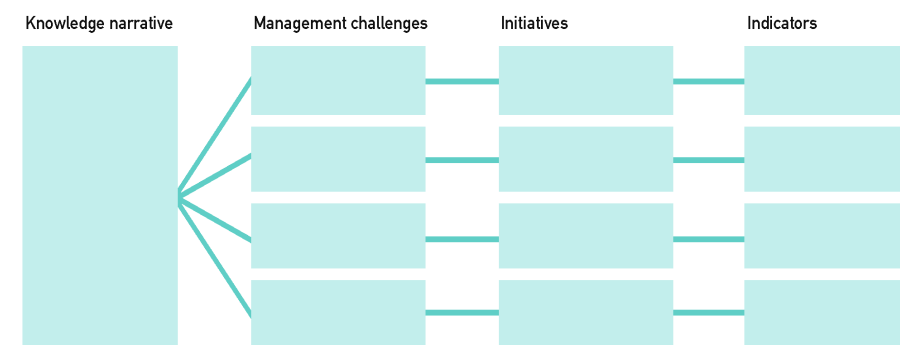


Helsinki University of Technology
Laboratory of Work Psychology and Leadership
Teaching Material 2006/01
Espoo 2006

ESIMERKKEJÄ OSAAMISEN JOHTAMISESTA SUOMALAISILLA TYÖPAIKOILLA -

osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääoman raportointi

Leenamajja Ojala & Johanna Vainionmäki (toimittajat)



Intellectual Capital Statements- The New Guideline. Ministry of Science Technology and Innovation. 2003. Denmark.

Leenamajja Ojala & Johanna Vainionmäki (toim.)

ESIMERKKEJÄ OSAAMISEN JOHTAMISESTA SUOMALAISILLA TYÖPAIKOILLA

ISBN 951-22-8355-7 (printed)
ISBN 951-22-8356-5 (online)
ISSN 1459-8043 (printed)
ISSN 1795-4894 (online)



TEKNILLINEN KORKEAKOULU
TEKNISKA HÖGSKOLAN
HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
TECHNISCHE UNIVERSITÄT HELSINKI
UNIVERSITE DE TECHNOLOGIE D'HELSINKI

Helsinki University of Technology
Laboratory of Work Psychology and Leadership
Teknillinen korkeakoulu
Työpsykologian ja johtamisen laboratorio
Teaching Material 2006/01
Espoo 2006

Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääoman raportointi

Leenamaija Ojala & Johanna Vainiomäki (toimittajat)

Helsinki University of Technology
Department of Industrial Engineering and Management

Helsinki University of Technology
Department of Industrial Engineering and Management
Laboratory of Work Psychology and Leadership
P.O.Box 5500
FIN-02015 HUT
Finland
Phone: +358 9 451 2846
Fax: +358 9 451 3665
Internet <http://www.tuta.hut.fi>

ISBN (printed)	951-22-8355-7
ISBN (online)	951-22-8356-5
ISSN (printed)	1459-8043
ISSN (online)	1795-4894

Monikko Oy
Espoo 2006

Sisällysluettelo

ESIPUHE	1
Leenamajja Otala	
FUJITSU SERVICES OY	5
Veli-Matti Hagberg, Riikka Tuokko	
KONE OYJ	21
Tuomas Carlberg, Timo Haapsaari	
KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU	33
Päivi Parkko, Päivi Rauramo	
MPS	45
Topi Ruokolainen, Katri Turunen	
POSTI	57
Kari Ylihärsilä, Antti Ylöstalo	
RAMBOLL FINLAND OY	75
Kimmo K. Koskinen, Maija Ojanen, Heli Tuutti	
TIETOENATOR	91
Krista Korelin, Sami Rinta-Kousa, Jarmo Toivanen	
WELHO	107
Anssi Balk, Hanna Koskinen, Lauri Pesonen	
YRITYS X	119
Maija-Liisa Lagerstam, Kati Varis	
YHTEENVETO	133
Terhi Balk, Sari Eskelinen, Jussi Malinen, Seppo Vanhatalo	

Esipuhe
Leenamaija Ojala

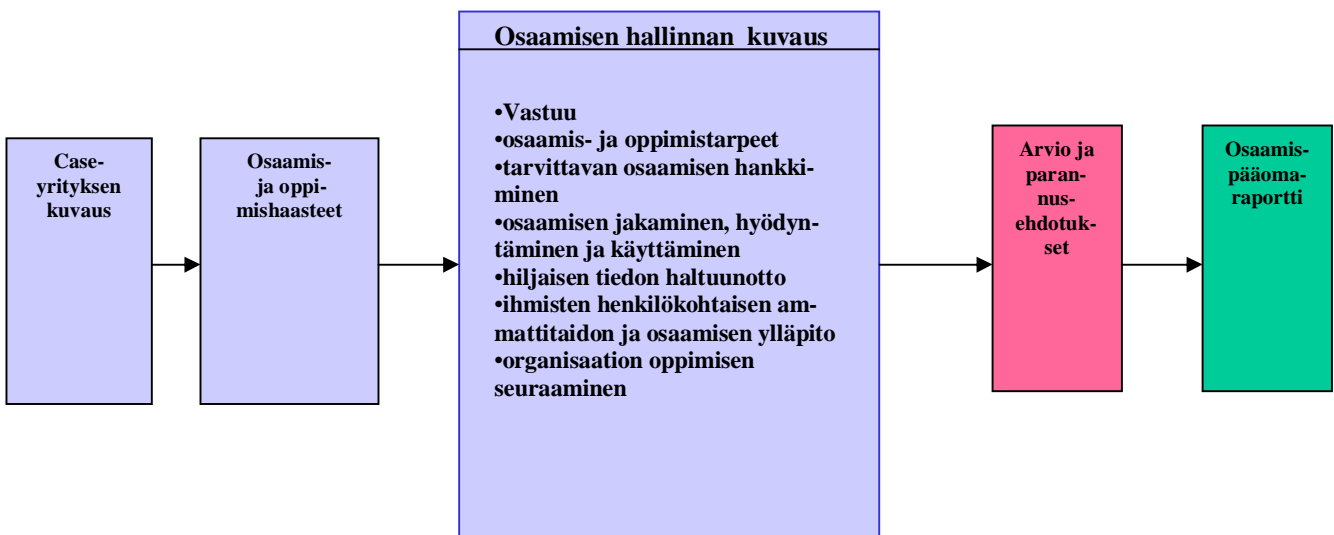
Esipuhe

Tämä raportti on syntynyt Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osaston Työpsykologian ja johtamisen laitoksen Osaamisen kehittäminen ja johtaminen -kurssista, joka kuuluu Tiedon ja osaamisen johtamisen pääaineeseen. Kurssi on toteutettu vuosittain niin sanottuna casekurssina. Opiskelijat ovat ensin perehtyneet osaamisen johtamisen viimeisimpään kirjallisuuteen, jonka perusteella on sovittu tapauskuvauksen ”raamit” eli ne tekijät, jotka tarvitaan tehokkaaseen osaamisen hallintaan ja johtamiseen työyhteisössä. Näistä tekijöistä on tehty yhdessä haastattelurunko ja tapauskuvauksen sisällysluettelo.

Opiskelijat ovat muodostaneet 2-3 hengen tiimejä, jotka ovat valinneet oman tapauskuvauksen kohteensa. Valinnan perustana on kullakin tiimillä ollut joku henkilökohtainen kytky yritykseen, aiemmat harjoitustyökokemukset tai kiinnostus alaan/yritykseen. Tapauskuvauksen tavoitteena on selvittää,

- miten kohdeyhteisö on tunnistanut strategian mukaiset osaamishaasteet ja
- millaisilla toimenpiteillä ja menettelyillä se on vastannut haasteisiin,
- miten yritys kehittää ja johtaa osaamistaan sekä
- miten tuloksellisia nämä toimenpiteet ovat olleet

Tapauskuvauksen laatimiseksi opiskelijat ovat keränneet yrityksestä tietoa eri julkaisuista ja internetistä sekä haastatelleet yrityksen edustajia. Haastatteluja on tehty joko yksittäin tai ryhmähaastatteluina. Kerätyn tiedon pohjalta on laadittu kuvaus yrityksen osaamisen hallinnasta sekä ehdotus yrityksen osaamispääomaraportiksi. (Vrt. kuva 1.) Nämä on lähetetty yrityksen hyväksyttäväksi ennen tapauskuvauksen esittämistä. Tapauskuvauksen loppuun opiskelijaryhmät ovat kirjoittaneet oman arvionsa siitä, mitkä asiat yrityksessä on osaamisen hallinnan osalta hoidettu hyvin ja missä voisi olla eniten kehittämistarvetta. He ovat myös tehneet kehitysehdotuksia. Lisäksi on laadittu ehdotus yrityksen osaamispääomaraportiksi.



Kuva 1. Tapauskuvauksen runko

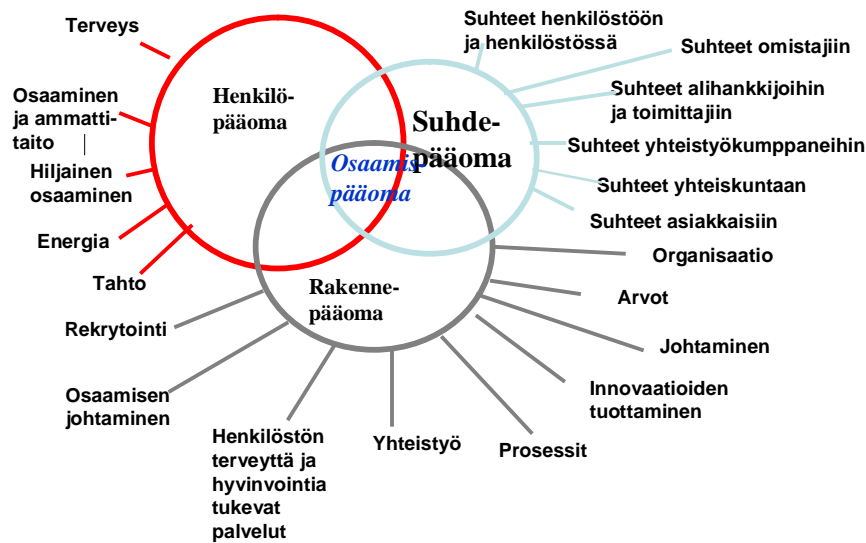
Tapauskuvaukset esitettiin kurssilla seminaariesityksinä. Kutakin esitystä oli seuraamassa myös yrityksen edustaja/edustajia. Tapauskuvauksen laatijat saivat palautetta työstään ja antamistaan kehitysehdotuksista sekä muilta opiskelijoilta että yrityksen edustajilta. Kurssin lopussa yritysesimerkit käytiin vielä yhdessä läpi ja valittiin hyviä käytäntöjä osaamisen hallinnan kuvauksista sekä niitä asioita, joissa on yleisesti vielä eniten kehitettävää. Tapauskuvausten yhteenveto on esitetty kaikkien tapauskuvausten jälkeen. Yhteenvedon on laatinut opiskelijaryhmä.

Tämä kurssi on toteutettu jo yhdeksän kertaa ja kuutena aiempina kertana on tuotettu myös vastaavanlainen raportti. Kunkin vuoden raportti toimii seuraavan vuoden opiskelijoiden lähtömateriaalina. Kirjaseen toivotaan auttavan myös työyhteisöjen osaamisen kehittämistä vastaavia henkilöitä tunnistamaan, millaisia prosesseja ja työkaluja on käytössä osaamisen johtamisessa ja millaisiin ongelmiin tulee varautua. Jotta ala kehittyisi ja osaamisen johtamiseksi syntyisi uutta tietoa, on tärkeää jakaa kokemuksia ja olemassa olevaa osaamista.

Osaamisen johtamisen tapauskuvausten painopiste on vaihdellut vuosittain. Tämä näkökulma on huomioitu myös kurssin teoriaosuuden kirjallisuusvalinnassa. Osaamispääoman raportointi on ollut jo kahtena vuotena peräkkäin painopisteenä. Mitä enemmän liiketoiminta perustuu aineettomiin resursseihin ja erityisesti osaamiseen, sitä tärkeämpää olisi alkaa raportoida eri sidosryhmille, miten osaamista vaalitaan ja lisätään. Osaamispääoman raportoinnissa on sovellettu Tanskan mallia. Tanskan Kauppa- ja teollisuusministeriö käynnisti jo vuonna 2000 hankkeen, jossa parinkymmenen tietualan yrityksen kanssa kehitettiin yhtenäinen tapa raportoida osaamisen ja muiden aineettomien resurssien vaalimisesta. Tähän mennessä sadat yritykset ovat alkaneet tuottaa vuosikertomuksen ja tilinpäätöksen yhteydessä myös osaamispääomaraportin (intellectual capital report). Se toimitetaan Tanskan patentti- ja rekisterihallitukseen kuten tilinpäätöstiedotkin. Ensimmäiset suomalaisyritykset ovat harjoitelleet vastaavan raportin tekemistä. Esimerkiksi näiden kahden kurssin tapausyrityksistä vain yhdessä on tehty jo osaamispääomaraportti ja sekin koko konsernin tasolla.

Osaamispääoman raportointiin on olemassa lukuisia malleja. Kurssilla on käytetty yhtenä oppikirjana Daniel Andriessenin *Making Sense of Intellectual Capital*, XXX, 2005, jossa Andriessen kuvaa 24 erilaista tapaa raportoida osaamista. Kurssilla käytettiin kuitenkin kurssin vetäjän tekemää sovelusta Tanskan mallista. Sen mukaan osaamispääoma muodostuu henkilö-pääomasta, johon kuuluu ihmiset ja heidän osaamisensa, terveytensä, innostuksensa ja sitoutumisensa, rakennepääomasta, joka sisältää ne rakenteet, jotka tukevat ihmisten osaamista, terveyttä sitoutumista, yhteistyötä ja innostusta sekä suhdet pääomasta, joka kattaa suhteet erilaisiin sidosryhmiin. Näiden suhteiden laadusta riippuu, miten hyvin yritys kykenee hankkimaan oikeaa ja kulloinkin tarvittavaa osaamista. (Ks. kuva 2.)

Osaamispääoma



Kuva 2. Osaamispääoma (Lähde: Otala, L., Osaamisen johtaminen, WSOY, 2006)

Kurssilla on vierailut asiantuntijoina KTM Taru Rastas IC Partners Oy:ltä sekä TkT Antti Lönnqvist Tampereen teknillisestä yliopistosta. Heille kiitos tutkimus- ja kokemustietonsa jakamisesta kurssilaistemme kanssa ja teoreettisen viitekehyksen muodostumisen tukemisesta. Erityinen kiitos kuuluu kaikille niille yrityksille ja niiden edustajille, jotka jakoivat kokemustaan ja tietoaan tapauskuvauksia varten. Yritysten edustajat ovat tukeneet kurssia myös osallistumalla oman tapauskuvauksensa esittelyyn ja kommentointiin. Ilman yrityksiä tätä kurssia ei voisi toteuttaa. Tänä vuonna yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikkien muiden tapauskuvaus saatiin julkaista. On hienoa, että myös yritykset pitävät tiedon jakamista tärkeänä osaamisen johtamisen käytäntöjen kehittämiseksi Suomessa. On myös tärkeää, että opiskelijoilla on mahdollisuus rinnastaa kirjojen oppeja heti käytäntöön ja päästä myös arvioimaan, millaiset teoreettiset asiat voivat toteutua ja millä edellytyksillä. Kurssiassistenttina toimi tekn.yo. Johanna Vainiomäki, joka on tehnyt suuren työn tämän raportin editoimisessa ja kaikkien tapauskuvauksen yhdenmukaistamisessa.

Otaniemessä 30.6. 2006

Leenamajja Otala
ma professori, kurssin vetäjä

Fujitsu Services Oy

Veli-Matti Hagberg

Riikka Tuokko

Sisällysluettelo

- 1 Fujitsu Services Oy
- 2 Osaamisen johtaminen
 - 2.1 Osaamisen turvaaminen
 - 2.2 Osaamisen hankinta
 - 2.3 Hiljainen tieto ja sen jakaminen
- 3 Osaamisen palkitseminen
- 4 Osaamisen mittarit ja raportointi
 - 4.1 Raportointi
 - 4.2 Mittareita ja indikaattoreita
 - 4.3 Asiakaspalautejärjestelmä ja palvelumittarit
 - 4.4 Tuntikertymien seuranta
 - 4.5 Osaamisen seuraaminen kohdeyrityksessä
 - 4.6 Tavoite- ja kehityskeskustelut
- 5 Fujitsu Services Oy:n osaamispääomaraportti
- 6 Yhteenvetoa, päätelmiä ja arviointia
 - 6.1 Vertailua vuoden 2003 tapauskuvauksen kanssa

Lähteet

Liite 1. Osaamiskartoitus rekrytointivaiheessa

Liite 2. Fujitsu Services Oy:n osaamispääomaraportti

1 Fujitsu Services Oy

Fujitsu Services Oy on tietotekniikan palvelutoimittaja ja tuoteratkaisujen toimittaja. Suomen Fujitsu kuuluu maailmanlaajuiseen Fujitsu-ryhmään, joka taas on maailman kolmanneksi suurin it-palvelujen toimittaja. Yrityksen juuret ulottuvat aina 1960-luvulle saakka Suomen kaapelitehtaan elektroniikka-osastolle.

Fujitsu Services Oy:n vuosiliikevaihto on noin 300 miljoonaa euroa ja yhtiön palveluksessa on Suomessa 2200 henkilöä. Yhtiön päämaja sijaitsee Helsingissä Pitäjänmäellä ja tämän lisäksi yrityksellä on koko maan kattava alueorganisaatio. Suomen toiminnot Baltian ohella ovat osa Fujitsu Services – divisioonaa, jonka pääkonttori sijaitsee Lontoossa.

Fujitsun osaaminen on mobiilipalveluissa, tietoturvassa ja SAP-ratkaisuissa. Yrityksen toimialosaaminen kattaa laajasti elinkeinoelämän eri osa-alueita: elintarviketeollisuus, finanssiala, julkihal- linto, vähittäiskauppa ja teollisuus. Fujitsu Services Oy:n organisaatiomallikin on yritystoimialoit- tainen.

Patja ja Sohva ovat Fujitsu Services Oy:n rekisteröityjä tavaramerkkejä. Patja on toimintamalli, jos- sa otetaan vastuu asiakkaan koko it-infrastruktuurista sovelluksineen (perustietotekniikan ulkois- tusmalli). Sohva-sovelluskumppanuus taas tarjoaa uuden toimintamallin operatiivisten sovellusten hankintaan ja kehittämiseen asiakkaan kumppanina. Patjan huolehtiessa perustietotekniikasta, Soh- va hoitaa yrityksen operatiiviset sovellukset.

Fujitsu Services Oy:n visio on ”Fujitsu – kilpailukykyä töpselistä. Modernien tietojärjestelmien le- gendaarinen palveluoperaattori”. Vuosikatsauksessa (2004/2005) mainitaan erinäisiä lauseita yri- tyksen tavoitteista ja toiminnasta. ”Kohti tavoitetta ja sen yli” sekä ”Ylitämme asiakkaan odotukset” tarkoittavat käytännössä hyvää palvelua ja sitä, että tuki ja huolto ovat käytössä heti, kun niitä tarvi- taan. ”Ettei tietotekniikka kävisi työstä” kehottaa jättämään tietoturvariskit ammattilaisten harteille. ”Markkinoiden parhaat ict-palvelut”- lauseessa viitataan siihen, kuinka asiakas voi ulkoistamisen avulla helpottaa raskasta kuormaa.

Varsinaista strategiaa ei vuosikatsauksessa mainita, mutta helposti on havaittavissa kuinka ensisi- jaista on asiakkaan tyytyväisyys sekä oikeiden palveluiden ja ratkaisujen tarjoaminen. Luonnollises- ti yritys pyrkii myös pysymään mukana kovassa kilpailussa ja kasvattamaan markkinaosuuttaan.

Suomessa on käytössä Tunto-hanke, joka on alun perin kehitetty Britanniassa (Sense and Respond – malli). Tunto tarkoittaa tunnistamista ja toimimista. Hanke aloitettiin vuonna 2004 ja se ohjaa asi- akkaan toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen ja samalla palvelukulttuurin muutokseen. Tarkoituk- sena on, että pienillä toimintamuutoksilla voitaisiin ratkaista kasautuneet ongelmat. Hanke luo vuo- ropuhelulle perustan asiakkaan ja Fujitsun välillä. Tavoitteena on ennen kaikkea asiakastyytyväi- syys.

Fujitsun arvot ovat:

- Pidä lupauksesi - Tee haastavia lupauksia ja pidä ne
- Ole luova ja toimi kurinalaisesti - Kannustamme luovuuteen ja työskentelemme sovitulla tavalla
- Aseta asiakas etusijalle- Jokainen tehköön kaikkensa sen eteen, että asiakas on tyytyväinen
- Luo menestyksesi - Hyödynnä Fujitsun verkostoa luodaksesi menestystä itsellesi ja yrityksel- lemme

2 Osaamisen johtaminen

Fujitsu Services Oy:n osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä korostuvat selkeästi tulevaisuuteen varautuminen, asiakaslähtöisyys sekä jatkuva tiedon ja osaamisen päivittyminen. Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä korostuu selvästikin asiakasnäkökulma. Asiakkaiden tarpeet huomioiden rakennetaan tavoitetila siitä, minkälaista osaamisen tulisi olla, jotta tavoitteet saavutetaan.

Tapauskuvaustamme varten olemme haastatelleet kahta Fujitsu Services Oy:n edustajaa. Toinen (henkilö A) työskentelee osaamisen kehittämisen tiimissä ja toinen (henkilö B) kauppaja elintarviketeollisuuden puolella. Lisäksi olemme työssämme hyödyntäneet Fujitsun verkkosivuja ja edellisvuoden vuosikatsausta sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Osaamisrakenteen nykytilan selvittämisen avulla ollaan tietoisia siitä, mitä asioita pitäisi kehittää. Tämän jälkeen voidaan tehdä suunnitelma siitä, miten tavoitetila saavutetaan. Osaamisrakenteen nykytilan selvittämiseen liittyvät roolit ja osaamiskartat, sekä osaamistasot ja selvitys siitä mitä tasoja tarvitaan sekä missä suhteessa.

Tavoiteloista puhuessamme henkilö A käytti esimerkkinä yrityksessä toimivia ”osaamisjumbppia”, joissa tavoitetilat syntyvät. Osaamisjumbppien avulla syntyy näkemys tulevaisuudesta. Osaamisjumbppat ovat erilaisia asiantuntijoiden kokoonpanoja, jotka hyödyntävät tutkimuksia ja johtajatason näkemyksiä ja tuntumaa tulevaisuudesta. Osaamisjumbppissa pyritään määrittelemään myös osaamisen tarve, esimerkiksi tullaanko jotain osaamista tulevaisuudessa tarvitsemaan enemmän.

Henkilö A korosti kuitenkin sitä, että heidän alansa on sellainen, jossa esimerkiksi teknisen osaamisen suunnitelmia ei voida, eikä olisi kovin mielekästäkään, tehdä kovin pitkälle.

”Talossa osaaminen on hyvin sirpaleista. Riippuu projektista minkä alan asiantuntijoita siihen tarvitaan. Välillä osaaminen saatetaan ottaa jopa talon ulkopuolelta projektista riippuen.”

Talossa käytetään alihankintaa sekä tarvittaessa tuntityöntekijöiden ostamista. Kokonaiskustannukset ja tarvittavan osaamisen määrä vaikuttavat osaamisen hankintatapaan.

Henkilö A:n mukaan osaamista ei voida myöskään hankkia varastoon, vaan sitä on hankittava tai luotava, aina tarpeen mukaan esimerkiksi koulutuksen avulla. Trendien sekä uuden teknologian mahdollisuuksien seuraaminen ja uusiin sovelluksiin varautuminen on tärkeätä, mutta on otettava huomioon, että trenditkin voivat muuttua ennen toteutumistaan.

Yrityksessä käytetään osaamisen kehittäminen -termiä, jossa yhdeksi keinoksi mainitaan koulutus. Henkilö A kertoi myös, että osaamisen kehittämiseen kuuluu tehtäväkiertoa ja mentorointia. Itseopiskelua on paljon ja sen tukeminen on esimiehen päätettävissä. Itseopiskelu käydään kehityskeskustelussa (ks. 5.6) läpi. Mahdollisuus itseopiskeluun riippuu esimerkiksi siitä, miten opinnot liittyvät tehtävään tai suunniteltuun urapolkuun. Samoin työajan käyttäminen itseopiskeluun on esimiehen päätettävissä. Itseopiskelua suositaan, kunhan se on omaa työtä kehittävää tai työhön oleellisesti liittyvää.

2.1 Osaamisen turvaaminen

Haastatteluissa keskusteltiin myös osaamisen turvaamisesta ja siitä kuinka sen avulla pidetään asiantunteva henkilöstö talossa. Fujitsulla on esimerkiksi käytössä koulutussopimus, joka koulutus-

tannusten perusteella sitoo työntekijän yritykseen tietyksi ajaksi koulutuksen jälkeen ja sisältää sanktiona sopimusrikkomussakot. Sopimuksen purkautuessa työntekijä maksaa osan saamastaan koulutuksesta itse.

Tärkeää on myös saada työntekijä sitoutumaan työhönsä. Henkilö B puhui siitä, kuinka ihmisten sitouttamisessa ja työviihtyvyydessä esimies on tärkeässä roolissa. Hän esimiehenä on lähtenyt siitä, että edellytykset työn teolle ja itsensä kehittämiseksi ovat kunnossa, jotta osaaminen pysyy talossa. Samassa yhteydessä hän kuitenkin mainitsi myös palkan, jonka tulee olla markkinatasoon nähden kilpailukykyinen.

Alalla tehdään enemmän ja enemmän etätöitä. Tällöin erityisen merkityksellistä on esimiehen tavoitettavuus. Myös aineettoman palkitsemisen tärkeys nousi esille ihmisten työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta keskusteltaessa. Henkilö B sanoikin, että pitää osata antaa kiitos hyvistä suorituksista.

2.2 Osaamisen hankinta

Fujitsu käyttää useampaa eri keinoa osaamisen hankinnassa kuten rekrytointia ja eri koulutusmuotoja sekä tarvittaessa alihankintaa. Koulutus on osana osaamisen kehittämistä ja se voi tapahtua työajalla yrityksen kustantamana. Asia katsotaan tapauskohtaisesti ja esimiehellä on keskeinen asema asiaa päätettäessä.

Koulutus voi olla täydentävää tai olla osana suunniteltua urapolkua työssä oppimisen ohessa. Akatemiat ovat osana ennakoivaa osaamisen kehittämistä tulevaisuutta silmällä pitäen. Niihin voi haakeutua talon sisältä tarkkaan määriteltyjä hakuprosesseja noudattaen. Muina osaamisen kehittämisen tapoina käytetään työkiertoa ja oppisopimuskoulutusta. Tiettyjen oppilaitosten koulutusohjelmasta valmistuvia otetaan esimerkiksi juniori-osaajiksi ja talon omaan jatkokoulutukseen tavoitteena vaativimpiin tehtäviin valmistuminen.

Henkilö A kertoi, että nyt mietitään ensi kauden painopisteitä: 20 asiasta valitaan tärkeimmät osa-alueet. Suurin osa koulutusrahoista menee jatkuvaan teknisen osaamisen kehittämiseen. Sen rinnalla kehityskohteena on jokin toinen painopistealue kuten esimerkiksi myyjät, esimiestyö, palvelupäälliköt tai projektipäälliköt. Painopistealueita on todellisuudessa kuitenkin paljon enemmän ja nämä olivat vain esimerkkejä. Tilannekohtaisesti osaamistarpeen luonne, laajuus, kesto sekä taloudelliset näkökohdat ja johdon strategiset linjaukset asettavat reunaehdot tarvittavan osaamisen hankintavoille.

2.3 Hiljainen tieto ja sen jakaminen

Fujitsu Services Oy:ssä toimii osaajayhteisöjä, jotka kokoontuvat yhteisten asioiden puitteissa joko paikallisesti tai virtuaalisesti. Henkilö B:n mukaan osaajayhteisön aktiivisuus riippuu paljolti sen vetäjän innokkuudesta. Osaajayhteisöjen toiminta voi olla hyvinkin vapaamuotoista tai sitten virallisempaa, esimerkiksi koulutustilaisuuksia.

Henkilö A:n haastattelussa korostui, että yleisenä näkemyksenä on, että tällaista osaajayhteisötoimintaa haluttaisiin enemmän. Osaajayhteisöt nähdään tiedon jakamista ja verkostoitumista edistävinä. Osaajayhteisöissä tiedon jakamisen lisäksi myös ”sparrataan” toisia.

Osaajayhteisöjen lisäksi joillain asiantuntijaryhmillä on omia sivustoja tiedon jakamista ja ongelmanratkaisuja varten. Ryhmien sivustot ja niiden käytettävyys riippuvat osaajayhteisöjen tavoin ryhmän aktiivisuudesta. Henkilö B kertoi, että on olemassa keskustelupalstoja eri teemoille ja kan-

sioalueita, joissa on esimerkkejä ja yleistietoa aiheesta. Käytettävyydellä ja sen aktiivisuudella henkilö B viittasi samaan asiaan kuin osajayhteisönkin aktiivisuudessa: muutama aktiivinen henkilö vaikuttaa heti siihen, että palsta ja kansio ovat ahkerassa käytössä. Lisäksi yrityksellä on intranetti, joka toimii suurena tiedon varastona. Henkilö B mainitsi myös joidenkin ryhmien ”iltapäiväkahvierhot”, jotka ovat olleet toiminnassa jo useamman vuoden ajan. Tällöin jokin tietty porukka käy aina kahvitauolla samaan aikaan, jolloin voidaan keskustella joko työhön tai vapaa-aikaan liittyvistä asioista.

Henkilö B esimiehen asemassa sanoi pyrkivänsä kannustamaan osajayhteisöjen toimintaa mahdollisimman paljon. Hän on muun muassa sponsoroinut niitä hankkimalla yhteisön käyttöön erilaisia tarvittavia välineitä. Hän sanoikin näkevänsä osajayhteisöt erittäin hyödyllisinä. Niissä saman asian parissa työskentelevät ihmiset oppivat uusia asioita ja voivat ratkaista ongelmia keskustelemalla toistensa kanssa.

"Sä käyt tietyissä koulutuksessa ja jaat saamasi tiedon ryhmän muille jäsenille."

Tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu niin sanottujen cabin-sivustojen perustaminen, mistä löytyisi aina tarvittava tieto jonkin tietyn asian suhteen. Henkilö A:n haastattelussa kävi ilmi, että tällä hetkellä tieto verkossa on aika sirpaloitunutta, mutta cabinit tulisivat tekemään tähän parannuksen, koska tuolloin tieto olisi verkossa aihealueittain.

3 Osaamisen palkitseminen

Fujitsu Services Oy:llä on käytössä tavoitteisiin liittyviä vuosipalkitsemisjärjestelmiä. Lisäksi on olemassa Excellence award -palkinto, joka myönnetään erinomaisista suorituksista. Excellence award-palkinnon saamiseen liittyy myös osaltaan oppiminen ja osaamisen kehittyminen ja sitä kautta se, että esimerkiksi toimii jossain merkittävässä roolissa osajayhteisössä. Talossa on palkitsemistilaisuuksia kolmen kuukauden välein. Niissä palkitaan erilaisia suorituksia, erilaisin kriteerein. Palkkiot ovat pronssi-, hopea- ja kultapalkkio, jotka määrittävät tietyn summan rahaa ja stipendin.

Henkilö B puhui osaamisen palkitsemisesta myös siinä, että oman osaamisen aktiivinen kehittäminen tietenkin johtaa siihen, että työtehtävät tulevat vaativammiksi ja oma taso osaamiskartassa nousee, jolloin palkassakin tapahtuu muutos. Haastattelussa henkilö B korosti sitä, että hyvistä suorituksista pitää antaa palkinto ja palkankorotus.

Tiimien palkitsemista ei ole suoranaisesti, mutta palkitsemisjärjestelmässä (Excellence award) pyritään säännönmukaisesti palkitsemaan yksittäisten henkilöiden lisäksi kokonaisia tiimejä/projektiryhmiä/tms. Henkilöiden palkitsemisjärjestelmässä on myös välillä ollut osuus, jonka perusteena on tiimin tulos.

Aineeton palkitseminen on esimiehen vastuulla ja korostuu juuri käytännön tasolla. Kiitoksen antaminen nähdään tärkeänä asiana, koska se muun muassa vaikuttaa ihmisten työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen.

4 Osaamisen mittarit ja raportointi

Fujitsu Services Oy:llä on käytössään osaamisrakenne-järjestelmä, joka tukee osaamisen raportointia ja mittaamista. Osaamisrakenteen avulla pystytään näkemään minkälaista osaamista talossa on ja, miten paljon. Sen avulla pystytään myös helposti paikallistamaan sellainen osaaminen, jota ei välttämättä enää tarvita (vanhentunut osaaminen).

4.1 Raportointi

Osaamisen raportoinnista on olemassa järjestelmä, mutta käytännössä sen raportointi tapahtuu enemmänkin adhoc. Talotasolla raportointia tapahtuu ja joiltakin osin osaajista ja niiden lukumääristä raportoidaan myös Englantiin. Osaamisen määrittely toimii aktiivisena projektina.

Fujitsulla on olemassa henkilöstöjärjestelmä, josta jokainen näkee omat tietonsa ja jota jokainen pystyy päivittämään oman osaamisensa suhteen. Henkilö A:n mukaan henkilöstöjärjestelmän ansiosta pystyttäisiin tarvittaessa helposti saamaan tieto osaamisesta ulos dokumenttina, koska suurin työ eli tietojen kerääminen on tehty. Asia vaatisi kuitenkin aktiivisen projektin.

4.2 Mittareita ja indikaattoreita

Mittareiden ja raja-arvojen avulla asioita tehdään näkyviksi, jotta niiden seuraaminen ja kehittäminen olisi systemaattisempaa. Ilman suuntaviivoja ja niiden seuraamista tavoitteiden saavuttaminen on sattumanvaraisempaan. Tunnuslukuilla ja raja-arvoilla voidaan priorisoida asioiden tärkeysjärjestystä.

4.3 Asiakaspalautejärjestelmä ja palvelumittarit

Asiakaspalautejärjestelmä toimii suunnitelmallisesti ja hyvin. Asiakkailta kysytään kaikkiaan kuutta erilaista asiakaspalautetta, joista sitten muodostetaan asiakaskohtaiset ja osastokohtaiset arvot. Vapaat palautteet käsitellään säännöllisesti ja sieltä tulevat huomiot otetaan myös työn alle, kun mietitään esimerkiksi henkilöiden koulutusta. Lisäksi työntekijöiden palkitsemisjärjestelmässä asiakas-tyytyväisyys on ollut pitkään yhtenä mittarina kannustamassa parempaan asiakaspalveluun.

Fujitsu vastaa asiakkaan kanssa sovittujen määriteltyjen tekniikoiden toimivuudesta ja tuesta. Palvelujen toimivuutta seurataan säännöllisin väliajoin palvelumittareiden tulosten avulla. Palvelumittarit kuvaavat saatujen palvelupyynnöiden hoitamiseen kulunutta aikaa sekä asiakastytyväisyyttä. Mittarien avulla seurataan tehtyjen palvelupyynnöiden prosentuaalista määrää asiakkaan kanssa sovittujen aikojen puitteissa. Raja-arvot voivat olla useampiportaisia kuten yhden tunnin ja päivän kuluessa suoritettavat palvelupyynnöt. Jokaisesta suoritetusta palvelupyynnöstä voidaan lähettää palvelupyynnön tehneelle asiakkaalle niin sanottu kohtaamiskysely, jossa arvioidaan pyynnön ratkaisua ja siinä onnistumista. Poikkeamatapauksissa palvelupyynnö sekä ratkaisu käydään asiakkaan ja tukihenkilön kanssa läpi.

4.4 Tuntikertymien seuranta

Tuntikertymän avulla pystytään seuraamaan työntekijän asiakkaalle tekemää työtä ja hänen osaamisensa kysyntää. Tuntikertymien perusteella pystytään huomaamaan, jos jotain osaamista ei osteta eli tunteja ei kerry. Tällöin asia käydään asiantuntijan kanssa läpi ja analysoidaan tilanne. Mikäli on kyse osaamisen puutteesta, niin ratkaisuna on mahdollisesti koulutus tai jokin muu työtehtävä jossa osaaminen sekä tarve kohtaavat.

Henkilö B mainitsi tapauksesta, jossa työntekijällä huomattiin tuntikertymän olevan alhainen. Keskustelujen ja uuden työkuvan myötä työntekijä pystyi myöhemmin käyttämään omaa osaamistaan paljon tehokkaammin saavuttaen kunniamainintoja.

4.5 Osaamisen seuraaminen kohdeyrityksessä

Jokainen fujitsulainen kuuluu johonkin osaajarooliin. Roolissa on neljä tasoa, johon jokainen on määritelty. Roolit ja niiden tasot kuuluvat aiemmin mainitsemaamme osaamisrakenteeseen, jonka avulla on helppo nähdä osaamisen nykytila. Jokaiselle roolille on osaamiskartta, jossa on määritelty roolin vähimmäisosaaminen sekä muut rooliin kuuluvat osaamiset. Osaamisrakenteen avulla pystytään esimerkiksi helposti havaitsemaan, jos tietyn tason osaajia on liikaa tai liian vähän. Rooleissa ei myöskään aina tarvitse siirtyä eteenpäin, vaan osaamista voidaan roolissa syventää.

Yrityksellä on olemassa henkilötietojärjestelmän portaali, johon jokainen fujitsulainen voi syöttää oman osaamisensa profiilin. Profiili on määritelty osaamisrakenteen mukaisesti. Tarkoituksena olisi, että jatkossa oikeat ihmiset löydettäisiin helpommin. Henkilö B vertasi rakennetta Fujitsun työhakemukseen (Liite 1). Portaali on yksi kehityskeskustelun työvälineistä ja se helpottaa osaamisen näkyvyyttä ja konkretisoitumista.

4.6 Tavoite- ja kehityskeskustelut

Tilikauden aikana jokainen fujitsulainen käy esimiehensä kanssa tavoite- ja kehityskeskustelun. Tavoitekeskustelu on enemmänkin tulospainotteinen ja se pidetään huhtikuussa tilikauden alussa. Kehityskeskustelussa käydään taas läpi se, miten henkilö haluaisi kehittyä seuraavan vuoden tai vuosien aikana. Kehityskeskusteluja pyritään käymään puolivuositain sekä muutosten sattuessa. Kehityskeskustelujen tarve riippuu paljolti alaisesta. Työntekijä voi halutessaan yhdessä esimiehensä kanssa laatia itselleen kehityssuunnitelman: mihin suuntaan haluaa tulevaisuudessa kehittyä. Jotkut työntekijät kokevat tarpeellisena, että keskustelu esimiehen kanssa käydään useamminkin. Esimiehen tehtävänä on neuvonpito eli yksilön omien kehitystavoitteiden ja yrityksen osaamistarpeiden yhteensovittaminen.

Aiemmin mainitsemaamme osaamiskartta toimii kehityskeskustelujen tukena. Osaamiskartta auttaa muun muassa siinä, että työntekijän kanssa puhutaan oikeista asioista. Tarkoituksena ei ole, että lähdetäisiin kehittämään jotakin mikä ei ole olennaista osaamista kyseisen roolin kannalta.

Tavoitekeskusteluja seurataan systemaattisesti ja niihin liittyy talotasolla kerättävä lomake. Henkilö A mainitsi huonona puolena keskusteluissa sen, että tavoite- ja kehityskeskustelu tehdään keväisin samalla kertaa. Tällöin saattaa käydä niin, että kehityspuoli jää heikompaan asemaan, koska tavoitekeskustelu kuitenkin pitää saada tehtyä ja lomake siitä täytettyä. Lisäksi esimiehillä, joilla on kymmeniäkin alaisia, ajan rajallisuuden vuoksi keskustelut jäävät minimiin tai pahimmassa tapauksessa pitämättä.

