ja prosessien toteuttamisen vaatimat laitteet, työtilat, ohjelmistot ja välineet ovat riittävällä tasolla ja käytettävissä. Arvioinnissa on otettava huomioon toiminnon tavoitteet, kustannukset, turvallisuus ja asiakkaiden tarpeet.

Työympäristön riskejä arvioidaan säännöllisesti. Arvioinnin tekee toiminnon ja MKL:n työsuojeluorganisaatiot yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Riskienarviointisuunnitelmat ja toteutus kuvataan toiminnon työsuojelullisessa toimintaohjelmassa. Riskien arvioinneista tehdään raportit, jotka toiminnon työsuojelupäällikkö tai työterveyshuollon edustaja esittelee johtoryhmälle. Riskien arviointien pohjalta pyritään parantamaan työympäristöä poistamalla arvioinneissa todettua toimintaa tai toiminnon tavoitteita haittaavia tekijöitä. Kaikkien tulisi voida tuntea olonsa turvalliseksi töissä.

5.3 Tulos- ja kehityskeskustelut

Kirjallisuuskatsauksen yhteydessä todettiin toteuttamiskelpoisen kehityssuunnitelman olevan henkilöjohtamisen tärkeimpiä työkaluja. Tämä työkalu on esimiesasemassa olevien käytössä myös Merenkululaitoksessa. Tulos – ja kehityskeskustelu jakautuu kahteen pääosaan. Ensimmäisessä osassa pääpaino on tehtäväkuvassa ja tuloksellisuuden arvioinnissa (suoritusarviointi) sekä uusien tulostavoitteiden asettamisessa. Toinen osa koostuu henkilökohtaisen kehittymisen ja työhyvinvoinnin osiosta.

Keskustelut voidaan pitää yhdellä kerralla tai jakaa ne kahteen osaan siten, että ensimmäisellä kerralla käydään tuloskeskustelu ja seuraavalla kerralla kehityskeskustelu. Molempien osalta on em. aikataulua noudatettava.

Tulos- ja kehityskeskusteluissa läpikäydyt asiat kirjataan keskustelujen jälkeen sähköiseen henkilöstöhallinnon järjestelmään Personec HR:ään seuraavien lomakkeiden osalta: tehtäväkuva, suoritusarviointi ja kehityssuunnitelma ja tulostavoitteet.

5.3.1 Tuloskeskustelu

5.3.1.1 Tehtäväkuvan tarkistaminen

Tehtäväkuva tulee laatia huolellisesti. Sen tulee kuvata totuudenmukaisesti työntekijän työtehtäviä. Keskustelussa esimies ja työntekijä käyvät läpi työntekijän työtehtävistä laaditun tehtäväkuvan. Sekä työntekijä että esimies tulostavat työntekijän tehtäväkuvan HR- järjestelmästä. Keskustelujen jälkeen työntekijä tekee HR:ään keskusteluissa sovitut muutokset tehtäväkuvaansa. Mahdollista on myös, että tehtäväkuvaan ei tule lainkaan muutosta. Molemmissa tapauksissa työntekijä päivää, allekirjoittaa ja tallentaa tehtäväkuvansa, jolloin se siirtyy esimiehen käsiteltäväksi. Esimiehen tulee myös valita järjestelmässä, edellyttääkö tehtäväkuva arviointiryhmän uudelleenarviointia, mistä sovitaan erikseen keskusteluissa. Esimiehen on tehtävä myös selkeät perustelut uudelleenarvioinnista sille varattuun kohtaan tehtäväkuvassa. Jos esimies korjaa/lisää tehtäväkuvan tietoja, niistä informoidaan työntekijää. Em. toimenpiteiden jälkeen esimies päivää, allekirjoittaa ja tallentaa tehtäväkuvan. Henkilökohtaisen keskustelun ja esimiehen allekirjoituksen jälkeen työntekijällä on vain lukuoikeus tehtäväkuvaansa. Jos työntekijä on eri mieltä esimiehen mahdollisesti tekemistä muutoksista, tulee työntekijän informoida asiasta esimiestä ja jos muutoksista ei saada sovittua niin luottamusmiestä.

5.3.1.2 Suoritusarviointi

Esimies käy työntekijän kanssa läpi edellisen vuoden toimintaa laitoksessa ja yksikössä/tiimissä. Vuoden osalta todetaan, miten yksikölle/tiimille sekä erityisesti työntekijälle henkilökohtaisesti asetetut tulostavoitteet ovat toteutuneet. Mikäli arvioinnin tulos osoittaa, että suoritustaso on alentunut, osapuolet sopivat yhteisesti työsuoritus-

sen parantamista tukevista toimenpiteistä ja seuraavasta puolen vuoden päästä käytävästä tarkastelusta.

Keskustelussa arvioidaan kolmea erillistä työnteon osa-aluetta, esimiestehtävissä olevien kohdalla neljää:

- Tuloksellisuus/aikaansaavuus
- Hyvän työn yhteisö
- Asiansa tuntija
- Esimiestyö

Kukin näistä jakautuu tekijöihin, joiden soveltamisen tueksi on laadittu soveltamisohje, jossa on selvitetty kunkin osatekijän tarkoitusta ja sisältöä. Lisäksi kunkin tekijän osalta on kuvattu ns. hyvän suorituksen eli suoritustason 3 mukaisia edellytyksiä:

1. Tuloksellisuus/Aikaansaavuus

1.1 Hän saavuttaa asetetut tavoitteet:

Kriteeri edellyttää, että jokaiselle asetetaan työssä tavoitteita. Tavoitteiden tulee olla laadultaan ja määrältään yleispäteviä. Tavoitteen asettaminen voidaan kuvata myös siten, että henkilö suorittaa sovituissa aikatauluissa annetut tehtävät.

1.2 Hänen työnsä on laadukasta:

Työn tulokset ovat tasalaatuisia olosuhteista (esim. kiire- tai painetilanteet) riippumatta. Virheitä syntyy mahdollisimman vähän.

1.3 Hän on aikaansaava:

Tämä arviointitekijä liittyy työn määrään. Tämän tekijän osalta työntekijöiden keskinäinen vertailu on perusteltua.

1.4 Hän on oma-aloitteinen:

Tekijällä tarkoitetaan oma-aloitteellisuutta, jolla henkilö edistää yhteistyötä, vuoro

vaikutusta, laitoksen arvoja, osaamisen siirtoa, tavoitteiden saavuttamista ym. Oma-aloitteellisuus liittyy tässä kohdassa tuloksellisuuteen/aikaansaavuuteen.

2. Hyvän työn yhteisö

2.1 Hän toimii yhteisten tulosten ja tavoitteiden hyväksi sekä osallistuu rakentavasti muutosten toteutukseen. Henkilö on ns. ”joukkuepelaaja”. Hän edistää laitoksen/toiminnon/yksikön/tiimin tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi hän edistää hyvää työpaikkahenkeä ja luo sitä omalla toiminnallaan. Hän osallistuu ja panostaa mahdollisuuksien mukaan muutoksien valmisteluun. Kun päätökset muutoksista on tehty, henkilö osallistuu päätösten toteutukseen.