Henkilö A kertoi kehityskeskustelujen yhteydessä toimivasta työntekijän kehityspolusta. Kehityspolussa mietitään työntekijän kanssa mahdollinen rooli, johon hän haluaisi päästä. Samasta asiasta kertoi myös henkilö B käyttäen kehittymissuunnitelma-termiä. Hän sanoi, että kehittymissuunnitelma tehdään niiden kanssa jotka sitä haluavat. Ketään ei siis painosteta menemään esimerkiksi jollekin tietylle kurssille. Henkilö B sanoikin, että koulutuksen hyöty jää mitä todennäköisimmin ole mattomaksi, jos meno koulutukseen ei ole lähtenyt henkilöstä itsestään. Henkilö A korosti kehityspolussa tiettyjen roolien tarvetta talotasolla. Suhteessa toimivat siis työntekijän omat kehittymistavoitteet, mutta unohtamatta talon tavoitteita. Eli, jos jollekin roolille nähdään tulevaisuudessa ole

van enemmänkin tarvetta, niin siihen tietenkin pyritään kouluttamaan lisää ihmisiä, mutta missään nimessä ei tarkoituksena ole kouluttaa asiantuntijoita vain varastoon. Myös henkilö B korosti talon linjauksia työntekijän kehityssuunnitelmassa. Kehityssuunnitelma/kehityspolku halutaan nähdä siten, että siitä on hyötyä yritykselle.

5 Fujitsu Services Oy:n osaamispääomaraportti

Olemme tehneet Fujitsu Services Oy:n osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä osaamispääomaraaportin (Liite 2) Tanskan mallin mukaan (ICS,2003). Lähteinä olemme käyttäneet raporttiin viittaavaa kirjallisuutta. Osaamispääomaraportin avulla yritys voi esittää sidosryhmilleen kuinka se luo arvoa aineettoman pääoman avulla. Raporttia voidaan soveltaa myös johtamisen tukena organisaation sisäisessä käytössä. Raportin hyötyjä ovat muun muassa se, että raportti tukee yrityksen strategiaa ja pistää yrityksen työstämään strategian osaamisen johtamiselle. Se voi auttaa luomaan osaamisen jakamisen kulttuurin ja sen avulla voidaan houkutella uusia työntekijöitä ja sijoittajia.

Osaamispääomaraportti perustuu osaamisresurssien johtamismalliin ja siinä on neljä osa-aluetta. Ensimmäinen on tietämuskertomus, joka sisältää muun muassa yrityksen vision. Tietämuskertomus kertoo kuinka asiakkaat hyötyvät yrityksen tuotteista ja palveluista, sekä mitkä ovat yrityksen resurssit näiden tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseksi. Tietämuskertomuksen perusteella voidaan tunnistaa tiettyjä raportin toisen osan, johtamishaasteiden, asioita. Johtamishaasteiden ratkaisemisen tulisi johtaa tietämuskertomukseen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. Kolmas osa on toimenpiteet, jotka ovat konkreetteja toimenpiteitä ja seuraus johtamishaasteista. Neljäntenä osana ovat indikaattorit, mittarit, jotka kuvaavat toimenpiteiden toteutusta ja tuloksia. (Adriessen 2004, ICS 2003, Lönnqvist ym. 2005.)

Liitteessä 2 on Fujitsu Services Oy:stä tehty osaamispääomaraportti. Seuraavaksi kerromme perustelut, miksi mainitut asiat meidän mielestämme kuuluvat raporttiin. Haastatteluissa, vuosikatsauksessa ja yrityksen verkkosivuilta käy melko selvästi ilmi, että erityisen tärkeää Fujitsu Services Oy:n toiminnan kannalta on asiakas ja asiakkaan toimintaympäristön tuntemus, jolloin laitoimme asian myös osaamispääomaraportin tietämuskertomukseen. Yrityksen visiona on ”Kilpailukykyä töpselistä. Modernien tietojärjestelmien legendaarinen palveluoperaattori”, minkä takia ajattelimme, että menestyminen tieto- ja viestintäteknikan palveluissa kuuluu jo yrityksen toimialan takia raportin tietämuskertomukseen. Yritys tarvitsee myös osaamista tarjoamissaan palveluissa ja ratkaisuisa, jolloin se on tietämuskertomuksessakin mainittu.

Johtamishaasteiden tulisi johtaa tietämuskertomukseen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. Kun tunnistetaan osaamistarpeet ja osataan toimia niin, että talotasolla osaamistarpeet ja resurssit kohtaavat toisensa, niin osaamisen hallinta on jo pitkälle varmistettu. Informaatio- ja viestintäteknikka on jatkuvassa kehityksessä. Siksi menestyskin alalla vaatii jatkuvaa kehittymistä ja kouluttautumista. Myös ajan tasalla oleminen on tärkeää. Tällöin johtamishaasteina voidaan pitää henkilöstön osaamisen hallintaa ja muuttuvien osaamistarpeiden tunnistamista. Menestykseen tällä alalla tarvitaan myös asiakastyytyväisyyttä, jonka olemme laittaneet johtamishaasteisiin.

Johtamishaasteista seuraavia konkreettisia toimenpiteitä henkilöstön osaamisen hallinnalle ovat erilaiset koulutusmuodot, osajayhteisöt, yrityksen verkko tiedonlähteenä sekä tavoite- ja kehityskeskustelut. Näiden lisäksi voidaan käyttää rekrytointia tai alihankintaa tarpeen niin vaatiessa. Osaamistarpeiden tunnistamista varten pidetään niin sanottuja osaamisjumbppia, jossa kehitellään tavoite-tiloja tulevan suhteen. Lisäksi seurataan ajankohtaisia asioita alalta sekä alan trendejä. Laitoimme osaamistarpeen ja resurssien tasapainon omaksi kohdakseen johtamishaasteissa, koska yrityksessä

näyttää olevan erityisen tärkeää se, että kaikki osaaminen on käytössä koko ajan ja ettei mitään osaamista olisi liikaa. Tähän voidaan vaikuttaa juuri koulutuksen painopistealueilla sekä tehtävämuutoksilla. Työntekijöitä voidaan myös kouluttaa toisiin tehtäviin, jos nykyinen työnkuva ollaan tarpeettomuuden takia lakkauttamassa.

Koska Fujitsu Services Oy on palveluoperaattori, ovat asiakkaat tärkeässä asemassa. Menestyksen kannalta asiakastyytyväisyys koetaan tärkeäksi, jolloin se kuuluu mielestämme johtamishaasteisiin. Toimenpiteitä ovat muun muassa aiemmin mainitsemamme Tunto-hanke, jossa pyritään parempaan toimintaan asiakkaiden tarpeen mukaan sekä asiakaspalautejärjestelmä, joka on Fujitsulla systemaattisessa käytössä.

Toimenpiteiden toteutusta ja tuloksia kuvaavat indikaattorit. Tavoitekeskustelujen tulokset ovat yksi indikaattori henkilöstön osaamisen hallinnasta, mutta myös tuntikertymä kertoo konkreettisella tasolla, mikä on henkilön osaamistaso. Lisäksi koulutuspäivien lukumäärää voidaan pitää yhtenä mittarina. Osaamistarpeiden ennakoinnissa ja osaamisjumpissa syntyvät osaamistarpeen konkreetit luvut tulevaisuuden suhteen. Myöhemmin voidaan ennakoinnin onnistumista vertailla toteutuneisiin lukuihin. Nykypäivän osaamisrakenneluvut taas kertovat, ovatko osaamistarpeet ja resurssit kunnossa. Asiakaspalautteen luvut taas toimivat indikaattoreina asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. Onnistuneen osaamispääomaraportin tuloksena on kasvu sekä ict-markkinaosuuden kasvattaminen.

6 Yhteenvetoa, päätelmiä ja arviointia

Yleiskuva Fujitsu Services Oy:n osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä on positiivinen. Kokonaisuutta ajatellen johdolta välittyy selkeä strateginen visio laajojen aineettomien resurssien synnergian muodostaman osaamispääoman käyttämiseen asiakkaan liiketoiminnan tukena.

Osana strategian toteuttamista henkilöstöä kannustetaan talon asettamien linjausten mukaisesti kehittämään osaamistaan monin eri tavoin. Henkilöstöllä on mahdollisuus itseopiskeluun sekä työn puolesta järjestettäviin koulutuksiin, jotka toteutetaan tilanteeseen sopivia koulutusmuotoja hyväksi käyttäen. Kehityspolkujen avulla voidaan tehdä pitkäjänteisiä kehittämissuunnitelmia, jotka sitovat työntekijän ja Fujitsun kiinteämpään yhteistyöhön sekä välttämään tarpeettomilta irtisanomisilta. Fujitsu hyötyy pitkän työsuhteen tuomasta moni-osaamisesta ja näkemyksistä. Osaavaa henkilöstöä kannustetaan myös säännöllisellä palkitsemisella.

Osaamisrakenteen avulla pystytään helposti näkemään talon tilanne osaamisen suhteen ja tarvittaessa rekrytoimaan lisää osaamista. Myös alihankintaa käytetään. Tärkeintä osaamisrakenteessa ja sen ylläpidossa kuitenkin osaamisen johtamisen kannalta on, että osataan varautua ja että tiettyjä osaamisasia ei ole liikaa. Myös vanhentunut osaaminen pystytään helposti paikallistamaan osaamisrakenteen avulla. Tekemisissä haastatteluissa mainittiin, että osaamisrakenteen ansiosta talossa on syntynyt yhteinen kieli osaamiselle. Esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskusteluissa esimiehet puhuvat samoista asioista samoilla termeillä, jolloin raportointikin helpottuu.

Osaajayhteisöt ja erilaiset keskustelupalstat toimivat hiljaisen tiedon jakamista edistävinä kohtaamispaikkoina. Molemmat haastateltavat pitivät yhteisöjä positiivisina asioina ja sanoivat yrityksen kannustavan ja tukevan niiden toimintaa. Osaajayhteisöt tuntuvat toimivan aktiivisesti silloin, kun sillä on aktiivinen vetäjä. Jatkoa ajatellen voisikin miettiä, että voiko vetäjän valintaan jollain tavalla vaikuttaa, jotta saataisiin mahdollisimman monelle yhteisölle aktiivinen vetäjä.

Lönnqvist (2005) kirjoittaa, että osaamispääomaraporttia voidaan hyödyntää myös johtamisen tukena organisaation sisäisessä käytössä. Fujitsu Services Oy:llä raportin tekeminen voisi toimia juuri tähän tarkoitukseen. Henkilö A sanoi, että tieto osaamisesta on kyllä olemassa yrityksen järjestelmissä, eikä vaatisi paljoa saada tieto ulos.

Tarvittavan osaamisen löytämisessä ja hyödyntämisessä voisi mielestämme kehittää henkilöstöportaalin aktiivisempaa käyttöä. Kun työntekijä itse päivittää portaaliin omaa osaamistaan, on mahdollista että sen avulla pystytään hänet paikallistamaan, vaikka hän ei roolinsa perusteella kyseistä osaamista hallitsisikaan. Tällöin voitaisiin tarve paikata mahdollisesti talon sisältä, eikä rekrytointia tai alihankintaa välttämättä tarvittaisi.

Kokonaisuutena osaamisen johtaminen vaikuttaa olevan hyvissä käsissä. Toinen asia on miltä se todellisuus näyttää. Huippuosajat saattavat saada arvoisensa kohtelun, mutta entä ne jotka hoitavat sen palvelupuolen käytännössä, kuten käyttötuen. Muistetaanko kaikki kauniit lupaukset ja hyvät asiat kiireen keskellä lyhytjännitteisten ja taloudellisten seikkojen painaessa päälle. Kakku on kauris, mutta riittääkö siitä tasaveroinen siivu jokaiselle.

6.1 Vertailua vuoden 2003 tapauskuvauksen kanssa

Kolme vuotta sitten Osaamisen kehittäminen ja johtaminen -kurssilla on tehty tapauskuvaus (Ojala et al.,2003) Fujitsu Inviasta, joka on Fujitsu Services Oy:n edellinen nimi. Raportin sisältö kuvaa pääosin hyvin myös tätä päivää. Tavat toimia ja johtaa ovat säilyneet nimen muutoksesta huolimatta. Eroavaisuudet selittyvät osin toiminnan kehittymisellä sekä eri tekijöillä ja eri lähdemateriaalilla.

Raporttien keskeisimmät yhtäläisyydet liittyvät osaamisen johtamiseen, osaamismatriisiin, tavoite- ja kehityskeskusteluihin (TaKe), osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen, osaamisen turvaamiseen kehityspolkujen avulla sekä osaamisen palkitsemiseen.

Raporttien keskeinen yhtäläisyys liittyi johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Samoin asiakas-keskeisyys on tärkeä osa Fujitsun liiketoimintaa. Eroavaisuuksista arvioinnissa mainittakoon se, että edellisessä raportissa pohdittiin enemmän erilaisia tarkastelunäkökohtia sekä osaamisen luotettavuutta ja yhteismitallisuutta. Vuoden 2006 arvioinnissa pohditaan enemmän osaajayhteisöjen aktiivisuuden lisäämistä ja sitä kautta hiljaisen tiedon leviämisen helpottamista. Pohdimme myös osaamisen ja tarpeen yhteen saattamista henkilöstöportaalin kehittämisen avulla.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Adriessen, D. 2004. Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles.

Fujitsu Services Oy:n vuosikertomus (2004/2005)

Fujitsu Services Oy:n verkkosivut. <http://www.fujitsu.com/fi/>

Intellectual Capital Statements - The New Guideline. Ministry of Science Technology and Innovation. 2003. Denmark.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. JTO-Palvelut Oy. Tammerpaino: Tampere.

Haastattelut

Henkilö A (Osaamisen kehittämisen tiimi) 01.03.2006

Henkilö B (Kauppa- ja elintarviketeollisuus) 16.03.2006

Lisäksi muutamat täydentävät sähköpostiviestit molempien kanssa

LIITE 1. Osaamiskartoitus rekrytointivaiheessa

Alla oleva teksti on poimittu Fujitsun kotisivuilta kohdasta "avoin hakemus" -linkin takaa. Asiaa on tarkasteltu lähinnä Fujitsun osaamisrakenteeseen.

Hakemasi tehtävä: Avoin hakemus

Jos et löytänyt Avoimet tehtävä-sivultamme itsellesi sopivaa tehtävää, täytä alla oleva veppihakulomakkeemme. Tiedot tallentuvat tietokantaamme ja ovat voimassa seuraavat kuusi kuukautta. Mitä paremmin kuvaat hakemuksessasi osaamistasi, kokemustasi ja kiinnostustasi erilaisia työtehtäviä kohtaan, sitä paremmin pystymme kohdistamaan tulevia avoimia tehtäviämme osaamiseesi ja toivomuksiisi. Otamme sinuun yhteyttä kun sopiva tehtävä avautuu. Sinun kannattaa myös itse seurata kuulumisiamme kotisivullamme. Tämän tekstin alla näet neljä painiketta, joista avautuvat hakemuslomakkeemme osat. Voit edetä lomakkeen eri osissa haluamassasi järjestyksessä. Aloita klikkaamalla yhtä painikkeista. Ohjelma neuvoa, miten jatkat eteenpäin. Pakollisesti täytettävät kohdat on merkitty punaisella tähdellä. Jos muutat mieltäsi, etkä haluakaan hakea tätä tehtävää, paina lomakkeen lopussa olevaa Peruutan hakemuksen-nappia. Kiitos mielenkiinnostasi!

1) Mielenkiinnon kohteet

- IT-palvelut jakaantuu: Työasemien esiasennus, Palveluohjaus, HelpDesk-tehtävät, Lähitukitehtävät, Tietoliikenne- ja verkkoasiantuntijan tehtävät, Järjestelmäasiantuntijan, tehtävät sekä Käyttö- ja hallintapalveluihin
- Ohjelmistotuotanto jakaantuu: Määrittely ja dokumentointi, Kehitys, Valmisohjelmistojen soveltaminen, Tuotanto ja käyttöönotto sekä Ylläpitoon
- Konsultointi jakaantuu: IT-konsultointi, ERP-konsultointi, Liikkeenjohdon konsultointi sekä Internet-konsultointiin

Seuraavilla nimikkeillä ei ollut alakohtia:

- Projektipäällikkötehtävät
- Esimiestehtävät
- IT-koulutustehtävät
- Logistiikka
- Ostotoiminta
- Myynti ja asiakashallinta
- Markkinointi
- Viestintä tai tiedotus
- Taloushallinto
- Laki ja sopimushallinto
- Henkilöstöhallinto
- Sihteeri- tai assistenttitehtävät

2) Osaamisalueeni ja osaamisen kartoitus

Arvioi tietoteknistä osaamistasi alla luetelluissa osaamisalueissa seuraavalla asteikolla:

0 = Ei osaamista 1 = Perustiedot 2 = Junioritason osaaminen

3 = Asiantuntijaosaaminen 4 = Vahva, senioritasoinen asiantuntijaosaaminen

2.1) IT Osaaminen

- Käyttöjärjestelmien käyttäjätaidot
- Käyttöjärjestelmät
- Verkot ja tietoliikenne
- Tietokannat
- Työryhmäsovellukset
- World Wide Web
- Ohjelmistotuotteet
- Ohjelmointikielet ja kehittimet
- Tietoturva
- Teknologiat
- Mitä olet tehnyt merkitsemilläsi osaamisalueilla?
- Muu tietotekninen osaamisesi?

2.2) Muu ammatillinen osaaminen

- IT-palvelut
- Ohjelmistotuotanto
- Konsultointi
- Projektipäällikkötehtävät
- Esimiestehtävät
- Logistiikka
- Ostotoiminta
- Myynti ja asiakashallinta
- Viestintä tai tiedotus
- Taloushallinto
- Laki ja sopimushallinto
- Henkilöhallinto
- Sihteeri- tai assistenttitehtävät
- Muu, mikä?
- Mitä olet tehnyt merkitsemilläsi osa-alueilla?
- Muu ammatillinen osaamisesi?

4) Toimialatuntemus

Teollisuus, mikä

Kaupan ala, mikä

Finanssisektori, mikä

Julkinen sektori, mikä

Muu toimiala, mikä

5) Kielitaito

0 = En osaa 1 = Alkeet 2 = Tyydyttävä 3 = Hyvä 4 = Sujuva 5 = Äidinkieli

Suomi, Ruotsi, Englanti, Saksa, Ranska, Muu, mikä?

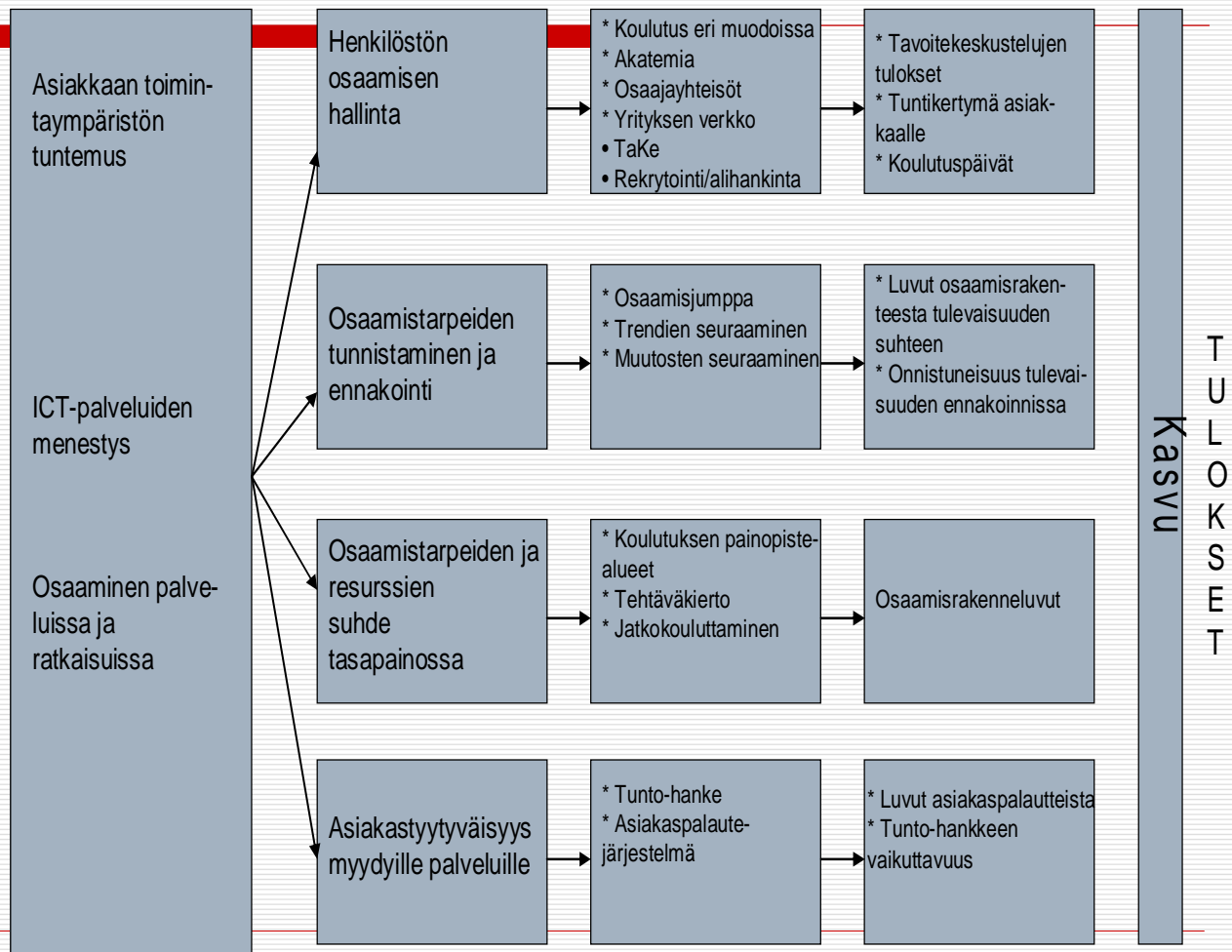
Liite 2. Fujitsu Services Oy:n osaamispääomaraportti

Tietämuskertomus

Johtamishaasteet

Toimenpiteet

Indikaattorit



KONE Oyj

Tuomas Carlberg
Timo Haapsaari

Sisällysluettelo

- 1 Caseyrityksen lyhyt kuvaus
- 2 Miten osaamisen johtaminen ymmärretään yrityksessä
- 3 Osaamisen johtaminen yrityksen strategiassa
- 4 Osaamisen johtaminen
- 5 Oppimisen johtaminen
- 6 Osaamisen palkitseminen
- 7 Osaamisen mittarit ja raportointi
- 8 Osaamisen turvaaminen
- 9 Esimiesten valmiudet johtaa osaamista ja oppimista
- 10 Johtopäätökset

Lähteet

Liite 1. KONE Oyj:n taloudellinen kehitys vuosina 2003-2005

Liite 2. KONE Oyj:n osaamispääomaraportti

1 Caseyrittöksen lyhyt kuvaus

“KONE on maailman neljänneksi suurin hissi- ja liukuporrasyhtiö, ja se tarjoaa kattavia ja innovatiivisia ratkaisuja hissien ja liukuportaiden asennukseen, huoltoon ja modernisointiin sekä automaattiovien huoltoon. KONE mahdollistaa päivittäin turvallisen ja esteettömän liikkumisen sadoille miljoonille ihmisille joka puolella maailmaa. KONEen vuotuinen liikevaihto on noin kolme miljardia euroa ja henkilöstömäärä noin 27 000. Yhtiön B-sarjan osake on noteerattu Helsingin pörssissä.” (KONE Oyj Vuosikertomus 2005, 2).

KONE Oyj:n taloudellinen kehitys vuosina 2003 - 2005 on kuvattu liitteessä 1.

2 Miten osaamisen johtaminen ymmärretään yrityksessä

KONE Oyj:ssä johtaminen ymmärretään ensisijaisesti henkilöstön kautta tapahtuvana liiketoimintatavoitteiden saavuttamisena. Johtamiseen liittyy olennaisesti muun muassa henkilökunnan innostaminen, motivointi ja coaching, joiden kautta pyritään saavuttamaan innovatiivinen ja palkitseva työyhteisö. Johtamiseen liittyy myös ammattiosaamisen lisäksi kyky ottaa riskejä ja saada asioita toteutetuksi. Johtaminen tapahtuu yrityksen määrittelemien johtamiskompetenssien kautta, joiden avulla osaaminen pyritään linkittämään suorintaan yrityksen strategiaan.

KONEessa puhutaan henkilökunnan taitojen kehittämisen yhteydessä lähinnä koulutuksesta. Yrityksessä on pyritty irtautumaan tavanomaisesta ”training” ilmauksen käytöstä, koska se nähdään suppeana suhteessa koulutuksen monipuoliseen luonteeseen. Ongelmana kuitenkin tämän mittaluokan kansainvälisessä yrityksessä nousee esiin kulttuurien väliset kielelliset erot, jolloin ei välttämättä löydetä tai ei ole olemassa haluttuja termejä koulutustapahtumien kuvaamiseksi. Yrityksellä on myös erilaisia ohjelmia esimerkiksi muutosjohtamisen kehittämiseksi. Näillä pyritään varmistamaan johtamiskompetenssien toteutuminen ja osaamisen kehittäminen organisaatiossa.

Organisaation sisällä jokainen vastaa viimekädessä omasta oppimisestaan. Jokaiselle on määritelty osaamisalueet jotka ovat vahvoja ja jotka tarvitsevat kehitystä. Kehityssuunta liikkuu yksilön itsensä kehitysprosessista kohti organisaation ja työyhteisön kehittämistä. Erilaiset potentiaalit määrittyvät prosessien, työkalujen ja ihmisten kautta, eli pelkkä henkilökohtainen osaaminen ei välttämättä tuo parasta mahdollista tulosta.

Yhtenä henkilökohtaisen kehittymisen ja kehittämisen muotona ovat koko organisaatiolle yhteiset kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa on otettu huomioon kulttuurikohtaiset erot ja kehittämis-toiminta on järjestetty yksiköittäin. Kehityskeskustelujen kautta pyritään muun muassa havaitsemaan tulevaisuuden potentiaalit, joiden urakehitystä suunnitellaan vastaamaan organisaation tarpeita. Kuten aiemmin mainittiin, jokainen työntekijä on viimekädessä vastuussa omasta oppimisestaan ja kehittymisestään. Yksikön johtaja on puolestaan vastuussa siitä, että hänellä on tarvittavat resurssit käytössään. Resurssitarve voidaan luonnollisesti toteuttaa joko potentiaalisten työntekijöiden kautta tai rekrytoimalla.

Organisaatiolla ei ole mitään erityistä johtamistutkimusta. Johtamiskompetenssien kehittämistoiminta aloitettiin johdon päätöksellä kolme vuotta sitten. Organisaatiolla ei myöskään ole mitään systemaattista osaamisen arviointijärjestelmää, vaan tietoja johtamiskompetenssien integroimisen toteutumisesta eri liiketoiminnan osa-alueissa tarkastellaan lähinnä henkilöstökyselyjen avulla. Tämän lisäksi on olemassa SAP-pohjainen kehittämisjärjestelmä, jolla kontrolloidaan työntekijöiden osal-

listumista erilaisiin koulutuksiin. Organisaatiotasolla ei kuitenkaan ole mitään yhtenäistä raportointikäytäntöä, vaan riippuu hyvin paljon yksiköstä kuinka tarkkoja tietoja heidän työntekijöistään on saatavalla. Yksikkökohtaiset raportit on saatavilla erillisestä pyynnöstä, mutta niiden sisältö ja tarkkuus vaihtelee yksikkökohtaisesti.

3 Osaaminen yrityksen strategiassa

KONEessa tapahtuva oppiminen ilmenee liiketoiminta-alueiden sisällä. Osaaminen on mukana strategiaprosessissa, jossa HR johto on mukana tulosten kehittämisessä. Osaamisen hankkimisstrategia liittyy vuosittaiseen ”business plan cycle”- suunnitelmaan, joka sisältää esimerkiksi toimenpidesuunnittelua ja resurssisuunnittelua. Olennaisena osana ovat myös organisaation sisäiset siirrot tiedon ja informaation siirtymisen turvaamiseksi, sekä tarvittavan asiantuntijuuden hankkiminen rekrytoinnin kautta. Tuotekehityspuoli on selkeästi pisimmällä siinä, mitä osaamista tarvitaan ja mitä ei ole varaa menettää. Samoin on otettu huomioon uuden teknologian tuomat roolimutokset.

4 Osaamisen johtaminen

Osaamistarpeita selvitetään vuosittaisen ”business plan cycle”-suunnitelman avulla. Sen pohjalta tehdään toimenpide- ja resurssisuunnittelua, kuten jo edellisessä kappaleessa on todettu. Haasteena tässä suunnittelussa nähdään lähinnä palautteen ja kommunikoinnin käsitteiden välinen epäselvyys. HR verkosto hoitaa tietyt kehittämiseen liittyvät asiat paikallisesti. Globaali osaamistarpeiden kehittämisjärjestelmä toimii tästä erillisenä.

Erittäin olennaisena nähtävän rekrytoinnin lisäksi osaamisen hankkiminen ja kehittäminen on pyritty varmistamaan kierrättämällä henkilöstöä eri organisaation yksiköiden välillä. Samalla on pyritty kartoittamaan työntekijöiden vahvuusalueet ja kehittämään niitä. Päämääränä on hallita ja ymmärtää laajemmalti eri organisaation toiminnan osa-alueita. Yhtenä ratkaisuna tähän on toimia läheisesti yhteydessä asiakkaiden kanssa, jotta pystytään ymmärtämään asiakkaan toimintaympäristö ja toteuttamaan liiketoimintaa paremmin tämän toimintaympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti. Valmennuksen ja koulutuksen osan osaamisesta katsotaan olevan noin 20%, kollegojen noin 30% ja kokemuksen kautta saavutetaan loput noin 50% osaamisesta ja asiantuntijuudesta. Mielenkiintoisena käytännönsovelluksena uusien ajattelumallien kehittämisestä mainittakoon ruuduttomien ”kehittymisvihkojen” käyttö, joka on todistetusti antanut työntekijöille mahdollisuuksia ajatella ja esittää asioita muutenkin kuin suoraviivaisesti ruutujen ja viivojen avulla, johon perinteinen muistivihko malli ainakin tiedostamattomasti ohjaa.

Erilaisista oppimisen muodoista mainittakoon Crossfunctional teams, jossa on pyritty yhdistelemään eri taustoista lähtöisin olevia henkilöitä. Tämän toiminnan tehokkuuden voidaan sanoa perustuvan jaettuun asiantuntijuuteen, joka perustuu ajatukseen, että toimimalla yhdessä muiden kanssa voimme lisätä ajattelukapasiteettiamme. Merkittävän lisän tämä tuo juuri siinä, että tiimissä toimii eri taustat omaavia henkilöitä, mikä puolestaan perustuu siihen, että yhden ihmisen on mahdotonta tarkastella käsiteltävää ilmiötä kaikista tarpeellisista näkökulmista. (Hakkarainen, Lonka, Lipponen 1999, 143-144).

Oppiminen ja kehittyminen on otettu huomioon myös kollegojen välisissä keskusteluissa, HR henkilöiden välisissä verkostoissa, sekä globaalisti toteutetussa työssäoppimisessa. Yhtenä oppimisen muotona ovat myös erilaiset koulutukset. Näiden suhteen tiettyinä ongelmana on käytännön työn ja

teoriatiedon yhdistäminen toisiinsa. On havaittu, että työpaikalla järjestetyissä koulutuksissa teoria-tiedon ankkurointi käytännön ongelmanratkaisuun tehostuu. Toisaalta tässä on vaarana se, että työ-ympäristö ei anna työntekijälle mahdollisuutta osallistua täysin koulutettavaan sisältöön, koska työntekijä ei kykene irtautumaan työtehtävistään, jolloin keskittyminen itse koulutettavaan asiaan häiriintyy.

Osaamisen ja johtamiskompetenssien kehittymistä seurataan johtotasolla niin sanotun 360 arvioin-nin avulla. Tämä sisältää henkilön valmiuksien arviointia alaisten, kollegojen ja esimiesten näkö-kulmasta. Tämän pohjalta kartoitetaan kyseisen henkilön vahvuudet ja kehittymisalueet.

5 Oppimisen johtaminen

Oppiminen ja koulutus saavat KONEella paljon huomiota. Erityisen tärkeänä nähdään se, että kou-lutuksen ja oppimisen hyödyt saataisiin siirrettyä organisaation käyttöön. Tietoa pyritään jakamaan yksiköissä koulutusten jälkeen, mutta tavat tämän toteuttamiseen ovat pitkälti yksittäisten esimies-ten harkinnassa. Usein ajatuksena on, että ihmisillä on halu jakaa oppimaansa, mutta vaikeuksia saattaa tuottaa tapa, jolla se tehdään. Tärkeää on myös se, että pitäisi ymmärtää se, että tietoa ei voi saada, ennen kuin antaa sitä myös itse.

Sähköiset oppimisjärjestelmät nähdään KONEella tärkeinä ja useita eri järjestelmiä on suunnitteilla ja työn alla. E-learning on tällä hetkellä vähäistä, mutta siihen panostetaan paljon ja tulevaisuudessa erilaisia blogeja ja wikipedioita tullaan ottamaan käyttöön. Erityisesti tämä näkyy johtajatasolla. Sähköisesti järjestetään erilaisia keskustelufoorumeja, joilla pyritään saattamaan eri asemissa olevia ja erilaisia ihmisiä ”saman pöydän ääreen”. Erilaiset osaamistapahtumat rekisteröidään sähköiseen järjestelmään, mutta yleisiä ohjeita tästä ei ole. Kulttuurista riippuen raportoinnin laatu ja määrä vaihtelee huomattavasti.

Työssäoppiminen nähdään tärkeänä ja tämä toteutetaan erilaisten koulutusohjelmien ja työjärjeste-lyjen avulla. Globaalisti tästä ei ole ohjeistusta ja edelleen järjestelmät ovat kulttuuri- ja maasidon-naisia. Eräissä maissa on huollon ja asennuksen yhteydessä käytössä osaamisprofiilit, joilla kartoite-taan nykyistä osaamista ja tavoiteosaamisen tarpeita. Tärkeänä nähdään myös kollegoiden tuki op-pimiselle sekä tästä heräävä keskustelu ja verkostojen syntyminen.

6 Osaamisen palkitseminen

Osaamisen palkitsemiseen ei ole yhtä yhtenäistä käytäntöä KONEen sisällä. Tämä ei toisaalta olisi mahdollistakaan yrityksen suuren koon ja monikansallisuuden takia. Eri maissa on käytössä erilaisia bonusjärjestelmiä kuten palkkaus, joka koostuu peruspalkasta ja vaihtelevasta osuudesta. Nämä jär-jestelmät on pyritty sovittamaan mahdollisimman hyvin kyseisen maan kulttuuriin sopivaksi.

Osaamisen palkitseminen sellaisenaan on vaikeaa ja KONEella panostetaankin epäsuoraan palkit-semiseen, joka tapahtuu tuloksen kautta. Osaaminen siis johtaa tulokseen, jonka perusteella palki-taan.

Osaamisen palkitseminen nähdään ensi kädessä esimiesten tehtävänä ja vastuuna, jota ei voi dele-goida HR:lle. Palkitsemisen tärkeyttä painotetaan esimiehille ja esimerkiksi kehityskeskustelut ovat tärkeitä välineitä, joiden avulla sovitaan tavoitteista ja niihin liittyvistä palkitsemiskäytännöistä.

Näin pyritään kannustamaan työntekijää ja nostamaan hänen motivaatiota tekemäänsä työhön. Lisäksi, jos jokin osa-alue nähdään hyvin tärkeänä on mahdollista sopia erillisestä palkitsemista juuri tähän alueeseen liittyen. Viimekädessä tämäkin on esimiesten vastuulla. Kannustaminen yksilön osaamisen jakamiseen nähdään myös esimiesten tehtävänä. Tämä nähdään tärkeänä ja siihen kannustetaan, mutta yhtenäisiä käytäntöjä tämän toteuttamiseen ei ole.

Huolimatta organisaatiotason yhtenäisten palkitsemisjärjestelmien puutteesta järjestetään yrityksessä erilaisia globaaleja hankkeita, joilla pyritään parantamaan eri osa-alueiden kuten myynnin osaamista. Esimerkkinä tällaisesta mainittakoon juuri myynnin osaamisen kehittämiseen tarkoitettu globaali ”SEIS –competition” hanke, jossa parhaat suoriutujat palkittiin kaksivaiheisella, luonteeltaan ja kannustavuudeltaan hyvin arvostettavalla palkinnolla.

Kokonaisuudessaan KONEen palkitsemisjärjestelmät toimivat hyvin. Kokonaisvaltainen, koko organisaation kattava järjestelmä ei ole edes mahdollinen, mutta palkitseminen tuntuu jäävän tällä hetkellä ehkä hieman liikaa yksittäisten esimiesten harteille. Positiivista on työntekijöiden kannustaminen osaamisensa muuttamiseen tulokseksi ja osaamisen palkitseminen tätä kautta. Palkitsemisen yhdistäminen kehityskeskusteluihin on myös toimiva ratkaisu, jolla yhdistetään tavoitteet ja niiden saavuttamisesta saatavat palkinnot.

7 Osaamisen mittarit ja raportointi

Tärkeä osa osaamisen mittaamisessa ovat kehityskeskustelut, joita järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskusteluissa käydään osaamisen kannalta läpi aiemmin asetetut osaamisen tavoitteet ja niiden toteutuminen tai toteutumattomuus.

Ulospäin osaamisesta ei juuri raportoida ja KONEen sisällä tärkeimmät raportointikeinot ovat nimenomaan edellä mainitut kehityskeskustelut.

Vuosikertomuksessa osaamisen tasoa ei raportoida, mutta osaamisen kehittäminen on esillä. Vuoden 2005 vuosikertomuksen mukaan ”KONE kehittää henkilöstön osaamista päivittäisessä työssä, erilaisten räätälöityjen oppimISRatkaisujen ja työkierron avulla.” Erityisesti korostetaan vuoden 2005 aikana aloitettua myynnin johdon kehittämisohjelmaa, jolla pyritään parantamaan osaamista myynnin johtamisessa ja prosesseissa.

Osaamisen ja sen kehittämisen raportoinnin yhteydessä nähdään ongelmana raportoinnin vaikeus. Raportointi ei ole mahdollista samalla tavoin, kuin esimerkiksi taloudellisten tunnuslukujen kohdalla. Yksittäisen osaamisen eristäminen ei ole mahdollista. Ei voida osoittaa että yhden osaamisen kehittäminen on tuottanut tietyn määrän rahallista tulosta. Selvää on, että kehittyvä osaaminen vaikuttaa taloudelliseen tulokseen, mutta ei voida tarkasti määritellä miten paljon. Tämä ongelma asettaa haasteita raportoinnille; toisaalta halutaan nähdä tuloksia osaamisen kehittämiseen panostettujen rahallisten sijoitusten tuotosta, mutta tuloksia on vaikea osoittaa.

Yhtenäistä tilastoa henkilöstön tai johdon osaamisesta ei ole vaan osaamista ja sen kehittymistä seurataan pääasiassa esimiesten toimesta alemmalla tasolla. Tärkeä osa johdon tämänhetkisen osaamisen seuraamista ja tulevaisuuden osaamisen varmistamista on ohjelma, jossa on mukana noin 900 potentiaalista tulevaisuuden korkean tason johtajaa. Näiden henkilöiden potentiaalia ylöspäin ja osaamista seurataan ja tehdään johtopäätöksiä heidän mahdollisuuksistaan kehittyä eteenpäin johta-

jina tulevaisuudessa. Lisäksi tärkeä menetelmä tämän toteuttamiseen ovat jälleen kehityskeskustelut, joilla pyritään selvittämään yksilöiden omia tavoitteita ja potentiaalia.

8 Osaamisen turvaaminen

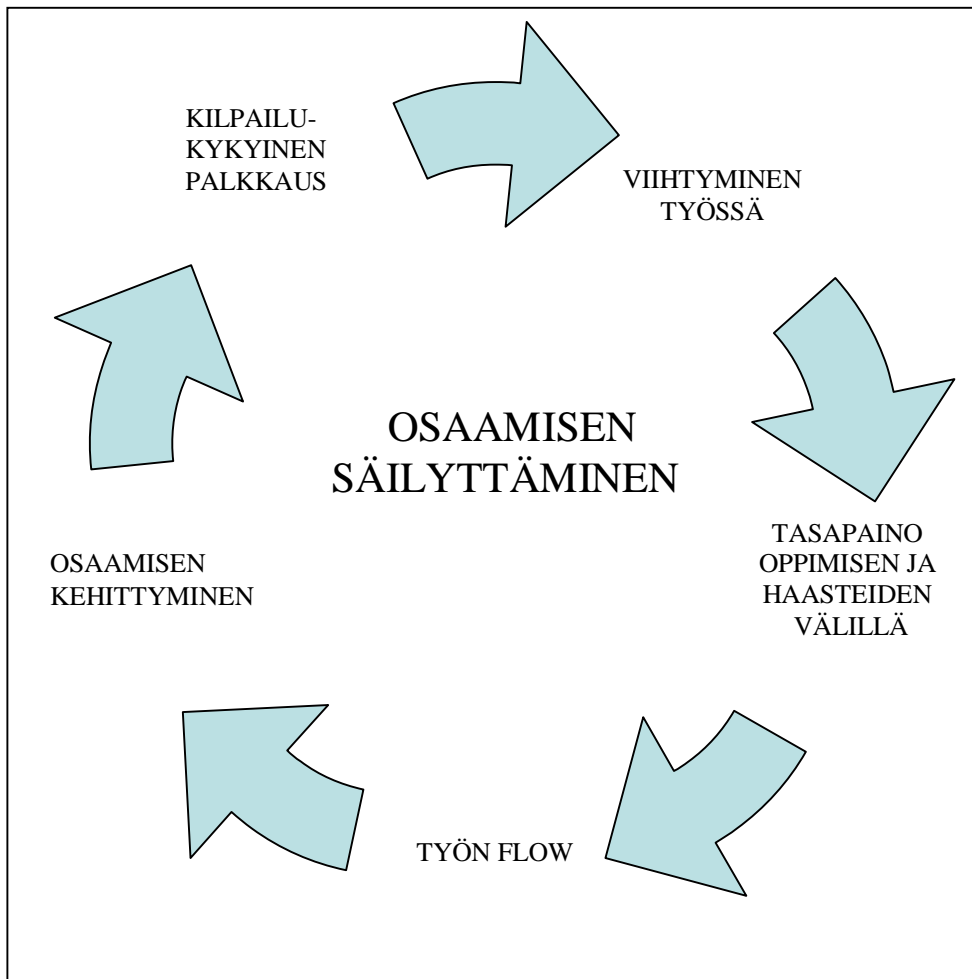
Osaamisen turvaaminen nähdään KONEella kahdesta näkökulmasta. Toisaalta halutaan varmistaa, ettei kriittinen osaaminen pääse ulos yrityksestä kilpailijoille ja toisaalta on tärkeää, että osaamisen taso säilyy korkeana myös tulevaisuudessa.

Tärkeänä tavoitteena nähdään, ettei oma osaaminen jää jälkeen kilpailijoista. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on useita tapoja. Yksi tärkeimmistä on pitää osaavat työntekijät itsellä. Esimerkkinä tästä voidaan mainita yleinen käytäntö, ettei työntekijöiden tietoja ole saatavissa internetsivuilta.

Työntekijöiden pitämiseen pyritään haastavilla ja opettavaisilla työtehtävillä sekä kilpailukykyisellä suorituspohjaisella palkkauksella. Tärkeänä nähdään myös tasapaino oppimisen ja työn haasteiden välillä. Kun tasapaino on olemassa saavutetaan hyvä 'työn flow' ja työntekijä viihtyy työssään. Tärkeä tekijä edellisen tavoitteen saavuttamisessa on työntekijän itsensä kehittäminen. Tämä palvelee kahta eri näkökulmaa. Toisaalta työntekijän osaaminen kehittyy ja toisaalta hän pysyy virkeänä ja tuntee, että työ tarjoaa riittävästi haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Merkittävä osaamisen alue on myös tarkka tutkimus ja omat menetelmät, joilla saavutetaan kilpailuetua markkinoilla.

Tulevaisuuden osaamisen varmistaminen ei onnistu vain yrityksen sisällä vaan osaamista on hankittava myös ulkopäin. KONEella on tärkeää verkostoituminen niin alan muiden yritysten kanssa kuin yrityksen sisälläkin. Ajatuksena on usein 'avoin tieto kasvaa'. Yhteistyö asiakkaiden ja tuotekanavien kanssa on olennaista ja tulevaisuuden osaamistarpeita selvitetään myös asiakkaiden kautta. Monipuolinen yhteistyö mahdollistaa myös tehokkaamman kasvun sekä nopeamman osaamisen kehittämisen. Osaamisen kehittämisen kannalta olennaista on myös kilpailijoiden ja markkinoiden ymmärtäminen. Osaamistarpeet syntyvät markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Hyvä yhteistyö näiden tahojen kanssa parantaa myös omaa ymmärrystä markkinatilanteesta ja omasta asemasta.

KONEen osaamisen kriittiset pisteet on suojattu ja käytössä on mm. 'confidence agreement', jolla työntekijä sitoutuu olemaan luovuttamatta tietojaan muiden käyttöön. Tähän on kiinnitetty huomiota erityisesti tuotekehityksen puolella, mutta myös muualla tiedostetaan tiettyjen kriittisten osien turvaamisen tärkeys.



Kuva 1: KONEen ajatusmalli työntekijän olosuhteista, jotka johtavat osaamisen kasvamiseen ja säilymiseen sekä työntekijän pysyvyyteen.

9 Esimiesten valmiudet johtaa osaamista ja oppimista

Esimiesten valmiudet osaamisen ja oppimisen johtamiseen ovat tärkeitä KONEella. Tämä näkyy esimiehille annetussa vastuussa osaamisen johtamiseen liittyen. Johtamisen kehittämisessä tärkeitä menetelmiä ovat kehityskeskustelut ja 'coaching'.

Esimiesten valmiuksia ei käsitellä erillisenä ohjelmana, mutta näiden tärkeyttä korostetaan esimiesten koulutuksissa ja valmistautumisessa kehityskeskusteluihin. Tuotekehityksessä esimiesten valmiudet nähdään erityisen tärkeinä, koska osaamisen kehittyminen näkyy melkein suoraan kehittyissä tuotteissa. Myös myynnin puolella johtajien valmiudet osaamisen johtamiseen korostuvat. Johtajien on kysyttävä itseltään millaista osaamista he tarvitsevat myyntitavoitteidensa saavuttamiseksi ja millä keinoilla ja välineillä osaaminen hankitaan tai saavutetaan.

Nuorten lupauksien kohdalla hyödynnetään mentorointia. Tätäkään ei ole globaalisesti määritelty, mutta toiminta tapahtuu luonnollisesti – vanhempi neuvoo nuorempaa. Tämä on normaalia toimintaa monissa työympäristöissä.

Kulttuurierot eri maiden välillä vaikuttavat useaan asiaan, mutta erityisesti eroja kulttuurien välillä syntyy siinä, millaiset valmiudet johtajilla on valmentavaan johtamiseen. Kulttuurierot määrittävät muutenkin esimiesten käyttämiä toimintamalleja. Esimerkiksi Kiinan ja Suomen johtamismallit poikkeavat muun muassa hierarkkisuudeltaan merkittävästi toisistaan.

10 Johtopäätökset

Tekemämme kartoituksen perusteella voidaan mielestämme sanoa, että KONEella on varsin hyvin otettu huomioon osaamisen johtaminen ja kehittäminen suhteessa yksilön henkilökohtaiseen kehittymiseen ja sitä kautta organisaatiossa olevan asiantuntemuksen vahvistamiseen. Monessa tilanteessa koko organisaation mittakaavassa yhtenäiset toimintamallit saattaisivat kuitenkin palvella vielä enemmän niitä tarkoituseriä, joita organisaation johto niille asettaa.

Toisaalta voidaan sanoa, että yksikkökohtaiset toimintamallit antavat enemmän tilaa kulttuurillisten erojen huomioon ottamiselle. Mielestämme olisi kuitenkin organisaation edun mukaista, mikäli olisi sovittu jonkinasteiset yhtenäiset suuntaviivat asioiden toteuttamiselle. Tämä tuottaisi mahdollisesti yksityiskohtaisempaa tietoa nimenomaan niistä osa-alueista, joista sitä halutaan ja toisaalta helpottaisi eri yksiköiden ohjata omaa kehitystoimintaansa organisaation kannalta yhtenäiseen suuntaan. Samalla se kuitenkin jättäisi tilaa toteuttaa kehittämiskeskusteluja ja hankkeita paikalliset kulttuurinäkökohdat huomioonottaen. Esimerkkinä tästä voisi olla se, miten eri yksiköt raportoivat henkilökuntansa osallistumisesta erilaisiin koulutuksiin. Yhtenäiset raportointikäytännöt antaisivat enemmän vertailunäkökohtaa siihen, millaisiin koulutuksiin henkilökunta ottaa osaa eri organisaation yksiköissä.

Huolimatta siitä, että KONEella oppiminen ja henkilöstön kehittäminen on otettu varsin hyvin huomioon, ei osaamisen hankkimista ole kuitenkaan otettu huomioon koko organisaation strategiasa. Osaamisen hankkiminen tulee esiin oikeastaan vain yksiköiden sisäisissä strategioissa, eikä tässäkään tilanteessa ole annettu yksiköille kattavaa ohjetta siinä, mikä on KONEen yleinen suhtautuminen osaamiseen ja johtamisen kehittämiseen.

Suhteessa KONEen käyttämiin palkitsemisjärjestelmiin, jotka ovat varsin tulosvoittoiset, voitaisiin jatkossa panostaa enemmän suoraan koulutuksen ja osaamisen hankkimisen palkitsemiseen. Suorempi yhteys siihen, että itseään ja osaamistaan kannattaa kehittää voisi motivoida henkilöstöä entisestään hakeutumaan erilaisiin koulutuksiin ja kehittämisprojekteihin. Tässäkään tapauksessa palkitsemisen ei tarvitse olla taloudellista, vaan palkinto voisi liittyä suoraan uuden osaamisopimisen tukemiseen. Esimerkkinä tästä voisi käyttää vaikka Rover Ltd.:n käyttämiä eri tyyppisiä koulutustasoja tai koulutussetelejä, joiden arvon voisi hyödyntämään nimenomaan oman osaamisensa kehittämiseen. Ja tätä kautta jokainen voisi kehittyä erilaisten ammattinimikkeiden kautta organisaation sisäisessä hierarkiassa. Tätä kautta voitaisiin saavuttaa asennemuutos, jonka avulla jokainen työntekijä saataisiin kiinnostumaan itsensä kehittämisestä. (Ojala 2000, 62-63).

Palkitsemisjärjestelmissä ehdottomasti positiivinen asia oli kuitenkin se, että siinä oli otettu jossain määrin huomioon myös yhteenkuuluvuuden tunteen kautta palkitseminen, sekä tarjoamalla ansioituneille työntekijöille mahdollisuutta osallistua organisaation järjestämään toimintaan yhdessä yrityksen ylempien toimihenkilöiden kanssa. Tämä on mielestämme osaltaan kustannustehokkaampi palkitsemismenetelmä kuin suora taloudellinen palkitseminen, mutta silti monissa tilanteissa varmasti vähintään yhtä tehokas.

KONEen toiminta halutun osaamisen säilyttämiseksi vaikuttaa mielestämme hyvältä. Organisaatiossa on otettu pelkkien juridisten sopimusratkaisujen lisäksi huomioon haastava ja mielenkiintoinen työympäristö, joka mielestämme on monessakin mielessä työtehon ja jaksamisen kannalta motivoivampi keino kuin perinteinen palkkaus, joka sekkin on otettu ansiokkaasti huomioon pyrittäessä varmistamaan halutun osaamisen säilyminen organisaatiossa.

Kaiken kaikkiaan KONEen osaamisen kehittämisestä ja kompetenssien hallinnasta jäi varsin vakuuttava kuva. Monet asiat oli otettu huomioon ylhäältä organisaatiosta käsin, mutta osa toiminnoista oli jätettyvarmasti tietoisesti itsenäisten yksiköiden päätettäväksi. Muutamista tässä mainitsemistamme kehityskohdista huolimatta KONEen osaaminen ja osaamisen kehittäminen on mielestämme varsin hyvissä kantimissa.

Kone Oyj:n osaamispääomaraaportti on tämän raportin liitteenä 2.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hakkarainen K. Lonka K. Lipponen L. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. WSOY 1999. Porvoo.

KONE Oy:n vuosikertomus 2005.

Otala L. Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa. WSOY 2000. Porvoo.

Haastattelut

Helena Terho, Human Resources, Vice President, Competence development

Ulla Toivo, Assistant Vice President, Learning Solutions

Liite 1. KONE Oyj:n taloudellinen kehitys vuosina 2003-2005

Tuloslaskelma	2005	2004¹⁾	2003
Liikevaihto, M€	3 242	2 895	2 856
- siitä ulkomaiset toimitukset, M€	3 137	2 801	2 767
Liikevoitto, M€	272 ²⁾	235	280
- prosenttia liikevaihdosta, %	8,4 ²⁾	8,1	9,8
Voitto ennen veroja, M€	178	233	281
- prosenttia liikevaihdosta, %	5,5	8,1	9,8
Tilikauden voitto, M€	109	164	205
Tase, M€	2005	2004	2003
Pitkäaikaiset varat	1 110	1 020	954
Vaihto-omaisuus	121	130	108
Muut lyhytaikaiset varat	914	914	1 035
Oma pääoma	669	727	622
Pitkäaikainen vieras pääoma	318	291	367
Varaukset	112	125	149
Lyhytaikainen vieras pääoma	1 046	922	960
Taseen loppusumma	2 145	2 065	2 097
Korolliset nettovelat	99	-61	-25
Liiketoimintaan sitoutunut pääoma ³⁾	769	665	597
Nettokäyttöpääoma ³⁾	-158	-180	-194
Muita tilastoja	2005	2004	2003
Saadut tilaukset, M€	2 639	2 136	2 021
Tilaukanta, M€	2 327	1 796	1 640
Investoinnit, M€	58	47	41
- prosenttia liikevaihdosta, %	1,8	1,6	1,4
Tutkimus- ja kehitysmenot, M€	41	41	41
- prosenttia liikevaihdosta, %	1,3	1,4	1,4
Henkilöstö keskimäärin	26 405	24 315	23 562
Henkilöstö kauden lopussa	27 238	25 262	23 737
Tunnuslukuja, %	2005	2004	2003
Oman pääoman tuotto	15,6	24,3	-
Sijoitetun pääoman tuotto	18,3	23,1	-
Omavaraisuusaste	31,2	35,2	29,7
Nettovelkaantumisaste	14,8	-8,4	-4,0
Osakekohtaisia tunnuslukuja⁴⁾	2005	2004	2003
Laimentamaton tulos/osake, €	0,87	1,33	1,64
Oma pääoma/osake, €	5,24	5,53	4,80
A-osakkeiden lukumäärän painotettu keskiarvo, 1 000 kpl	19 052	19 052	19 052
A-osakkeiden lukumäärä kauden lopussa, 1 000 kpl	19 052	19 052	19 052
B-osakkeiden lukumäärän painotettu keskiarvo ⁵⁾ , 1 000 kpl	108 333	104 147	106 208
B-osakkeiden lukumäärä kauden lopussa ⁶⁾ , 1 000 kpl	108 028	108 267	107 876
Osakkeiden lukumäärän painotettu keskiarvo ⁵⁾ , 1 000 kpl	127 385	123 199	125 260

¹⁾ Ilman kertaluonteista 15,3 miljoonan euron työkyvyttömyyseläkevarauksen purkamista

²⁾ Ilman 89,2 miljoonan euron varausta kehitys- ja uudelleenjärjestelyohjelmaan

³⁾ Sisältää verosaamiset ja -velat, korkojaksotukset sekä johdannaiserät

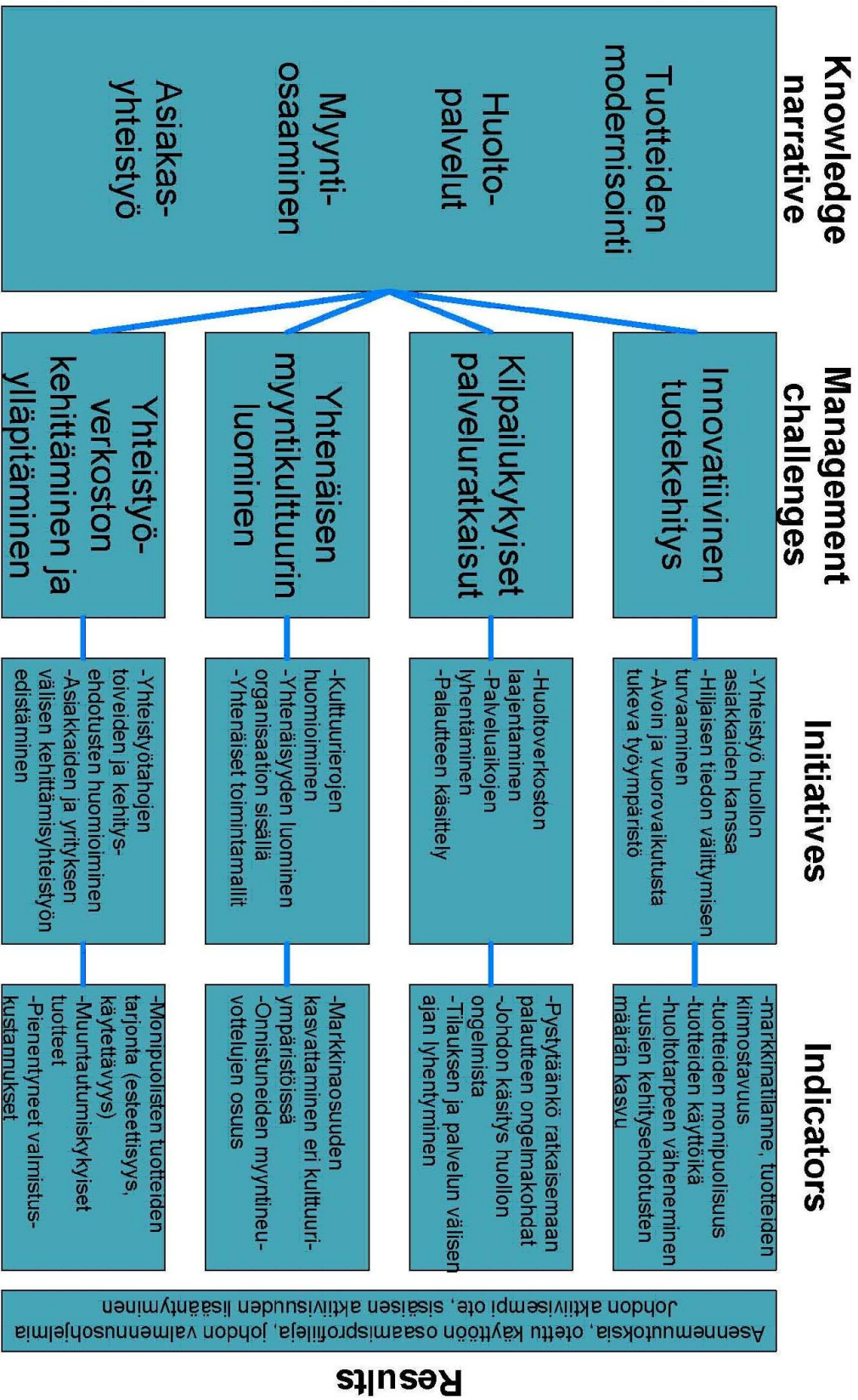
⁴⁾ 28. marraskuuta 2005 osakkeet jaettiin suhteessa 1:2

⁵⁾ Osakeantikorjattuna ja hankitut omat osakkeet vähennettynä

⁶⁾ Hankitut omat osakkeet vähennettynä

Lähde: KONE Oyj:n vuosikertomus 2005.

Liite 2. KONE Oyj:n osaamispääomaraportti



Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala

Päivi Parkko
Päivi Rauramo

Sisällysluettelo

- 1 Case-organisaation kuvaus
 - 1.1 Ammattikorkeakoulujen lakisääteinen tehtävä
 - 1.2 Kymenlaakson ammattikorkeakoulun visio, tavoitteet ja tehtävät
- 2 Strategiaan perustuvat osaamisen haasteet
- 3 Osaamisen hallinta
 - 3.1 Vastuu osaamisesta ja oppimisesta, osaamisen ylläpito
 - 3.2 Oppimisen tukeminen
 - 3.3 Osaamisen jakaminen
 - 3.4 Henkilöstösuunnittelu
 - 3.5 Organisaation oppimisen seuraaminen
- 4 Pohdinta ja johtopäätökset

Lähteet

Liite 1. KYAMK (Sosiaali- ja terveysala) osaamispääomaraaportti

1 Case-organisaation kuvaus

Case-organisaationa on Kymenlaakson ammattikorkeakoulu ja erityisesti sen sosiaali- ja terveystalouden toimiala. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (KyAMK) aloitti toimintansa v.1996, perustana 9 eri oppilaitosta, ja se vakinaistettiin v. 1998 ja on tänä päivänä yksi Suomen 29 ammattikorkeakoulusta. KyAMK on osakeyhtiö, josta Kotkan kaupunki omistaa 51 % ja Kouvolan seudun kuntayhtymä 49 %. Oppilaitoksen rehtori toimii myös osakeyhtiön toimitusjohtajana. KyAMK on sisäisesti organisoitu kuuteen eri toimialaan: tekniikka, liiketalous, sosiaali- ja terveystalouden, muotoilu ja media, metsä- ja puutalous sekä merenkulku. Jokaista toimialaa johtaa alakohtainen toimialajohtaja. KyAMK on maakunnallinen ammattikorkeakoulu, jolla on neljä toimipistettä Kotkassa ja viisi Kouvolan seudulla. Vuotuinen liikevaihto on n. 25 milj. € opiskelijoita on n. 4500 ja päätoimista henkilöstöä n. 400.

1.1. Ammattikorkeakoulujen lakisääteinen tehtävä

Ammattikorkeakoulujen lakisääteisenä tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Ammattikorkeakoulujen tulee harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. Ammattikorkeakoulut antavat ja kehittävät aikuiskoulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään suorittaessaan olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän sekä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden oppilaitosten kanssa. (Ammattikorkeakoululaki 2003)

1.2. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun visio, tavoitteet ja arvot

Kymenlaakson AMK:n visiona on olla voimakkaasti ja tavoitteellisesti verkostoitunut korkeatasoisen opetuksen, osaamisen ja soveltavan tutkimuksen korkeakoulu. KyAMK:n perustehtävänä on yksilöiden, yritysten, elinkeinoelämän ja toiminta-alueen osaamisen suunnitelmallinen ja määrätietoinen vahvistaminen. Lisäksi KyAMK kasvattaa alueen sosiaalista pääomaa, osallistuu aktiivisesti alueellisen innovaatiojärjestelmän ja oppivan alueen kehittämiseen sekä vahvistaa alueen kulttuurista identiteettiä. Näitä tehtäviä KyAMK toteuttaa proaktiivisesti ja yhteistyössä alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden ja kehittäjäorganisaatioiden kanssa. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun strategia)

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tavoitteina on tuottaa sellaisia tutkintoja, koulutuspalveluja, T&K-hankkeita ja muita kehittämistoimintoja, jotka edistävät monipuolisesti alueen hyvinvointia ja täyttävät yksilöiden, yritysten ja muiden sidosryhmien osaamis- ja kehitysvaatimukset sekä edesauttavat niiden tuloksellista toimintaa. Perusarvot, joille tavoitearvo eli korkea ammatillinen osaaminen rakentuu, ovat luottamus, yhteistyökykyisyys ja muutoksenkykyisyys. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun strategia)

Alueellisen ja kansallisen verkottumisen lisäksi KyAMK on myös kansainvälisesti verkottunut. Partnerioppilaitoksia on n. 90 yli 20 maassa Euroopassa, Venäjällä, Etelä- ja Pohjois-Amerikassa, Baltian maissa ja Aasiassa. Yhteistyötä kansainvälisten kumppaneiden kanssa toteutetaan opiskelija- ja opettajavaihdon, kansainvälisen työharjoittelun ja koulutukseen liittyvien yhteistyöprojektien muodossa. Liiketalouden toimialalla on lisäksi yksi englanninkielinen koulutusohjelma sekä Kotkassa että Kouvolassa.

Koko korkeakoulukentässä on parhaillaan käynnissä voimakas rakenteellinen kehittäminen opetusministeriön linjaamien tavoitteiden mukaisesti. KyAMK:n rakennemuutosehdotuksessa esitetään profiloitumista kolmeen painopistealueeseen, jotka ovat logistiikka, kansainvälinen liiketoiminta ja terveyden edistäminen. Profiloitumalla halutaan linjata toimintaa ja vahvistaa KyAMK:n osaamista sen vahvoilla alueilla. Suunnitelmissa on tarkentaa sisäistä rakennetta niin, että toimialoja on kolme nykyisen kuuden sijaan: tekniikan ja liikenteen toimiala, kansainvälisen kaupan ja kulttuurin toimiala sekä sosiaali- ja terveystoimiala. Lähitulevaisuuden suunnitelmissa on myös vähentää koulutusohjelmien lukumäärää sekä tiivistää toimipisteverkkoa kansallisia koulutuspoliittisia tavoitteita noudattaen.

2 Strategiaan perustuvat osaamisen haasteet

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystoimialan kaikki toiminta suuntautuu viimekädessä oppimiseen ja osaamisen lisäämiseen. Koulutusalojen tavoitteena on toimia oppimisen erikoisasiantuntijoina ja tämän osaamisensa kautta ja avulla tukea sosiaali- ja terveystoimialan työelämän kaikinpuolista kehittämistä. Tutkimus- ja kehittämistyö tukee työelämän kaikinpuolista kehittämistä tuottamalla uutta tietoa ja uusia ratkaisumalleja hyvinvointipalvelujen työkäytäntöihin ja – menetelmiin. Tiedon tuottaminen ymmärretään kumulatiiviseksi prosessiksi, joka luo kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettua osaamista. Tämä edellyttää laajaa orientaatiota, alan toimintaan ja toimijoihin kiinnittyneen ns. hiljaisen tiedon käyttöä, yhteistyötä eri toimijoiden välillä, myös ammattikorkeakoulun sisällä, sekä toimintaa kehittävästi tukevien vakiintuneiden arviointikäytänteiden luomista. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystoimialan osaamis- ja T&K –strategia 2004-2006)

Osaaminen nähdään asiantuntijuutena, joka on kehittynyt koulutuksen ja kokemuksen kautta. Valtionneuvoston asetus määrittelee opettajan kelpoisuusehdot (tutkinto, työkokemus, pedagoginen pätevyys), mutta henkilöstöllä on paljon myös informaalista oppimista, kuten esim. yhteiskunnallisen vaikuttamisen, verkostoissa toimimisen ja harrastusten myötä syntynyttä osaamista, joka ei näy ”paperilla”. Osaaminen ymmärretään hyvin laaja-alaisena, se on asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi ja keino saavuttaa tavoitteet.

Strategiaan perustuvia osaamisen haasteita toimialalla ovat opetushenkilöstön terveyden edistämisen nostaminen yhdeksi opetuksen painopistealueeksi ja sen myötä mahdollisesti esiin nousevat osaamishaasteet, T&K (tutkimus- ja kehitys) -osaamisen lisääminen, opetuksen ja T&K-toiminnan integrointi sekä ydin- ja kärkiosaamiselle rakentuvat monialaiset T&K-hankkeet. T&K-osaamisen lisäämisellä tarkoitetaan opetushenkilöstön sitoutumista hanketoimintaan ulkopuolisen määräaikaisen projektihenkilöstön sijaan, jolloin hanketoiminnassa syntynyt osaaminen jää organisaation osaamispääomaksi.

3 Osaamisen hallinta

3.1. Vastuu osaamisesta ja oppimisesta, osaamisen ylläpito

Kullakin KyAMK:n toimialalla on laadittu osaamis- ja T&K-strategia. Sosiaali- ja terveystoimialan osaamis- ja T&K-strategiassa on määritelty alan opetukseen ja tutkimukseen sekä aluekehitystyöhön vaikuttavat trendit. Osaamisroadmapissa puolestaan on määritelty kunkin trendin edellyttämä

osaaminen lähivuosina sekä pitemmällä tähtäimellä. Keihäänkärkinä em. strategiassa on kuvattu kirkiosaamisalueet ja edelleen on kuvattuna kunkin koulutusohjelman tärkeimmät osaamiset.

Organisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jossa jokainen nähdään oman osa-alueensa asiantuntijana. Asiantuntijuuden/osaamisen ylläpito ja kehittämisen suuntaaminen tapahtuu itseohjautuvasti on jokaisen omalla vastuulla. Jokaisen henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat käsitellään vuosittain toimialajohtajan kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. Uuden osaamisen saaminen käyttöön niin, että asiantuntijuus ja tehtävä vastaavat toisiaan, pyritään myös henkilöittäin varmistamaan.

Koulutuksen sisällöissä on huomioitava 94 sosiaali- ja terveystoimea koskevaa lakia ja asetusta sekä 4 EU-direktiiviä. Lisäksi neljä lakia ja neljä asetusta ammattikorkeakouluopintojen järjestämisestä vaikuttavat koulutuksen suunnitteluun. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystoimen osaamis- ja T&K-strategia) Lainsäädännössä, yhteiskunnassa, toimintaympäristössä ja organisaatiossa tapahtuvat jatkuvat muutokset pakottavat henkilöstön jatkuvasti ylläpitämään ja kehittämään osaamistaan. Näin osaamistarpeita määrittävät valtakunnalliset määräykset sosiaali- ja terveysalan osaamisen sisällöistä ja lisäksi tietoa osaamistarpeista saadaan valtakunnallisten foorumien, työelämän neuvottelukuntatyöskentelyn sekä valtakunnallisen, alueellisen ja paikallisen verkostotyöskentelyn kautta. Sosiaali- ja terveysalan opetus ja opiskelu kytkeytyy kiinteästi käytännön työhön ja näin opetushenkilöstöllä on kiinteät suhteet työelämään. Yksilötasolla vuosittaiset kehityskeskustelut ovat tärkein työkalu henkilökohtaisten osaamistarpeiden määrittelemiseksi ja käsittelemiseksi.

Tällä hetkellä 12 henkilöä yhteensä 65 henkilöstä (viimeksi mainitussa luvussa mukana myös määrääkäs henkilöstö) suorittaa tohtoriopintojaan. Osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon ylläpito perustuvat omaehtoisuuteen ja keinoina käytetään myös esim. täydennyskoulutusta, työelämävaihtoa ja hanketyötä. Myös kansainvälinen opettajavaihto on mahdollista ja sitä on toteutettu.

3.2. Oppimisen tukeminen

Organisaatio tukee henkilöstön kehittämisellä ja koulutuksella tulosalueille asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä koko ammattikorkeakoulun oppimista (KyAMK työntekijän opas). Sosiaali- ja terveysalalla opetushenkilöstön käytettävissä oleva koulutusmääräraha on lukuvuosittain keskimäärin 300 €/ lukuvuosi / henkilö ja kokonaistyöaikaan määritelty aikaresurssi itsensä kehittämiseen on 40 h / lukuvuosi. Koko ammattikorkeakoulun tasolla v. 2005 henkilöstökoulutukseen käytettiin n. 1,1 % palkkauskustannuksista ja itsensä kehittämiseen 2,5 % palkkakustannuksista (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun henkilöstökertomus 2005).

Tutkinto-opiskeluun on koko organisaatiossa mahdollisuus saada palkallista toimivapaata seuraavasti: pro gradu –työn tekemiseen 1 kk (työskentelyvelvoite palkallisen toimivapaan jälkeen 1 v), lissensiaattityön tekemiseen 2 kk (työskentelyvelvoite 1,5 v) ja väitöskirjan tekemiseen 3 kk (työskentelyvelvoite 2 v). Lisäksi useamman vuoden ajan on ollut käytettävissä OPM:n määräraha omaehtoisten opintojen kustannusten korvaamiseksi: max. 1000 €/ lukuvuosi / henkilö. Tämä määräraha loppuu vuonna 2006. Lisäksi opiskelua tuetaan opiskelun aikaisin työjärjestelyin ja opintoihin on myös saatavissa palkatonta opintovapaata.

Työehtosopimuksen mukaisen palkkausjärjestelmän ei varsinaisesti voida nähdä palkitsevan koulutautumisesta. Esim. lehtorin tehtävissä toimivan lissensiaatin palkkaus on 2 % ja tohtorin 4 % korkeampi kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneen. Toisaalta jatkotutkinto mahdollistaa hakeutumisen esim. paremmin palkatun yliopettajan tehtäviin, mutta ko. toimien osuus on hyvin pieni kaikista opetustoimista. Työehtosopimuksen erilainen palkkaluokitus eri aloilla aiheuttaa lisäksi tyytymättömyyttä henkilöstön keskuudessa. Esim. sosiaali- ja terveysalan lehtoritehtävissä toimivan

tohtorin palkkaus on alhaisempi kuin ylemmän korkeakoulun tutkinnon suorittaneen tekniikan alalla.

KyAMK:n omat korkeatasoiset kirjastopalvelut ja kaikkien käytettävissä olevat tietotekniset välineet tarjoavat oppimista tukevan ympäristön. Yksityisissä kirjallisuushankinnoissa henkilöstökortti oikeuttaa 10-28 %:n alennuksiin Suomalaisen kirjakaupan ostoksista. Työilmapiirin tila kartoitetaan mittauksin koko organisaatiossa kolmen vuoden välein.

3.3. Osaamisen jakaminen

Opetustyö on hyvin kollegiaalista ja menetelmät (esim. Problem Based Learning –menetelmä) edellyttävät tiimimäistä työskentelyä. Sisäisiä osaajayhteisöjä on tiimien lisäksi luotu hankkeissa ja yhteisöt kokoontuvat säännöllisesti. Osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä tapahtuu siten päivittäisessä työskentelyssä, mutta systemaattisia tapoja tähän ei ole käytössä. Erityisenä haasteena on hanketyössä syntyneen oppimisen jakaminen ja siirtäminen enenevässä määrin opetukseen.

Vaikka henkilöstön osaaminen pyritäänkin saamaan käyttöön, niin että tehtävänkuva ja osaaminen vastaavat parhaalla mahdollisella tavalla toisiaan, mikä pyritään myös kehityskeskusteluin varmistamaan, on osaamisen kehittämisen suuntaamisen sekä kehittämisen vastuun ollessa jokaisella itsellään mahdollista, että kaikesta organisaation sisäisestä osaamisesta ei olla tietoisia eikä kaikkea osaamista saada näkyväksi. Koko KyAMK:n intranetissä jokaisella on mahdollisuus henkilötietojensa yhteydessä ilmoittaa erikoisosaamisensa ja esim. julkaisunsa sekä muita mahdollisia tietoja osaamiseensa liittyen. Valtaosalla tiedot rajoittuvat kuitenkin vain pelkkiin henkilötietoihin. Sosiaali- ja terveysalan erilliseen henkilöstöluetteloon on jokaiselle kirjattu yksi ilmoittamansa erikoisosaaminen.

3.4. Henkilöstösuunnittelu

Toimialan henkilöstön keski-ikä on tällä hetkellä n. 48 v. Henkilöstön vaihtuvuus on hyvin vähäistä eikä uusien henkilöiden rekrytointitarvetta ole ilmennyt pitkään aikaan. Viime vuosina keskimäärin yksi henkilö on vuosittain siirtynyt eläkkeelle. Henkilöstön eläköitymistä tulevina vuosina on kuitenkin vaikea ennustaa. Eläkelainsäädännön muutokset mahdollistavat sen, että henkilö voi halutesaan olla töissä aina 68 vuoden ikään saakka (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun henkilöstökertomus 2005). Henkilöstökertomuksessa on esitetty ennuste koko ammattikorkeakoulun henkilöstön eläköitymisestä perustuen siihen, että henkilö jäisi eläkkeelle siinä iässä, jolloin hänellä on oikeus jäädä vanhuuseläkkeelle. Näin koko KyAMK:n opetushenkilöstöstä eläköityisi n. 30 % lähimmän 10 vuoden kuluessa.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun henkilöstösuunnitelma laaditaan vuosittain. Suunnitelmaan kirjataan periaatteet siitä, millaisella henkilöstöllä ja millaisin keinoin nykyiset ja suunnitellut tehtävät parhaiten toteutuvat (Henkilöstökertomus 2005). Toimialatasolla henkilöstösuunnitelma käydään lävitse vuotuisissa organisaation sisäisissä tavoite- ja tulosneuvotteluissa.

3.5. Organisaation oppimisen seuraaminen

Kymenlaakson ammattikorkeakoululla on oma BSC (Balanced Scorecard) -mittaristoon perustuva toiminta- ja tuloksellisuusmittaristonsa. Mittaristossa on prosessinäkökulman, opiskelija- ja sidosryhmänäkökulman, taloudellisen näkökulman ja innovatiivisuus ja kehittyminen – näkökulman tavoitteille rakentuvia mittareita yhteensä n. 60. Osaamisen kehittymiselle on myös omat mittarinsa. Lisäksi opetusministeriö seuraa ja arvioi ammattikorkeakoulujen toimintaa ylläpitämänsä

AMKOTA-tietokannan välityksellä. Jokainen ammattikorkeakoulu toimittaa ammattikorkeakoulu-kohtaisia sekä koulutusaloittaisia tietojaan ko. tietokantaan. Opetusministeriö arvioi ja vertailee ammattikorkeakoulujen tuloksellisuutta vuosittain AMKOTA-tietokantaan perustuvien tuloksellisuusmittarein. Tuloksellisuusmittarit on luokiteltu seuraaviin ryhmiin: opetuksen ja opetusmenetelmien kehittyminen, koulutuksen vetovoima ja opintojen kulku, työelämäyhteydet sekä tutkimus- ja kehitystyö ja aluevaikuttavuus. Lisäksi opetusministeriö arvioi vuosittain ammattikorkeakoulukohtaisesti korkeakoulun toiminta- ja uusiutumiskykyä. Osa KyAMK:n toiminta- ja tuloksellisuusmittariston mittareista on yhteneviä AMKOTA-tietokannan mittareiden kanssa.

4 Pohdinta ja johtopäätökset

Asiantuntijaorganisaatiossa tärkein omaisuuserä on aineeton varallisuus. Aineetonta varallisuutta voidaan jaotella eri tavoin. Leenamajja Ojala jakaa aineettoman varallisuuden taulukon 1 mukaisesti kolmeen osaan: henkilöpääomaan eli yksilöiden suorituskykyyn, rakennepääomaan eli henkilöpääoman kehittämistä, hyödyntämistä, vaalimista ja lisäämistä tukeviin järjestelmiin sekä suhdetpääomaan, joka kattaa sosiaalisen pääoman ja kaikki yrityksen vuorovaikutussuhteet. Aineettoman varallisuuden kannalta on muistettava, että se on merkityksellistä ja arvokasta vain siltä osin, kuin se tukee yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Yrityksen tarkoitus, visio ja strategia ohjaavat yhtä lailla aineettoman kuin aineellisenkin pääoman arvottamista. (Ojala 2005)

Taulukko 1. Aineeton pääoma

HENKILÖPÄÄOMA	RAKENNEPÄÄOMA	SUHDEPÄÄOMA
<ul style="list-style-type: none"> • henkilöiden osaaminen ja ammatitaito • henkilöiden fyysinen ja henkinen terveys • henkilöiden sisäinen arvopohja ja motivaatio 	<ul style="list-style-type: none"> • johtaminen • osaamisen kehittämissuhteet • yrityskulttuuri • ilmapiiri • palkkaus- ja kannustinjärjestelmät • tiedonkulku • työterveyshuolto 	<ul style="list-style-type: none"> • suhteet eri sidosryhmiin • imago ja brandi • verkostot • suhteet henkilöstöön ja henkilöstössä

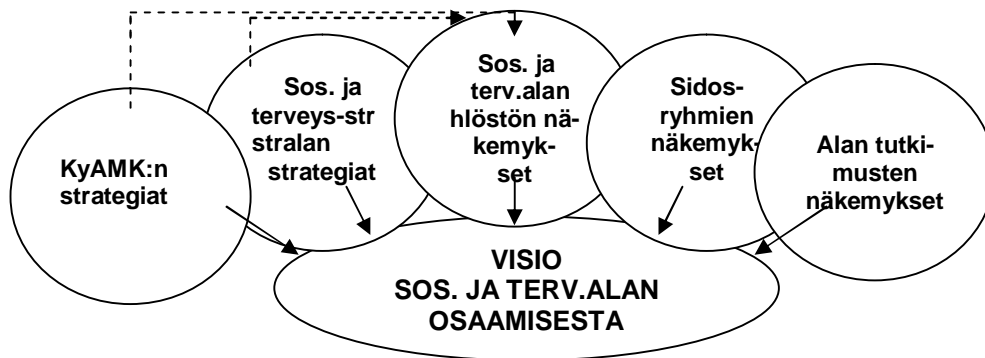
Korkeakoulukentässä käynnissä oleva rakenneuudistuksen ja ”pudotuspelin” myötä aineettoman pääoman merkitys on erityisesti korostunut. Ammattikorkeakoulut ovat voimakkaasti rekrytoineet tutkimusjohtajia ja pyrkineet kokoamaan kriittistä massaa, toimintaa linjataan erityisosaamisalueiden mukaan, korkeakoulut verkottuvat ja lisäävät keskinäistä yhteistyötään ja organisaatio- ja johtamisjärjestelmiä uusitaan samanaikaisesti kuin organisaatiokulttuuria ja työilmapiiriä pyritään kehittämään. Näin pyritään varmistamaan toiminnan laatu, vaikuttavuus ja jatkuvuus.