2.2 Hän kykenee toimimaan erilaisissa ryhmissä:

Henkilö hyväksyy erilaisuuden. Hän ei edistä pelkästään oman yksikön asioita, vaan kykenee rakentavaan toimintaan erilaisissa ryhmissä ja toimintakulttuureissa (eri ammattiryhmien ja toimintojen välillä laitoksessa, työryhmissä, virastojen välillä, sidosryhmissä ym.) Hän pyrkii löytämään kompromisseja.

2.3 Hän antaa ja pyytää tukea työyhteisössä

Kriteeri liittyy vuorovaikutukseen. Henkilö auttaa ja neuvoa muita. Hän pyytää apua muilta ja näin arvostaa ja kunnioittaa muiden asiantuntemusta. Hän tuo työntekoon sujuvuutta ja luo samalla yhteishenkeä.

2.4 Hän joustaa tarvittaessa työtehtävissä kokonaisuuden hyväksi

Kriteeri liittyy osaltaan myös työmäärään. Ruuhkahuippujen aikana työntekijät auttavat toisiaan. Kausiluontoisessa työssä henkilö on valmis auttamaan muita hiljaisena kautena sekä miettii itse omaa käytettävyyttään muissa tehtävissä. Tarkoitetaan myös tilanteita, jossa henkilö joustaa esimerkiksi sairauslomatilanteissa.

2.5 Asiakasta varten /Hän työskentelee asiakaslähtöisesti

Henkilö ottaa toiminnassaan huomioon asiakkaan tarpeet. Hän palvelee asiakkaita hyvän hallinnon periaatteita noudattaen (tasapuolisuus, puolueettomuus, oikeusturva, palveluperiaate, neuvonta, hyvä kielenkäyttö ym.).

3. Asiansa tuntija

3.1 Hän hallitsee oman tehtäväalueensa tiedot, taidot, menetelmät ja välineet
Kriteeri koskee puhtaasti ammatinhallintaa. Edellyttää, että henkilö myös noudattaa alan toimintaohjeita ja toimintajärjestelmää.

3.2 Häntä voidaan käyttää erilaisissa tehtävissä (moniosaaminen)

Kriteeri liittyy henkilön laaja-alaisuuteen ja sen käytettävyyteen. Häntä voidaan käyttää esim. kouluttajana, perehdyttäjänä, kansainvälisissä tehtävissä tms. Hänellä voi olla myös erityistaitoja, joista on erityistä hyötyä (esim. hyvä kielitaito, atk-aidot) työyksikössä tai varsinaisen tehtävän ulkopuolella.

3.3 Hän kehittää omaa osaamistaan:

Henkilö osallistuu oman ammattialansa koulutuksiin sekä yhteisiin koulutuksiin (esim. tietoturvakoulutus, atk-koulutus). Koulutuksen vaikutukset näkyvät työtehtävien hoidossa ja hän välittää oppimaansa muille.

3.4 Hän seuraa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja esittää omaa työtään ja työympäristöään koskevia kehittämisideoita

Alan koulutuksen lisäksi henkilö seuraa esim. ammattialan lehtiä ja kirjallisuutta.

Lisäksi hän verkottuu. Hän esittää toteuttamiskelpoisia ideoita, jotka liittyvät tuottavuuden parantamiseen, asiakaspalvelun kehittämiseen tms. Hän ottaa huomioon yhteis-kunnalliset odotukset ja tarpeet sekä kehittää prosesseja tältä pohjalta.

4. Esimiestyö

4.1 Hän osaa organisoida ja delegoida työt

Esimiehenä henkilö jakaa töitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä delegoi toimivaltaa ja vastuuta. Hän luottaa alaisiinsa. Hän osaa käyttää yksikön resurssit täysimääräisesti.

4.2 Hän tukee, kannustaa ja motivoi alaisiaan:

Esimiehenä henkilö ei ylikuormita, mutta ei myöskään alikuormita henkilöstöään. Hän huomaa ajoissa, mikäli työyhteisössä on ongelmia ja reagoi niihin oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla.

4.3 Hän viestii asioista ja luo hyvän työilmapiirin

Esimiehenä henkilö tiedottaa asioista ja niiden perusteista avoimesti ja oikea aikaisesti.

Hän järjestää säännöllisesti yksikkö ym. kokouksia ja on tavoitettavissa.

Työtyytyväisyysprosentti on hyvä.

5.3.1.3 Tulostavoitteet

Osapuolet käyvät läpi laitokselle ja toiminnolle/yksikölle/tiimille asetetut vuoden tulostavoitteet sekä keskustelevat, miten ne vaikuttavat työntekijän työhön ja mitä odotuksia esimiehellä on tältä osin. Yksikön tavoitteiden pohjalta asetetaan työntekijän henkilökohtaiset tulostavoitteet. Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä. Tulostavoitteet kirjataan.

5.3.1.4 Palaute esimiestyöstä

Kehityskeskustelussa varataan työntekijälle mahdollisuus antaa palautetta esimiestyöstä. Työntekijä voi myös tuoda esille työhön tai työskentelyolosuhteisiin liittyviä asioita, mikäli hän kokee keskustelun niistä aiheelliseksi.

5.3.1.5 Arvot

Myös merenkulkulaitoksen arvoista tulee keskustella osapuolten välillä osana työhyvinvoinnin edistämistä. Arvojen toteutumista sekä kehittämisehdotuksia tarkastellaan esimiehen, työntekijän sekä yksikön osalta.

5.3.1.6 Esimiehen tärkeä asia

Esimiehen tulee ottaa esille yksikön tai työntekijän työhön taikka työskentelyolosuhteisiin liittyviä tärkeitä asioita.

5.3.2 Kehityskeskustelu

5.3.2.1 Kehityssuunnitelma

Kehityssuunnitelman tarkoituksena on arvioida työntekijän osaamista sekä työuran kehittämistä tukevia toimenpiteitä. Tärkeätä on mieltää keskustelut henkilön osaamisen ja kehittymisen kannalta. Urasuunnittelua ei pidä tarkastella vain ns. urapolun näkökulmasta vaan henkilön työuraa ja ammattitaitoa laajemminkin. Henkilön nykyiset tehtävät saattavat riittää hyvin. Joillekin voidaan suunnitella lisää ja/tai vaativampia

tehtäviä, tai harkitaan ammattitaidon syventämistä. Kehittämistä voidaan toteuttaa myös nykyisten tehtävien sisällä.

Kehityskeskustelussa aikaansaadut yksilöidyt kehitymis- ja koulutustarpeet kirjataan.