Profiloitumalla tulevaisuudessa kolmeen painopistealueeseen Kymenlaakson ammattikorkeakoulukin pyrkii vahvistamaan osaamistaan vahvoilla alueillaan. Sopimuksin on varmistettu yhteistyön lisääminen Helsingin Yliopiston kanssa sekä keskinäisen yhteistyön kehittäminen Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Etelä-Karjalan ja Mikkelin ammattikorkeakoulun kanssa. Lisäksi sisäisiä organisaatorakenteita ollaan uusimassa.

KyAMK:sta on tullut alueellaan merkittävä hyvinvoinnin osaamiskeskittymä. Kymenlaakson Hyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämiskeskus, HYTKES, tunnetaan toimialueellaan laajalti ja esimer-

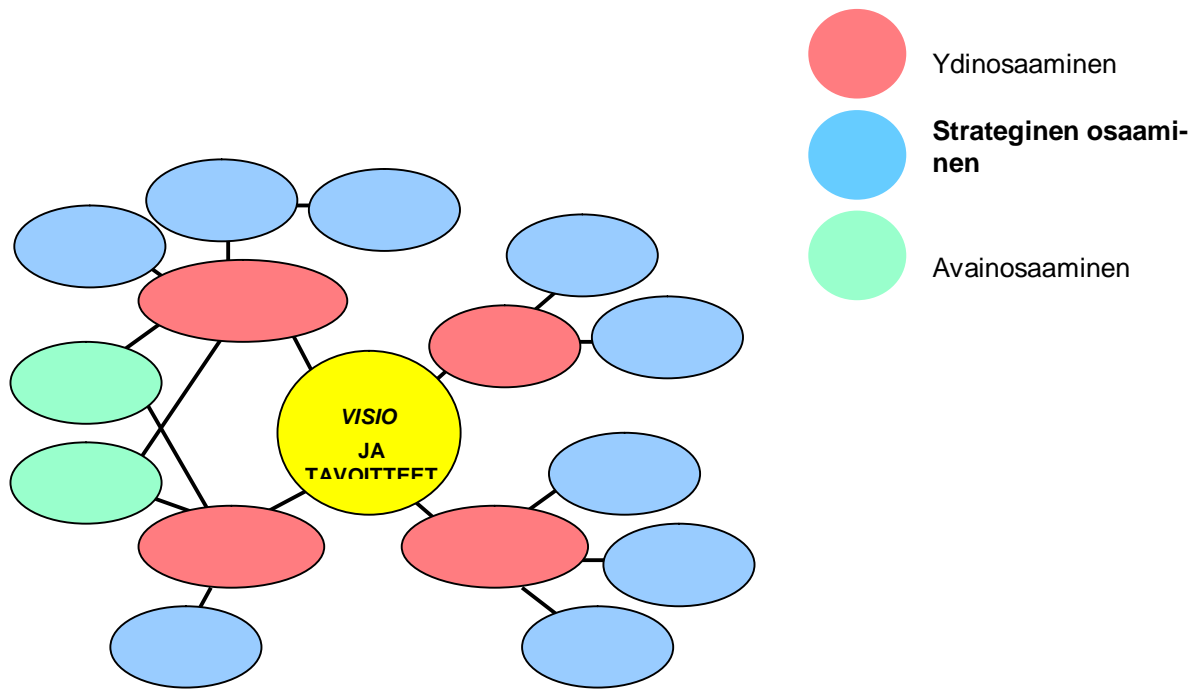
kiksi Kaakkois-Suomen ensihoitostrategiasta on tullut valtakunnallista tunnustusta. Osaamismyönteinen ilmapiiri ja sosiaali- ja terveysalan toimialajohtajan tuki ja kannustava asenne henkilöstön osaamisen kehittämiseen ovat luoneet toiminnalle hyvän pohjan. Osaaminen ymmärretään laajalajaisena, mutta samalla mahdollistetaan yksilöille suppeamman alueen syväosaaminen. Toisaalta jokainen suuntaa ja kehittää asiantuntijuuttaan ja oppimistaan pitkälle omiin intresseihinsä perustuen ja näin koordinointi koko toimialan tasolla ja myös yhteisiin tavoitteisiin nähden vaikeutuu.

Organisaatio ei voi oppia ilman yksilöiden oppimista, mutta yksilöiden oppiminen ei takaa organisaation oppimista. Tähän tulee käynnistyvässä OTE-hankkeessa kiinnittää huomiota ja henkilöstö on hyvä heti projektin alkuvaiheessa sitoa mukaan visioimaan toimialalla tarvittavaa osaamista, jotta myös osaamiskartoitusten tarve tulee ymmärretyksi. Jotta osaamiskartoitukset eivät jäisi irralliseksi ”tempuksi”, tulee osaamisen johtaminen myös nähdä prosessina, mitä näkökulmaa tällä harjoitustyöllä toivotaan edistettävän. Ehdotus sosiaali- ja terveysalan osaamisen vision muodostamiseksi on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Sosiaali- ja terveysalan osaamisen vision muodostaminen

Jotta osaamista voidaan kehittää ja johtaa, tulee organisaation tunnistaa eritasoinen osaamisensa. Kuvassa 2 on kuvattu osaamiskartan muodostaminen Leenamajja Otalan (2006) mukaan.



Kuva 2. Osaamiskartta Leenamajja Otalan (2006) mukaan.

Sosiaali- ja terveystalouden osaamis- ja TK-strategiassa on osaamispyramidi-mallissa määritelty koulutusalokittaiset tärkeimmät osaamiset. Osaamisen johtamisen priorisoimiseksi luokittelu olisi hyvä ulottaa kuvan 2 mallin mukaisesti eri tasoille.

Liitteessä 1 on esitetty sosiaali- ja terveystalouden toimialan osaamispääomaraaportti. Leenamajja Otalan Suomeen lanseeraama Tanskan tiede-, teknologia- ja innovaatioministeriön mallin mukainen osaamispääomaraaportti on oiva työkalu strategiseen osaamisen johtamiseen. Osaamispääomaraaportti olisi yksinkertainen työväline otettavaksi käyttöön kaikilla KyAMK:n toimialoilla. Kirjaamalla auki toimialoittain strategiset tavoitteet raportti pitää osaamisen resurssien kehittämisen oikeassa suunnassa ja auttaa työskentelemään haasteiden kanssa tavoitteellisesti ja strategisesti. Liitteeseen 1 on koottu esimerkinomaisesti joitakin strategisia tavoitteita, jotka on työstetty edelleen vaihe vaiheelta. Tässä kaikki vaiheet on kirjattu samalla kertaa, mutta parhaimmillaan raportti toimii suunnittelun työkaluna, jolloin saavutetut tulokset kirjataan kauden päätteeksi.

Lähivuosien ongelmana tulee olemaan hiljaisen tiedon karkaaminen eläkkeelle jäävien opettajien myötä. Toisaalta myös henkilöstön ikärakenteen kehitys on uhka osaamiselle. Uusia nuoria opettajia ei ole rekrytoitu vuosiin ja muutenkin vaihtuvuus on ollut vähäistä. Näin eri-ikäisten tuomia näkökulmia ei päästä hyödyntämään. Haastatteluissa tuli ilmi kokeneiden kollegoiden tuen merkitys aloittelevalle opettajalle, mikä nousee haasteeksi työyhteisölle 5-10 vuoden sisällä. Samoin todettiin, että systemaattisia tapoja hiljaisen tiedon keräämiseksi ja jakamiseksi ei ole. Hiljaisen tiedon taltiointi ei ole helppoa, mutta henkilöstön kesken olisi hyvä miettiä mahdollisia toimintatapoja hiljaisen tiedon taltiointimiseksi organisaation muistiin ”muistipankeiksi” ja myös tulevaisuuden uusien opettajien tukemiseksi.

Johdon haasteena tulee lähitulevaisuudessa olemaan runsaslukuisten jatkotutkinnon suorittaneiden henkilöiden työnkuvien muokkaaminen niin, että asiantuntijuus ja tehtävä vastaavat toisiaan. Ellei tämä ole mahdollista, vaarana voi olla osaamisen katoaminen organisaatiosta.

Kehityshankkeista on nähty olevan paljon hyötyä ja niiden avulla verkostoituminen on edennyt laajaksi. Avautumista ympäröivään yhteiskuntaan tapahtuu koko ajan ja erilaisiin signaaleihin reagoidaan herkästi. Opettajia pitäisi kuitenkin saada mukaan hanketyöhön enenevässä määrin, jotta hankkeissa syntyvää hiljaista tietoa saataisiin jaetuksi. Mikäli em. ”muistipankeja” onnistuttai-

siin kokoamaan T&K-hankkeiden toteuttamiseen liittyvän osaamisen osalta, saataisiin ehkä hieman alennettua kynnystä hanketyöhön osallistumiseen.

Sosiaali- ja terveysala on naisvaltainen ala, jolle tyypillistä on vahva sitoutuminen, korkea työmoraali ja ammattietiikka. Tiedetään, että nämä tekijät ovat myös työuupumuksen riskitekijöitä. Haastatteluissa tämä profiili tuli hyvin selvästi näkyviin. KyAMK:n sosiaali- ja terveysalan opettajat opivat tuntemaan opiskelijansa hyvin ja ohjaavat heidän oppimisprosessiaan varsin syvällisesti ja kunnianhimoisesti. Tämä näkyy mm. opiskelijoiden opinnäytetöiden korkeassa laadussa. Opettajat haluavat osaltaan varmistaa, että opiskelijat työllistyvät. Myös tohtoriopintojen suuri määrä on korkean motivaation merkki. Onkin tärkeää, että tulevaisuuden kehityssuunnitelmissa huomioidaan ennistä enemmän myös opettajien työhyvinvointi ja mahdolliset jaksamisongelmat havaitaan ajoissa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Ammattikorkeakoululaki 351 / 2003

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun henkilöstökertomus 2005

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun strategia

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan osaamis- ja T&K –strategia

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun työntekijän opas

Otala, L. ja Ahonen, G. (2005), Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY.

Otala, L. :luentokalvot Osaamisen kehittäminen ja johtaminen 2006 kevät

www.kyamk.fi

Haastattelut

Toimialajohtaja 22.3.2006

Henkilöstöpäällikkö 22.3.2006

Kaksi opetushenkilöstöön kuuluvaa henkilöä 20.3.2006 ja 24.3.2006

Kehitysjohtaja 23.3.2006

Liite 1. KYAMK (Sosiaali- ja terveysala) osaamispääomaraportti

Strategisia tavoitteita	Johtamisen haasteita	Toimenpiteitä	Mittareita	Tuloksia
<p>Terveiden edistäminen opetuksen painopiste-alueeksi</p> <p>Opetusmenetelmien kehittäminen</p> <p>T&K -toiminnan osaamisen lisääminen toimialalla</p> <p>T&K -toiminnan integrointi opetukseen</p> <p>Ydin- ja kärki-osaamiselle rakentuvat monialaiset hankkeet</p>	<p>Substanssi-osaamisen ylläpito</p> <p>Osaamisen saaminen näkyväksi</p> <p>Opetusmenetelmä-osaamisen kehittäminen</p> <p>Opetushenkilöstön sitouttaminen T&K -hankkeisiin</p>	<p>Osaamisen kehittämisen tuki ja kannustus</p> <p>Käynnistyvä osaamiskartoitus-hanke</p> <p>PBL- opetusmenetelmähanke</p> <p>Panostus T&K-toimintaan, kytkentä perusopetukseen kaikissa uusissa hankkeissa, yhteishanke tekniikan toimialan kanssa (inflammaatio ja pienhiukkaset)</p>	<p>Koulutukseen osallistuneet hlöt, koulutuspäivät, palkattomat opintovapaat, henkilöstön koulutusaste, suoritettut tutkinnot, yliopettajista tohtoreita -%, opettajien KV-vaihdon määrä</p> <p>Opetusmenetelmällisesti uudistettut opintopisteet, opiskelijapalaute</p> <p>Opett. ja opisk. osallistuminen T&K -hankkeisiin, vuosittain käynnist. hankkeet, opettajien haluttavuus muiden organisaatioiden T&K -hankkeissa</p>	<p>Hyvät veto-voimaluvut, alhaiset keskeyttämisluvut, opiskelija- ja työelämätyytyväisyys, opiskelijoiden ja henkilöstön sitoutuminen, tutkintojen läpäisy, henkilöstön tuottamat julkaisut, yhteistyöverkostojen laajuus, opetuksen kehittyminen hanketoiminnalla, AMK:n julkisuuskuvan kehittyminen</p>

MPS

Topi Ruokolainen
Katri Turunen

Sisällysluettelo

- 1 Yrityksen kuvaus
- 2 Osaaminen yrityksessä
- 3 Osaamisen johtaminen
- 4 Oppimisen johtaminen
- 5 Osaamisen palkitseminen
- 6 Osaamisen mittarit ja raportointi
- 7 Osaamisen turvaaminen
- 8 Esimiehet ja osaamisen sekä oppimisen johtaminen
- 9 Osaamispääömaraportti
- 10 Arvio yrityksen osaamisen hallinnasta

Lähteet

Liite 1. MPS:n osaamispääömaraportti

1 Yrityksen kuvaus

MPS on henkilöstöalan konsultointiin keskittyvä yritys. MPS tarjoaa HR Solutions™ -nimikkeellä kokonaisvaltaisia henkilöstöratkaisuja sekä yksityisen että julkisen sektorin yhtiöille Skandinavian, Keski-Euroopan ja Kaukoidän alueella. Suomen toimiston vuosittainen liikevaihto on noin kahdeksan - yhdeksän miljoonaa euroa.

Henkilöstö: MPS on yksityinen, partneriomistuksessa oleva yhtiö, joka on perustettu vuonna 1975. Suomessa on noin 70 työntekijää, joista 40 konsultteja. Konsulteista noin puolet on psykologeja, ja toisen puolen muodostavat kasvatustieteilijät, kauppatieteilijät, maa- ja metsätaloustieteilijä, DI ja pitkän linjan johtamiskokemuksen omaavat henkilöt.

Kansainvälisyys: MPS:llä on Euroopassa yli 30 toimistoa ja se työllistää yli 150 henkeä. Kansainvälisiä tytäryhtiöitä MPS:llä on ollut 20 vuoden ajan. Yritys omistaa kokonaan Ruotsin, Norjan, Tanskan ja Viron toimipisteet. Toimistoja on erityisesti Pohjois-Euroopassa. Pan Nordic – yhteistyön rakentaminen ja kehittäminen on ollut viimeaikoina painopisteenä. Suomen johtoryhmä koostuu kerran kuussa ja Pohjoismainen johtoryhmä kerran kvartaalissa.

Visio: MPS on Pohjoismaiden johtava henkilöstökonsultoinnin ja -johtamisen asiantuntijayritys.

Missio: MPS auttaa luomaan inhimillisiä työyhteisöjä, joissa syntyy ylivertaisia tekoja ja onnistumisen elämyksiä.

Keskeiset tavoitteet: Tavoitteena on olla hyvä strateginen kumppani, jotta yritys voi auttaa asiakkaitaan menestymään. Monet suomalaiset yritykset ovat laajentaneet tai laajentamassa ulkomaille. MPS:n tarkoituksena on kasvaa asiakasyritysten mukana ja tulla kokonaisvaltaiseksi kumppaniksi. MPS pyrkii vastaamaan asiakkaiden uusiin tarpeisiin, ja tähän haasteeseen vastataan esimerkiksi ulkomaisten toimistojen kasvun avulla. Nykyisellään MPS mielletään lähinnä rekrytointi- ja headhuntingyrityksenä. Tavoitteena on HRD (Human Resources Development) tuotealustan kasvatusta. Myös rekrytointipuolen business ja toimintamekanismit ovat parhaillaan muuttumassa.

2 Osaaminen yrityksessä

Tavoitteena on olla asiakkaiden ykkösvalinta. Organisaation strategiaan osaaminen linkittyy väistämättä, sillä osaaminen on toimivien prosessien ja järjestelmien ohella yrityksen ainoa kilpailuvaltti. Pelkällä myynnillä ilman osaavia asiantuntijoita ei alalla voi tehdä pitkäjännitteistä työtä eikä tuloista.

Osaamiskorien ja tuoteosaamis pohjaisen jaottelun perusteella pyritään luomaan peruskuvaa siitä, mitä ihmiset yrityksessä osaavat ja kartoittamaan, mitä tulisi osata. Osaamistasojen pohjalta yritetään paikantaa gapit, osaamispuutteet. esimerkiksi kehityskeskusteluissa nousseisiin koulutustarpeisiin pyritään vastamaan.

Osaaminen on yrityksen ainoa resurssi. Asiakkaille myydään vain osaamista, tietoa, joka tuo heille lisäarvoa. Haastateltavien kommenttien mukaan koskaan ei saa olla tyytyväinen nykytilaan, sillä jos yritys jää hetkeksikään osaamisen suhteen aloilleen, kilpailijat menevät saman tien ohi. Osaamista pidetään voimakkaasti ihmisissä itsessään hitaasti kasvavana voimavarana, joka syvenee, kun tehdään töitä yhdessä asiakkaiden kanssa. Yrityksessä, kuten konsulttialalla yleensäkin, osaaminen on

hyvin pitkälle mielletty ja määritetty konsulttien osaamiseksi. Tukihenkilöiden osaamista saatetaankin siis pitää sivujuonteena, mutta yrityksessä tämä on otettu jossain määrin huomioon ja siihen pyritään tulevaisuudessa kiinnittämään enemmän huomiota.

Osaamiset ja osaamistarpeet määritellään yrityksessä lähinnä tehtävien ja roolien vaatimusten kautta. Tehtäväkohtaisesti määritellään, millaista osaamista tarvitaan ja minkälaista koulutusta vaaditaan. Näiden osaamisten pohjalta syntyy organisaation osaaminen. Osaamisen ydinalueet ja painopisteet selviävät yrityksessä sen perusteella, millaisia töitä asiakkaille tehdään ja mitä asiakkaat tarvitsevat.

Yrityksessä osaamisen hallintaan kuuluu osaamisen koordinointi niin, että se vastaa sekä nykyisiä että tulevia asiakastarpeita. Yrityksessä pyritään ennakoimaan muutoksia ja kehittämään omaa osaamista sen mukaan. Yrityksessä on käytössä osaamiskorit, joiden avulla kerätään tietoa kunkin yksilön osaamisesta. Kehitteillä on myös matriisi, josta voi etsiä osaamista yrityksestä esimerkiksi tiettyihin projekteihin.

Vastuu osaamisesta ja sen kehittämisestä jakautuu esimiehille, osaamispäälliköille ja yksilöille. Osaamispäälliköiden tehtävänä on seurata oman alueensa kehitystä ja varmistaa, että viimeisin osaaminen kertyy organisaatioon. Osaamispäälliköt toimivat sisäisinä kouluttajina tuotealallaan ja välittävät tietoa konsulteille. Osaamispäälliköiden vastuulla on esimerkiksi testikoulutukset. Tietoa välitetään myös paljon keskustelun kautta ja tapausesimerkkien läpikäynnin avulla. Esimiesten vastuulla on tiimin osaamisen seuraaminen ja yksilöiden kehitystarpeiden tunnistaminen ja kehittymisen tukeminen. Esimiehet käyvät yksilöiden kanssa kehityskeskusteluissa läpi kehittymistarpeita ja tavoitteita. Esimiesten tehtävänä on myös tuoda esiin kehityskeskusteluissa nousseita teemoja.

Yksilöiden aktiivisuuden varaan jää myös paljon. Suuri osa kehitymisestä tulee työssä toimimisen kautta. Yrityksessä pääsee uudenlaisiin projekteihin todennäköisesti mukaan pyytämällä. Omia kehitystoiveita kuunnellaan, mutta omat tarpeet on tuotava aktiivisesti esille. Puolivuositain käytävistä kehityskeskusteluista kerätään tietoa koulutustarpeista ja yrityksessä pyritään järjestämään tarpeellisia koulutuksia ajankohtaisista teemoista. Jos joitakin tarpeita on vain yksittäisillä henkilöillä, järjestetään yksilökoulutusta.

Yrityksessä on myös henkilöstön kehittämisryhmä, joka vastaa kehittämisen koordinoinnista. Ryhmä koordinoi yrityksen sisäistä koulutusta vastaamalla sen sisällöstä, puitteista ja rakenteesta. Ryhmään kuuluu osaamisjohtaja, henkilöstön kehittämisvastaava, hallintopäällikkö ja assistentti. Henkilöstön kehittämisryhmä tapaa tarvittaessa. Koulutus tapahtuu pääasiassa työnantajan ajalla ja rahalla. Pitkissä henkilökohtaisissa koulutuksissa vaaditaan myös omaa rahallista panostusta.

3 Osaamisen johtaminen

Yrityksessä osaamistarpeet nousevat usein esiin arkipäivän työskentelyssä keskustelujen kautta. Systemaattisesti yksilötasolla osaamistarpeita kartoitetaan vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluiden pohjana käytetään jäsenettyä mallia ja kehityskeskustelujen osana on osaamiskartoitus. Tiedot kehityskeskusteluista kerätään myös yhteen ja niistä nousevien kehittymistarpeiden pohjalta suunnitellaan koulutuksia. Koulutuksia järjestetään sekä ryhmille että yksilöille kulloisenkin tarpeen mukaan.

Yksilötasolla kerätään myös tietoa osaamisen nykytilasta ja tavoitetasosta osaamiskorien avulla. Osaamiskorin tiedot saadaan webpohjaisella kyselyllä, jossa kartoitetaan tärkeiksi katsottuja yksilöiden eri alueiden osaamisia, käytännön taitoja ja työvälineiden hallintaa. Osaamiskorit käydään läpi esimiehen kanssa, eikä niissä hyödynnetä vertaisarviota. Osaamiskoreja hyödynnetään jonkin verran kehittämistoimenpiteiden suunnittelun pohjana ja kokonaiskuvan luomiseksi tiimien osaamisesta. Webpohjainen kysely on kuitenkin tällä hetkellä yksilöille raskas täyttää. Erityinen hankaluus on, että yksilöiden tietoja on vaikea yhdistää excel-pohjaisesta taulukosta. Tarkoituksena on keventää raskasta järjestelmää ja ottaa käyttöön osaamiskoreista saadun tiedon yhdistämistä helpottava tietotekninen tuki. Rakenteilla on myös matriisimalli, josta voi paikantaa tiettyihin projekteihin tarvittavia osaajia Nordic-tasolla, mutta jota ei käytetä osaamistarpeiden selvittämiseen.

Alaa ja kehitystarpeita seurataan myös asiakkaiden kautta. Asiakkaille pyritään järjestämään heidän tarvitsemansa palvelut ja niihin koulutetut ja osaavat henkilöt. Asiakkaiden kanssa selvitetään, millaisia palveluita tarvitaan. Jos tarpeellista osaamista yrityksestä ei löydy, sitä täytyy kehittää, tai olla tietoinen, mistä sitä on mahdollista hankkia. Asiakkailta on myös tarpeita, joihin yrityksessä ei pyritäkään vastaamaan. Asiakkailta tietoa kerätään sekä suoran asiakaskontaktin kautta että asiakastytyväisyyskyselyillä. Tyytyväisyyskyselyitä on toteutettu aiemmin vuosittain, mutta tarkoitus on siirtää projektikohtaiseen tyytyväisyyden kartoittamiseen. Asiakastytyväisyyskyselyt ovat tarkkoja ja pureutuvat jopa henkilötason kehittämistarpeisiin.

Tarvittavaa osaamista hankitaan erilaisilla koulutuksilla. Yritykseen tultaessa on kahden - neljän viikon mittainen kattava perehdytyskoulutus, Global Training 1, joka keskittyy yrityksen toimintatapoihin, käytettyjen menetelmien hallintaan jne. Koulutus järjestetään yhteistyössä pohjoismaisten toimistojen kanssa ja tavoitteena on vastaavien palveluiden tuottaminen eri maissa. Perehdytysjaksoa ollaan yrityksessä muokkaamassa niin, että koulutus eriytyy tietyn yleisjakson jälkeen nopeammin eri tuotealoille. Global Training 2 – koulutuksia järjestetään vuosittain yhteistyössä pohjoismaiden, Viron ja Saksan kanssa. Global Training 2 – koulutukset pureutuvat johonkin tiettyyn teemaan, kuten henkilöarviointiin, joten niihin yleensä osallistuu tietyn alan konsultteja. Tämän lisäksi Suomen toimistossa järjestetään kehityspäiviä tiettyihin teemoihin liittyen muutaman kerran vuodessa. Yleiset kehityspäivät keskittyvät tietyn teeman ympärille, ja ne koostuvat usein asiantuntijaluennoista, työpajoista ja testikoulutuksista. Aiheet valitaan ajankohtaisuuden ja oman organisaation tarpeiden, esimerkiksi kehityskeskusteluista saadun tiedon, perusteella. Ongelmana on, että oppia on alalla vaikea ostaa ulkoa, mutta toisaalta on varottava sisäsiittoisuutta. Pitkän linjan konsulteille on mahdollista hankkia pidempiä koulutuksia talon ulkopuolelta. Myös tutkintojen suorittaminen on työn ohessa mahdollista, mutta yhtään tutkinnon suorittajaa ei tällä hetkellä yrityksessä ole. Pitkistä ja kalliista henkilökohtaisista koulutuksista koulututtavan on maksettava itse pieni osa.

Arkityössä yrityksessä käydään yhdessä läpi onnistuneita ja heikommin menneitä tapauksia ja niistä saatavia oppeja. Yrityksessä hyödynnetään myös henkilöstön verkostoitumisen kautta saatavaa tietoa ja alan kehityksen seuraamista. Yrityksessä ei ole systemaattista työssäoppimisen mallia, mutta nuoremmat konsultit työskentelevät usein vanhempien konsulttien kanssa projekteissa ja itsenäisyyden aste kasvaa vähitellen. Asiakasprojekteihin pyritään koostamaan seniori-juniori-tiimejä jatkuvuuden takaamiseksi asiakkaille. Oppimateriaalina käytetään yrityksessä myös kirjallisuutta. Yrityksessä on suunnitteilla yhteinen olotila, jonka yhteyteen harkitaan pienimuotoisen kirjaston perustamista. Yrityksen kirjaston kirjat ovat tällä hetkellä hajanaisesti sijoitettuna. Kun research-konsultit löytävät ajankohtaista materiaalia, he voivat antaa muille lukusuosituksia.

Osaamisen kehittymistä seurataan kehityskeskusteluissa, jotka järjestetään yrityksessä kaksi kertaa vuodessa, joista syksyn keskustelu on pakollinen ja kevään keskustelun järjestäminen esimiesten

harkinnan varassa. Osaamisen kehittymistä seurataan myös esimiesten kanssa käytävissä ei-systemaattisissa keskusteluissa. Tiimitasolla seurataan osaamisen keskittymistä. Tarkoituksena on, ettei osaaminen keskity liiaksi, sillä tämä on osaja-organisaatiossa riski. Koko organisaation tasolla osaamisen kehittymistä ei seurata suoraan, mutta esimerkiksi tuloksen, eli kyvyn tarjota asiakkaalle palveluita, kautta välillisesti osaamisen kehittymistä ja ajan tasalla pysymistä seurataan. Voidaan myös ajatella, että osaamisen kehittyminen näkyy laskutuksessa, jota seurataan systemaattisesti. Pienessä organisaatiossa toisaalta tiedetään toisten osaamisalueet hyvin, eikä raskaille seurantamenetelmille ole tarvetta.

4 Oppimisen johtaminen

Yrityksessä oppimisen tukeminen lähtee yhteisestä työskentelystä ja esimiestyöstä. Työskentely on pari- ja tiimityöskentelyä, joten yhdessä toimiminen ja osaamisen jakaminen on työssä välttämätöntä. Yrityksessä korostetaan yhdessä tekemisen tärkeyttä alalla vallitsevan sankarikonsulttimallin sijaan. Yrityksessä on kummihenkilökäytäntö, jossa uudelle työntekijälle nimitetään henkilö, joka perehdyttää asioihin käytännön tasolla. Kummi perehdyttää erityisesti sellaisiin oman työn käytäntöihin, joita ei yleisessä koulutuksessa käydä läpi. Kummi on myös henkilö, jolta uuden työntekijän on helppo pyytää apua ongelmatilanteissa. Oppimisen tukemiseen ei muuten ole järjestelmällistä mallia. Oppimishaluinen henkilö saa yrityksessä tukea, jos sitä pyytää, ja uudenlaista osaamista vaatiin projekteihin pääsee mukaan, jos pyytää. Paljon siis jää yksilön oman toiminnan ja aktiivisuuden varaan.

Osaamisen jakamiseen kannustetaan. Koulutus on pitkälti työpajapohjaista työskentelyä, jossa opitaan työskentelemällä ja keskustelemalla. Yrityksessä järjestetään myös arviointiin liittyviä iltapäiviä, joissa tarkoituksena on ajatusten vaihto, ideoiden saaminen toisilta ja oman osaamisen käsittely ryhmässä. Yrityksessä käytetään muiden asiantuntemusta hyväksi ongelmia ratkottaessa. Onnistuneiden ja heikommin menneiden tapauksien yhteinen analysointi myös edesauttaa jakamista ja yhdessä oppimista. Vaikka osaamisen jakamiseen kannustetaan, jää hyvin pitkälle yksilöstä kiinni, kuinka laadukasta jakaminen on. Jakaminen saatetaan kokea ylimääräisenä työnä. Toisaalta on myös henkilöitä, jotka ovat tarkastikin dokumentoineet toimensa. Yrityksessä on ollut puhetta jakamisen parantamiseksi, muttei konkreettisia ehdotuksia siitä, miten asian suhteen tulisi edetä.

Yrityksessä on käytössä erilaisia tietojärjestelmiä oppimisen ja osaamisen tukemiseksi. Työprosessit on esimerkiksi pyritty kuvaamaan intranettiin tarkasti, jotta niitä voi tehokkaasti hyödyntää käytännön työn tukena. Kaikilla henkilöillä on mahdollisuus täydentää tietokantaan esimerkiksi lyhyitä kuvauksia asiakastapaamisista ja käydyistä koulutuksista. Kaikki tietoverkkojen kautta saatavissa oleva tieto on työntekijöiden saatavilla koko ajan ja myös kotikäyttöä suositellaan. Kokonaisuudessaan yrityksen tietoverkon kautta saatavat tiedot ovat varsin laajat ja kattavat.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen ei yrityksessä ole systemaattista mallia, ja hiljainen tieto siirtyykin lähinnä vain pari- ja tiimityöskentelyn kautta. Myöskään työssäoppimiseen ei ole systemaattista toimintatapaa. Yrityksessä ei mitata oppimista.

5 Osaamisen palkitseminen

Yrityksessä ei ole systemaattisessa käytössä osaamiseen sidottua palkitsemisjärjestelmää. Työntekijöiden palkka koostuu kuukausittain maksettavasta peruspalkasta sekä puolivuositain maksettavasta tulokseen sidotusta bonuksesta. Palkitsemisjärjestelmä tukee tiimikohtaista työskentelyä, mutta kaikilla on myös henkilökohtaisia tavoitteita. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi asiakassuhteiden kehittämiseen, oman osaamisen kehittämiseen tai tietyn tuotealueen omaksumiseen. Tiimin esimies voi rakentaa tiimensä palkkausjärjestelmän haluamallaan tavalla ja voi määrittää, missä suhteessa bonuksia maksetaan yksilö- tai tiimikohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta. Jokaisen tiimin bonus-järjestelmä määritetään uudelleen kuuden kuukauden jaksoissa, joka antaa mahdollisuuden päivittää asetettuja tavoitteita.

Tavoitteiden asettaminen on tiimiesimiehen vastuulla ja niihin voi kuulua osaamiseen liittyviä tavoitteita, kuten valmius tuottaa tiettyjä palveluita asiakkaille. Osaamiseen sidottu bonuksen osa on kuitenkin koko henkilöstön palkitsemista tarkasteltaessa pieni. Poikkeuksena ovat henkilöt, joiden työnkuvaan osaaminen ja sen kehittäminen olennaisesti kuuluu, esimerkiksi osaamispäälliköt: heidän tulospalkkauksessaan osaamiseen ja eritoten kehittämiseen liittyvät tekijät ovat suuremmassa roolissa. Peruskonsultteja ei palkita yleisestä kehittämyöstä säännönmukaisesti, mutta yrityksessä on jaettu erityispalkkioita puolivuositain yrityksen arvojen mukaisesta toiminnasta. Kaikki yrityksen työntekijät voivat saada erityispalkkioita.

Yrityksessä nähdään ammatillisen osaamisen kertyminen sinällään jo palkitsevaksi ja nähdään, että osaaminen vaikuttaa palkitsemiseen välillisesti. Esimerkiksi voidaan ajatella, että asiakkaalta laskutettu summa palveluista heijastaa konsultin osaamista ja tällöin osaaminen näkyy tulospalkassa. Tämän palkan-osan määrä kasvaa, kun hyvin tehty työ ”myy itseään” ja poikii lisää töitä.

Henkilökohtaista tulospalkkausta käydään läpi keskusteluissa esimiehen kanssa. Yleensä nämä keskustelut on liitetty yhteen strukturoitujen kehityskeskusteluiden kanssa. Kehityskeskusteluissa päivitetään yksilöiden osaamiskarttaa ja käsitellään kursseihin ja koulutuksiin liittyviä asioita. Vaikka keskustelu osaamisesta liitetään bonuskeskusteluun, yritys pyrkii silti luomaan pelkkää bonuskautta (6kk) pidempijaksoista katsontakantaa.

Kiinteän kuukausipalkan ja tiimikohtaisten tavoitteiden avulla MPS pyrkii kannustamaan yhteistoimintaan ja sitä kautta myös tiedon jakamiseen sekä minimoimaan ”sankarikonsultti” - toiminnan. Eri osaamisalueiden osaamisapäälliköiden vastuulla on oman asiantuntija-alueensa tiedon ja osaamisen kerääminen ja jakaminen yrityksen sisällä sitä tarvitseville sisäisten koulutusten ja työpajojen muodossa. Heidän henkilökohtaisessa bonusjärjestelmässään on myös osaamisen jakamiseen liittyviä tavoitteita.

6 Osaamisen mittarit ja raportointi

Organisaation osaamisen mittaaminen nojaa vahvasti kehityskeskusteluiden ja esimiehen toiminnan varaan. Omaan osaamista ja sen kehittymistä arvioidaan vuosittaisessa ilmapiiritutkimuksessa, jota puretaan oman esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa. Tehtävissä pärjääminen ja kyky tuottaa palveluita asiakkaalle koetaan tärkeäksi osaamisen mittariksi. Asiakkaiden laskutuksen kehittymisen voidaan myös nähdä heijastavan osaamisen kehittymistä ja näin ollen palvelevan osaamisen välillisenä mittarina. Välillisenä osaamisen mittarina voidaan pitää myös asiakastytyväisyyskyselyitä. Sekä henkilön, että tiimin osaamisen tärkeimpinä arviointitapoina on esimiestyö:

esimies arvioi käytännön työn yhteydessä jatkuvasti oman tiiminsä jäsenien osaamista sekä yksilö että tiimitasolla.

Yrityksessä kartoitetaan henkilöstön osaamisia osaamiskoreilla. Menetelmän avulla saatavaa tietoa ei kuitenkaan päivitetä systemaattisesti eikä niitä käytetä laajasti koko yrityksen osaamisen mittauksen välineenä, osittain järjestelmän raskauden vuoksi.

Yrityksessä osaamisasiat ovat johtoryhmän "agendassa", mutta yrityksellä ei ole vakiintuneita tapoja raportoida osaamisen johtamisesta ja kehittymisestä organisaation sisällä. MPS ei julkaise vuosikertomusta, eikä myöskään raportoi osaamisestaan ulospäin.

7 Osaamisen turvaaminen

MPS pyrkii kokoamaan yrityksen sisälle kertyvää tietoa File Finder- tietokannan avulla. Se on tietokanta, johon on tallennettuna kaikki asiakassuhteisiin ja – tapaamisiin sekä projekteihin liittyvä informaatio sekä näihin hankkeisiin liittyvä dokumentaatio. File Finderin avulla MPS pyrkii luomaan jatkuvuutta asiakassuhteisiin ja osaamisen kertymiseen: jos esimerkiksi konsultti lopettaa toimintansa yrityksessä, uusi konsultti voi tarkistaa mitä projektissa on aiemmin tehty ja millä hinnalla. Näin yksilön tieto saadaan koko organisaation käyttöön. File Finderistä on myös mahdollista etsiä tietoa jo tehdyistä projekteista oman toiminnan tueksi. Vaikka tietokanta sinällään toimii hyvin, osa työntekijöistä kokee dokumentoinnin ”pakkopullana”. Vaikka tehtyjen projektien ja prosessien dokumentointia pyritään kannustamaan, sitä ei kuitenkaan aktiivisesti seurata.

Yrityksen työntekijöiden käytössä on myös intranet, jossa on kuvattuna kaikki sen asiakkailleen tarjoamat palvelut. MPS on kansainvälinen yritys ja palveluiden kuvaamisella pyritään siihen, että jokaisessa toimipisteessä, sekä maassa tarjotaan yhtenäisesti samansisältöisiä palveluita. Palveluiden kuvaukset tuovat lisäksi koko organisaation toiminnalle jatkuvuutta. Kunkin palvelukokonaisuuden osaamispäällikön tulee hyväksyä kokonaisuuteen liittyvä materiaali ennen sen tallentamista intranettiin. Tällä käytännöllä pyritään varmistamaan materiaalin tiiviys, tarpeellisuus ja oikeellisuus.

Osaamisen jatkuvuus pyritään turvaamaan myös käytännöllä, jossa nuorempi ja vanhempi työntekijä tekevät yhdessä töitä asiakkaalle. Lisäksi osaamisen jatkuvuutta tukevat yhteiset osaamisen vaihtoon ja jakamiseen tähtäävät työpajat sekä arkityössä tapahtuva toisilta oppiminen. Osaamisen turvaamiseen liittyvät myös kysymykset osaamisen eri vastuualueista ja sitä kautta uusimman tiedon tuomisesta organisaatioon.

Kaikki yrityksen tiloissa työskentelevät allekirjoittavat salassapitosopimuksen. Lisäksi yrityksessä on käytössä kilpailukiello työntekijöilleen. Yrityksessä on paljon salassapitoon liittyviä ohjeistuksia. Salassapitoasioita käsitellään uusien työntekijöiden perehdyttämiskurssilla, mutta tämän jälkeinen kertaus on satunnaista. Salassapitoasioiden tärkeyttä voidaan esimerkiksi painottaa palaverissa. Yrityksessä on myös käytössä sääntöjä koskien esimerkiksi arkisointia ja sitä, minkälaista materiaalia voi lähettää sähköpostitse.

Vastuu tiedon uloskarkaamisesta on MPS:llä yrityksenä, sillä asiakkaiden on voitava luottaa, ettei heitä koskeva tieto karkaa konsulttiyrityksestä. Viimekädessä vastuu yrityksen osaamisen uloskarkaamisen estämisestä on sen työntekijöillä: koska organisaation osaaminen on vahvasti sidottua sen jäseniin, ei tiedon ulospääsyä ja väärinkäyttöä voida estää pelkästään käytössä olevilla muodollisilla sopimuksilla ja tietoturvatkaisuilla. Yrityksessä onkin vahva luottamus sen jäsenten haluun ja

ymmärrykseen toimia oikein. Organisaation jäsenet ovat vapaita verkostoitumaan yrityksen ulkopuolisten kollegoiden kanssa. Yrityksessä on aika ajoin muistutettu verkostoitumisen käytännön rajoitteista, mutta loppukädessä asiantuntijayrityksessä on jokaisen oman moraalin vastuulla, miten näissä tilanteissa toimii ja minkälaista tietoa paljastaa.

Kilpailukyvyn turvaamiseksi omaa toimintaa on jatkuvasti kehitettävä. Tärkeänä kilpailukyvyn takaajana on omien prosessien kehittäminen asiakkaiden tarpeista saadun tiedon pohjalta. MPS pyrkii pitkäaikaisiin ja kokonaisvaltaisiin asiakassuhteisiin. Näin opitaan tuntemaan asiakasta paremmin ja ennakoimaan tämän tarpeita. Yrityksen toiminta-alan luonteen vuoksi ei voida saada täsmällistä tietoa kilpailijoiden toiminnasta, mutta yrityksessä pyritään säilyttämään tuntuma siihen, minkälaisia palveluita kilpailijat tarjoavat sekä minkälaisia prosesseja ja menetelmiä heillä on käytössään.

Arvokasta tietoa saadaan myös epäformaalien verkostojen, kuten tuttujen kollegoiden, kautta. Yrityksessä pyritään myös löytämään yhtymäkohtia sellaisiin alueisiin, jotka eivät varsinaisesti liity organisaation toiminta-alaan, mutta voivat tarjota apua tietyn prosessin suorittamisessa. Benchmarkaamalla kokonaan toiseen alaan on pyritty kehittämään muun muassa sisäisen tiedonkulun käytäntöjä.

8 Esimiehet ja osaamisen sekä oppimisen johtaminen

Yrityksessä valitaan esimiehet tiimeihin ansioiden sekä potentiaalisten valmiuksien mukaan. Heitä ei kouluteta esimiestehtäviin, sillä MPS on johtamiseen ja henkilöstöasioihin keskittynyt konsultti-toimisto ja valituilla esimiehillä oletetaan olevan aiheeseen liittyvää kokemusta, osaamista ja ymmärrystä jo ammattinsa puolesta. Kaikki esimiehet toimivat konsultteina kuten kaikki muutkin, eikä yrityksessä ole yhtään kokopäiväistä johtajaa. Esimiehille ei ole erikseen varattu työaika esimiestyöhön. Heillä on tosin pienempi laskutusvastuu, kuin muilla konsulteilla, mutta toisaalta myyntivastuu on heillä suurempi. Koska MPS nähdään pienenä organisaationa, ei koeta tarvetta raskaisiin rakenteisiin oppimisen ja osaamisen johtamisen suhteen. Esimiehiä on yrityksessä vähän, joten toiminnan ohjauksen koetaan pysyvän helpommin koossa ja esimiesten toimintatapojen pysyvän suhteellisen yhtenäisinä. Yrityksen johtamisjärjestelmä tukee osaamisen johtamista tarjoamalla esimiehille puitteet, kuten kehityskeskustelut ja palkitsemisjärjestelmän. Esimiehen omasta motivaatiosta ja näkemyksestä on kiinni, miten hän vie asiat käytäntöön omassa tiimissään.

9 Osaamispääomaraportti

Osaamispääomaraportissa (Liite 1) on kuvattu MPS:n keskeiset tavoitteet ja resurssit sekä niiden asettamat johtamishaasteet. Lisäksi siinä on esitetty toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii näihin haasteisiin vastaamaan sekä tunnuslukuja, joiden avulla tavoitteisiin pääsemistä voidaan mitata. Tunnusluvut – sarakkeessa on esitetty sekä mittareita, jotka ovat jo yrityksessä käytössä, että mittareita, joiden käyttöönottoon yrityksessä olisi tällä hetkellä valmiuksia. Tutkimusryhmän esittämät mittariehdotukset ovat osaamispääomaraportissa kirjoitettu kursivilla.

Tutkimusryhmän esittämällä mittareilla voitaisiin yrityksessä kehittää osaamisen seuraamiskäytäntöjä. Prosessikuvauksia seuraamalla yrityksessä voitaisiin varmistua siitä, että kaikki sen tärkeimmät prosessit ovat kuvattuina ja, että nämä kuvaukset vastaavat tämänhetkisiä tarpeita. Kansainvälisten koulutusten määrää ja niihin osallistumista seuraamalla voitaisiin tarkastella tiedon ja osaami-

sen tasalaatuisuutta kansainvälisesti sekä yksikön, että yksilön näkökulmasta. Yleisesti koulutusten ja työpajojen määriä seuraamalla yritys voisi seurata osaamisen kertymistä yritykseen ja sen jakamista sen sisällä. Intranetin ja tietojärjestelmien laadullisen ja määrällisen käytön seuraaminen antaisi mahdollisuuksia niihin tallennettujen tietojen hallintaan ja tiedon jakamisen kannustamiseen yksilötasolla.

Laadullisesti järjestelmään tallennettujen dokumenttien sisältöä voitaisiin mitata esimerkiksi dokumenttien käyttöastetta sekä niiden hyödyllisyyttä käyttäjälle. Hyödyllisyyttä voitaisiin mitata esimerkiksi käyttäjien arvioilla. Laadukkaiden dokumenttien jakamisesta voitaisiin myös palkita. Työntekijäprofiilien erilaisuutta ja sekoittuneisuutta seuraamalla voitaisiin varmistua siitä, että tieto jakaantuu yrityksessä tasaisesti ja, että tarvittaviin tehtäviin löytyy osajia.

10 Arvio yrityksen osaamisen hallinnasta

Yrityksessä on ymmärretty asiakkaiden merkitys omien palveluiden ja toiminnan kehittämisen lähtökohtana. MPS pyrkii jatkuvasti saamaan asiakkailta tietoa heidän nykyisistä ja tulevista tarpeista ja vastaamaan näihin tarpeisiin.

Yrityksessä on muodostettu alakohtaiset tiimit noin vuosi sitten sekaosaajatiimien tilalle. Näin yrityksessä pystytään keskittämään ja tehostamaan toiminnan kehittämistä sekä kunkin osaamisalueen asiantuntijoiden keskinäistä tiedon jakamista. Toimialakohtaisista tiimeistä pystytään joustavasti kokoamaan asiakkaiden tarpeita vastaavia moniosaajatiimejä. Toimialakohtaiset tiimit takaavat myös sen, että osaamisen etsiminen yrityksen sisällä on nopeaa.

Esimiehet ovat yrityksessä avainasemassa niin osaamisen kartoituksessa kuin sen kehittämisessäkin. Tällä hetkellä esimiestyössä ei ole selviä yhteisiä toimintamalleja, ja esimiestoiminta luoduista raameista huolimatta jää liiaksi esimiehen oman aktiivisuuden varaan. Koska kaikki esimiehet toimivat konsultteina ja ovat henkilöstöalan asiantuntijoita, ei varsinainen esimieskoulutus ole välttämättä tarpeellista. Esimiestyötä voitaisiin kuitenkin tukea esimerkiksi yhtenäistämällä käytäntöjä ja varamalla esimiehille laskutusvapaata työaika esimiestyötä varten.

Yrityksessä on kehitetty myös hyviä, jakamista edistäviä järjestelmiä. Prosessien kuvaaminen helpottaa yhteisten toimintamallien ja parhaiden käytäntöjen leviämistä. Kattavan asiakastietokannan ansiosta ajankohtaisin tieto asiakasprojekteista on mahdollista saada kaikkien saataville. Vaikka tekniset edellytykset ovat olemassa, tällä hetkellä yrityksessä tiedon jakaminen ja dokumentointi ei ole tarpeeksi systemaattista sekä jää liiaksi kiinni yksittäisten henkilöiden aktiivisuudesta. Toisaalta yrityksessä tuetaan osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymistä työparityöskentelyllä, nuorempien ja kokeneempien konsulttien yhteistyöllä sekä työpajakoulutuksilla. Tiedon jakaminen nojaa tällä hetkellä pitkälti hyvin toimivan arkisen yhteistyön varaan.

Osaamisen kartoitusta ja seuranta tulisi yrityksessä kehittää. Yrityksessä ollaan havaittu, että tämän hetken käytännöt ovat raskaita. Niitä ollaankin muokkaamassa käytettävämpään suuntaan. Kerättyjä tietoja tulisi pystyä hyödyntämään nykyistä joustavammin ja monipuolisemmin osaamisen kartoittamisen, seuraamisen, kehittämisen ja etsimisen apuvälineenä. Yrityksessä tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota osaamisen sisäiseen raportointiin. Onnistuneiden seurantamenetelmien kehittäminen helpottaisi myös systemaattista raportointia.

Lähteet

Haastattelut

Rainer Carpelan, osaamisjohtaja

Paula Jaakkola, palvelupäällikkö

Marjatta Rätty, Selection & Aseesment- osaamispäällikkö

Liite 1. MPS:n osaamispääomaraportti

TIETÄMYSKERTOMUS	JOHTAMISHAASTEET	TOIMENPITEET	TUNNUSLUVUT
<p>Käyttöarvo MPS tarjoaa kokonaisvaltaista liiketoimintastrategian tukea henkilöstöratkaisuilla sekä yksityisen että julkisen sektorin yhtiöille maailmanlaajuisesti. MPS tarjoaa tukea henkilön työelämän kaikissa vaiheissa. Kun on kyse ihmisistä organisaatiossa, MPS saavuttaa tulosta luotettavana ja henkilökohtaisena organisaation kumppanina.</p> <p>Tuote MPS tarjoaa laajoja HR-palveluita arvokartoituksesta henkilöarviointiin.</p> <p>Resurssit Palveluiden tarjoamiseksi MPS tarvitsee eri osa-alueiden syvällistä osaamista ja joustavaa yhdistämistä. MPS tarvitsee kokonaisvaltaista asiakkaiden tilanteen ymmärrystä sekä alansa uusimman tiedon hallintaa.</p>	<p>Kokonaisratkaisuiden tarjoaminen</p>	<p>Moniosaajatiimien kokoaminen Kansainvälisesti yhtenäiset toimintaprosessit</p>	<p>Prosessikuvaukset Kansainvälisten koulutusten määrä</p>
	<p>Tarvittavan osaamisen hankkiminen ja hallinta Toimialojen hallinta Inhimillisen pääoman hallinta Osaamisen jakaminen</p>	<p>Henkilöiden kompetenssien parantaminen Tiedon jakaminen Rekrytointi Perehdytys Koulutus Kollegoiden kanssa verkostoituminen</p>	<p>Osaamiskorit Työpajojen määrä Koulutuksen määrä Intranetin käyttö Tietojärjestelmien käyttö Työtekijäprofiilien erilaisuus ja sekoittuneisuus Työtyytyväisyyskyselyt Kehityskeskustelut</p>
	<p>Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen Asiakassuhteiden säilyttäminen</p>	<p>Asiakkaiden tyytyväisyyden takaaminen Tulevien tarpeiden ennakoiminen</p>	<p>Asiakastytyväisyyskyselyt Hiljaisten signaalien tulkinta</p>

Posti

Kari Ylihärsilä

Antti Ylöstalo

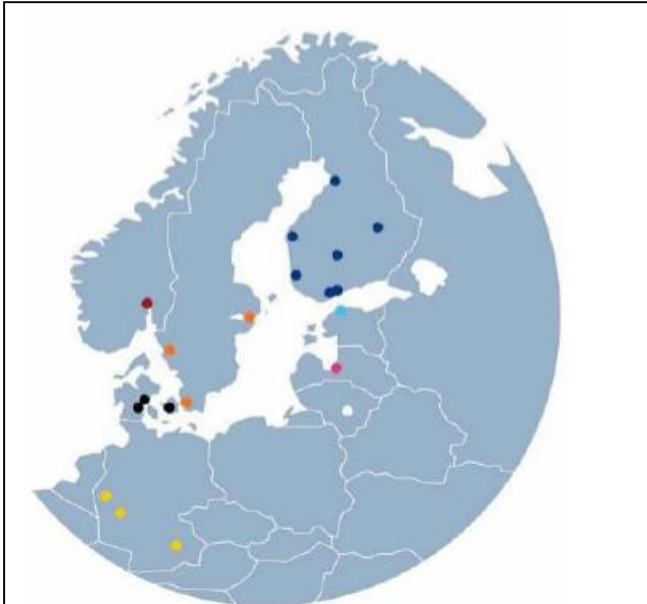
Sisällysluettelo

- 1 Yrityksen kuvaus
- 2 Strategian mukaiset osaamishaasteet
 - 2.1 Osaamisen johtaminen ja vastuu osaamisen johtamisesta
 - 2.2 Osaamis- ja oppimistarpeet
 - 2.3 Osaamistarpeiden viestiminen
 - 2.4 Tarvittavan osaamisen hankkiminen
 - 2.5 Osaamisen jakaminen, hyödyntäminen ja käyttäminen
 - 2.6 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja käyttäminen
 - 2.7 Ihmisten henkilökohtaisen ammattitaidon ja osaamisen ylläpito
 - 2.8 Organisaation oppimisen seuraaminen
 - 2.9 Työhyvinvointi
- 3 Yhteenveto ja pohdintaa
 - 3.1 Osaamispääömaraportti
 - 3.2 Arvio ja parannusehdotuksia

Lähteet

1 Yrityksen kuvaus

Suomen Posti on johtava viestinvälityksen ja logistiikan yritys Suomessa, jonka missiona on tuottaa ratkaisuja tavoittamiseen. Posti on Pohjois-Euroopan alueella yhdeksässä maassa toimiva älykkään logistiikan palveluyritys. Visiona on olla johtava älykkään logistiikan yritys vuonna 2010. Arvoja ovat asiakaslähtöisyys, luotettavuus, kehittyminen, yhteistyö. [Posti, 2006a]



Kuva 2. Postilla on toimintaa Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Saksassa. Kuvassa näkyvien lisäksi toimintaa suunnataan myös Venäjälle. [Posti, 2006a]

Postin palveluverkko koostuu noin 1300 postista. Jokaisessa manner-suomen 416 kunnassa on vähintään yksi postitoimipaikka.

Työntekijöitä Posti-konsernissa on 24,408, joista 5% ulkomailla.

Iso osa postin palvelupisteistä on siirretty yrittäjille. Vuoden 2007 alussa postilla on 200 omaa toimipaikkaa ja noin 1100 postiyrittäjää.

Posti-konsernin liikevaihto 2005 1348,2 M€
Liikevoittoa 2005 71,8 M€(5,3%)

Posti saa tuloistaan 95% yrityksiltä ja yhteisöiltä, 5% kuluttajilta. 17% ulkomaisilta asiakkailta.

Posti on henkilöstövaltainen yritys. Posti on ollut vuoteen 1994 saakka valtion laitos, joka sittemmin muutettiin osakeyhtiöksi. Tämä on vaikuttanut postin toimintalogiikkaan; Postista on tullut voittoa tavoitteleva yritys. Osakeyhtiömuodon myötä toimintaa on tehostettu ja päätöksenteko muuttunut nopeammaksi.

Monien tahojen siirtyminen sähköiseen tiedonsiirtoon on laskenut kirjevolyymejä useissa Euroopan maissa. Postin toimiala on muuttumassa ja myös Posti itse on muuttunut ja tulee muuttumaan. Posti on myös kansainvälistynyt ja Postilla on yhä enemmän useassa maassa toimivia asiakkaita. Posti on lähiaikoina laajentanut liiketoimintaansa yritysostojen kautta.

2 Strategian mukaiset osaamishaasteet

Posti-konsernin tulosesittelyssä toiminnan haasteiksi mainitaan henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen, työvoiman saatavuuden jatkuva turvaaminen, sekä työhyvinvointi. [Posti, 2006b]

Posti on tunnistanut itselleen ydinkompetenssit, jotka heidän täytyy osata menestyäkseen. Ylimmällä tasolla nämä on kuvattu strategisina teemoina, joista kukin puretaan auki puumaisesti vielä kaksi tasoa alemmas. Osaamiset on määritelty rooleittain ja tasoittain. Toisin sanoen Postissa tiedetään mitä he haluavat osata ja halutut osaamisalueet on yksityiskohtaisesti pilkottu osiin. Tiedetään, mistä haluttu osaaminen koostuu ja miten se ilmenee. Tehty osaamiskartoitus on räätälöity Postin organisaatiolle, omista lähtökohdista lähtien.

Suomen Postin strategian viisi teemaa

- Innovatiivisten ja teknologisesti edistyksellisten ratkaisujen kehittäminen
- Orgaaninen kasvu joustavilla asiakaslähtöisillä ratkaisuilla
- Tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen
- Osaava ja motivoitunut henkilöstö
- Kasvu yritysostojen kautta ja konsernikokonaisuuden integroiminen

Kuva 3 Ydinkompetenssit - Postin strategian viisi teemaa. [Posti, 2006a]

Strategia voidaan ymmärtää tienä, joka yhdistää organisaation nykytilan tulevaisuuden visioon. Osaamisen tavoitetilan selvittäminen onnistuu helpommin kuin nykytilan tarkka selvittäminen. Postissa on huomattu, että sen tunnistaminen, missä he ovat omilla mittareillaan, on vaativa juttu. Postissa on tunnistettu ydinosaamista, strategista osaamista (kuten viestinvälitystaidot tai logistiikan hallinnointi) ja perusosaamista. Perusosaamista on se, josta ei ole erikseen kilpailuetua mutta joka vaan täytyy osata. Perusosaamista ovat esim. kieli- ja toimisto-ohjelmien käyttötaidot.

Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, ettei osaamisen johtamista ole kunnolla kytketty yrityksen strategiaan. Jos se olisi osana strategiaa, sen pitäisi olla systemaattista, pitäisi miettiä etukäteen mitä koulutusta tehdään itse ja mitä hankitaan ulkopuolelta. Tietoa hankitaan herkästi ulkopuolelta konsulteilla, vaikka suuresta talosta löytyisi kyllä tietoa sisältäpäinkin. Monesti talon sisällä oikein verkottumalla voisi saada samat tiedot kuin mitä konsultti pystyy kertomaan.

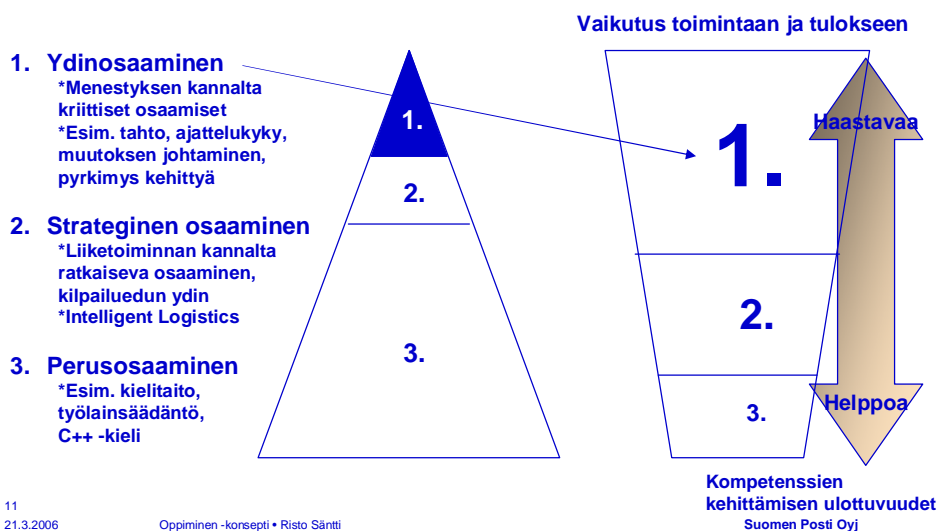
Olennaista tässä yhteydessä on se, että osaaminen on yhdistetty yrityksen strategiatasoon ja tämän johdosta siihen kiinnitetään huomiota ja sitä kehitetään. Postissa on tunnistettu, että oppiminen on jatkuva prosessi ja kehitystä tapahtuu koko ajan. Osaamisen kehittämiseen liittyvät mallit eivät ole koskaan valmiita vaan ne kehittyvät koko ajan, ympäristön ja tarpeiden muuttuessa samaan aikaan.

Postissa on määritetty erilaisille työtehtäville roolit. Näitä rooleja on käytössä kahdeksan erilaista. Suurin ryhmä näistä on postityöntekijät.

2.1 Osaamisen johtaminen ja vastuu osaamisen johtamisesta

Motivoituneen ja osaavan henkilöstön kehittäminen on yksi Posti-konsernin strateginen teema. Tunnistetut tarvittavat osaamiset ovat lähtöisin strategian tarpeista. Strategia puretaan edelleen näiden viiden pääkohdan alla osa-alueisiin. Tällöin tulee näkyviin eritellysti tarvittava osaaminen eri liiketoimintaryhmien osalta.

Postin osaamisen tasot ja niiden merkitys



11
21.3.2006

Oppiminen -konsepti • Risto Säänti

Kuva 4. Osaamisen tasot postissa

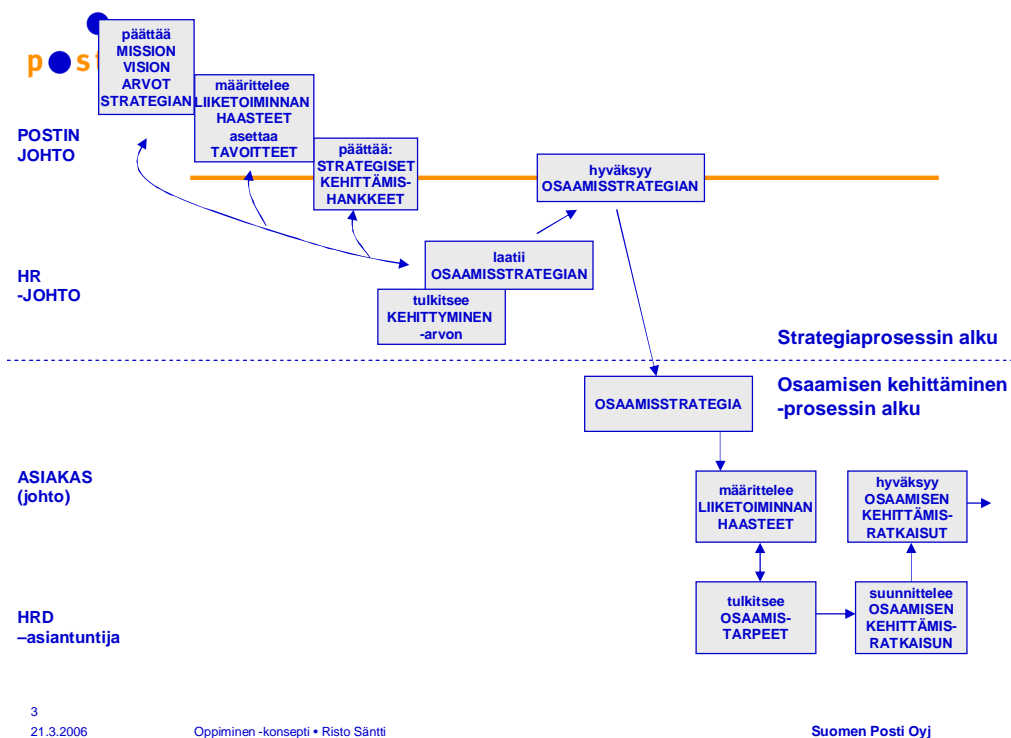
Osaaminen on määritelty tasoittain ja yksiköittäin. Tasot on myös kutakin tuotantoyksikköä kohden purettu auki, jolloin päästään tasolla olevan osaamisen sisältöön. (Postin sisäistä materiaalia)

Haastattelujen perusteella osaamisen johtamisen vastuu postissa jäi hieman epäselväksi. Osin oltiin sitä mieltä, että vastuu on esimiehellä ja osin vastuun sanottiin olevan työntekijöillä itsellään. Vastuut pitäisi yksikäsitteisesti tehdä kaikille selviksi, erityisesti kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Esimiehen vastuuta pidettiin suurena johtuen talon suuresta koosta.

Yksikkötasolla Postin toimintamallissa liiketoiminnot vastaavat postin tuloksesta, kuitenkin ilman suoraa käskytyksellistä myyntiä ja tuotantoa. Tätä voidaan pitää jonkinlaisena rakenteellisena ongelmana. Lopulta toimitusjohtajan tehtävä on nittoa yhteen myynti, tuotanto ja markkinointi. Tässä yhteydessä nousi esille myös, että oppimiseen ja osaamiseen liittyviä asioita ei Postissa raportoida yrityksen hallitukselle erikseen. Tieto välittyy osavuositarkastusten kautta. Rahallinen tulos on hallitukselle osaamista tärkeämpi tieto.

Postissa on määritetty osaamistarpeet niin, että on yhteisiä asioita, jotka ovat kaikille tarpeen osana ja on asioita, jotka ovat yksikkökohtaisia. Joitain koulutuksia järjestetään koko organisaatiolle ja joitain vain tietyille kohderyhmille. Johdon kehittäminen on konsernijohdon työkalu. Konsernijohto käyttää johdon kehittämistä suunnatakseen organisaatiota haluamaansa suuntaan. Se on paljon tehokkaampi tapa kuin vain pitää informaatiopalaverit. Nämä informaatiopalaverit ovat käytännössä kokouksia, joissa käydään yhdessä asiaa läpi.

Yksiköiden HR-ihmiset toimivat joko lähellä johtokuntaa tai ovat johtokunnassa mukana. Nämä ihmiset vastaavat osaamisen kehittämisestä ja ovat myös mukana vaikuttamassa tehtäessä päätöksiä. Osaamisen johtamisen voidaan siis nähdä sijaitsevan päätöksentekokoelinten vieressä. HR-ihmisillä on pääsyä sekä kentälle, että johdon kylkeen.



Kuva 5 Kaavio osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta (Postin sisäistä materiaalia)

Esimiesten valmentaminen kehityskeskusteluiden pitämiseen ja muihin osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin on postissa hoidettu. Koulutuksilla pyritään opettamaan esimiehille kuinka he voivat ohjata alaisiaan ja hallitsemaan kokonaisuutta jolla alaisten osaamista kehitetään. Lisäksi kaikkien esimiesten täytyy suorittaa verkko-ohjelma, joka on suoritettava tiettyyn määräaikaan mennessä. On myös järjestetty vapaaehtoisia aiheeseen liittyviä kursseja. Myös Intranetistä löytyy aiheeseen liittyvää materiaalia. Omien alaisten kehityspolkujen suunnittelu ja tunteminen koetaan Postissa yleisesti tärkeiksi asioiksi. Postissa on ymmärretty hyvin, että koulutusten järjestäminen on välttämätöntä, jotta tavoite- ja kehityskeskusteluista saadaan oikeasti hyötyä ja arvokasta tietoa.

Yksilöiden osaamisen johtaminen tapahtuu pääasiassa TAKE:n pohjalta. Postissa on kuitenkin käytössä myös balanced scorecard tuloskortti, jonka avulla voidaan tarkkailla saavutettuja tuloksia myös strategian kannalta. Balanced scorecard on eri muodoissa käytössä eri tasoilla (yritys, yksikkö, osasto, tiimi, ja yksilö). Näin strategian mukaisia mittareita on helppo tarkkailla eri tasoilla.

Postissa on tehty suuri organisaatiomuutos vuonna 2004, jolloin osaamisen kehittämistä ja hallintaa ruvettiin tietoisesti keskittämään henkilöstöosaston vastuulle. Aikaisemmin päälliköt eri alueilla hoitivat oman alueensa henkilöstön kehittämisasiat. Eri alueilla ja osastoilla oli vahvat johtajat jotka hoitivat oman alueensa ja myös siihen liittyvät HR asiat. Toiminta ja johtaminen oli paljon sirpaleisempaa. Tämä johti siihen, että parhaista tavoista ei voitu oppia koska kaikki toimivat omillaan ja tieto ei liikkunut organisaation sisällä. Muutos oli iso ja sen aikana luotiin ns. ”keskitetty HR-organisaatio”. Silloin myös kuvattiin osaamisen kehittäminen prosessi. Vuonna 2005 tehtiin tästä prosessista parannettu kuvaus ja se tullaan haastattelujen perusteella tekemään myös vuoden 2006 aikana.

Keskeisimpänä muutoksena Postissa koettiin haastattelujen perusteella kuitenkin se kun talossa ymmärrettiin osaamisen merkitys ja se rupesi näkymään myös strategisella tasolla. Haastateltavien HR-ihmisten mukaan ihmiset alkoivat seistä asian takana. Tämä tapahtui 2000-luvun vaihteessa. Talossa on muutoksen jälkeen tapahtunut paljon tehtävien kiertoa - varsinkin johtotasolla. Myös uusia henkilöitä on palkattu täyttämään tämän muutoksen esiin tuomia osaamistarpeita.

Talossa tuntuu varsinkin HR-ihmisten mielestä olevan mielestä vahva osaamisen johtamisen perinne ja osaaminen. Postissa on tehty paljon pilottiprojekteja ja joskus on menty tämän takia metsäänkin. Yksi haastateltavista korosti, että hänelle on ulkopuolisten kollegoiden kanssa keskustellessa tullut tunne, että posti on etunokassa ja siellä on otettu käyttöön uudet asiat ensimmäisenä. Ilmapii-riä korosti myös se, että haastatteluissa puhuttiin osaamiseen ja oppimiseen liittyvistä asioista avoimesti ja niistä tuntui olevan paljon tietoa.

2.2 Osaamis- ja oppimistarpeet

Postissa on tiedostettu osaamistarpeiden määrittämisen merkitys ja siihen on myös panostettu varsinkin HR-organisaatiossa konkreettisella tasolla. Postissa onkin määritelty osaamistarpeet hyvin yksityiskohtaisesti, rooleittain, monella eri organisaatiotasolla.

Liittyen osaamistarpeiden määrittelyyn Postissa on tehty suuri projekti jossa määritettiin Postin ydinkompetenssit. Tässä projektissa lähdettiin liikkeelle Postin strategiasta. Projekti oli monimutkainen prosessi, jossa käännettiin koko organisaatio ylösalaisin. Projektiin osallistui henkilöstöä kaikista eri toiminnoista ja osastoista (jokaisella oma edustajansa). Mukana oli myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Tämä menettely mahdollisti sen, että kuultiin kaikkia mahdollisia tahoja joita asia koskee. Tämän projektin perusteella Postissa on myös määritelty kahdeksan erilaista roolia työnteolle. Perinteinen postityö on näistä kahdeksas rooli jossa on eniten edustajia. Tässä projektissa on huomioitavaa se, ettei se ollut kertaluonteinen projekti vaan sitä on tarkoitettu päivittää muutaman vuoden välein.



Kuva 6 Postin toimintaympäristön kolme keskeistä trendiä. [Posti, 2006a]

Postin näkymät vuodelle 2006:

- Informaatiologiikan ja Logistiikan kysyntä kehittyy myönteisesti.
- Osoitteellisen kirjeliikenteen väheneminen hidastaa Viestinvälityksen kasvua.
- Palvelutuotannon tehostaminen jatkuu.
- Liikevaihto kasvaa, mutta vertailukelpoinen tulos pysyy vuoden 2005 tasolla.

[Posti, 2006a]

Postissa on tehty myös HR-tason osaamistarpeiden kartoitus. Tämä kartoitus tehtiin ulkopuolisen opiskelijan toimesta harjoitustyönä. Projektin avulla saatiin arvokasta tietoa uuden keskitetyn HR organisaation osaamistarpeista. Postissa on kiinnitetty huomiota osaamistarpeisiin ja niiden määrittelyyn. Tarpeiden määrittely ja täyttäminen toteutuu hieman vaihtelevasti eri tasoilla. HR-tasolla, jossa oppiminen ja osaaminen ovat jatkuvasti tapetilla, on asia hoidettu mallikkaasti. Sen sijaan esimerkiksi tuotannon työntekijöiden keskuudessa osaamistarpeiden määrittäminen jää pääasiassa työntekijän itsensä ja esimiehen harteille.

Henkilökohtaisiin kehitystarpeisiin ja niiden määrittämiseen kiinnitetään huomiota postissa eri tasoilla hieman eri tavoilla. Ylemmälle johdolle henkilökohtaiset kehitystarpeet määräytyvät pääasiassa strategiasta. Alemman tason työntekijöille tarpeet muodostuvat pääasiassa kehityskeskustelujen ja oman aktiivisuuden kautta.

Yhtenä ongelmana kehityskeskustelujen suhteen pidettiin sitä, että ne järjestetään vain pari kertaa vuodessa (tuotannossa ilmeisesti vain kerran vuodessa). Tämä tarkoittaa sitä, että osaamistarpeita nousee esiin muualtakin kuin vain kehityskeskustelujen kautta. Joillekin ylemmille toimihenkilöille osaamistarpeet nousevat esiin kehityspolkujen kautta, jotka ohjaavat vahvasti kehittämisen suuntaa. Joissain tapauksissa on myös mahdollista kehittää henkilö kokonaan uusiin tehtäviin, jolloin osaamistarpeet nousevat esiin uusien tehtävien pohjalta. Näitä kehityspolkuja kutsutaan nimillä talent management ja avainhenkilön kehittämispolku. Ne toteutuvat kuitenkin vain muutamalle harvalle avainpotentiaaliksi tunnistetulle henkilölle.

Tuotannossa uusille työntekijöille on käytössä osaamisen seuranta-kaavake. Tämä tarkoittaa sitä, että uusille työntekijöille koulutetaan pala kerrallaan kaavakkeessa määritetyt eri osa-alueet. Kun koulutukset on pidetty kaavake allekirjoitetaan. Näin tiedetään kenellä on mitään osaamista.

Tuotannossa on aikaisemmin ollut vakituinen ihminen, työpaikkakouluttajien vastuhenkilö, joka ei tehnyt muuta kuin otti selvää missä tarvitaan mitään koulutusta. Tämä toimi oli kokopäiväinen. Se on kuitenkin nykyään lakkautettu. Jos Helsingin tuotantopuolella tarvitaan koulutusta, niin sitä pyydetään ”Ankkalinnasta” eli vieressä sijaitsevasta suuresta hallinnon rakennuksesta.

Vastaavasti yksikötasolla osaamistarpeet selviävät monessa tapauksessa SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysissä esille nousseet miinusmerkkiset asiat tunnistetaan yksikön kehittämistarpeiksi. Vision ja strategian yhteyttä yksilöiden osaamistarpeisiin epäiltiin haastatteluissa ja oltiin sitä mieltä, että osaamistarpeet nousevat pääasiassa esiin käytännön tekemisen ja kokemuksen kautta.

2.3 Osaamistarpeiden viestiminen

Konkreettisia tapoja osaamistarpeiden viestimiseen organisaatioon on Postissa käytössä monia. Ne tuntuivat haastattelujen perusteella jäävän kuitenkin hieman pinnallisiksi ja yleisiksi, ”uutiskirjeiksi”. Tunnistettuja osaamistarpeita viestitään organisaatiolle muun muassa Postin strategian julkaisun kautta. Yksilöille ylemmällä tasolla tämä voi olla hyvä tapa, sillä tällä saadaan käsitys siitä mitä

johtaja haluaa. Esimerkiksi tuotannon työntekijöille tällä ei itse osaamistarpeisiin vaikuttamisessa juurikaan ole merkitystä.

Lisäksi Postilla on oma, viikoittain ilmestyvä sisäinen lehti. Lehti on hyvä tapa viestiä kaikesta konserniin liittyvästä. Siinä on keskitytty paljon osaamisen hallintaan ja johtamiseen. Lehdessä oleva tieto on kuitenkin pinnallista, ilman paljoa vaikutusta käytännön tarpeisiin. Muutostyökalun sijaan lehti on oikeastaan katsaus siihen missä mennään ja mitä tapahtuu. Osaamisen kehittämisen on kohtalainen näkyvyys yrityksen eri julkaisuissa ja viestintäkanavissa.

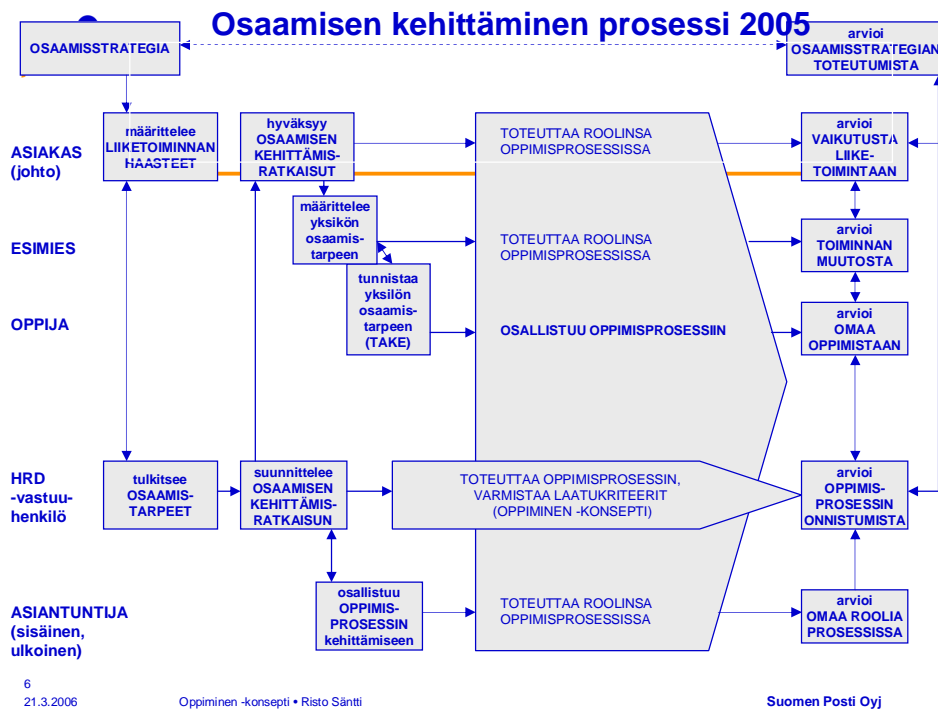
Muita tapoja on esimiestiedote joka ilmestyy sähköisesti kaikille esimiehille. Lisäksi käytössä on vielä tietoisuuksia, joista eräitä kutsutaan aamukahveiksi (english breakfast). Nämä järjestetään niin, että aamulla vallataan ruokala ja viestitään henkilöstölle haluttuja asioita. Käytössä on ollut myös (road show) informaatiotilaisuuksia eri paikkakunnilla. Näin saadaan viestittyä asioita myös aivan ruohonjuuritasolle ja koko postin kattavasti. Näillä saadaan viestittyä tietoa laajalle kohderyhmälle. Osaamistarpeet kanavoituvat kuitenkin parhaiten yksikköjen sisällä - bisnesalueiden ja tiimien päivittäisessä työssä.

2.4 Tarvittavan osaamisen hankkiminen

Tarvittavan osaamisen hankkimiseen on Postissa käytössä monenlaisia tapoja. Haastattelussa vahvimmin näistä nousi esiin työn kautta oppiminen. Asiantuntijatasolla tämä tarkoittaa enimmäkseen projektien kautta oppimista. Silloin mennään tietoisesti mukaan uusiin ja vieraisiin projekteihin oppimaan uusia asioita. Tuotannon työntekijöiden tasolla tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että mennään käytännössä harjoittelemaan uutta tehtävää (esim. lähetysten postinro-koodaus tai säkitys). Opettelussa on tällöin apuna työhönohjaaja tai vanhempi työntekijä.

Osaamisen kasvattamiseen on käytössä jossain määrin myös työnkiertoa. Asiantuntijatasolla työnkiertoa sanottiin menneisyydessä olleen enemmän. Sen toivottiinkin lisääntyvän toimintatapana. Tuotannossa työnkierto on laajalti käytössä, riippuen henkilön omasta aktiivisuudesta. Jos työntekijältä löytyy aktiivisuutta, koulutetaan työntekijälle kaikki hommat mitä tuotannosta löytyy. Yhtenä etuna Postissa voidaan pitää sen todella suurta kokoa. Tämä tarkoittaa sitä, että postin ja sen tytäryritysten sisällä on olemassa hyvin monenlaisia tehtäviä. Postissa on tapahtunut myös paljon pakollista työnkiertoa tapahtuneiden organisaatiomuutosten takia. Työnkierto ei ole kuitenkaan systemaattista toimintaa jota suunniteltaisiin ennakoon. Se on vahvasti riippuvainen yksilön omasta aktiivisuudesta.

Postissa on järjestetty mahdollisuus hakeutua erilaisiin koulutuksiin. Koulutuksiin hakeutuminen on pitkälti kiinni henkilön omasta aktiivisuudesta ja halukkuudesta. Kouluttautumiseen kannustetaan kyllä ilmapiirillä, mutta konkreettista tukea tuntuu olevan haastattelujen perusteella vähän.



Kuva 7 Osaamisen kehittäminen –prosessi. (Postin sisäistä materiaalia)

Kuten huomaamme, varsinkin tuotannon työntekijöiden osaamisen hankkiminen on pääasiassa heidän itsensä harteillaan. Vastuuta on myös esimiehillä ja työnopastajilla jotka hoitavat sovitut koulutukset. Uusien työntekijöiden koulutus tuotannon puolella hoidetaan pääasiassa hyvin ja toiminta on systemaattista. Henkilöiden kouluttamisesta pidetään myös kirjaa. Poikkeuksen tähän aiheuttavat määräaikaisten työntekijä, joita on postissa todella paljon. Ei ole kannattavaa pitää esimerkiksi jouluapulaisille laajoja koulutuksia. Näille henkilöille koulutukset pidetään suullisesti työn ohessa.

2.5 Osaamisen jakaminen, hyödyntäminen ja käyttäminen

Aineettoman pääoman merkitys on nykypäivän yrityksille elintärkeää. Tämä edellyttää osaamisen tehokasta jakamista, hyödyntämistä ja käyttämistä.