Kehityskeskustelussa tulee miettiä henkilön osaamisen kannalta osaamisen siirtämiseen ja varmistamiseen liittyviä toimenpiteitä. Toimenpiteitä voi miettiä siltä kannalta, että henkilöllä on annettavaa jollekin toiselle osaamisen siirtämisen ja varmistamisen näkökulmasta, tai että henkilön olisi tarpeellista saada tukea omalle kehitymiselleen.

5.3.2.2 Työ hyvinvointi

Kehityskeskustelussa esimiehen tulee varata aikaa työ hyvinvointiin liittyvien kysymysten käsittelyyn ja edistämiseen. Tämä tarkoittaa työntekijän työssä jaksamista ja sen tukemista. Kysymykseen voi tulla esimerkiksi työntekijän tarve osallistua kunto-remonttiin, tarve lyhennettyyn työaikaan (esim. osittainen hoitovapaa tai osa-aika-eläke), tehtäväkierto tai vuorotteluvapaa.

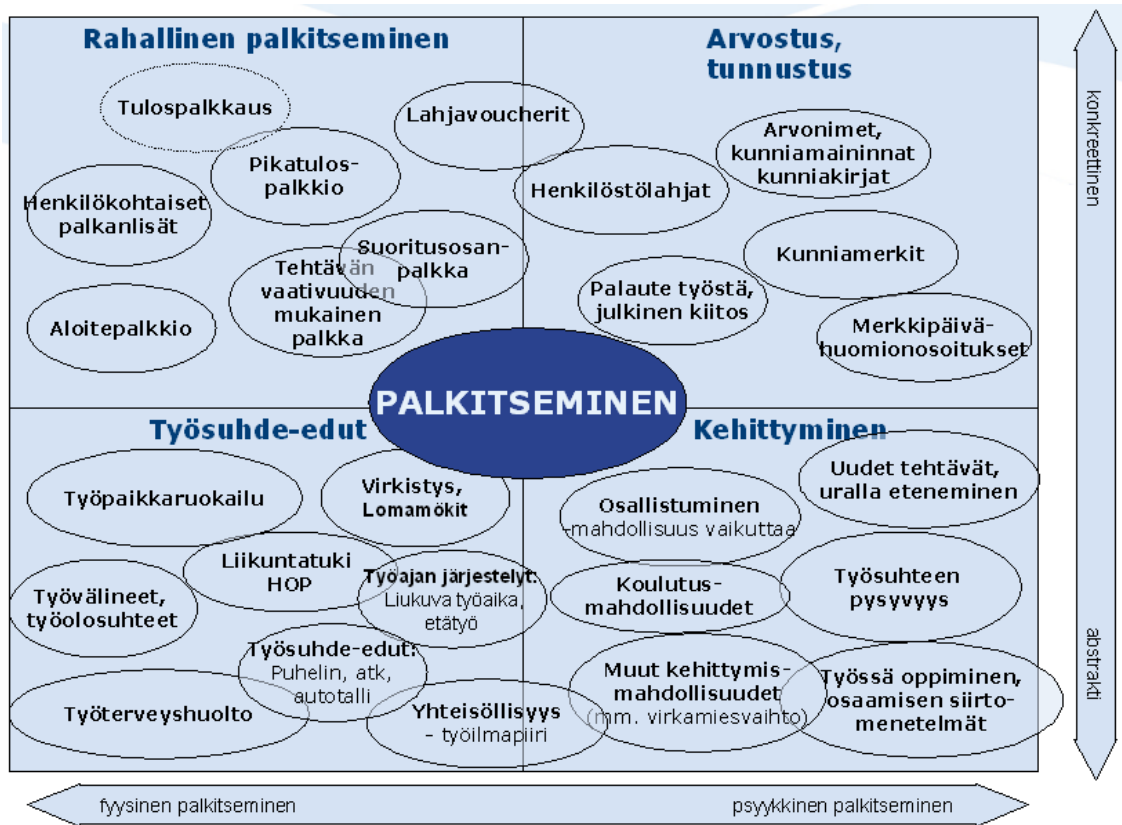
Eläkeuudistuksen jälkeen yksilölliset eläkkeellesiirtymisiät vaihtelevat. Eläkeikää lähestyvältä työntekijältä tiedustellaan, missä vaiheessa tämä harkitsee eläkkeelle siirtymistä. Näin varmistetaan, että esimerkiksi tiedon siirto ja mahdollisen seuraajan perehdyttäminen voidaan käynnistää riittävän ajoissa.

5.3.2.3 Yhteenveto

Keskustelun lopussa esimiehen on syytä tehdä yhteenveto keskustelussa esiin tulleista asioista ja sovituista toimenpiteistä. Samalla esimies tarkastaa, että kaikki kehityskeskusteluun kuuluvat asiat on käyty läpi. Tarvittaessa sovitaan seurannasta.

5.4 Palkitseminen

Palkitsemiseen on useita keinoja, ja koska ihmiset motivoituvat eri asioista ja kokevat eri asiat kannustaviksi. Jää esimiehen arvioitavaksi, mikä kunkin työntekijän kohdalla johtaa parhaimpaan tulokseen. Palkitsemiseen käytettävissä olevia keinoja ja niiden jaottelua konkreettisten ja abstraktin sekä fyysisen ja psyykkisen palkitsemisen välillä havainnollistetaan kuvassa 6.



Kuva 6 Palkitsemisen jaottelu

6 OSAAMISYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

Merenkulku on runsaasti säännöstelty elinkeino. Valtaosa sääntelystä ei ole kansallisen viranomaisen aloitteesta syntynyttä, vaan juontaa kansainvälisistä sopimuksista. On tarpeen ymmärtää erilaisten toimijoiden rooli ja toimintaympäristö, jotta näillä foorumeilla tehtyjen päätösten sitovuutta ja vaikutuksia voi arvioida osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Määrittämällä toimintaympäristön asettamat osaamisvaatimukset, voidaan esittää kysymys, miten päästään asetettuun tavoitteeseen.

6.1 IMO ja VIMSAS

Kansainvälinen merenkulkujärjestö (engl. *International Maritime Organization, IMO*) on vuonna 1948 perustettu Yhdistyneiden kansakuntien alainen kansainvälinen merenkulun turvallisuusasioita hallinnoiva järjestö

Järjestön pääkonttori on Lontoossa, mistä se hallinnoi jäsenmaiden hallitusten ja merenkulkualan yhteistyötä. Pää tavoitteina ovat merenkulun turvallisuuden kehittäminen ja liikenteen aiheuttaman merien saastumisen ehkäiseminen. Järjestöä johtaa jäsen-

maiden edustajien muodostama elin joka valitsee joukostaan jäsenet talousasioista vastaavaan neuvostoon. Työskentely järjestössä on jaettu viiteen komiteaan ja niiden työtä tukeviin alakomiteoihin. YK:n muilla jäsenorganisaatioilla on seurantamahdollisuus järjestön työskentelyyn. Tarkkailijan asema on myönnetty myös eräille hallituksista riippumattomille ulkopuolisille järjestöille. Järjestöä tukee pysyvä sihteeristö joiden työntekijät jotka ovat jäsenmaiden edustajia. Sihteeristön muodostaa jäsenistön määrääjäksi valitsema pääsihteeri ja vaihteleva määrä osastoja (mm. meriturvallisuus- ja ympäristösuojeluosastot) (41). IMO:n päätökset julkaistaan resoluutioina, joiden implementointiin omiin lainsäädäntöihinsä jäsenvaltiot ovat sitoutuneet.