Ei riitä pelkästään, että asiantuntijoilla on suuri määrä osaamista itsellään, vaan sitä on kyettävä myös jakamaan muille. Organisaatiokulttuurin tulisi kannustaa vapaaseen tiedon jakamiseen. Ihmisten tulee tietää yrityksen sisällä mistä ja keneltä tarvittava osaaminen löytyy. Ei ole järkevää, että kaikilla on kaikki osaaminen. Tärkeämpää on luoda tiiviit verkostot joissa kaikki tietävät mistä tieto löytyy ja sitä on myös helppo saada ja levittää. Huysmanin ja Wittin mukaan ihmiset jakavat osaamistaan silloin, kun siitä on heille todellista hyötyä heidän päivittäisessä työssään ja että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, kuinka hyvin osaamista jaetaan [Huysman, de Witt, 2002, 127-140; ref. Ojala et.al, 2004, 22].

Uudenlainen toimintatapa ja kulttuuri edellyttää myös muutoksia järjestelmiin. On otettava käyttöön erilaisia hajautetun työn välineitä. Tiedon jakaminen tapahtuu monella tasolla, mutta entistä tärkeämmäksi ovat tulleet tietoverkot. Niiden hyödyntäminen on kuitenkin vielä alkutekijöissään monissa yrityksissä.

Postissa vapaan tiedon jakamisen kulttuuri toteutuu vaihtelevasti. Tiimien kokoamisessa kiinnitetään huomiota osaamisen merkitykseen ja niitä kootaan paljon yli organisaatorajojen. Varsinkin asiakastiimien kokoamisessa on tiedostettu laajan osaamisen merkitys. Osaamista on isossa talossa paljon, joten tärkeä kysymys onkin kuinka se tunnistetaan ja kuinka se saadaan jalostettua ja jaettua oikeaan suuntaan. Kun osaaminen tunnistetaan, on se kyettävä myös jakamaan ja saattamaan näkyväksi. Tämä edellyttää Postissa kulttuurin muutosta suuremmassa mittakaavassa.

Hajautetun työn välineiden käyttötarve lisääntyy kun Postinorganisaatio kansainvälistyy ja laajentuu maantieteellisesti. Ihmiset eivät vielä tunnu tietävän hajautetun työn välineistä ja niiden käyttöä ei ole laajasti sisäistetty. Posti on kuitenkin selvästi pyrkimässä suuntaan, jossa hajautetun työn välineiden käyttö lisääntyy. Postissa onkin selvästi tiedostettu tietoverkkojen merkitys ja verkkotyöskentely lisääntyy jatkuvasti. Talossa on muun muassa oma eLearning tiimi, joka kehittää verkkooppimiskäytäntöjä. Lisäksi osaamisen kehittämiseen on olemassa oma verkkotyöskentely-ympäristö. Tutkimuksen tekoheikällä Postilla on olemassa joitain yksinkertaisia hajautetun työn välineitä, joskin niiden käyttö on vähäistä.

Vapaan tiedon levittämisen kulttuuria hidastavia seikkoja nousi esiin muutamia. Yksi näistä on se, että postissa selvästi erotettu sekä fyysisesti, että henkisesti tuotantotilat asiantuntijatyötä tekevien tiloista. Haastatteluissa tuotannon työntekijät kutsuivatkin keskijohdon ja ylempään johdon tornia ”Ankkalinnaksi” tai ”Pentagoniksi”. Johtotornin ihmiset käyvät tuotantotiloissa lähinnä silloin kuin ovat vierailijoilleen tuotantolinjoja esittelemässä. Myös asiantuntijoiden keskuudessa osasto- ja yksikköraajat ovat vahvoja.

Toisena hidastavana seikkana nousi esiin, että postilla toivottiin olevan vahvempi visio, jolloin työntekijät voisivat sitoutua siihen. Koettiin tärkeäksi, että työntekijät tietävät minne Posti on tulevaisuudessa suuntaamassa, jotta he voivat pysyä ajan tasalla ja kehittää itseään samaan suuntaan.

Osaamisen jakamiseen toivottiin haastatteluissa löytyvän kunnan järjestelmiä. Tällaista ei kuitenkaan postissa tutkimuksen tekoheikällä varsinaisesti ole. Tällaisen järjestelmän rakentamisessa tulisi huomioida, että sen pitäisi rakentua alhaalta ylöspäin, eikä päinvastoin. Joitain yrityksiä järjestelmien rakentamiseksi on ollut, mutta haastateltujen henkilöiden mielestä ne ovat liian valmiita. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio säätelee niiden toimintaa liikaa. Organisaation pitäisikin olla vain väline, vaikka erään haastateltavan mielestä se tuntuu olevan enemmän vallankäyttäjää. Tämä on Postissa selvästi aihealue johon kannattaisi tulevaisuudessa panostaa resursseja.

Oppiminen -konsepti

1. **Oppija rakentaa uutta tietoa kokemuksensa kautta ja niihin perustuen. Uusi tieto kytkeytyy aikaisempaan tietoon.**
2. **Oppimisen lähtökohtana ja kohteena olevalla tietoa voi olla näkyvää tai hiljaista.**
3. **Oppija säätelee itse oppimistaan. Aikuisen oppiminen on tavoitteellista. Motivaatio ja tahto ovat keskeiset tekijät oppimisessa.**
4. **Yksilölliset oppimistyyli vaihtelevat.**
5. **Oppimisen suuntaaminen organisaation tavoitteiden mukaiseksi edellyttää ohjausta ja tukea.**
6. **Oppiminen on tilannekohtaista. Kytännöt oppijan työtehtäviin—sekä organisaation kulttuuriin, arvoihin ja strategiaan ja tavoitteisiin—on varmistettava.**
7. **Oppiminen on yhteisöllistä. Tehokas oppiminen perustuu tiedon, ajatusten ja kokemusten jakamiseen.**

Kuva 8 Postilla oleva ajantasainen malli ja käsitys siitä, miten oppimista tapahtuu. (Postin sisäistä materiaalia)

2.6 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja käyttäminen

Hiljaisen tiedon hallintaan on toisten haastateltavien mielestä olemassa monenlaisia tapoja, kun taas toisten mielestä tapoja ei ole. Toisten mielestä hiljainen tieto siirtyy automaattisesti käytännön työ kautta organisaatiossa, kun taas toiset kaipaavat prosesseja ja välineitä sen hallintaan. Ihmiset ymmärtävät hiljaisen tiedon ja sen merkityksen hyvin eri tavalla. Hyvää on kuitenkin se, että asia on tunnistettu Postissa hyvin ajankohtaiseksi, sillä myös siellä on menossa tällä hetkellä sukupolvenvaihdos. Tämä aiheuttaa pelon hiljaisen tiedon katoamisesta. Konkreettisten prosessien tai tietojärjestelmien käyttö hiljaisen tiedon näkyväksi saattamiseksi on Postissa erään haastateltavan mukaan tällä hetkellä vähäistä. Toimintatapoja on kuitenkin käytössä. Seuraavassa on esitetty näitä tapoja hiljaisen tiedon hallitsemiseksi ja jakamiseksi Postin ja sen tytäryhtiöiden sisällä.

Mentorointi on käytössä asiantuntijatyöissä. Mentorointia käytetään kuitenkin varsinaisesti vain avainpotentiaalisen kehittämisessä. Tämä tarkoittaa sitä, ettei se ole laajasti käytössä. Coahausta käytetään myös jonkin verran. Coachit ovat talon ulkopuolisia henkilöitä ja mentorit puolestaan talon sisäisiä. Coahausta koettiin hiljaisen tiedon hallitsemisen välineeksi postissa, vaikka ne tulevatkin talon ulkopuolelta. Tuotannon hommissa käytetään paljon työhjoausta. Hiljaisen tiedon hallintaan käytettiin myös jossain muodossa Intranettiä.

Johtotasolla on koottu asiantuntijaryhmiä joiden tulisi koota ja sitten edelleen jakaa tietoa. Tätä toimintaa kohtaan ilmeni kuitenkin kritiikkiä. Haastatteluissa nousi esiin seikka, että nämä henkilöt ovat liian korkealla organisaatiossa. Tästä seuraa se, että he kyllä vetävät asioita yhteen paneelissa, mutta he eivät koskaan itse kehitä mitään eivätkä myöskään saa tietoa siirtymään käytäntöön organisaatiossa.

Johtoa ja sen toimia hiljaisen tiedon jakamiseksi ja tunnistamiseksi kritisoitiin hieman. Postiin toivottiin kulttuurin muutosta koskien tiedon jakamista. Käytössä pitäisi olla sellainen malli ja toimintatapa, että on normaalia mennä toisen tontille oppimaan kaiken sen, mitä hänellä on osaamisessa

tarjottavaa. Lisäksi päivittäisessä työnteossa tulisi olla normaalia antaa ja saada kunnollista rakentavaa palautetta. Postista puuttuu tällä hetkellä toimintatapa, joka mahdollistaisi todellisen elävässä elämässä oppimisen varsinkin asiantuntijatyössä. Kellään ei ole varsinaista tietoa siitä, missä postissa tieto on tällä hetkellä. Se johtaa siihen, että palkataan ulkopuolisia konsultteja, vaikka osaaminen löytyisi varmasti näinkin suuresta talosta sisältä, talossa olevista osaajista.

Tuotannossa hiljainen tieto käsitteenä oli vieras. Joitain menetelmiä oli kuitenkin käytössä hiljaisen tiedon jakamiseksi. Yleisesti katsoen tuotannon parissa tietoa jaetaan paremmin kuin asiantuntijoiden parissa. Ihmiset kertovat reilusti parhaista toimintatavoista toisilleen. Lisäksi työpisteillä on käytössä muokattuja työohjeita johon on merkitty juuri käytännön tekemisen kautta esiin tulleita parannusehdotuksia kyseessä olevan työpisteen kohdalle. Huolenaiheena nousi esiin vanhojen työntekijöiden eläkkeelle jäänti. Monesti on käynyt niin, että jos joku jää eläkkeelle jostain tehtävästä ei hänen tilalleen enää palkata uutta työntekijää, vaan työ siirretään muille. Tämä aiheuttaa sen, että osaaminen katoaa ja työ tehdään kiireellä. Tämä lisää myös tapaturmien riskiä.

2.7 Ihmisten henkilökohtaisen ammattitaidon ja osaamisen ylläpito

Posti tukee ja samalla vahvasti ohjaa yksilön kehittymistä tehtävissään. Olosuhteet luodaan suotuisiksi, joskin loppujen lopuksi vastuu omasta työmarkkinakunnosta pysyy yksilöllä itsellään. Postilla on haastateltujen henkilöiden mukaan vahva intressi koulutukseen, koska toimialan muuttuminen on tiedostettu ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tarvitaan muuntautumiskelpoisia ihmisiä.

Tuotannon työntekijätasolla on Postissa tehty osaamiskartoitus, jossa selvitettiin tuotannon työntekijöiden osaaminen. On hyvä mainita, että osaaminen vaikuttaa postissa henkilökohtaiseen palkanosaan, jolla voi saada lisää palkkaa. Tuotannon puolella tätä yhteyttä ei kuitenkaan pidetty kovin toimivana. Sillä ei koettu olevan käytännössä paljoakaan merkitystä palkkaan. Lisien koettiin olevan loppujen lopuksi esimiesten päätäntävällässä. Tuotannossa koettiin, että yhteys itsensä kehittämisen ja siitä palkitsemisen välillä ei ole muodostunut kovinkaan toimivaksi.

Ihmisille on luotu mahdollisuus suorittaa tutkinto(ja) työskentelyn ohessa. Vuonna 2005 201 postilaista opiskelee viestinvälitys- ja logistiikkapalvelujen ammattitutkintoa VILOPA:a. Tämä on virallinen tutkinto, jota ei ilman Postia olisi olemassa. Käytössä on myös merkonomiopiskelijaohjelmia talolle räätälöitynä, missä on huomioitu Postin tarpeet. Näiden lisäksi käytössä on myös JET (johdamisen erikoisammattitutkinto), sekä doctor-ohjelma, jossa annetaan mahdollisuus tehdä väitöskirja liittyen Postiin ja valmistua tohtoriksi.

Oppimisseteleitä Postilla ei ole käytössä, mutta on paljon muita tapoja tukea oppimista, kuten vapaan antaminen. Sävy henkilöstön tutkintojen suorittamiseen on myönteinen. Tutkintoa suoritettaessa kyseessä on aina esimiehen ja työntekijän välinen sopimus. Osa tutkinnoista myös maksetaan. Jokainen tapaus harkitaan kuitenkin esimiehen kanssa henkilökohtaisesti.

Työntekijätasolla „perinteistä“ koulutusta on vähän. Työntekijätasolla oppiminen on pääasiassa tekemällä oppimista sekä varttipalavereita (tai pidennettyjä varttipalavereita), joissa oppi tuodaan pienillä tietoisuuksilla työn tekemisen lomassa. Tuotannossa on myös työpaikkakouluttajia sekä työnopastajia. Työpaikkakouluttajat siirtävät tiedon tuotantoon ja käytännön työhön. Heidä on joka osastolla ainakin yksi. Heidät koulutetaan ensin johonkin tiettyyn aiheeseen ja sitten he siirtävät tiedon alaspäin esimerkiksi varttipalavereissa tai muuten vaan järjestetyissä koulutuksissa. Varttipalaverit ovat käytössä (ainakin tällä nimellä) vain tuotannossa ja keskijohdolle käytetään enemmän perinteistä koulutusta.

Työntekijöillä itsellään on suuri vastuu oman osaamisensa ylläpitämisestä. Tätä kuitenkin seurataan jollain tasolla tavoite- ja kehityskeskustelujen (TAKE) kautta. Kehityskeskustelut käydään sekä yksilöinä että ryhminä. Yhteiset asiat käydään läpi ryhmissä varsinkin isojen alaisryhmien ollessa kyseessä.

Ihmisten oppimistaitoihin on panostettu jonkin verran, mutta esimerkiksi verkostoitumiseen liittyviä taitoja ei kouluteta. Tämä olisi kuitenkin hyvin tärkeää yksittäisen henkilön oppimisen kannalta. Joidenkin oppimisprosessien kanssa on otettu mukaan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman käytön opetus ja yritetty saada ihmiset todella ymmärtämään sen merkitys. Lisäksi johdolla on käytössään personal development plan. Koulutusta oppimiseen ei kuitenkaan anneta laajassa mittakaavassa koko henkilöstölle.

2.8 Organisaation oppimisen seuraaminen

Osaamisen kehittämisen tulokortti – jonka todellinen sisältö jäi meille kuitenkin hieman epäselväksi - on yksi käytössä oleva väline, jolla osaamista mitataan. Myös HRD index, joka on myös ulospäin benchmarkattavissa oleva väline, on Postissa käytössä. HRD indeksissä mitataan osaamisen kehittämisen suunnittelua, toteutusta, vaikutusta toimintaa ja vaikutusta tulokseen. Siinä on periaatteessa koko oppimisen ketju hyvin määritelty; miten hyvin se suunnitellaan, miten hyvin se toteutetaan, miten hyvin se näkyy kohteena olevissa yksiköissä, vaikuttaako se kyseisessä yksikössä vielä myöhemminkin?

Se, miten organisaation osaaminen vaikuttaa tulokseen, on eräs tärkeä mittari. Etenkin on tärkeää, että johto miettii tätä asiaa ja ottaa sen päivittäisessä toiminnassaan huomioon. Jotta oppimiseen käytettäviä resursseja pystyttäisiin perustelemaan, tulisi pyrkiä kytkemään oppimisen vaikutus rahallisiin mittareihin (esimerkiksi yksikön tulokseen). Tällöin nähdään, kuinka oppiminen vaikuttaa välillisesti rahalliseen tulokseen. Tästä emme saaneet käsiimme mitään konkreettista esimerkkiä. Asia ja sen merkitys on kuitenkin tunnistettu. Pienemmässä mittakaavassa on käytössä tulokortit. Tulokorteilla mitataan hyvin monenlaisia asioita. Tulokortit tehdään osasto-, yksikkö- ja tiimitasolla. Henkilötasolla kaikilla on tulosmatriisit, joita voi sanoa tulokorttien heijastumaksi. Palkkiomatriisi määrittelee yksittäisen postilaisen tärkeimmät mitattavat tekemiset.

Mittareiden hiomiseen on selvästi panostettu ja siihen käytetään paljon aikaa. Tuotannossa mitataan esim. asiakaslähtöisyyttä, joka on yritykselle tärkeä asia. Käytännön esimerkki tällaisesta mittarista on palvelulupaus. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi 1. luokan kirjeellä on laissa määrätty aika jonka puitteissa tietyn prosentoin kirjeistä tulee saapua perille. Tätä prosenttia mitataan ja sitä lukua käytetään mittarina liittyen asiakastytyytyväisyyteen. Lisäksi henkilöstölle tehdään työtyytyväisyyskysely kerran vuodessa, jolla saadaan mitattua esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Mittarit tehdään osastoittain ja niissä määritetään joka vuosi seuraavan vuoden tavoite ja tämän vuoden toteutuneet luvut. Mittaristot luodaan organisaatio-, osasto- ja ryhmätasolla ja näille kaikille on omat tavoitteensa. Oppimista itsessään ei varsinaisesti mitata erikseen. Joitain kuvaajia on kuitenkin tehty joissa on verrattu koulutuksissa pidettyjen tenttien kysymyksien vastauksia ennen kurssia ja kurssin jälkeen.

2.9 Työhyvinvointi

Työilmapiiriä valvotaan henkilöstökyselyn avulla. Tuotannon mielestä henkilöstön työhyvinvointia ei seurata kovin säännöllisesti. Ennen käytössä on ollut työterveyspalvelun kautta tehtävä 5-vuotis tarkastus sen jälkeen kun työntekijä oli täyttänyt 35 vuotta. Tämä on kuitenkin ilmeisesti poistunut käytöstä ja nykyään kuntoutumistarpeita seurataan pääasiassa sairaslomien perusteella. Sairausten hoidossa käytetään erilaisia kuntoutuksia. Tuotannossa on paljon työn kuormittavuudesta johtuvia

vaivoja ja niihin kiinnitetään huomiota työhönopastuksessa ja erilaisilla koulutuksilla (esimerkiksi haastattelujen aikaan järjestettiin ergonomiakoulutus). Postilla on myös sopimuksia useiden eri kumppaneiden kanssa, kuten kuntosalit. Posti maksaa työntekijöilleen haluttaessa osan kuntosalin kuukausimaksun hinnasta.

Virallisen tiedon mukaan, johtuen juuri suuresta tuotannon työntekijöiden osuudesta ja työn kuormittavasta luonteesta, asiaan on panostettu Postissa hyvin. Työhyvinvointia edistämään Postissa on tehty päätös työhyvinvointirahaston perustamisesta [Posti, 2006a].

3 Yhteenveto ja pohdinta

3.1 Osaamispääomaraportti

Tietämys-kertomus	Johtamis-haasteet	Toimenpiteet	Tunnusluvut	Tulokset
Innovatiivisten ja teknologisesti edistyskellisten ratkaisujen kehittäminen	Organisaation hallinta Todella suuri henkilöstömäärä	Osaamistarpeet Osaamiskartoitus Esimieskoulutus	Henkilöstö-tyytyväisyys Kehityskeskustelu-% ikä rakenne	Informaatio-logistiikka 14% liikevaihdosta
Orgaaninen kasvu Joustavilla Asiakslähtöisillä Ratkaisuilla	Toimialan muutoksen hallinta	Uusien bisnesten johtaminen Verkostoituminen Yhteistyöprojektit (koulut, muut firmat)	Markkinaosuus Uusien toimintojen osuus liikevaihdosta uusien asiakkaiden # Kansainvälisyys	9,1% kasvu liikevaihdossa 2005 Perustettu työhyvinvointi-säätiö
Tuottavuuden ja Tehokkuuden Parantaminen	Asiakkuuksien hallinta	Asiakassuhteiden ylläpito Osaamisen lisääminen Yritysosotot	Asiakastytyväisyys Uudet asiakkuudet palvelulupaus	Paljon pitkään työskennelleitä
Osaava ja motivoitunut henkilöstö	Avoin jakamisen kulttuuri Verkottuminen läpi organisaation	Yhteisöllisen tiedonjakamisen työkalut (wikit, blogit) Hiljaisen tiedon hallinta Kulttuurin kehittäminen	Wikit, blogit (%) Ilmapiiirkartoitus työnkierto Sitoutuminen organisaatiossa	Toimii 8:ssa maassa Palvelulupaus 1.luokan kirje 94%
Kasvu yritysostojen Kautta ja Konserni-kokonaisuuden Integroiminen				

Visioä Olla johtava älykkään logistiikan yritys vuonna 2010.

Kuva 9 Osaamispääomaraportti

Osaamispääomaraportti on laadittu Tanskan mallin perusteella. Tietämuskertomuksessa on postin strategian viisi teemaa joiden kautta muodostuu postin visio: olla johtava älykkään logistiikan yritys vuonna 2010. Mentäessä pääomaraportissa oikealle tulee järjestyksessä tavoitteiden aiheuttamat johtamishaasteet ja toimenpiteet, joilla näihin pyritään vaikuttamaan. Seuraavana ovat näiden mitaamiseen käytettävät tunnusluvut sekä viimeisenä tulokset, jotka puolestaan kytkeytyvät taas strategian teemoihin ja tätä kautta edelleen visioon. Tummennetut kohdat ovat sellaisia, jotka olemme vahvistaneet postilla olevan tällä hetkellä käytössä ja muut ovat vahvistamattomia tai ehdotuksia.

Mittarit ovat kytkettävissä strategian mukaisiin teemoihin ja tätä kautta postin visioon. Myös uudet ehdottamamme mittarit voidaan kytkeä vastaavalla tavalla. Jos tällainen osaamispääomaraaportti tehdään kerran vuodessa ja tulokset laitetaan todelliset tulokset, on sen avulla helppo perusteella osaamisen merkitys organisaatiossa.

3.2 Arvio ja parannusehdotuksia

Yleisesti Postissa on osaamiseen ja oppimiseen liittyvät asiat huomioitu hyvin. Asioihin kiinnitetään huomiota ja niiden merkitys on ymmärretty. Postissa on nähtävissä vielä joitain valtion yrityksen peruja. Tilanne on muuttumassa osakeyhtiömäisemmäksi ja Postin kilpailukyky paraneekin jatkuvasti. Varsinkin 2000-luvulla tehdyt organisaatiomuutokset tuntuvat vaikuttaneen positiivisesti osaamiseen ja oppimiseen liittyvien asioiden kehittymiseen. Erityisen hyvää on, että asioihin nykyään kiinnitetään huomiota. Oppiminenhan on – niin kuin hyvin tiedämme – elinikäinen prosessi jonka tulee olla jatkuvaa ja systemaattista toimintaa eikä vain jaksottaista kurssien järjestämistä.

Aineettoman varallisuuden raportointi on postissa hoidettu vaihtelevalla menestyksellä. Yrityksen hallitukselle ei viestitä osaamiseen liittyviä asioita, vaan hallitukselle raportoidaan vain rahallisia tuloksia. Tähän toivoisimme muutosta, juuri hallituksen ja ylimmän johdon tulisi ymmärtää aineettoman varallisuuden merkityksen. He kuitenkin loppujen lopuksi määräävät postin suunnan tulevaisuudessa. Tämäkin aihealue on jossain määrin tunnistettu postissa, sillä haastattelujen aikana saimme käsiimme aivan uunituoreen osaamisen kehittämisen raportin, jonka on määrä tulla osaksi tämän vuoden vuosikertomusta. Tässä oli kuvattu hyvin ja konkreettisesti osaamiseen liittyviä asioita postissa.

Postissa kaipaisi kehittämistä oman osaamisen tunnistaminen, sen näkyväksi tekeminen ja sen jakaminen. Postilla on pitkä historia ja siellä on varmasti aineetonta varallisuutta hurja määrä. Tähän tulisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota. Mitä suurempi aineettoman varallisuuden osuus on arvoketjussa, sitä tärkeämpää on oppia raportoimaan osaamisesta ja tiedosta voimavarana [Ojala et.al, 2004. pp.4].

Postissa tulisi mielestämme ottaa käyttöön enemmän läpinäkyvyyttä lisääviä sovelluksia sekä lisätä hajautetun työn välineiden määrää. Hyvänä esimerkkinä yhdestä voisi olla, että jokainen Postilainen (ainakin toimihenkilöt) tekisi itselleen intranettiin oman kotisivun. Tälle sivulle voisi jokainen laittaa tietoja itsestään ja omista osaamisalueistaan sekä viimeisimmistä tekemistään projekteista. Näin organisaation sisällä olisi helppo tarkistaa mistä ja keneltä löytyy mitään osaamista. Seuraavana askelena voisi olla yhteisöllisten tiedonjakamistyökalujen, kuten wikien ja blogien käyttöönotto.

Postin tämänhetkinen kulttuuri ja rakenne ei kannusta ihmisiä avoimeen tiedon jakamiseen ja vaihtamiseen yli osastorajojen. Ilmapiiiristä tulisi luoda sellainen, että kaikki voivat arkailematta hakea tietoa mistäpäin Postia tahansa. Tämä edellyttää pitkäaikaista toimintatapojen muuttamista sekä mahdollisesti myös organisaatorakenteiden muuttamista. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii jo aikaisemmin mainitsemamme organisaatiomuutos, jossa muodostettiin keskitetty HR-organisaatio.

Kulttuurin muutokseen liittyy myös johdon asennoituminen osaamisen kehittämistä kohtaan. Osaamisesta ja oppimisesta tulisi palkita kaikilla organisaation tasoilla. Tällä hetkellä Postissa on käytössä joitain harvoja osaamisen kehittämiseen liittyviä palkitsemiskeinoja. Niitä ei kuitenkaan henkilöstön keskuudessa tarpeeksi koettu motivoiviksi ja oppimiseen kannustaviksi. Myöskään niiden yhteyttä osaamisen lisääntymiseen ei nähty suoraan. Postin tulisi selkeyttää palkitsemistapoja osaamisen kasvattamiseksi.

Osaamiseen ja oppimiseen liittyvien mittareiden kytkeminen rahallisiin mittareihin olisi suotavaa. Tällä tavalla toimittaessa olisi helpompi perustella eri tahoille osaamisen kehittämiseen käytettävien resurssien hyötyjä. Vierekkäin voisi esimerkiksi verrata jonkin yksikön koulutukseen käytettyä aikaa ja yksikön rahallista tulosta. Jos käyristä löytyy yhteyttä, on selvää että koulutukseen käytetty aika tuo rahallista tulosta. Jos yhteyttä ei puolestaan löydy, voidaan miettiä onko tarjottu koulutus oikeanlaista kyseisille henkilöille. Mittareita seurataan ja kehitetään jatkuvasti. On ymmärretty että ei riitä, että mitataan vain yhtenä vuonna jotain asiaa vaan sen kehittymistä pidemmällä tähtäimellä tulisi seurata.

Yhteenvedona Postin strategiassa ja HRD-osastolla osaamisen johtaminen tuntuu olevan mallillaan. Tehtyjen suunnitelmien ja prosessien jalkauttamien on astetta suurempi haaste kuin suunnittelu. Suurin haaste Postilla lienee organisaatiokulttuurin kehittäminen avoimeksi, tietoa jakavaksi ja läpinäkyväksi niin, että postilaiset tietävät mitä muut postilaiset voivat osata ja tehdä. Haastattelujen perusteella sisäiset voimavarat ovat vaarassa jäädä sivuun, kun taloon palkataan konsultteja selvittämään asioita. Talon sisällä olevan potentiaalın hyödyntäminen ja verkottuminen oikein voivat avata Postille valtavat voimavarat, joista tällä hetkellä murto-osa saadaan hyödynnettyä. Ihmisiä pitäisi kannustaa jakamaan osaamistaan ja tekemään sitä näkyväksi koko organisaatiossa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

[Huysman, de Witt, 2002] Huysman, M. & de Witt, Dirk (2002) Knowledge Sharing in Practice. 2002. The Netherlands: Kluwer Academic

[Ojala et.al, 2004] Oppivien organisaatioiden tunnuspiirteet Leenamajja Ojala, Johanna Jaskari ja Matti Vartiainen (toim.) Teknillinen korkeakoulu Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

[Posti, 2006a] Suomen Posti-konsernin tulos 2005. Presentaatio. Saatavissa: http://www.posti.fi/liitteet/taloustiedot/tulos_2005_su.pdf Viitattu 28.3.2006

[Posti, 2006b] Vuoden 2005 henkilöstökertomus, Osaamisen kehittämisen osio.

[Posti, 2005] Vuosikertomus 2004. Saatavissa: http://www.posti.fi/liitteet/taloustiedot/vuosikertomus_2004_kokonaan.pdf Viitattu 28.3.2006

Haastattelut

Markku Mäkitalo, Kehitysjohtaja yksiköstä International Mail Solutions. 13.3.2006

Henkilöstöpuolelta Risto Sääntti, Postin HRD-johtaja sekä Maiju Järvinen. 9.3.2006

Työntekijöistä Timo Kantola, joka toimii lajitteluhallissa postin käsittelijänä, työpaikkakouluttajana sekä työhönopastajana. 21.3.2006

Ramboll Finland Oy

Kimmo K. Koskinen

Maija Ojanen

Heli Tuutti

Sisällysluettelo

- 1 Ramboll Finland Oy
 - 1.1 Yrityskulttuuri ja arvot
 - 1.2 Missio ja visio
 - 1.3 Organisaation toiminta ja rakenne
 - 1.4 Organisaation osaamisalueet
- 2 Osaamisen johtaminen, mittarit ja raportointi strategisella tasolla
 - 2.1 Osaaminen yrityksen strategiassa
 - 2.2 Osaamisen raportointi
 - 2.3 Osaamiskartat
 - 2.4 Palkitseminen
- 3 Osaamisen johtamisen työkalut
 - 3.1 Osaamisen johtaminen
 - 3.2 Osaamistarpeiden kartoitus
 - 3.3 Osaamisen mittaaminen ja raportointi
- 4 Osaamisen johtaminen, mittarit ja raportointi yksikötasolla
 - 4.1 Osaamisen mittarit ja raportointi yksikötasolla
- 5 Osaamisen johtamisen, mittaamisen ja raportoinnin kehittämiskohteet

Lähteet

Liite 1. Ramboll Finland Oy:n osaamispääomaraaportti

1 Ramboll Finland Oy

Ramboll Finland on osa Pohjoismaiden johtavaa konsulttitoimistoa, jossa työskentelee yli 4200 eri alojen asiantuntijaa noin 70 toimipisteessä. Ramboll Finlandissa työskentelee yli 600 henkilöä 16 toimipisteessä.

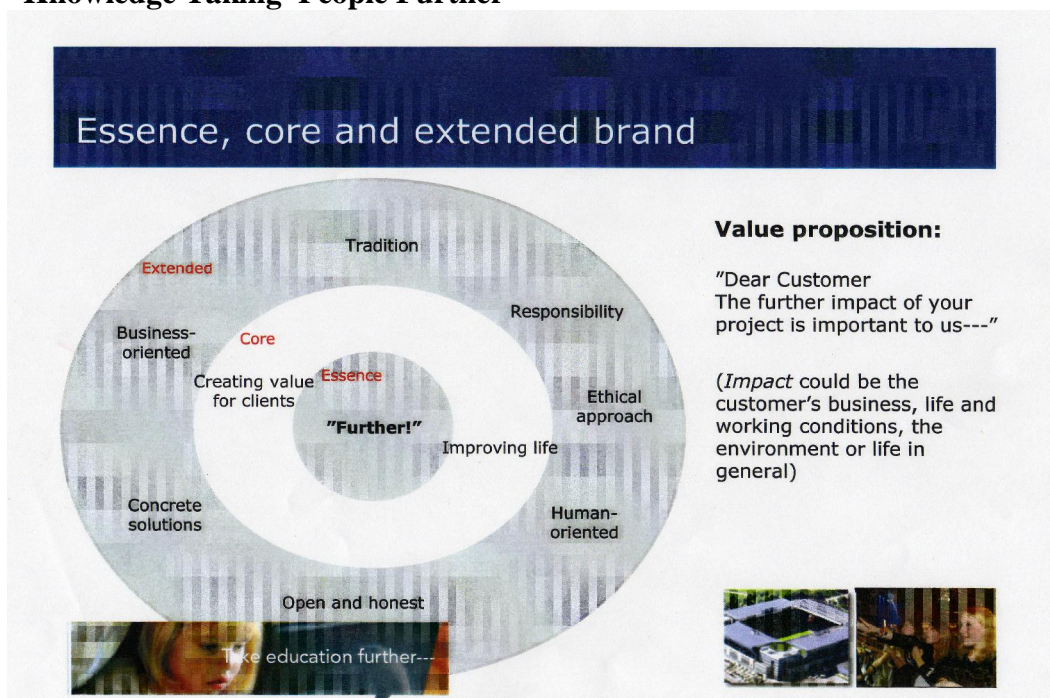
Yhtiön liikevaihto vuonna 2005 oli 50 miljoonaa euroa. Ramboll Finland toimii eri infrarakentamisen suunnitteluun liittyvillä toimialoilla. Ramboll Finland tarjoaa myös talonrakentamisen rakenne- suunnittelua ja kiinteistötiedon hallinnan järjestelmäsuunnittelua. Vientitoiminta on aktiivista useilla toimialoilla. Tytäryhtiö Ramboll Finnconsult toimii kehitys yhteistyöviennin saralla.

1.1 Yrityskulttuuri ja arvot

Ramboll Finland haluaa tulla tunnetuksi yrityksenä, josta saa asiantuntevaa palvelua ja jossa asiakkaiden intresseistä huolehditaan rehellisesti ja luotettavasti.

Asiakaslähtöisyys on Rambollille tärkeä kehityskohde. Asiakkaalle halutaan tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa. Keskeisenä ajattelumallina toimii ”Further”-periaate. Toiminta ulotetaan pidemmälle kuin pelkästään välittömään asiakkaaseen. Ramboll Finlandissa ajatellaan asiakkaan asiakasta.

”Knowledge Taking People Further”



Kuva 1. Rambollin Further-ajattelun malli ja sisältö (Ramboll 2006)

Rambollin arvoissa painottuvat eettisyys ja vastuuntunto.

”Tarjoamme asiakkaillemme ”Hyviä Ratkaisuja”, jotka luovat ihmisille paremman elämän edellytyksiä ja johtavat yhteiskunnan kannalta kestävään kehitykseen. Tyytyväisen henkilöstön merkitys koko toiminnan tukijalkana korostuu. Haluamme ylläpitää hyvää työilmapiiriä, joka perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja vastuun jakamiseen ja heijastuu hyvinä asiakassuhteina ja työn laatuina. Jokaisella rambollaisella on mahdol-

lisuus ja velvollisuus jatkuvaan kehittymiseen sekä työssä oppimalla että osallistumalla omaa uraansa tukevaan koulutukseen.” (Haastateltava)

Rambollin keskeiset, kaikilla tasoilla vaikuttavat arvot ovat

- Yrittäjäys ja yhteistyö
- Avoimuus ja oikeudenmukaisuus
- Yksilöiden arvostaminen ja kannustaminen

Rambollin toiminnassa avainsanoja ovat:

Luottamus: Rehellisyys ja lahjomattomuus, Avoimuus ja yhteistyö

Laatu: Laatu ja lisäarvo asiakkaalle

Innovointi ja jakaminen: Tiedon kehittäminen, jalostaminen ja hyödyntäminen

Sitoutuminen: Vastuu, painotus, aloitteellisuus ja hyvä motivaatio

Valtuuttaminen: Johtamisen hajauttaminen ja delegointi

Yrityskulttuurin perusajatuksena on reilu meininki. Se tarkoittaa, että kaikkia henkilöitä kohdellaan samanarvoisesti ja rehellisesti, eikä ketään kohdella väärin. Toimitusjohtaja Heikkilän mukaan toisen toiminnan ohjenuorana on: ”Pidä pää viileänä, sydän lämpimänä ja kädet puhtaana”. Yhteiskunnan kannalta Rambollin toiminnan tulee olla eettistä ja vastuuntuntoista. Ramboll Finland ei osallistu projekteihin, jotka sotivat ihmisyyttä vastaan. Yrityksessä ei myöskään olla kiinnostuneita sellaisesta liiketoiminnasta, jonka eettiset tavoitteet ovat arveluttavia. Yrityksen tavoitteena on että työntekijät kaikilla organisaatiotasoilla tekevät työtä yhteisten tavoitteiden hyväksi.

Ramboll haluaa houkutella ammattitaitoisia työntekijöitä ja rohkaista heitä työskentelemään itsenäisesti ammattitaitoaan hyväksikäyttäen. Kriittisiin kannanottoihin suhtaudutaan sallivasti. Asioista voi olla eri mieltä, jos on antaa tilalle ehdotus siitä, miten niitä voidaan kehittää. Edellä mainituista periaatteista on puhuttu myös henkilöstölle, jotta ne sisäistettäisiin toimintaohjeiksi ja näin ollen olisivat läsnä kaikessa organisaation toiminnassa.

1.2 Missio ja Visio

Missio

Ramboll Finland tuottaa rakentamiseen, ympäristöön ja informaatiotekniikkaan liittyviä palveluja sekä johtamispalveluja kansainvälisessä toiminta-ympäristössä.

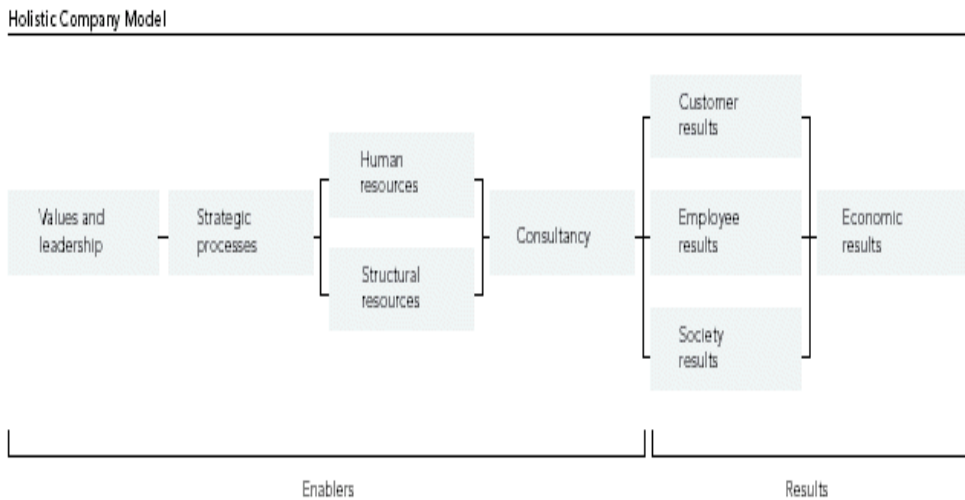
Visio

Ramboll -konsernista tulee johtava kansainvälinen sovellettujen tietopalvelujen tuottaja, joka toimii lähellä asiakasta tämän sijainnista riippumatta.

Ramboll Finlandin korkealaatuisen asiantuntemuksen, innovointikyvyn, yhdenmukaisten työskentelymenetelmien ja ryhmätyön pohjalta Ramboll Finland on sitoutunut tuottamaan sovellettuja, korkealaatuisia tietopalveluja, jotka tuovat asiakkaille lisäarvoa. Ratkaisuille pyritään parantamaan ihmisten elin- ja työskentelyolosuhteita sekä edistämään kestävästä kehitystä yhteiskunnassa.

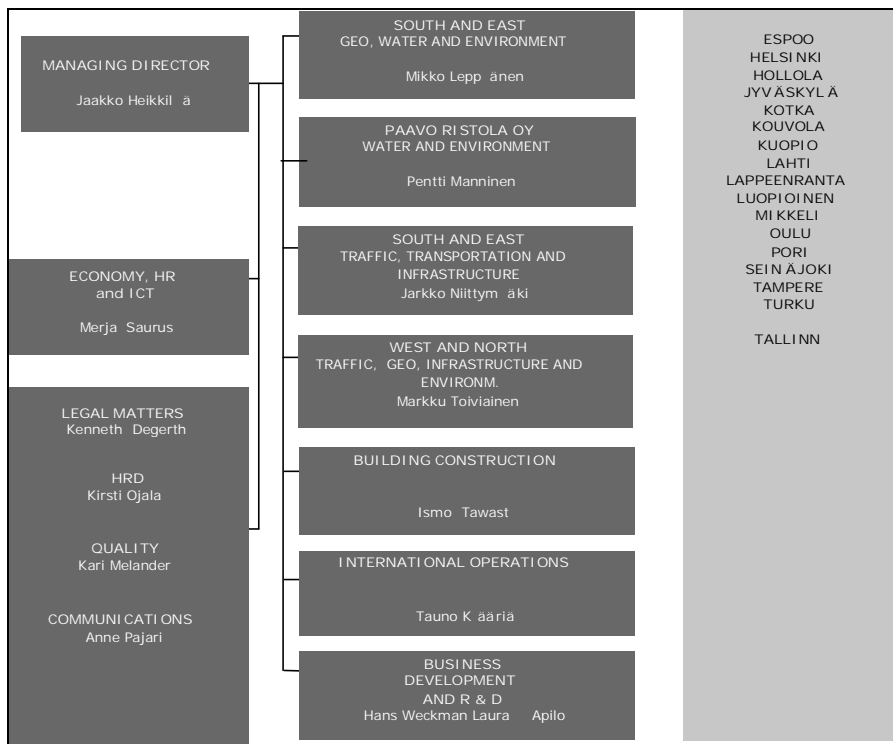
1.3 Organisaation toiminta ja rakenne

Rambollissa sovelletaan holistisen johtamisen mallia (Kuva 2). Holistisen johtamisen mallissa käytetään yhdeksää avainkriteeriä joiden avulla pyritään varmistamaan Rambollin kestävä kehitys. Ensimmäiset viisi kriteeriä ovat "mahdollistavat kriteerit": toimintaa ja prosesseja kuvaavat kriteerit, jotka ovat välttämättömiä yhtiön yleisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jälkimmäiset neljä tuloskriteeriä sisältävät konkreettisia tavoitteita; asiakas, työntekijä, yhteisö ja taloudelliset mittarit.



Kuva 2: Holistisen johtamisen malli

Kuvassa 3 on esitelty Ramboll Finland Oy:n organisaatorakenne sekä toimipaikat.

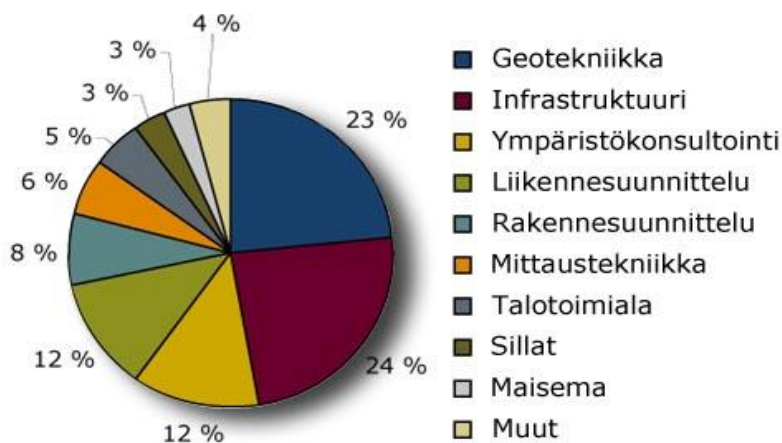


Kuva 3. Ramboll Finland Oy:n organisaatorakenne (Ramboll 2006)

1.4 Organisaation osaamisalueet

Ramboll Finland tarjoaa haasteita lukuisilla eri toimialoilla sellaiselle, joka haluaa sitoutua tuottamaan asiakkaille hyviä ratkaisuja sekä kehittämään Ramboll Finlandia nykyaikaisena, osaavana organisaationa.

Ramboll Finland haluaa vastata alansa kärjessä rakentamistoimialan vahvoihin muutoksiin ja kehityspaineisiin. Tuottavuuden ja asiakaslähtöisyyden parantaminen on alue, jossa suunnittelusektorilla on iso rooli ja mahdollisuus. Kestävä kehitys on toinen suuri haaste.



Kuva 4: Palvelujakauma liikevaihdon perusteella

Tehtäväkuvaukset:

Suunnittelija / projektiasiantuntija: Osallistuu samanaikaisesti useisiin projekteihin kunkin projektin miehityssuunnitelman ja aikataulun mukaisesti

Projektipäällikkö: Vastaa projektin teknisen toteuttamisen ja aikataulun lisäksi sen miehityksestä ja projektin taloudellisesta kannattavuudesta.

Senior Projektipäällikkö: Laajempien projektien vetovastuu, suuremman projektiryhmän ohjaaminen.

Yksikön päällikkö: Yksikön budjetti- ja tulosvastuu Yksikkönsä henkilöstön esimies

2 Osaamisen johtaminen, mittarit ja raportointi strategisella tasolla

2.1. Osaaminen yrityksen strategiassa

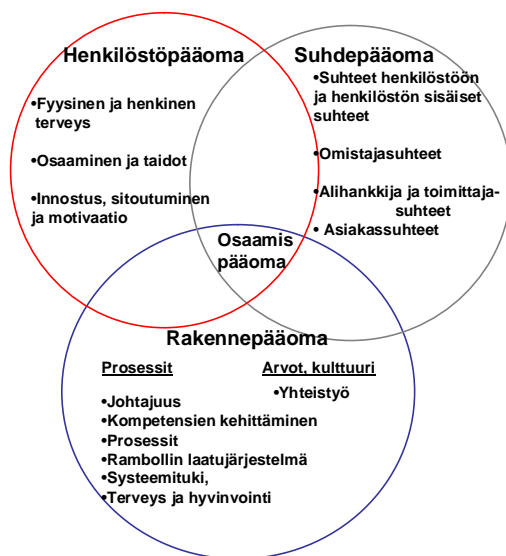
”Rambollille osaamisen kehittäminen on elinehto. Se on myös ensiarvoisen tärkeää kaikkien ram-bollaisten kannalta. Osaamistason kohottaminen voi tapahtua ammattitaito lisäämällä, ihmissuhde-taitoja parantamalla ja monenlaisia järjestelmiä kehittämällä. Myötävaikuttamalla monipuolisesti henkilökunnan osaamispääoman kasvuun Rambollin tavoitteena on olla vireä, innokas ja innovatiivinen kumppani rakennushankkeen kaikissa vaiheissa”

(Jaakko Heikkilä, toimitusjohtaja, Asiakaslehti Näkökulma 2/2005)

Osaaminen, kompetenssit ja niiden kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä siinä strategiassa, jolla pyritään kohti asetettuja tavoitteita ja visiota. On havaittu, että menestys piilee ihmisten osaamisessa, jota pyritään myös vaalimaan ja kehittämään edelleen. Yksilön kehittyminen on tärkeä arvo Rambollissa. Tulevaisuuden suurimpana haasteena tulee olemaan pula osaajista. Ramboll on tilanteessa, jossa sen on muutettava markkinointinsa suuntaa huomiotalouteen päin, vaikka kokemus alalta on pitkällä. Uusia osaajia on houkuteltava yritykseen. Ammattitaitoinen henkilöstö on Rambollin kriittinen tulevaisuuden menestystekijä. Yrityksessä on tehokas sisäinen koulutus, joka tähtää nimenomaan projektien johtamiseen liittyvään valmennukseen.

Kaksi asiaa, joihin Rambollissa luotetaan, ovat kompetenssit ja urheiluvalmennuksesta tuttu ”coaching”, jolla halutaan saavuttaa myös yritys-elämän puolella se taso, johon valmennustoiminta urheilussa johtaa, huipputuloksiin. Rambollissa on koulutettu 200 ihmistä tähän valmennustehtävään. Osa heistä kouluttaa yrityksen sisällä edelleen lisää valmentajia. Tavoitteena on, että valmennus on päivittäistä ja myös linjajohtajat hallitsevat sen.

Esimies- ja projektinjohtokoulutus ovat tärkeitä elementtejä osaamisen kehittämisessä. Työn tulokset ovat sidoksissa johtajuuteen, sillä mikäli tekijät arvostavat johtajuutta, tehdään myös hyvää tuloa.



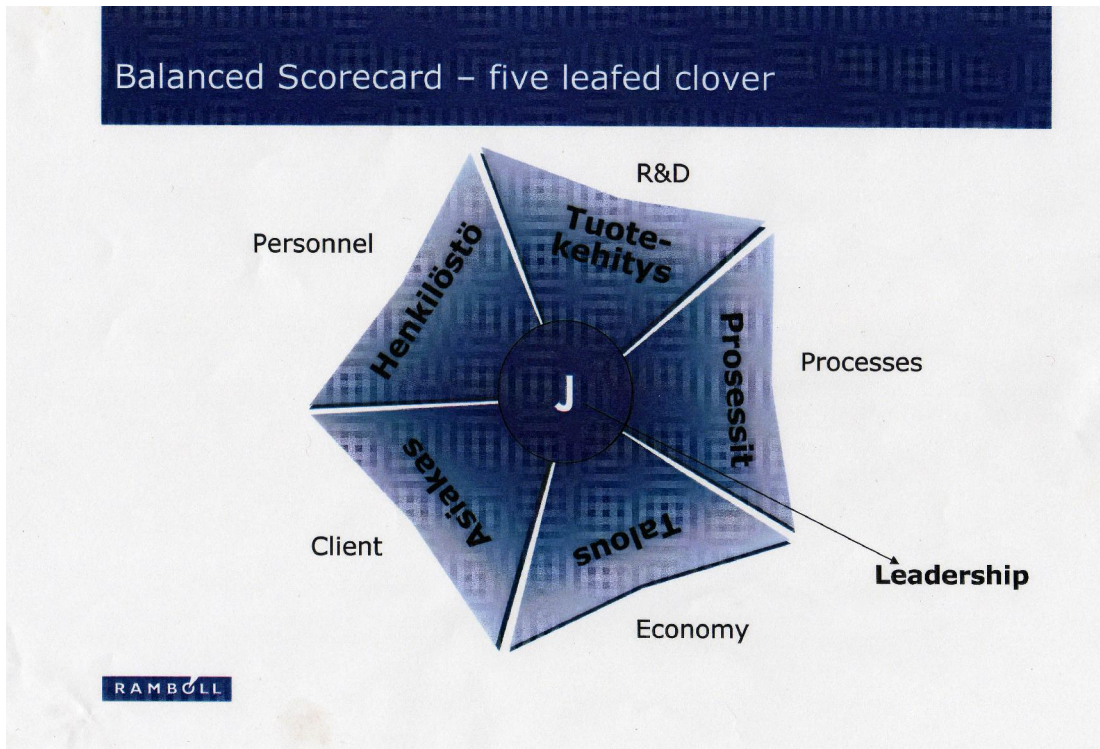
Kuva 5: Rambollin osaamis- ja rakennepääoma (2006: Lähde: Otala L-M: Osaamisen johtaminen, WSOY)

Ramboll Finlandissa on luotu toimintamalli osaamisen systemaattiselle kehittämiselle ja sen jalkauttamiselle yksiköihin. Toimintamalli on viety yksiköihin erityisen valmennuskirjan avulla. Siinä on kuvattu yhtiön osaamisen kehittämisen ja johtamisen periaatteet ja annettu yksiköille valmennusta toimimaan ohjeiden mukaisesti. Valmennuskirjan mukaan kukin yksikkö raportoi yhtenäisesti Rambollin johtoryhmälle, millaisiksi on arvioinut strategian mukaiset osaamishaasteensa, miten aikoo osaamista hankkia, kehittää, mitata ja seurata. Yksiköt raportoivat myös siitä, miten kehittämis-toimet ovat toteutuneet ja miten ne ovat tukeneet yksikön liiketoimintatavoitteiden toteutumista.

2000-luvun tietovaltaisessa kilpailuympäristössä työ on muuttunut entistä enemmän tieto- ja osaamis-painotteiseksi. Arvonluonti yrityksissä tapahtuu hallitsemalla aineellisen pääoman sijaan tietopohjaista aineetonta pääomaa koskevia strategioita. Näistä aineetonta pääomaa koskevista strategi-oista yksi tärkeimmistä on hallita työntekijöiden kykyjä, taitoja ja motivaatiota. Osaamista arvosta-

vat organisaatiot ovat ottaneet käyttöön uudenlaisia johtamisjärjestelmiä joiden avulla strategiaa hallitaan.

Ramboll Finlandissa strategista osaamista johdetaan Balanced Scorecard -järjestelmän avulla. Toimintaa ja tuloksia tarkastellaan viidestä eri näkökulmasta, joille on asetettu selkeät tavoitteet ja kullekin tavoitteelle omat mittarit, joille on asetettu tavoitearvot. Balanced Scorecardin mukaisen strategialähtöisen organisaation periaatteet ovat kohdistaminen ja keskittäminen. Ramboll Finlandissa tämä tapahtuu johtamalla prosesseja, taloutta, asiakkuuksia, henkilöstöä ja tuotekehitystä kohdistamalla ja keskittämällä niitä organisaation strategian mukaisesti.



Kuva 6: Ramboll Finlandin Balanced Scorecard johtamisjärjestelmä (Ramboll 2006)

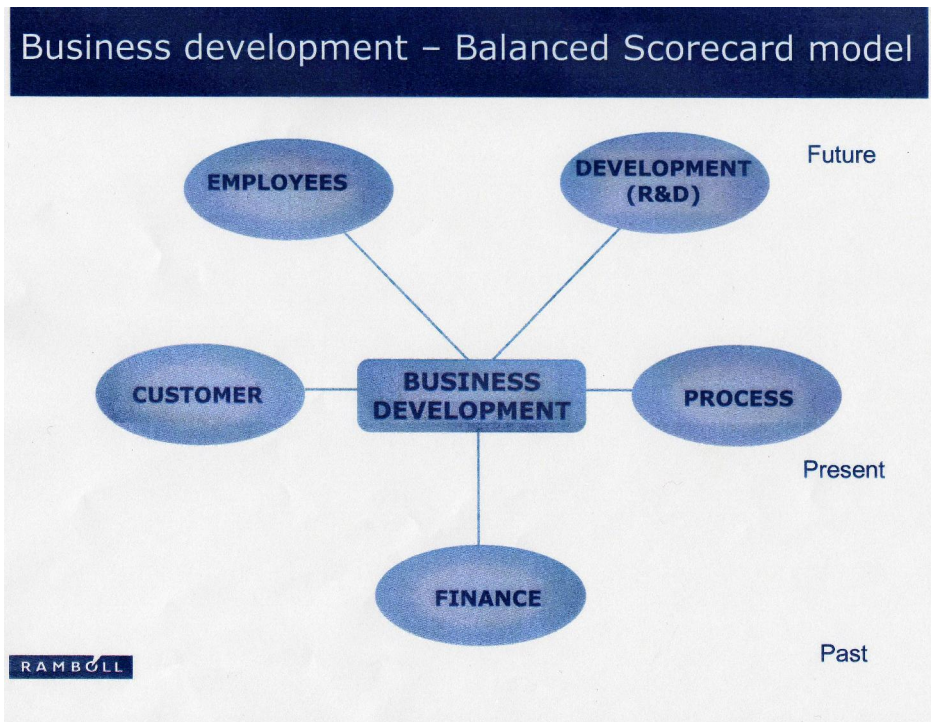
Balanced Scorecard johtamisfilosofiassa lähdetään aina liikkeelle strategian määrittämisestä. Strategiakartta muodostaa loogisen ja kattavan arkkitehtuurin strategian kuvaamista varten. Balanced Scorecardin ensimmäinen periaate on ilmaista strategia operatiivisina käsitteinä. Toisena periaatteena on organisaation mukauttaminen strategiaan. Liiketoimintayksiköt linkitetään strategiaan tavoitteiden avulla, jotka ovat yksiköiden Scorecard – mittaristojen mukaisia.

Balanced Scorecardin kolmas periaate on strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Strategian toteuttamiseen tarvitaan organisaation jokaisen työntekijän aktiivista toimintaa. Organisaation kaikki työntekijät voivat keksiä strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevia toimintatapoja. Scorecard-mittaristoa voidaan käyttää myös henkilökohtaisten tavoitteiden mittaamiseen.

Balanced Scorecardin neljäs periaate on strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi.

Yrityksessä tämä yleensä tarkoittaa strategian yhdistämistä budjetointiprosessiin sekä strategian säännöllistä tarkastelua johtoryhmän kokouksissa. Pitkäaikaisen menestyksen takaamiseksi monessa yrityksessä on otettu käyttöön myös strategian oppimis- ja omaksumisprosessi.

Balanced Scorecard – järjestelmään perustuva toiminta on aina muutoksen läpiviemistä organisaatiossa. Ajan myötä kehittyy uusi strateginen johtamisjärjestelmä joka vaikuttaa yrityksen osaamisen tasoon, kulttuuriarvoihin ja rakenteisiin. Balanced Scorecardin viides periaate onkin että yritysjohto käynnistää strategian mukaisen muutoksen.



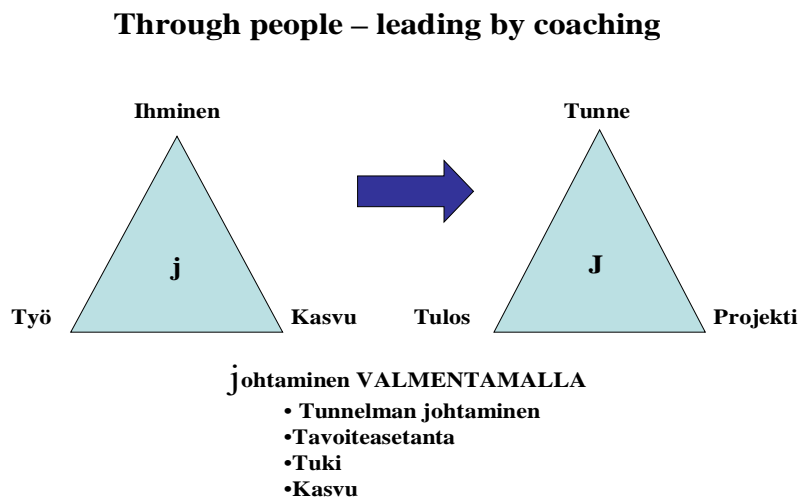
Kuva 7: Balanced Scorecardin mukainen liiketoiminnan kehittämissympäristö (Ramboll 2006)

Balanced Scorecard -järjestelmän tavoitteena on poistaa rajoitukset, jotka liittyvät pelkkien taloudellisten mittareiden käyttöön johtamisessa. Liiketoiminnan kehittäminen etenee siten henkilöstön, tuotekehityksen, prosessien, talouden ja asiakkuuksien tasapainoisen kokonaisuuden kehittämisenä. Näillä osa-alueilla on paljon historiatietoa jota voidaan soveltaa strategiatyössä nyt, jotta asema tulevaisuuden liiketoiminta ja kilpailuympäristössä olisi vahva.

Rambollissa mittaustuloksia verrataan neljännesvuosittain tavoitteisiin ja määritellään tarvittavat toimenpiteet kurssin korjaamiseksi eli navigoidaan kohti tavoitteita. BSC on koko organisaation suunnitteluväline, joten kukin yksikkö tekee oman Balanced Scorecardinsa, jossa yksikön tavoitteet ja niiden mittarit määritellään. Kehityskeskustelussa tavoitteet ja toimintasuunnitelma täsmennetään yksilötasolle. Keskustelun tuloksena syntyy henkilötason BSC tavoitteinen ja kehityssuunnitelmineen.

Onnistuminen asiakas-, henkilöstö-, prosessi- ja kehitystoiminnassa tuovat tuloksenaan tuottavuutta, jonka tärkein mittari on projektitoiminnan voitollisuus.

Ramboll Finlandissa osaamisen johtamiseen on paneuduttu kahden ulkopuolisen konsultin toimesta. Leenamaija Ojalan valmennus toi ihmisen mukaan prosessiin. Jari Sarasvuon Trainers house toi tunnelman valmennukseen. Tämän myötä syntyi projektinhallinnan ABC-koulutus eli sisäisen koulutuksen ohjeistus, sekä valmennettavan ja valmentajan käsikirja sisäisenä työvälineenä. Näin saadaan projektinhallintaan tehoa. Prosessien kehittämiseen on kiinnitetty huomiota erityisesti johtajuuden osalta. Prosessin edistymistä seurataan puolen vuoden välein. Johtaminen on oltava mukana prosessissa siten, että se tuo aikaa, eikä vie sitä.



Kuva 8: Valmennusjohtamisen malli (Ramboll, 2006)

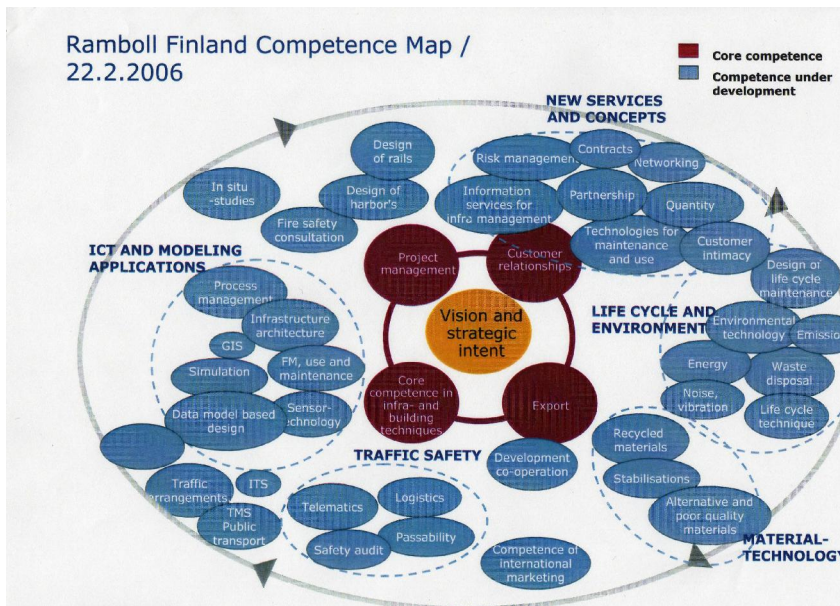
Osaamisen johtamisen mallin yksiköihin jalkautus on käynnissä. Mallia pyritään viemään perille jokaiseen yksikköön. Coaching on kaikkien vastuulla, mutta osaamisesta vastaa erityisesti Ramboll Finlandin HRD-osasto

2.2. Osaamisen raportointi

Ramboll Finlandissa tietoa halutaan jakaa kaikille tasoille. Työntekijöiden informoiminen on keski-johdon vastuulla. Pääasiassa tiedon kulku tapahtuu raportoinnin kautta. Myös yksilön osaaminen siirtyy ryhmän osaamiseksi ryhmätapaamisten välityksellä. Ryhmätapaamiset ovat olennainen tiedon jakamisen paikka ja väline. Tiedon levittämisen tehostamiseksi on Rambollissa myös erityisiä tekniikkavastaavia (6 henkilöä), joiden pääasiallinen tehtävä on levittää tietoa, toimia mukana osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä, sekä auttavat tarjouksen tekemisessä. Näin voidaan varmistaa se, että tuote vastaa asiakkaan todellisia tarpeita. Tekniikkavastaavat järjestävät myös tekniikkapäiviä, tuovat Suomeen tietoa muiden maiden yksiköistä ja selvittävät ”best practices” toimintoja.

2.3. Osaamiskartat

Kukin yksikkö on määritellyt sekä ydinosaamisensa että kehitteillä olevat kompetenssinsa. Yksiköt ovat tehneet osaamiskartan ja selvityksen sen perusteella mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä hyödynnetään.



Kuva 9: Osaamiskartta: (Ramboll, 2006)

Kaikki yksiköt tekevät myös oman vuosittaisen strategisen suunnitelmansa. Sen lisäksi tehdään toimintasuunnitelma siitä, mitä tulevana vuonna halutaan osata ja mitä kursseja järjestetään. Yksiköiden suunnitelmat kootaan yhteen ja niistä tehdään yhteenveto, sekä suunnitellaan vuosittainen budjetti.

2.4. Palkitseminen

Laskutyömalli ei anna mahdollisuutta palkitsemiseen. Jos projekti on kiinteähintainen, on mahdollista antaa palkkioita mahdollisesta käyttämättömästä budjetista. Akuuttia palkitsemista käytetään jos joku on tehnyt jokin huomionarvoisen asian oma-aloitteisesti. Rambollin ala on matalakatteinen, mikä vaikuttaa palkitsemiseen eri projekteissa. Aina kun yrityksen tulos on positiivinen, annetaan tuloksesta 1/3 yksiköille palkkiona.

Coaching-mallissa ryhmävastaavalla on mahdollisuus antaa palkkio työstä haluamalleen taholle. Toimitusjohtajalla on mahdollisuus antaa ylimääräinen palkkion oman harkintansa ja ryhmäjohtajien suosituksen mukaan. Palkitsemisen perusteissa saavat painoarvoa kaikki Balanced scorecardin dimensiot.

3 Osaamisen johtamisen työkalut

Yksiköt ovat hyvin itsenäisiä, mutta ne käyttävät suunnittelunsa pohjana konsernitason päätöksiä. Suuret linjaukset tulevat pääkonttorista Tanskasta. Rambollissa on hyvin paljon erilaista osaamista, joten osaamisprofiilien koordinointi keskusjohtoisesti on hankalaa. Osaaminen on Rambollin tärkein kilpailutekijä. Sen on havaittu olevan myös tärkeä osa työhyvinvointia.

Kompetenssien johtamisen työkalut

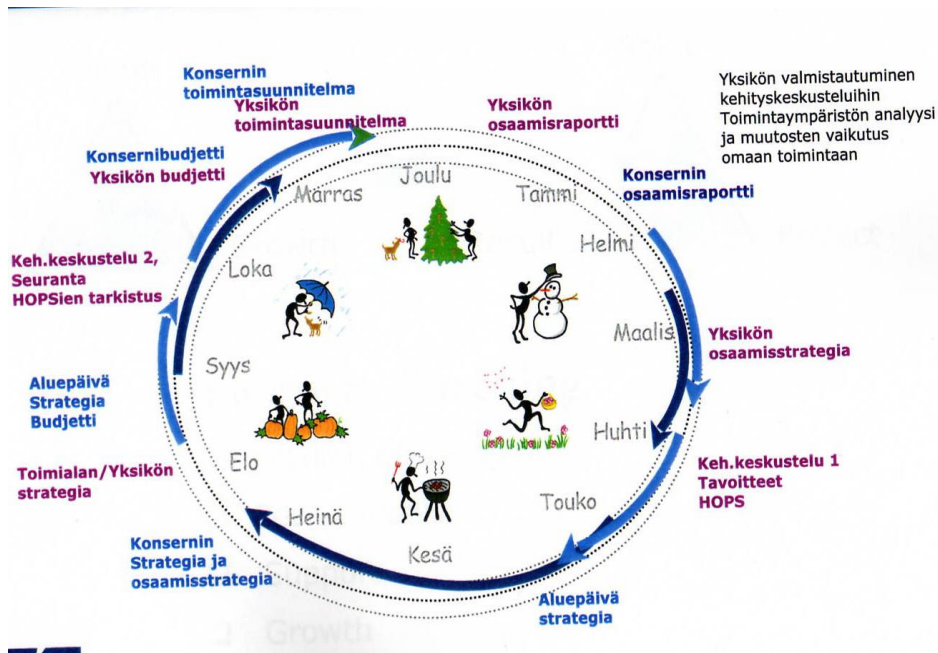
Balanced scorecard

Kompetenssikartta yritys- ja yksikötasolla

Kompetenssien kehittämissuunnitelmat yritys- ja yksikötasolla

Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat (HOPS)

Vuosikellon (kuva 10) mukaisesti konsernistrategia julkistetaan syksyllä, jonka jälkeen toimialat ja yksiköt työstävät omat strategiansa ja tavoitteensa. Aluepäivillä työstetään osaamisen strategia yksiköiden ja toimialojen pohjalta.



Kuva 10: Suunnittelun vuosikello (Ramboll, 2006)

3.1. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamista pyritään selventämään Rambollille laaditun osaamisen valmennuskirjan avulla. Osaamisen valmennuskirja on ollut tärkeä yhteenveto siitä, miten osaamisen johtaminen on viety teoretiedosta osaksi käytäntöä. Kirja on käyty läpi yksikkökohtaisissa koulutustilaisuuksissa.

Tavoitteena on järjestää kullekin työntekijälle kaksi kehityskeskustelua vuodessa, joista ensimmäisessä asetetaan tavoitteet ja toisessa seurataan niiden toteutumista. Kaikissa yksiköissä tähän ei päästä, mutta ainakin yhden kehityskeskustelun järjestämiseen pyritään. Kehityskeskustelut ovat keskeinen väline yrityksen ja yksikön tavoitteiden ja strategian viestimiseksi henkilötasolla sekä osaamisen ja osaamistarpeiden sekä työtyytyväisyyden kartoituksessa ja kehittämisessä. Mahdollisten uusien tehtävien vaatimat osaamistarpeet kartoitetaan myös kehityskeskusteluissa. Henkilöstön arviointi tehdään Balanced Scorecardin avulla. Kolmeksi vuodeksi eteenpäin määritetty BSC määrittää tavoitteet ja strategiat viidellä tasolla.

Ulkopuolisilta kumppaneilta hankitaan tarvittavaa ydintoimintojen ulkopuolista osaamista. Esimerkiksi tietotekniikkapalvelut ja -koulutus on ulkoistettu. Ydintoimintoihin liittyvä koulutus rakennetaan huolellisesti huomioiden yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet. Usein sisältö rakennetaan yhteistyössä ulkopuolisen kumppanin kanssa, mutta koulutuksen toteuttamisessa oma henkilökunta osallistuu kouluttamiseen mahdollisimman paljon. Koulutus räätälöidään Rambollin tarpeiden mukaan.

3.2. Osaamistarpeiden kartoitus

Parikymmentä kysymystä käsittävä henkilöstökysely järjestetään kerran vuodessa. Kysymykset koskevat työtehtäviä, johtamista ja yhteistyötä. Jokainen yksikkö tekee henkilöstökyselyt ja raportoi henkilöstöhallinnolle. Henkilöstöhallinto tekee yhteenvedon tarvittavista toimenpiteistä johdon osaamisen ja henkilöstön kehittämisen osalta. Valmisteilla on myös pro gradu -työnä toteutettava, uuden työntekijän perehdytystä koskeva raportti.

3.3. Osaamisen mittarit ja raportointi

Osaamisen hankinnasta raportoidaan henkilöstöjohdolle sekä referoidaan yksikön omissa palaverissa, mutta toistaiseksi tarkempaan, esimerkiksi hankitun koulutuksen tietokantaan, ei ole resursseja. Rambollin sisäisessä yhteispohjoismaisessa Intranetissä on CV-tietokanta, jonne työntekijät voivat päivittää osaamistaan. Koulutuksesta, hankittiin se sitten talon sisältä tai ulkopuolelta, laadittujen raporttien on tarkoitus kulkea yksiköiden välillä. Tietotekniikkaa, erityisesti Intranettiä, voitaisiin hyödyntää osaamisen hallinnassa enemmän, asiasta voitaisiin järjestää ohjeistusta. Rekryointitietokanta olisi hyvä linkittää osaamistietokantaan, jotta osaamisaloja voisi helposti verrata.

4 Osaamisen johtaminen, mittarit ja raportointi yksikkötasolla

Strategiatasolla ja hallinnon tasolla määritellyt osaamisen johtamisen periaatteet toteutuvat yksikkötasolla jokapäiväisessä arkisessa työssä. Projektijohtamisessa onnistuminen ja ihmisten huomioiminen ovat osaamispääoma strategian tärkeimmät osaamishaasteet, joissa onnistumisen tulisi näkyä käytännön arjessa. Yksiköissä määritellään kriittiset osaamistarpeet: mitä halutaan tehdä itse, missä tulee kehittyä, mitä hankitaan muilta yksiköiltä ja mitä kokonaan yrityksen ulkopuolelta. Käytännössä osaamisen johtamisen välineitä yksikkötasolla ovat yksikön oma Balanced Scorecard, yksikön osaamisstrategia, jonka rakentamiseen osallistuu usein koko yksikön henkilöstö, kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt ja uusille tulokkaille perehdyttämispäivät. Tärkeimmät osaamisen johtamisen väylät esimiehen ja yksilön välillä ovat kehityskeskustelut, mestari-kisälli -oppimismenetelmä ja säännölliset palaverit. Yksiköt hoitavat osaamisen raportoinnin melko itsenäisesti, joten osaamisen johtamisen kehittäminen, raportointi ja mittaus ovat niissä hyvin eri vaiheissa. Erillistä tietoteknistä järjestelmää raportointiin ei toistaiseksi ole.

Kehityskeskustelussa täsmennetään henkilön tehtävät ja niissä tarvittava osaamisprofiili, sekä määritellään yksilölliset osaamistarpeet. Jokainen työntekijä täyttää oman oppimissuunnitelmansa jonka edistymistä seurataan yhdessä esimiehen kanssa. Henkilökohtaisiin opintosuunnitelmiin (HOPS) on listattu kunkin työntekijän nykyinen osaamistaso ja tulevaisuuden kannalta relevantit oppimiskohteet, sekä aikataulu kouluttautumiselle. Seurattavia asioita ovat projektitoimintataidot, asiaosaaminen, yhteistyötaidot ja muu osaaminen. Asiaosaamiseen voitaisiin mahdollisesti keskittyä enemmän. Henkilökohtaisesta oppimissuunnitelmasta toteutuu käytännössä se osa-alue, joka vaatii nopeinta reagointia. Osaamisen johtamisen haasteena yksikkötasolla on jatkuva osaamisen ylläpitäminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Ne saattavat olla kriittisen tärkeitä. Asiakkaalta tulevaan tarpeeseen on kyettävä vastaamaan nopeasti ja heille on kyettävä tarjoamaan oikeanlaista tuotetta tai palvelua.

Ramboll Finlandissa käytetään yksilöllisenä oppimismenetelmänä mestari-kisälli oppimista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jonkin tietyn erityisosaamisalueen vanhempi kokenut ammattilainen siirtää kokemustaan ja oppejaan nuoremmille. Mestari-kisälli koulutuskeskustelut käydään talon sisällä vanhemman mestarin kanssa ja tämä auttaa esimerkiksi hiljaisen tiedon siirrossa. Vanhempi mestari antaa kisällioppilaalle palautetta käytännön työstä ja kehityskeskusteluissa esimiehen kans-

sa katsotaan kuinka ammatillinen kehitys on saavutettu. Kolmas tärkeä osaamisen johtamisen väylä yksikön ja yksilön välillä ovat viikkopalaverit joissa ammattilaisilla on mahdollisuus jakaa koulutuksissa omaksumaansa osaamista toisille.

Osaamisen johtaminen sujuu yksikkötasolla myös siten, että yksikön päällikkö tiedottaa osaamiseen liittyvistä asioista. Toisaalta myös omalla aktiivisuudella on vaikutusta, siten voi myös vaikuttaa omaan kehittymiseen. Haastattelemamme Hanna sanoikin, että “eteenpäin pääsee, jos vain haluaa!”. Maisema-yksikössä osaamisprofiilin tekeminen tapahtuu ryhmätyönä.

4.1. Osaamisen mittarit ja raportointi yksikkötasolla

Projektien käytännön onnistuminen on tärkein mittari myös yksikkötasolla osaamisen onnistumisesta. Hyvien asiakassuhteiden onnistuminen määrittää käytännössä sen että projekteilla on jatkuvuutta. Palkkiona onnistumisesta näillä alueilla voi saada enemmän vastuuta omasta työstään, tulospalkkion projektista riippuen tai sitten palkankorotuksen tehtävän vaatavuuden mukaan.

Työntekijä raportoi esimiehelle omasta osaamisestaan ja osaamisen kehittämistarpeistaan, toisaalta esimies selventää yrityksen strategiasta lähteviä osaamistarpeita työntekijöille.

Yksikön sisällä projektipäälliköt raportoivat yksikön päällikölle, osallistuvat yksikön strategiapalaveriin ja tekevät henkilöstöraportin käytännössä työntekijöiden kanssa. Yksiköiden tekniset vastaavat raportoivat viikkopalaverissa osaamiseen liittyvistä asioista. Kaikki voivat jakaa koulutuksessa saatua osaamista viikkopalaverissa

5 Osaamisen johtamisen, mittaamisen ja raportoinnin kehittämiskohteet

Rambollissa tehdään paljon osaamisen johtamisen ja kehittämisen eteen.

Suunnitelmissa on laatia myös osaamisraportti, mutta toistaiseksi se on vielä alkuasteella. Eräs syy on se, ettei ole tarpeeksi apuvälineistä sen työstämiseen. Jonkinlaisia tietoteknisiä malleja tarvittaisiin helpottamaan raportin laadintaa.

Vaikka ulkopuoliseen koulutukseen osallistujilla on velvollisuus tuoda hankkimansa tieto kaikkien saataville yksikkö- ja ryhmäpalaverissa, ei tätä seurata kovinkaan systemaattisesti. Se, tuodaanko uusi tieto mukaan ryhmäkeskusteluun, riippuu paljolti henkilön oma-aloitteisuudesta. Haasteena ja kehittämiskohteena on myös se, miten hiljainen tieto saadaan pysytettyä yrityksessä, ja miten se voidaan siirtää kokeneemmille nuoremmille. Yrityksen kannalta olisi varmasti hyvä, jos tällainen toiminta voitaisiin organisoida järjestelmällisemmin kuin tällä hetkellä.

Yksikkötasolla osaamisen johtamisessa, mittaamisessa ja raportoinnissa tuli esille ainakin seuraavien osa-alueiden kehittäminen tulevaisuudessa: Yksiköiden välistä tiedonsiirtoa ja osaamisen siirtämistä tulisi parantaa. Uuden osaamistarpeen nopea tunnistaminen, omaksuminen ja siirtäminen osaksi projektiliiketoimintaa ovat käytännössä ja strategisesti tärkeää jotta pysytään vastaamaan asiakkailta tuleviin tarjouksiin. Intranettiä voisi kehittää helpommin lähestyttäväksi tiedon ja osaamisen jakamisen välineeksi. Ajanhallinta on osoittautunut haasteelliseksi projekteissa onnistumisen kannalta. Yksiköiden välisessä arvostuksessa ja viestinnässä on parantamisen varaa. Työvälineet osaamisen kehittämiseen ja kartoittamiseen olisi kehitettävä tarpeeksi selkeiksi.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Asiakaslehti: Näkökulma, 2/2005

Otala, Leenamajja, Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa, 2004, WSOY, Dark Oy, Vantaa

Toimitusjohtaja Jaakko Heikkilän aineisto Rambollin osaamisen johtamisesta.

www.ramboll.fi ja www.ramboll.com, huhtikuussa 2006.

Haastattelut

Toimitusjohtaja Jaakko Heikkilä (03.04.2006)

Henkilöstön kehityspäällikkö Kirsi Ojala (03.04.2006)

Suunnittelija Hanna Reihe (03.04.2006)

Suunnittelupäällikkö Ulla Loukkaanhuhta (03.04.2006)

Liite 1. Ramboll Finland Oy:n osaamispääomaraportti

Osaamiskertomus	Osaamisen ja johtamisen haasteet	Toimenpiteet	Mittarit	Tulokset
<p>Missio: Parantaa Yhteiskunnan ja yritysten kilpailukykyä sekä elinympäristön laatua</p> <p>Visio: Kansainvälinen, monipuolinen asiantuntijayritys, suunnannäyttävä, arvostettu kehittäjä ja kumppani</p> <p>Arvot Yrittäjyys Yhteistyö Avoimuus Oikeudenmukaisuus Yksilöiden arvostaminen ja kannustaminen</p>	<p>Yksilön kehittyminen</p> <p>Kompetenssien kehittäminen</p> <p>Hiljaisen tiedon siirtäminen</p> <p>Osaava henkilöstö</p> <p>Tiedon kulku Yhteistyötaidot</p> <p>Innovaatiot</p> <p>Asiakkaalle tuotettava arvo, asiakashyödyt Omistajahyödyt</p> <p>Projektin johtaminen Prosessien kehittäminen</p> <p>Laadun kehittäminen</p>	<p>Perehdyttäminen Kehityskeskustelut Sisäinen/ulkoinen koulutus Palkitseminen HOPS</p> <p>Mestari-kisällikoulutus</p> <p>Rekrytointi Markkinointi</p> <p>Ryhmäpalaverit Intranet Tekniikkavastaava Raportointi Henkilöstökyselyt</p> <p>Osaamiskartat Asiakaskartoitukset</p> <p>Johtamisvalmennus Projektien hallinnan ABC</p>	<p>Kehityskeskustelut</p> <p>Osaamislukat</p> <p>Henkilöstökyselyt</p> <p>Osaamiskartat BSC Asiakkaiden tyytyväisyys</p> <p>Projektien kannattavuus</p>	<p>Tiedon kulku parantunut</p> <p>Hyvä ryhmähenki</p> <p>Vaihtuvuus pieni</p> <p>Työssä viihtyminen</p>

TietoEnator

Krista Korelin
Sami Rinta-Kousa
Jarmo Toivanen

Sisällysluettelo

- 1 Case-yrityksen kuvaus
 - 1.1 TietoEnatorin strategia
 - 1.2 TietoEnatorin visio ja arvot
- 2 Strategian mukaiset osaamishaasteet
- 3 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen
 - 3.1 Bridge-prosessi: suorituksen ja osaamisen johtamismalli
 - 3.2 Muut osaamisen johtamisen ja hallinnan järjestelmät
 - 3.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen käytännössä tiimi- ja yksilötasolla
 - 3.4 Tarvittavan osaamisen hankkiminen
 - 3.5 Osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen
 - 3.6 Osaamisen ja sen kehittämisen mittaaminen
- 4 Johtopäätökset ja kehittämisideoita

Lähteet

Liite 1 TietoEnatorin osaamispääomaraportti

1 Case-yrityksen kuvaus

TietoEnator Oyj on yksi tehokkaan tietoyhteiskunnan pääarkkitehdeistä ja yksi Euroopan suurimmista tietotekniikan palveluyrityksistä. Yrityksen liikevaihto on yli 1,5 miljardia euroa ja asiantuntijoiden määrä on yli 15 000, joiden on osaaminen maailman huippua. Yrityksen osakkeet noteerataan Tukholman ja Helsingin pörssissä.