Jäsenvaltioidensa toimia lippuhallintoina IMO arvioi määrämuotoisella prosessilla, joka kuitenkin toistaiseksi on vapaaehtoinen. *Voluntary IMO Member State Audit Scheme* sitouttaa jäsenvaltion oman toimintansa arviointiin strukturoidulla prosessilla, joka käynnistyy itsearviointilla. Arvioinnin piirissä on IMO:n tärkeimpien vaikutusmekanismien toimivuuden arviointi jäsenvaltion hallinnossa. Nämä ns. *Relevant instruments* ovat mm.:

1. SOLAS 1974 ja SOLAS Prot. 1974 ja 1978
2. MARPOL 73/78 ja MARPOL Prot. 1997
3. STCW 1978
4. COLREG 1972
5. Tonnage 69
6. Load Line 66

Suomessa asian etenemisen tekee hankalaksi vastuiden jakautuminen eri virastoihin Liikenne- ja viestintäministeriön, Sisäministeriön, Oikeusministeriön sekä Ympäristöministeriön hallinnonaloille.

IMO:ssa vakuuttavasti toiminen edellyttää aktiivista kehityksen mukana pysymistä ja aloitteellista vuoropuhelua elinkeinon kanssa, jotta voidaan muodostaa luotettava käsitys kokonaisvaltaisesta Suomen edusta.

6.2 Lippuvaltiodyriktiivi

Edellä esitetyn arvioinnin vapaaehtoisuuden lopetti Euroopan Komissio antaessaan direktiivin 2009/21/EY. Tämä direktiivi lippuvaltioita koskevien vaatimusten noudattamisesta velvoittaa artiklassa 7 jäsenvaltiot toteuttamaan ”tarvittavat toimenpiteet IMO:n auditoinnin suorittamiseksi niiden hallinnoille vähintään kerran seitsemässä vuodessa” sekä artiklassa 8 ”kunkin jäsenvaltion on 17. päivänä kesäkuuta 2012 mennessä kehitettävä ja toteutettava laadunhallintajärjestelmä hallintonsa lippuvaltiotoimintaan liittyviä operatiivisia osia varten ja ylläpidettävä sitä. Tällainen laadunhallintajärjestelmä on sertifioitava sovellettavien kansainvälisten laatustandardien mukaisesti.” (Eurlex) Avainasemaan nousee termin ”operatiivinen” ymmärtäminen lippuhallintotyön yhteydessä. ”Operatiivinen” terminä tarkoittaa operaatioita koskevaa, toiminnallista tai toimivaa. Operatiivisella onkin siten ymmärrettävä lippuhallinnon toimintaa arvioitaessa kaikkia niitä toimintoja, joilla on suoraa vaikutusta sidosryhmiin. Tämän työn yhteydessä on hyvä muistaa, että yleisesti hyväksytyin näkemyksen mukaisesti organisaation operatiivisia toimintoja on kehitettävä vastaamaan yrityksen strategisia tavoitteita kaikilla organisaatiotasolla niin, että tuotantotoiminnassa sisäistetään strategiset tavoitteet ja toimitaan niiden mukaan. Tästä ajatuksesta rakentuu linkki strategian ja operatiivisen toiminnan kehittämisen välille.

6.3 ISO 9000 ja toimintajärjestelmä

Edellä esitetty velvoite ja sen syntymekanismi saa merkityksen tarkasteltaessa sitä laadunhallintajärjestelmän näkökulmasta. Meriturvallisuustoiminnon laadunhallinnan ytimen muodostaa laatukäsikirja. Järjestelmän kuvaus on laadittu SFS-EN ISO 9001:2000 standardin ohjeiden mukaisesti. Tämän työn tarkoituksen kannalta oleelliseksi nousevat lausutut sitoumukset resurssien riittävydestä: ”Johto vastaa siitä, että jokaiselle prosessille on määritelty tehtävän hoitamiseen tarvittavan henkilöstön pätevyystaso. Lisäksi johto vastaa siitä, että osaavaa ja pätevää henkilöstöä on käytettävissä. Yksiköiden päälliköiden tehtävänä on seurata henkilöstön ammattipätevyyttä, jota parannetaan suunnitelmallisesti vastaamaan tehtävien ja tulostavoitteiden vaatimuksia muuttuvissa olosuhteissa”. Osaamisen kehittämisen kannalta yhtä tärkeä on sitoutuminen koulutukseen: ”Henkilökunnalle järjestetään koulutusta vuosittain laaditun koulutussuunnitelman mukaisesti. Koulutussuunnitelman laatii toiminnon meri-

turvallisuusjohtajan nimeämä koulutusvastaava ja se käsitellään johtoryhmässä ja Yt-toimikunnassa.

Toiminnon järjestämä koulutus on palkallista ja siihen osallistutaan kuten virkatehtäviin. Toiminnon koulutusvastaava seuraa koulutuksen toteutumista. Koulutuksen tarkoituksena on ylläpitää henkilöstön korkeaa ammattitaitoa; hyvin koulutettu henkilökunta muodostaa asiantuntevan ja ajan tasalla pysyvän organisaation.

Koulutuksen suunnittelussa otetaan huomioon kehityskeskusteluissa todettu koulutustarve, aikaisempi kokemus, johtamistaidot, osaaminen, kommunikointitaidot sekä muutokset tehtävänkuvuissa ja toiminnon organisaatiossa.

Tiedot käydyistä kursseista tai muusta koulutuksesta toimittaa jokainen henkilö koulutusvastaavalle ja nimikirjanpitäjälle, joka lisää tiedot joko nimikirjaan tai koulutuskorttiin.” (Laatukäsikirja)

6.4 Normatiiviset osaamisvaatimukset

Joissakin EU:n kompetenssiin kuuluvissa asioissa on katsottu hyväksi säädellä toimijoiden osaamisesta, tai resursseista. Merenkulussa asia on näin esimerkiksi ”*pätevän tarkastajan*” kohdalla. Myös valvontaviranomaiselle ja lippuvaltion tarkastajalle esitetään samansisältöisiä vaatimuksia, joten kaikkia ei ole tarpeen käydä läpi tässä. Pätevällä tarkastajalla tarkoitetaan virkamiestä tai muuta henkilöä, jonka jäsenvaltion toimivaltainen viranomainen on asianmukaisesti valtuuttanut suorittamaan todistuskirjojen myöntämiseen liittyviä katsastuksia ja tarkastuksia jo joka täyttää tarkastusdirektiivin liitteessä V tarkemmin esitetyt pätevyyttä ja riippumattomuutta koskevat vaatimukset. (24.6.2004/543). Edelleen 5§ toteaa, että ”Merenkululaitoksessa meriturvallisuudesta vastaava johtaja tai hänen määräämänsä Merenkululaitoksen virkamies ovat alusturvallisuuden valvonnasta annetussa laissa tarkoitettuja valvontaviranomaisia. Valvontaviranomaisena voivat toimia vain henkilöt, jotka täyttävät PSC-direktiivin liitteessä VII esitetyt vaatimukset”. PSC-direktiivillä tarkoitetaan satamavaltioiden suorittamasta alusten valvonnasta annettua neuvoston direktiiviä 95/21/EY, sellaisena kuin se on muutettuna neuvoston direktiivillä 98/25/EY, komission direktiivillä 98/42/EY, komission direktiivillä 1999/97/EY, Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivillä 2001/106/EY sekä Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivillä 2002/84/EY.

Pätevän tarkastajan on joko:

– oltava toiminut vähintään vuoden ajan jäsenvaltion toimivaltaisen viranomaisen palveluksessa lippuvaltion tarkastajana tehtävänään katsastusten suorittaminen ja todistuskirjojen myöntäminen vuoden 1974 SOLAS-yleissopimuksen mukaisesti;

– ja hänellä on oltava

a) päällikön pätevyyskirja, joka oikeuttaa hänet toimimaan sellaisen aluksen päällikkönä, jonka bruttovetoisuus on vähintään 1600 tonnia (ks. STCW-yleissopimus, sääntö II/2), tai

b) konepäällikön pätevyyskirja, joka oikeuttaa hänet toimimaan sellaisen aluksen konepäällikkönä, jonka pääkuljetuskoneiston teho on vähintään 3000 kW (ks. STCW-yleissopimus, sääntö III/2), tai

c) suoritettuna laivanrakennusinsinöörin, koneinsinöörin tai muu merenkulkuun liittyvä insinöörin tutkinto ja työkokemusta tässä ominaisuudessa vähintään viisi vuotta;

– edellä a ja b alakohdassa tarkoitetuilla tarkastajilla on oltava vähintään viisi vuotta meripalvelusta a alakohdan osalta kansi- ja b alakohdan osalta koneosaston päällystötehtävissä;

taikka:

pätevällä tarkastajalla on oltava

– jäsenvaltiossa suoritettu soveltuva korkeakoulututkinto tai vastaava koulutus, ja

– jäsenvaltion alusten turvallisuustarkastajia kouluttavassa oppilaitoksessa suoritettu koulutus ja saavutettu pätevyys, ja

– vähintään kahden vuoden työkokemus jäsenvaltion toimivaltaisen viranomaisen palveluksessa lippuvaltion tarkastajana tehtävänään katsastusten suorittaminen ja todistuskirjojen myöntäminen vuoden 1974 SOLAS-yleissopimuksen mukaisesti.

3. Pätevien tarkastajien on kyettävä kommunikoimaan sekä suullisesti että kirjallisesti merenkulkijoiden kanssa sillä kielellä, jota merellä yleisimmin käytetään.

4. Pätevillä tarkastajilla on oltava riittävät tiedot vuoden 1974 SOLAS-yleissopimuksen määräyksistä ja tämän direktiivin soveltuvista menettelyistä.

5. Erityiskatsastuksia suorittavilla pätevillä tarkastajilla ei saa olla taloudellisia sidoksia yhtiöön, jota katsastus koskee, tai mihinkään muuhun yhtiöön, joka har-

joittaa säännöllistä liikennöintiä asianomaiseen isäntävaltioon ja isäntävaltiosta, eikä tarkastettaviin ro-ro-aluksiin tai suurnopeusmatkustaja-aluksiin, eivätkä pätevät tarkastajat saa työskennellä sellaisten valtiosta riippumattomien laitosten palveluksessa tai puolesta, jotka suorittavat alusten lakisääteisiä tai luokituskatsastuksia tai myöntävät todistuskirjoja kyseiselle ro-ro-alukselle tai suurnopeusmatkustaja-alukselle.

On syytä todeta, että esitetyt vaatimukset kohdistuvat nimenomaan operatiiviseen henkilöstöön, joka suorittaa niitä tehtäviä, joiden ohjausjärjestelmän sertifiointiin jo todettiin olevan velvoite lippuvaltioidirektiivissä. Muihin tehtäviin pätevyysvaatimukset noudattelevat yleisiä virkamiehen kelpoisuusvaatimuksia, mutta ovat pääsääntöisesti kirjattuina virastokohtaiseen lainsäädäntöön. Yleensä vaatimuksena viitataan koulutukseen ja sen tasoon, joskus edellytetään tiettyä ammatillista osaamista ja kokemusta kuten pätevän tarkastajankin kohdalta.

7 OSAAMISANALYYSI

On selvää, että myös työntekijän näkökulmaa omaan osaamisensa ja sen kehittämiseen tulee arvostaa. Tämän voidaan katsoa toteutuvan luontevasti mm. kehityskeskustelujen kautta, jos organisaation strategiatyö on kunnossa ja johdettu yksikkö/tiimitasolle. Organisaation kokonaisnäkömyksen saamiseksi sen sijaan tarvitaan osaamisanalyysejä. Osaamisanalyysin lähtökohdaksi voidaan ottaa joko olemassa olevat kyvyt tai osaamisessa olevat puutteet. Puutteista lähtevä lähestymistapa muistuttaa osaamiskapeikkojen tunnistamista, jota kuvattiin kappaleessa 4.2.3.

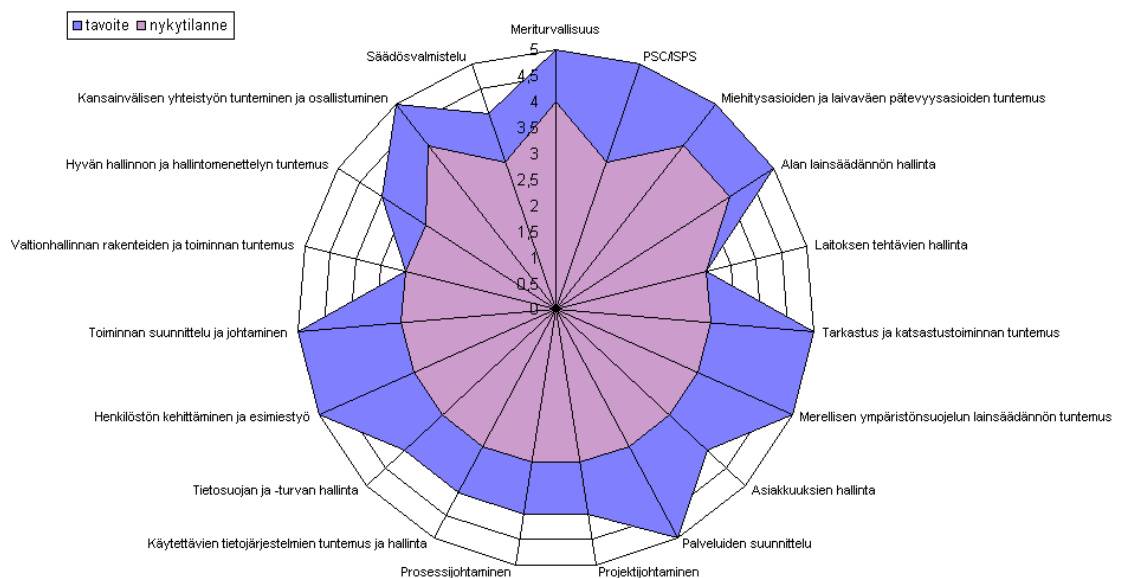
Osaamisanalyysin tekemiseksi ehdotetaan seuraavaa prosessia:

1. Laaditaan luettelo kaikista osaamisalueista, joita tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.
2. Jaetaan osaamisalueet kolmeen luokkaan:
 - Välttämättömät
 - Tärkeät

- Ne jotka voidaan ostaa ulkopuolelta

3. Kartoitetaan nykyinen osaaminen
4. Laaditaan organisaation tarpeiden pohjalta ihanteellinen osaamisprofiili
5. Analysoidaan osaamiskuilut
6. Laaditaan toimintasuunnitelma kuilujen täyttämiseksi

Edellä esitetyn kuuden portaan taakse kätkeytyy vakavia linjanvetoja siitä, mihin organisaation kehittämisen painopisteet asettuvat. Olisi esimerkiksi kovin haastavaa, mutta myös surullista, jos todettaisiin, että ei ole kuilua, ehkä jopa ylitarjontaakin olisi osaamisesta, joka luokitellaan ulkopuolelta ostettavissa olevaksi



Kuva 5 Osaamiskukka

Osaamisanalyysin näkökulmia voi vaihdella. Asiaa kannattanee tarkastella resurssi-lähtöisessä lähestymisessä niin toiminto- tai osastotasolla, kuin yksikkö- tai jopa yk-

silötasolla. Tarkastelun voi suorittaa myös tuote-, tai portfoliolähtöisesti, myös prosessien analysointi osaamisen näkökulmasta saattaa paljastaa tarpeita.

Edellisessä luvussa esiteltiin käsite osaamiskukka. Kuva 5 esittää osaamiskukkaa luotuna niistä avainkyvykkyyksistä, jotka Merenkululaitoksen henkilöstösuunnitelmassa 2005-2010on esitelty ja käsitelty tässä työssä kohdassa 4.2.2.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

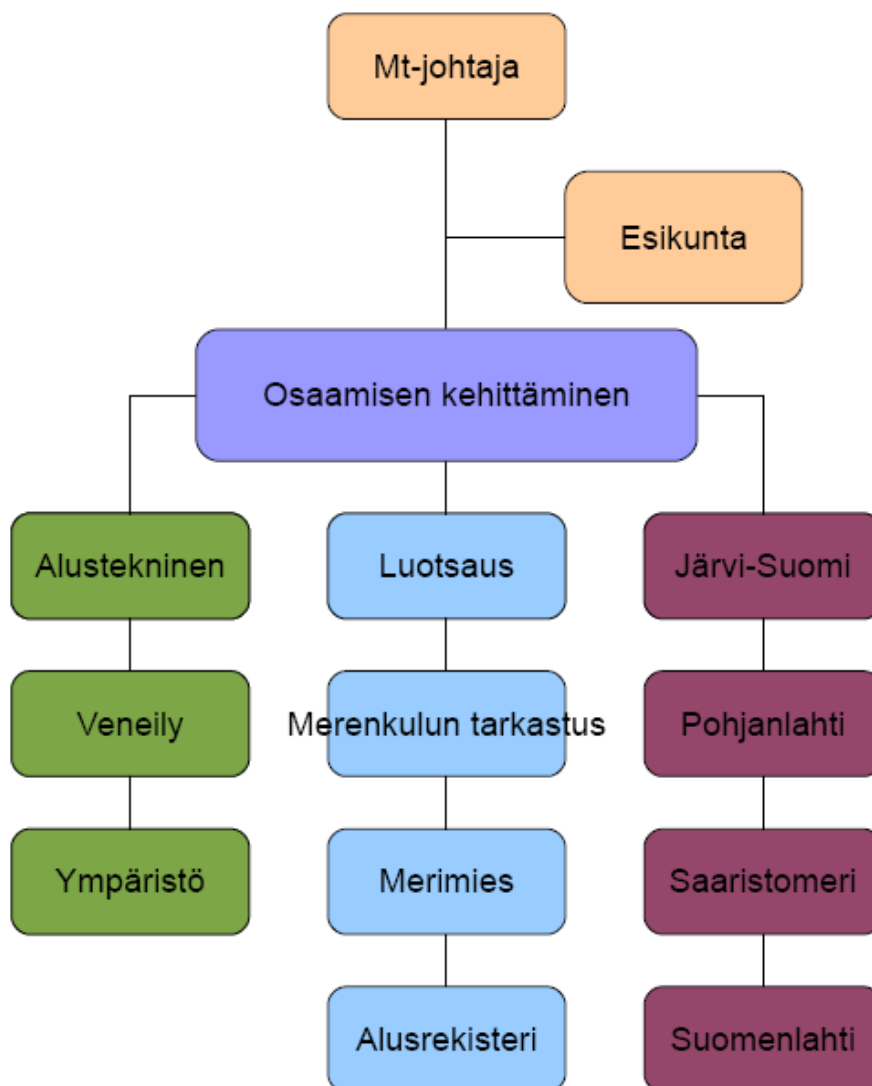
Edellä esiintuodun nojalla voidaan todeta, että mahdollisuuksia täysimittaiseen onnistumiseen osaamisen kehittämisessä olisi olemassa. Sinällään toimivia mekanismeja on tunnistettu, mutta kuten usein käy, toiminnan ulottaminen käytännön tasolle ontuu. Vaikka puiteisto on luotu, ei vaikuttavaa tavoitteellista osaamisen kehittämistä ole juurikaan havaittavissa, kun tarkastellaan esimerkiksi koulutussuunnitelmaa.

Tämä vaikuttaisi olevan suoraa seurausta siitä, että varsinaista kokonaiskuvaa organisaation strategiasta ja siihen vaikuttavista taustatiedoista ei ole olemassa. Strategiatyö on Meriturvallisuustoiminnossa ollut hieman "lapsipuolen asemassa". On totutusti osana koko laitoksen strategiaa, vaikka samaan aikaan on korostettu oman toiminnan poikkeavaa luonnetta suhteessa muuhun Merenkululaitokseen ja sen toimintojen toimintaan. Tämä voidaan todentaa helposti aiheesta kertyneestä aineistosta, asian valmistelusta yksiköissä tai johtoryhmän pöytäkirjoista. Toiminnon strategiaa ei ole myöskään viestitty henkilökunnalle, ja vuosina 2008–2009 on laiminlyöty mahdollisuus koota koko toiminnon henkilöstö ja viestiä tavoitteista ja strategian pohjana olevien analyysien tuloksista. Tietenkin tämä olisi edellyttänyt, että analyysejä olisi tehty.

Koska ylätason strategia on puutteellinen, ei osastrategia voi siihen linkittyä. Tällöin esimerkiksi koulutuksen suunnittelusta jää puuttumaan tavoitteellisuus, ei tiedetä mihin pyritään, koska varsinaista tavoitetta ei ole. Tavoitteellisuuden luominen esimerkiksi tunnustettujen pätevyys tai pätevöinti menettelyjen kautta voidaan tietenkin kokea arkaluontoiseksi, koska se edellyttää ihmisten ja heidän kyvykkyyksiensä arviointia. Samoin tunteita herättää ajatus siitä, että tunnistetaan strategiatyön yhteydessä "dokumentoidusti" mahdollinen priorisoinnin tarve ja siitä seuraava resurssiohjauksen tarve. Näihin kysymyksiin on pyritty vastaamaan osin organisaatiomuutoksen toteuttamisen yhteydessä tehdyllä esityksellä.

8.1 Organisaatiomuutos

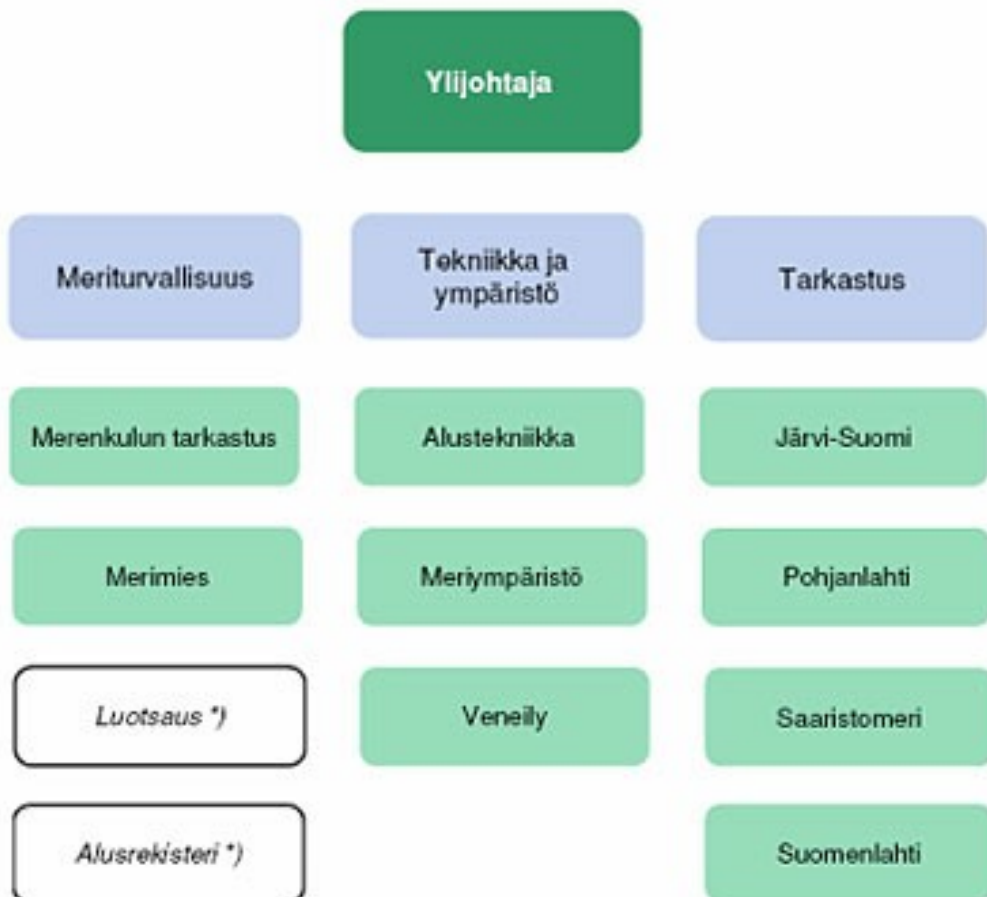
Yhtäaikaisesti edellä esiin tuodun virastouudistuksen kanssa on valmisteltu Meriturvallisuustoiminnon organisaation muutosta. Tämä toteutettiin ajan hengen mukaisesti työpajoissa. Ensimmäisen teemana oli löytää hyvän organisaation menestystekijöitä ja sudenkuoppia. Näistä tunnistettiin merkittävimmät ja yhteisten nimittäjien näkökulmasta tarkasteltiin yleisimpiä organisaatiomalleja, sekä kolmea johdon ehdotusta. Tästä jatkettiin ”tuumaustauon” kautta tilanteeseen, johon yksiköiden päälliköt saattoivat tuoda omiaan tai yksikkönsä kanssa yhdessä työstettyjä ehdotuksia. Ehdotuksia saatiinkin runsaasti, ja myös mahdollisuutta jättää anonyymi ehdotus käytettiin hyväksi. Mahdollisuuksien ja sudenkuoppien näkökulmasta yhdessä tarkastellen havainnoitiin tehtyjä ehdotuksia. Nämä pyydettiin laittamaan paremmuusjärjestykseen, sekä tunnistamaan kunkin mallin mahdolliset riskit.



Kuva 4. Toteutunut organisaatioehdotus

Parhaiten menestyi kirjoittajan malli, (Kuva 4) jossa yksikköjä ryhmiteltiin osaamisen kehittämisen sekä vision ja mission näkökulmasta. Näkökulma valikoitui vuosina 2008- 2009 suorittamieni opintojen teemojen kautta, joita tämänkin työn aihe heijastelee. Näiltä osin ehdotus olikin tarkoitushakuinen. Ehdotus esitettiin hybridimallina, jossa lilanvärinen osaamisen kehittäminen laatikko ei kuvaa organisaatioyksikkö, vaan enemmänkin toiminnan luonteen ja vaaditun osaamisen näkökulmasta muokattujen toimintojen johtajien vastuuta erityyppisten, ja erilaisen koulutustaustan omaavien työntekijöiden tarve- ja resurssilähtöisessä osaamisen kehittämisessä. Virallisempi organisaatio kuvataan ilman lilaa ”osaamisen kehittäminen” laatikkoa (kuva 5), jonka tilalla esitetään kolme linjajohtajaa. Nämä tehtävät ovat uusia ja mahdollistavat meriturvallisuusjohtajalle läheisemmän ohjaussuhteen, kuin vanha organisaatio, jossa hänellä oli kaikki yksikönpäälliköt suorassa ohjauksessaan.

Merenkulkutoimiala



Kuva 5 Merenkulkuala Liikenteen turvallisuusvirastossa

Prosessin aikana saatiin myös tietoa siitä, mitkä koetaan johtotehtävissä olevien henkilöiden osalta positiivisiksi, ja mitkä negatiivisiksi ominaisuuksiksi. Menestystekijöiksi valikoitui mm. avoimuus, yhteistyökyky, joustavuus, tasapuolisuus ja osaaminen.

8.2 Esitetyt jatkotoimet

Tarvittavat toimet uudessa organisaatiossa täten olisivat strategiaproessin formulointi siten, että tarpeelliset analyysit, mukaan lukien osaamisanalyysi tulevat tehdyiksi. Tämä edellyttää strategiaproessin määrittämistä ja kuvaamista alkuvaiheessa, myöhemmin sitoutumista sen noudattamiseen, mittaamiseen ja parantamiseen.

Pelkästään osaamisen kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna tämä vaikuttaisi olevan ensimmäinen tarvittava askel. Koska osaamisanalyysiä täytyy tässä yhteydessä, kun puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta, pitää niin koko strategiatyön, kuin osaamisen kehittämisenkin pohjana, on sen laatimiseen panostettava.

Strategian muotoilusta on runsaasti kirjallisuutta. Yhteistä esitetyille muotoilumenetelmille on, että kaikki pohjautuvat riittävään tietoon strategian edellytyksistä sekä organisaation ja sen toimintaympäristön menneisyydestä ja nykytilanteesta. Tätä tietoa hankitaan erilaisin analyysein, kuten nykyisin jo tutuksi käyvä SWOT-analyysi, tuote- ja markkina-analyysi, sidosryhmäanalyysi, ympäristöanalyysi ja toimiala- ja kilpailija-analyysi sekä osaamisanalyysi. Osaamisen kehittämisen strategian luomiseksi täytyy selvittää nykytilanne. *On tärkeää huomata, että tavoitetilanteeseen pääsemiseksi tarvittavan osaamisen mukaista vaatimusprofiilia ei voida luotettavasti määritellä, ennen kuin on päätetty, mitä haasteita organisaatiolla on edessään.*

9 LÄHTEET

1. Merenkululaitoksen sisäisiä julkaisuja 7/2008, Henkilöstöstrategia
2. Merenkululaitoksen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelmat 2007 ja 2008
3. Meriturvallisuustoiminnon Strategia aineisto 2009

4. Henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittäminen, kurssimateriaali ja luennot, kevät 2009, Ari Lindeman, KyAMK
5. Heimo Langinvainio, luento 8.1.2009.
6. Ongelmakeskeinen oppiminen - Problem based learning (PBL) verkkosivu: <http://tievie oulu.fi>, http://en.wikipedia.org/wiki/problem-based_learning, <http://www.pbl.uci.edu/whatispbl.html>, viitattu 14.10.2009
7. Kamensky, M. (2002) Strateginen johtaminen. Talentum, Helsinki
8. Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (1998) strategic Management of the Local Information society- a constructionist Perspective to the Production and Evaluation of Strategy Documents. Hallinnon tutkimus 4 290
9. Becker, B.E. & Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001) The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance. Harvard Business School Press, Boston,
10. Boxall, P & Purcell, J. (2003) Strategy and Human Resource Management. J.W. Arrowsmith Ltd, Bristol
11. Hannus, J. Lindroos, E. & Seppänen, T. (1999) Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Hakapaino, Helsinki
12. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998) Strategy Safari. the Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. Prentice Hall, London.
13. Kaplan, R. & Norton, D. (2000) The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press, Boston.
14. Mintzberg, H. (1994) The Rise and the Fall of the Strategic Planning. Prentice Hall, London.

15. Porter, M. (1986) *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston.
16. Treacy, M. & Wiersema, F. (1995) *The Discipline of Market Leaders*. Harper-Collins Publishers, New York.
17. Bratton, J. & Gold, J. (2003) *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave Macmillan, Basingstoke
18. Storey, J. (2001) *Human Resource Management Today: An Assessment*. Teoksessa J. Storey (toim.) *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, Cornwall.
19. Purcell, J. (2001) *The Meaning Of Strategy in Human Resource Management*. Teoksessa J. Storey (toim.) *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, Cornwall.
20. Legge, K. (2001) *Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the 'High Commitment Management' /Performance Relationship*. Teoksessa J. Storey (toim.) *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, Cornwall. 256
21. Kochan, T & Osterman, P. (1994) *The Mutual Gains enterprise*, Harvard Business School Press, Boston.
22. Brewster, C. (2001) *HRM: The Comparative Dimension*. Teoksessa J. Storey (toim.) *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, Cornwall.
23. Peltonen, T. (2001) "Strateginen henkilöstöjohtaminen" *Organisaation määrittely kamppailussa*. *Hallinnon tutkimus* 20 (3)
24. Lawler, E.E. (2005) *From Human Resource Management to Organisational Effectiveness*. *Human Resource Management*, 44 (2).

25. Golden, K.A. & Ramanujam, V. (1985) Between a dream and a nightmare: On the integration of human resource management and strategic business planning. *Human Resource Management*, 24(4)
26. Gratton, L. & Truss, C. (2003) The Three-dimensional people Strategy: Putting Human Resources Policies Into action. *Academy of Management Executive* 17(3). 74 – 76
27. Huotari, P. (2009) Strateginen osaaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere.
28. Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003) Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatioikäyttäytymisen johtajana. *Hallinnon tutkimus* 22 (2)
29. Zack, H.Z. (1999) Managing Confidied Knowledge. *Sloan Management Review* 40 (4)
30. Ollila, S. (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjuksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Universitas Wasaensis, Vaasa.
31. Syväjärvi, A. (2004) Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatio toiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. *Acta Universitas Lapponiensis* 83. Lapin Yliopistopaino, Rovaniemi.
32. Kivinen, T. (2008) Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet, Kuopion yliopisto.
33. Kaplan, R. & Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
34. Tompkins, D. (2002) Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management* 31 (1)

35. Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000) Strategisen osaamisen johtaminen. Edita, Helsinki.
36. Saint-Onge, H. (1996) Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Strategy and Leadership* 24 (2).
37. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
38. Sydänmaanlakka, P. (2000) *Älykäs organisaatio; tiedon, taidon ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari, Helsinki
39. Karlöf, B. (2004) *Strategian rakentaminen*. Edita, Helsinki
40. MKL:n intranet sivut, Merinetti
41. Merenkululaitoksen henkilöstösuunnitelma 2005-2010
41. Internet lähde, Wikipedia, saatavissa <http://fi.wikipedia.org/wiki/Wiki>, viitattu 24.9.2009
42. Internet lähde, Eurlex, saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:131:0132:0135:FI:PDF>, viitattu 14.10.2009
43. Meriturvallisuustoiminnon Laatukäsikirja
44. Internet lähde, Finlex, saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950370>, viitattu 14.10.2009