TietoEnator kehittää innovatiivisia tietotekniikkaratkaisuja asiakkaittensa tavoitteiden toteuttamiseksi ja digitalisoimiseksi. Yritys tekee läheistä yhteistyötä asiakkaittensa kanssa, jolloin he voivat auttaa asiakkaitaan johtamaan ja kehittämään toimintaansa yhä paremmin.

TietoEnator on keskittynyt asiakastoimialoille, joista heillä on vahvin asiantuntemus. Pankkitoiminta, televiestintä, terveydenhuolto, sekä metsä- ja energiateollisuus ovat näistä maailmanlaajuisesti tärkeimmät. Yritys toimii yhdessä monien maailman johtavien yritysten ja organisaatioiden kumppanina ja kasvaa heidän mukanaan. Tällä hetkellä TietoEnator toimii aktiivisesti jo yli 25 maassa.

1.1 TietoEnatorin strategia

Tietotekniikan trendit ovat muuttuneet ja niin myös TietoEnator on muuttanut merkittävästi strategiaansa siirtyen pohjoismaisesta toimijasta kansainväliseksi palvelutarjoajaksi. TietoEnator on tähän asti kasvanut pääosin yritysostojen ja ulkoistuksien kautta. Nyt tavoite on lisätä voimakkaasti orgaanista kasvua. Osa tietotekniikasta on muuttunut kuluttajahyödykkeeksi ja laaja-alainen digitalisoinnin ja sähköisten itsepalveluiden tarve on yleistynyt kaikilla toimialoilla ja niistä on tullut yksi kilpailukyvyyn tärkeistä työkaluista. Tietotekniikasta ja varsinkin sovellusohjelmista tulee entistä tärkeämpiä tuotteissa, palveluissa ja prosesseissa. Tietotekniikka on jo nyt käytännön työkalu liiketoimintamuutosten toteuttamisessa ja uudet prosessit otetaan käyttöön uusimmalla tietojärjestelmiä. Niistä on tullut siis välttämätön apuväline prosessien muutoksissa ja uusien liiketoimintojen hyödyntämisessä. Tietojärjestelmien todelliset edut toteutuvat liiketoiminnan ja prosessien muutoksissa, kuten nykyaikaiset verkkopankkiratkaisut ovat osoittaneet.

TietoEnatorin strategiana on toimia asiakkaiden liiketoiminnan ytimessä. Yrityksen palvelutarjonta on yhdistelmä vahvaa asiakastoimialakohtaista asiantuntemusta ja tietotekniikan huippuosaamista. Tämä onnistuu laadukkaiden ja monipuolisten kumppanuuspalveluiden sekä globaalien ratkaisuiden avulla. Kumppanuuspalvelut perustuvat toimialakohtaiseen asiantuntemukseen ja uusimpaan tietotekniikkaan. Yritys haluaa kantaa jatkuvan vastuun asiakkaan tietojärjestelmätoiminnoista, tuote ja järjestelmäkehitys sekä käyttöpalveluista. Esimerkkejä tästä ovat TietoEnatorin kasvaminen Euroopan johtavaksi yritykseksi televiestinnän tutkimuksen ja kehityksen alalla tai käyttäjämääriltään maailman suurimman verkkopankin IT-kumppanuus. Globaalit ratkaisut ovat tietyille liiketoimintaloille kehitettyjä konsepteja, komponentteja ja ohjelmistotuotteita. Ne ovat ratkaisuja, jotka edustavat TietoEnatorin syvintä asiantuntemusta. Tästä esimerkkinä voidaan pitää yrityksen asemaa metsäteollisuuden IT-ratkaisujen maailmanlaajuisena markkinajohtajana tai TietoEnatorin toteuttamia huippuluokan ratkaisuja pankkitoimen, tietoliikenteen, energian tai terveydenhuollon aloilla.

TietoEnatorissa uskotaan, että kilpailuetu globaaleilla markkinoilla syntyy nimenomaan taidosta yhdistää hyvin erikoistuneita osaamisia. Tämä asettaa haasteita johtamiselle. Perinteiset johtamismallit eivät riitä vaan osaamisen johtamiseen tarvitaan lisäksi vahvaa sosiaalista kompetenssia.

1.2 TietoEnatorin visio ja arvot

Visionsa TietoEnator määrittelee näin: ”Maailman johtava korkean jalostusarvon tietotekniikkapalveluiden toimittaja valituilla asiakastoimialoilla.” Johtajuus merkitsee johtavaa asemaa asiakasläheisyydessä, asiakas- tai ratkaisualuekohtaisessa markkinaosuudessa ja kannattavuudessa. Johtajuus luodaan yhdistämällä maailmanluokan asiakasläheisyys ja toimialaosaaminen korkealaatuisiin toimialakohtaisiin palveluihin ja ratkaisuihin sekä toiminnalliseen tehokkuuteen.

Organisaatiolla tulee olla selkeä ja konkreettinen tavoite siitä mitä se haluaa tulevaisuudessa olla. Tavoite kuvaa selkeästi ne seikat, joilla visio ennen pitkää saavutetaan. Konkreettisiin tavoitteisiin on helpompi sitoutua kuin epämääräisesti määriteltyihin tavoitteisiin kuten ”hyvä kannattavuus” ja ”asiakastyytyväisyys”. Jotta henkilöstö sitoutuu visioon ja tavoitteisiin, ne tulee viestiä hyvin ja ”myydä” organisaatiossa.

TietoEnator on huippuosaamista edustava eurooppalainen tietotekniikan palveluyritys, jolla on vahva pohjoismainen tausta. Koko toiminta perustuu vahvaan tahtoon tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja tarjota henkilöstölle mahdollisuudet jatkuvaan kasvuun ja kehittymiseen niin yksilöinä kuin ryhmän jäseninä. Arvonsa TietoEnator määrittelee näin: ”Asiakashyöty ja henkinen kasvu”

2 Strategian mukaiset osaamishaasteet

Jatkuvan kehittymisen ja kasvun saavuttamiseksi myös toimintoja on muutettava ja kehitettävä jatkuvasti. Siirtyminen globaaliin liiketoimintamalliin on tuonut uusia haasteita myös osaamisen johtamiselle ja kehittämiseksi. Aikaisemmin toiminta oli yksinkertaisempaa, koska kaikki toiminta ja asiantuntemus oli lähellä asiakasta. Nyt osaamista on kyettävä siirtämään ja jakamaan tehokkaasti yrityksen sisällä, sillä pienet yksiköt kaukana ydintoiminnoista ovat riippuvaisia koko konsernin tuesta. Nämä osaamiset ovat muuttuneet syviksi erikoisosaamisiksi, joilla tuetaan paikallisia organisaatioita. Kulttuurierojen merkitys pienenee, koska yhteys asiakkaisiin ja partnereihin syntyy erikoisosaamisen kautta. Voidaan tavallaan ajatella, että asiantuntijuuksien avulla johdetaan kansainvälistymistä. Johtamisen yhtenä haasteena on muodostaa paikallisista toiminnoista, erikoisosaamisista, alihankinnasta ja on-shore toiminnoista kokonaisuus, jota pystytään johtamaan menestyksellisesti.

TietoEnatorin ydinosaamisia ja liiketoiminnasta johdettuja osaamishaasteita ei ole suoraan kirjattu näkyviin liiketoimintastrategian rinnalle. Konsernitasolla osaamisesta puhutaan melko yleisellä tasolla. Siitä käytetään esimerkiksi termejä henkinen kasvu, huippuosaaminen, ylivoimainen osaaminen, johtava osaaminen, syvä asiakastoimialaosaaminen, konsernin pisimmälle jalostettu toimialaosaaminen ja vahva tietotekniikkaosaaminen. Nämä osaamiset ovat vielä varsin kaukana yksilötason konkreettisista osaamisista. Silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisien välillä ei ole suoraan näkyvissä.

Haastattelut tukevat käsitystämme siitä, että konsernin osaamisia ei ole kirkastettu ja valutettu systemaattisesti organisaation läpi yksilötason osaamisiksi. Strategia pyritään jalkauttamaan pääasiassa tavoitteiden ja suoritusten johtamisen kautta. Haastateltavamme kommentoivat aihetta esimerkiksi näin: ”Johdolla on kyllä vahva strateginen näkemys siitä mihin ollaan menossa ja mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä, mutta osaamisien osalta pallo on kyllä heitetty suoraan yksiköille” tai ”Suurimpana osaamishaasteena on itse asiassa saada kirkastettua ja määriteltyä ne kompetenssit, mitkä oman yksikön kannalta ovat tärkeimpiä”.

Konkreettisten osaamishaasteiden tunnistaminen ja määrittely koettiin siis vaikeaksi. Saamamme vastaukset poikkesivat myös toisistaan. Taloudellisen tuloksen tekemistä, kansainvälistymistä ja konsultointia pidettiin tärkeänä useamman henkilön toimesta, mutta niiden edellyttämiä osaamisia ja kehittämistarpeita ei kuitenkaan kovin selkeästi tuotu esiin.

Suorituksen ja osaamisen johtamisen prosessin (Bridge) mukaan strategiasuunnittelun yhteydessä määritellään ne kriittiset osaamiset, joiden pohjalta tulosityksikköjen, osatulosyksikköjen, tiimien ja yksilöiden tulisi määritellä omat osaamistavoitteet ja kehittämistoimenpiteet. Meille ei suoraan selvinnyt mitä edellä mainitut kriittiset osaamiset ovat, mutta seuraavaan taulukkoon olemme kiteyttäneet oman tulkintamme organisaation keskeisistä osaamishaasteista.

Taulukko 1. Organisaation keskeiset osaamishaasteet

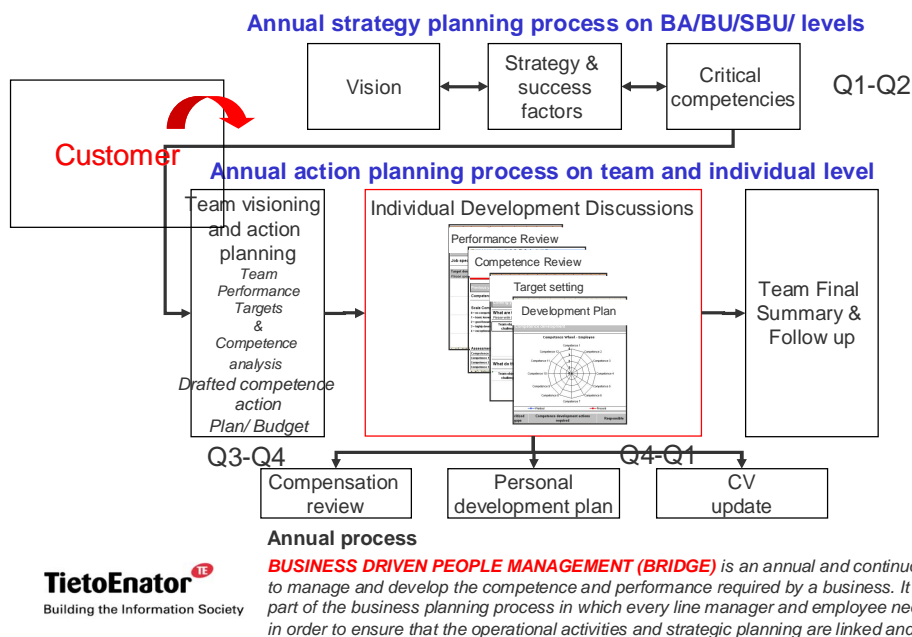
Kumppanuuksien rakentaminen ja hallinta (sis. asiakassuhteen rakentaminen, konsultointiosaaminen...)
Kansainvälistymiseen tarvittavan osaamisen kasvattaminen
Johtamistaitojen kehittäminen
Globaalien ratkaisuiden ja palveluiden tuottaminen
Toimialaosaamisen syventäminen
Tietotekniikan huipputaamisen ylläpitäminen

3 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

3.1 Bridge-prosessi: suorituksen ja osaamisen johtamismalli

Bridge (Business Driven People Management) on silta TE:n tavoitteista sen osaamisen kehittämiseen. Suuressa kansainvälisessä organisaatiossa on tärkeää tehdä systemaattista pitkän tähtäimen kehitystä. Asiantuntijoiden osaaminen on monimutkaista ja asiantuntijoiden johtaminen kompleksista. Siksi johtamismallien tulee olla suoraviivaisia, systemaattisia ja selkeitä. Prosessin tavoitteet on johdettu TE:n arvoista: osaamisen ja suoritusten parantaminen tuo lisäarvoa asiakkaalle ja tukee yksilöiden henkilökohtaista kasvua. Kuva 1 havainnollistaa prosessin kulkua ja yhteyttä strategiaan.

BRIDGE – linked to annual planning process



Kuva 1: Bridge-prosessin kulku ja yhteys strategiaan.

Bridge antaa kehykset TE:n osaamisen johtamiselle. Se on toistaiseksi melko tuore prosessi ja käytössä täysmittaisena vasta muutamassa yksikössä. Bridge kuitenkin koostuu työkaluista ja toimenpiteistä, joista moni on ollut käytössä organisaatiossa jo 90-luvun loppupuolella. Tuolloin osaamisen kehittämisen toimenpiteitä nimitettiin osaamistaseeksi. Keskeisiä tavoitteita olivat tuolloin tiimin osaamisen tunnistaminen sekä kehittäminen, ja yksi keskeisimmistä työkaluista oli kehityskeskustelu. Sitten prosessi on kehittynyt ja nykyään HR tarjoaa esimiehille koulutusta ja valmiita työkaluja, jotka tukevat Bridge-prosessin käyttöä. HR:n tuki ja ohjaus on tärkeä osa prosessia. Kun prosessia implementoidaan uuteen yksikköön, mukana on aina kaksi esimiestasoa ja HR. Vaikka HR on antanut vastuun prosessin läpiviemisestä liiketoimintayksiköille, prosessin toteuttamista valvotaan tiiviisti. HR haluaa yhteenvetoraportin jokaiselta osastovetäjältä, josta ilmenee jokaisen osastolaisen urakiertotoiveet, osaamisen kehitystä kuvaavan S-käyrän sekä sovitut toimenpiteet.

3.2 Muut osaamisen johtamisen ja hallinnan järjestelmät

TietoEnator on kehittänyt järjestelmän nimeltään *Digitalizing Framework*, joka on osaamis- ja ratkaisumalleja sisältävä tietopankki. Se sisältää kuvauksia toteutetuista järjestelmistä, teoreettista ja käytännön tietoa sekä kontaktitiedot osajista. Tämä tietopankki on koko konsernin käytössä ja sen jatkuva kehittäminen on olennaista koko yrityksen kilpailukyvyllä. Se toimii eräänlaisena organisaation muistina, jonne kokemusperäinen tieto kerätään sekä laboratoriona uusien ratkaisujen kehittämiseksi. Digitalizing Framework auttaa myös yhteisessä tiedon tulkinnassa ja pyrkii luomaan yhtenäisen ajatusmallin ja merkityksen TietoEnatorin toimintamalliin ja ratkaisuihin.

Nopeuttaakseen tiedon ja osaamisen siirtämistä tehokkaasti ja laajasti TietoEnatorin sisällä on yritys ottanut käyttöönsä *Webcast-teknologian*. Webcastit ovat intra- ja extranetin välityksellä katseltavia videoituja tietoiskuja, jotka sisältävät varsinaisen esityksen ja sen tueksi tehdyn powerpoint-esityksen. Esitysten kesto on maksimissaan 5-10 minuuttia, joten esitykset on suunniteltava hyvin ja

varsinainen asia on kiteytettävä ja tiivistettävä oleelliseen. Tämän vuoksi ne ovat osoittautuneet nopeimmaksi tavaksi kertoa merkittävistäkin aiheista organisaation sisällä.

Jatkuvan oppimisen tueksi TietoEnator on perustanut oman *TE-Akatemian*, jota kautta jokainen työntekijä voi kouluttautua uudelle tekniselle alueelle tai kehittää nykyistä ammattitaitoaan. Tämän lisäksi eri tehtävissä toimiville henkilöille, esimerkiksi esimies-, johtotehtävissä tai projektipäällikkönä toimiville, on kehitetty pitkäkestoisempia kokonaisuuksia koulutusohjelmia.

W2E (*Way to Excellence*) on TietoEnatorin yleinen liiketoiminnan tukijärjestelmä, joka kuvaa yrityksen liiketoiminnan keskeiset periaatteet, prosessit ja aliprosessit. W2E:n tukena on jatkuvasti kehittyvä Intranet-järjestelmäympäristö, jossa toimintatavat ja prosessit ovat kuvattuina. Järjestelmä sisältää myös ohjeistukset, dokumentaation ja dokumenttimallit. Tavoitteena on yhtenäistää toimintamallit koko TietoEnatorissa, kehittää jatkuvasti toimintatapoja, tallentaa tietoa ja jakaa sitä tulevan toiminnan tueksi.

Johdon kehittämisen tueksi TietoEnatorilla on otettu käyttöön *TE Management Planning -prosessi*, jonka tavoitteena on varmistaa, että yrityksellä on oikeat, kasvavat ja motivoituneet johtamisen resurssit myös tulevaisuudessa. Tarkoituksena on edistää johdon kehittymistä ja sijoittautumista oikeisiin tehtäviin TietoEnatorin sisällä. Yritys haluaa jatkuvasti analysoida minkälaisia haasteita liiketoiminta asettaa johtamiselle tulevaisuudessa sekä edistää johdon urakiertoa. Urakerrolla pyritään purkamaan pysyviä johtamispesäkkeitä ja pitämään johto hyvin perillä organisaation eri osien asioista. Palkitseminen ohjaa ja vahvistaa haluttua kehityssuuntaa. Palkitsemisen eri keinoja pyritään käyttämään johdonmukaisesti tukemaan strategisia tavoitteita. Muutoksen väline palkitseminen ei kuitenkaan ole; muutokseen vaaditaan myös henkisiä kannustimia taloudellisten lisäksi.

3.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen käytännössä tiimi- ja yksilötasolla

Vastuu osaamisen kehittämisestä on jaetusti yksilöllä ja esimiehillä. Esimiehiä tukee HR sekä joissain valituissa yksiköissä kompetenssivastaava, jonka tehtävä on koordinoida tietyn erikoisosaamisen kehittämistä liiketoimintayksiköissä. Nämä henkilöt ovat muodostavat yhdessä HR:n ja lähiesimiesten kanssa tiimin, joka suunnittelee yksilöiden osaamisen kehitystoimenpiteitä. Vastuu omasta kehittymisestään on viime kädessä yksilöllä, ja osaamistarpeet ja kehittämistoimenpiteet yleensä sovitaan yhdessä lähimmän esimiehen kanssa. Lähimmän esimiehen johtamistaidot sekä asenne vaikuttavat paljon siihen, miten osaamisen kehittämistä toteutetaan. Lähiesimiehen tulee seurata oman tiiminsä osaamisen tarpeita jokapäiväisessä työssään siten, että osaamisen kehittäminen on jatkuvaa.

Kehityskeskustelut käydään jokaisen työntekijän kanssa. Kehityskeskustelujen laatu ja syvällisyys vaihtelee esimiehittäin, mutta kaikki käyvät läpi ainakin vuosittaiset taloudelliset tavoitteet, esimerkiksi konsulttipuolella laskutustavoitteet. Bridge-prosessia noudatetaan pääsääntöisesti sen johtamiseen ottaneissa yksiköissä, ja valmiit kehityskeskustelupohjat ohjaavat arviointia myös laadullisiin mittareihin ja osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskustelut käydään yleensä keväällä. Syksyllä on tarkistustapaaminen, jossa katsotaan miten toimenpiteet sovittujen tavoitteiden aikaansaamiseksi ovat lähteneet liikkeelle. Samalla tavoitteita voidaan tarkistaa, jos ympäristön tai tehtävien muutokset niin edellyttävät. Kehityskeskusteluissa jokaiselle laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, johon kirjataan osaamistavoitteet. DI:ssä on joissakin yksiköissä käytössä valmiiksi suunniteltuja urapolkuja projektipäälliköille ja yleisjohtajille, mutta esimerkiksi konsulteille tai teknisille asiantuntijoille ei. Tämän osa haastateltavistamme koki puutteeksi.

Tiimikohtaisia kehityskeskusteluita ei käydä, mutta miltei saman asian osaamishaasteiden kannalta ajaa Bridge-prosessiin kuuluva *visiointipäivä*. Visiointipäivänä koko yksikkö kokoontuu yhteen

käymään läpi tulevaisuuden tavoitteita, niiden asettamia osaamistarpeita ja kuulemaan samalla jonkin alansa asiantuntijan pitämää alustusta ajankohtaisesta aiheesta. Visiointipäivänä yksikkö pohtii omaa rooliaan yrityksessä: mikä on meidän työssämme kriittistä koko organisaation kannalta. Yksikön tilanteesta saatetaan tehdä SWOT-analyysi, jonka pohjalta käynnistetään toimenpiteitä ja nimeetään niille vastuuhenkilöt. Yksi haastateltavistamme ei tosin osannut sanoa, oliko toimenpiteitä heidän yksikköpäivänsä tiimoilta käynnistetty. Ainakaan mahdollisesta seurannasta ei ollut viestitty tiimiläisille. Visiointipäivän tuloksellisuus riippuu ainakin esimiehestä sekä yksikön ja yksilön välisestä siteestä. Mikäli yksilö ei koe tiimin haasteita oman työnsä kannalta relevanteiksi, visiointipäivän anti jää vähäiseksi. Mikäli yksikön haasteet ovat aivan erilaisia kuin yksilön haasteet, visiointipäivä ei pääse tavoitteeseensa.

3.4 Tarvittavan osaamisen hankkiminen

Osaamista hankitaan organisaatioon nykyisen henkilöstön osaamista kehittämällä, rekrytoinnilla ja yritysostojen kautta. TietoEnator on kasvanut pääasiassa yritysostojen kautta ja case-yksikömmme Digital Innovations (DI) on kasvanut viimeisen kahden vuoden aikana 150 henkilöstä 600 henkilön yritysostoilla, yhdistämällä muita TE:n yksiköitä DI:iin sekä rekrytoinnilla. Näin saadaan jo valmista osaamista taloon ja haasteeksi jää erilaisten organisaatioiden hitsaaminen yhdeksi yritykseksi. Yritysostojen yhteydessä täytyy huolehtia uudesta henkilöstöstä: mitä jouhevammin siirtymä uuteen organisaatioon tapahtuu, sitä nopeammin yksilöt tuovat yritykselleen taloudellista hyvinvointia osaamisensa kautta. Rekrytoinnin suurin haaste on kuinka osataan palkata oikeita henkilöitä? Yleensä työhaastattelussa on mukana useampi ihminen, esimerkiksi lähin esimies, HR:n edustaja ja joku tulevista työtovereista. Näin hakijasta saadaan monipuolisempi arvio ja lisää tietoa oman päätöksenteon tueksi.

Nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämiskeinoja ovat koulutus, itseopiskelu sekä työssä oppiminen ja sisäinen mentorointi. *HR tarjoaa koulutusta* talon sisällä. Kurssitarjonnasta löytyy muun muassa tuoteosaamiseen liittyvää teknistä koulutusta, esiintymiskoulutusta, myyntikoulutusta, projektihallinnan kursseja sekä konsulttikoulu, jossa nimensä mukaisesti valmistetaan ihmisiä konsulttitehtäviin. Yksi haastateltavista koki esimerkiksi esiintymiskoulutuksen erittäin hyödylliseksi. Aloite tähän oli tullut esimieheltä. Usein aloitteen teko on kuitenkin työntekijän vastuulla ja yleisesti ottaen esimiehet suhtautuvat kouluttautumiseen kannustavasti. *Opintovapaata* voi saada työn ulkopuoliseen opiskeluun, mikäli se johtaa tutkintoon ja tukee työtehtäviä tai ammatillista kehitystä. Lisäksi tiettyjen HR:n listalta löytyvien sertifikaattitutkintojen suorittamisesta maksetaan palkkio.

Toisaalta tärkeä oppimisen tapa nimenomaan konsulteille on *työssä oppiminen*. Asiakkaan luona tai kanssa saa uutta tietoa uusista toimialoista, tehtävistä, prosesseista ja johtamisesta. Yksi haastateltavistamme kuvasi parasta asiakasta sellaiseksi, jonka kanssa ”päästään haastamaan toisiamme ja väittelemään”. Näin molemmat osapuolet oppivat ja kehittävät omaa kompetenssiaan eteenpäin. Lisäksi asiakkaan luona voidaan kehittää innovatiivinen ratkaisu tai konsepti, jota voidaan kehittää eteenpäin talon sisällä ja myöhemmin myydä eteenpäin. Näin työssä oppiminen muuttuu taloudelliseksi tulokseksi. Työssä oppiminen voi olla myös mentoroinnin tulosta. Usein esimerkiksi nuoremmat konsultit laitetaan samaan projektiin kokeneemman konsultin kanssa. Näin kokemus tarjoaa ohjausta nuoruuden innolle.

Työssä oppimisen ohella tärkeä vaihtoehto osaamisen hankkimiseen on *itseopiskelu*. Ammattikirjallisuuden ostamiseen saa työnantajalta rahaa ja monet haastateltavat olivatkin käyttäneet tätä mahdollisuutta. Kirjan lukemista ei kuitenkaan mielletä työajaksi, joten teokseen tutustuminen tehtiin omalla ajalla. Esimiehen näkökulmasta ammattikirjallisuuden hankkiminen on kannattavaa, sillä kirjat kootaan tiimin hyllyyn ja sieltä kaikki halukkaat voivat teosta lainata. Lisäksi yksiköt, joilla

on läheisiä TE:n ulkopuolisia partnereita, tekevät yhteistyötä kumppaneidensa kanssa siten, että molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan.

3.5 Osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen

Kaikissa yksiköissä on käytössä *viikoittainen tiimipalaveri*, jossa jaetaan tietoa käynnissä olevista projekteista, liiketoiminnan ohjauksesta tai tiimin sisäisistä hallinnollisista asioista. Parasta antia tiimipalavereissa yhden haastateltavamme mielestä on oppia tuntemaan toisten tehtävänkuvia, kokemusten jakaminen ja yhteistyön tiivistyminen näiden tilaisuuksien seurauksena. Joillain tiimeillä on kerran kuukaudessa yhteinen ”aamuteema”, jolloin saadaan alustus esimerkiksi uusista teknologisista innovaatioista tai tulevista trendeistä. Varsinkin asiantuntijatehtävissä toimivat kokevat nämä kuukausittaiset tietoiskut hyödyllisiksi. Joillain yksiköillä on viikoittaisten hallinnollisten tiimipalaverien lisäksi tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyvä kuukausittainen tapaaminen, jonka tarkoituksena on saada samassa tiimissä työskentelevät lähemmäs toisiaan osaamistasojen ja osaamistarpeiden suhteen.

Hyvä puoli osaamisen kehittämisessä isossa talossa on se, että organisaatiosta löytyy aina yksilöitä, jotka tekevät asiat hyvin. Näitä hyviä tapoja *benchmarkaten* voidaan löytää hyviä käytäntöjä koko talon hyödynnettäviksi. Vaikkei esimerkiksi käyttöliittymän suunnittelussa tarvittavaa osaamista välttämättä voi dokumentoida ja siten jakaa, toimivia prosesseja voidaan kirjata ylös ja levittää muualle organisaatioon. Toisinaan käy niinkin, että konsultti- tai suunnittelupuolella konseptit alkavat elää omaa elämäänsä. Ensin hyvät kalvot tai hyvät materiaalit kiertävät omassa pienemmässä porukassa, sitten niitä lainataan yksikkörajojen yli ja lopulta ne saatetaan tallentaa koko TE:n yhteiseen tietokantaan, Digital Frameworkiin, josta kuka tahansa voi niitä hyödyntää.

Case-yksikössämme Digital Innovationsissa osaamista hyödynnetään poikkitieteellisesti ympäri taloa. Tiiminvetäjien avulla kootaan tiettyyn projektiin hyvä *poikkitieteellinen ryhmä*, joka lähtee työstämään asiakasprojektia eteenpäin. Tärkeintä on saada oikea porukka eli oikeat osaamiset oikeaan paikkaan. Osaamisiltaan sopivimmat yksilöt eivät aina ole välttämättä vapaana ja yleisestikin parhaat osaajat ovat hyvin kysytyjä. Mutta parhaassa tapauksessa poikkitieteellisen projektiryhmän jäsenet saavat toistensa erikoisosaamisalueista arvokasta tietoa, jota he voivat hyödyntää tulevilla projekteillaan ja siten levittää osaamista laajemmalle.

Hiljaisen tiedon jakaminen on vaikea taiteenlaji. Koska formaalit dokumentit eivät tallenna kokemusperäistä, huonosti yksilön itsekkin tiedostamaa tietoa, tärkeä keino välittää hiljaista tietoa on toisen työn seuraaminen. DI:ssa käytetään oppisopimustyyliä uusien tai nuorempien konsulttien ohjauksessa. Tuoreet kyvyt laitetaan samaan asiakasprojektiin kokeneiden konkareiden kanssa ja nämä voivat johtaa ja neuvoa esimerkkillään. Näin hiljaista tietoa voidaan saada näkyväksi.

Joskus hiljaisen tiedon alueelle kuuluvat kokemukset asiakkaista ja heidän kanssaan vaadittavista sosiaalisista toimintamalleista jaetaan ainoastaan lähimpien työtovereiden kesken. Yksi haastateltavistamme kertoi lounasporukasta, johon kuuluu 5-8 henkilöä eri puolilta taloa. Nämä asiantuntijat käyvät mahdollisuuksien mukaan yhdessä lounaalla ja saavat siellä arvokasta tietoa toisiltaan asiakkaista, uusista tuotteista tai palveluista tai mahdollisista organisatorisista muutoksista. Tämän hiljaisen tiedon jakamisen systematiikka on hyvin epäformaali ja tarjoaa käyttökelpoista tietoa vain pienelle ystäväpiirille. Kun porukan työtehtäviin ja ympäröivään organisaatioon tehtiin muutoksia, osa ryhmästä siirtyi kilpailijalle. Nyt heidän hiljainen tietonsa on menetetty ja vain muutama yksilö koko talossa sai siitä edes osan tietoonsa. Nämä lounasporukan jäsenet eivät ole välttämättä samassa yksikössä tai edes samalla toimialalla talon sisällä, joten pois lähteneiden hiljainen tieto tuskin koskaan löytää tietään heidän aiemmille kollegoilleen tai esimiehilleen. Kriittisen osaamisen poistuminen talosta erityisesti kilpailijalle ja erityisesti konsulttiliiketoiminnassa on vaarallista. Lähimmällä

esimiehellä on vastuu ja velvollisuus tietää, mitä hyvälle osaajille kuuluu ja mitkä heidän ammatilliset ambitionsa ovat. Myös esimiehen esimies tai liiketoimintayksikön esimies on tärkeässä roolissa, sillä hän yleensä voi päättää, mitä lähtökuopissa olevalle osaajalle voidaan luvata, jotta tämä jäisi taloon.

Kokeneet ja paljon hiljaista tietoa omaavat yksilöt tulisi tunnistaa organisaatiossa, jotta heidän arvokas kokemuspohjansa saataisiin koko organisaation käyttöön. DI:ssä on pyritty tunnistamaan näitä osaajia, erityisesti sellaisia, joilla on myös mielipidejohtajan status lähioorganisaatiossaan. Näitä yksilöitä on pyydetty puhumaan tiimipalaverieihin ja kertomaan, mitkä ovat heidän mielestään olennaisia asioita heidän erikoisosaamisalueellaan. He pitävät yksiköille teema-aamuja ja kehittävät sitten omassa tiimissään esille nousseita asioita eteenpäin. Organisaatiossa on tehty näkyväksi se, ketkä ovat ”kovia tyyppejä” eli *kellä on hiljaista tietoa*. Näille yksilöille on pyritty antamaan senioriasema, vaikka he olisivatkin iältään tai työhistorialtaan nuoria.

Hiljaiseen tietoon liittyy myös *syvällisen asiantuntijaosaamisen hyödyntäminen ja jakaminen*. Yksi haastateltavistamme kertoi seuraavan esimerkin teletoimialalla työskentelevien asiantuntijoiden signalointiprojektista venäläisten kanssa.

Kun saman alan asiantuntijat tekevät globaalisti yhteistyötä, suurin osa kanssakäymisestä tapahtuu virtuaaliverkostoissa. Ruotsalaiset teletekniikan asiantuntijat kuului kanadalaiselta teleoperaattorilta verkkokeskustelussa Uralilla sijaitsevasta vanhasta puolustusvoimien alihankkijasta, jossa on kehitetty huipputason signalointia neuvostoaikana armeijan tarpeisiin. Nykyäänkin yritys on toiminnassa ja tekniikka kehitetään, mutta armeija ei enää ole suuri asiakas. Ruotsalaisten signalointiasiantuntijoiden audienssi keskukseen johti yhteistyöhön. Kulttuurierot venäläisten ja ruotsalaisten asiantuntijoiden välillä ovat suuret eikä heillä ole yhteistä työkieltä. Vain yksi hierarkiassa korkeammalla oleva esimies osasi hieman englantia, muut olivat ummikkoja, eikä kukaan ruotsalaisista osannut venäjää. Mutta syvä asiantuntijuus olikin globaalia: vaikkei yhteistä kieltä ollut, työskentely yhdessä sujui helposti ja signalointiongelmat löysivät ratkaisunsa puolin ja toisin – täysin elekielen varassa. Syvä asiantuntijaosaaminen saadaan käyttöön ja jaettua ilman yhteistä kieltäkin kun vastaanottajia ovat saman osa-alueen asiantuntijat. Näin venäläisten insinöörien tiedosta osa saatiin käyttöön TE:ssä ja päinvastoin.

DI:ssä on käynnistetty *sisäisiä kehitysprojekteja*, joiden yksi tarkoitus on jakaa tietoa ja osaamista koko konsernin tasolla. Sisäiset kehittämissuunnitelmat liittyvät prosessi- ja tehtäväkuvauksiin, roolien määrittämiseen ja valmiiden dokumenttipohjien yhtenäistämiseen. Esimerkiksi myyntityössä on käytössä valmiita pohjia, joilla pyritään yhtenäistämään myyntiprosessia ja välittämään tietoa. Tärkeämpää myyntityössä usein kuitenkin ovat myyjän sosiaaliset taidot ja aiempi tuntemus asiakkaasta ja tämän toiminnasta. Lisäksi yksi haastateltavistamme sanoi, että on usein helpompi ”kilauttaa kaverille” talon sisällä kuin lähteä etsimään jotain tiettyä dokumenttia. Useilla osastoilla on käytössä asiakashakemisto, jossa tietyn asiakasprojektin materiaalit on tallennettu osaston yhteiselle verkkolevylle. Kuitenkaan esimerkiksi kokemukset asiakkaan kanssa työskentelystä eivät usein ole dokumentteihin tallennettuina ja siksi on helpompi etsiä käsiinsä henkilö, joka on ollut kyseisessä projektissa mukana.

Uuden työntekijän *perehdyttämiseen* on luoto HR:ssä prosessi, jota pyritään mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan yksiköissä. Yleensä perehdytysjakso on noin kahden viikon mittainen ja uusi työntekijä ehtii oppia perusteellisesti talon toimintatavat, roolit ja tehtävät sekä muut omaan työhönsä vaikuttavat tekijät.

3.6 Osaamisen ja sen kehittämisen mittaaminen

Tiimitasolla osaamista mitataan kehityskeskusteluissa sekä työntekijän että esimiehen toimesta. *Kompetenssianalyysissa* työntekijä ensin itse arvioi oman suorituksensa ja sitten esimies tekee oman arvionsa. Bridge-prosessi tarjoaa tähän valmiit dokumenttipohjat ja nämä analyysit lähetetään HR:lle tiedoksi, jotta he voivat suunnitella koulutustarjontaa tiimien tarpeisiin sopivaksi. Molemmat arviot tehdään numeroarviointina asteikolla yhdestä viiteen.

Numeroarviointia kritisoitiin hieman siitä, että on vaikea antaa itselleen numeroa jossain tietyssä taidossa, jos ei ole saanut muilta palautetta työstään. Joissain tiimeissä on aloitettu palautesykli, jossa työntekijä itse kerää palautetta omasta työstään. Palautetta kerätään niin kollegoilta kuin asiakkailtakin ja mahdollisimman monelta eri henkilöltä. Tärkeimmille asiakkaille tehdään *asiakastyytyväisyyskysely*, josta voidaan saada hyvinkin henkilökohtaista palautetta yksilön työstä. Asiakastyytyväisyyskysely on kuitenkin tarkoitettu laajempaa kokonaisuutta palvelevaksi eikä ole sikäli relevantti palautemekanismi yksittäisen konsultin tai asiantuntijan työtä arvioitaessa.

Esimiehen henkilökohtaisia tavoitteita ja palkitsemista ei ole suoraan sidottu hänen alaistensa osaamisen kehittämiseen ja kehittymiseen. Esimiehen omassa kehityskeskustelussa otetaan kuitenkin huomioon esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyyttä mittaavan *ESS-kyselyn tulokset*. ESS-kyselyssä (Employee Satisfaction Survey) jokainen vastaa oman lähiesimiehensä esimiestyötä ja johtamista koskeviin kysymyksiin. Tuloksiin niputetaan kuitenkin enemmän kuin yksi tiimi, osin vastaajien anonymiteetin takaamiseksi, osin survey-tutkimusmenetelmän erityispiirteiden vuoksi. Yksi haastateltavistamme valitteli tätä: hänen yksikkönsä oli antanut esimiehelleen huippupisteet, mutta omaan bonukseen vaikuttivat myös naapuriyksiköiden tulokset, jotka olivat huonompia. Tästä mittakaavaongelmasta huolimatta ESS-kysely on paras käytössä olevista mittareista edes epäsuorasti linkittämään yksilön osaamisen kehityksen hänen esimiehensä toiminnan arviointiin.

Tyypillisesti tiimin esimiehen suoritusta mitataan kolmella tasolla: tiimitasolla, liiketoiminta-alueen tasolla ja ESS-kyselyssä liiketoiminta-alueen alayksiköiden yhteistasolla. Tärkein näistä kolmesta mittarista on *oman tiimin tulos* eli kuinka paljon omassa tiimissä syntyi laskutusta. Toiseksi tärkein mittari on liiketoiminta-alueen tulos. Yhdellä haastatelluista tämä tarkoitti kolmea liiketoimintayksikköä ja noin viittätoista alayksikköä eli yhteensä noin 600 ihmisen työpanoksen tulosta. Kolmanneksi tärkein mittari on ESS-kyselyn tulokset jo aiemmin mainitulla muutamien tiimien antamien arvosanojen keskiarvolla. Esimerkkitapauksessa noin viiden tiimin eli 40 henkilön antamat arviot vaikuttivat esimiesten kyselystä saamiin arvosanoihin. Osa haastateltavistamme oli kriittinen nykyistä tiimiesimiesten mittaamistapaa kohtaan. Puhtaan *taloudelliset mittarit* ohjaavat toimintaa lyhytjänteisemmäksi, kun vuositasolla vain toiminnasta saatava kassavirta on merkityksellistä. Taloudellisten mittarien ylivertainen asema nähtiin myös yrityksen viime vuosien voimakkaan kasvun mukanaan tuomaksi. Toisaalta tiedostettiin myös, että maailman muuttuessa ympärillä on liiketoiminnankin muututtava ja mittarit uudistettava.

4 Johtopäätökset ja kehittämisideoita

Bridge-prosessi koetaan yleisesti hyväksi toimintamalliksi Digital Innovationsissa. Vaarana prosessia käyttöönotettaessa on se, että huomio kiinnittyy prosessin muotoon eikä prosessin varsinaista sisältöä ymmärretä. Ja päinvastoin prosessin tullessa tutummaksi vaarana on se, että siitä tulee itsetarkoitus ja konkreettinen osaamisen kehittäminen unohtuu. Tällöin huomio kääntyy organisaation sisäpuolelle, prosesseihin, ja pahimmassa tapauksessa unohdetaan asiakkaan tarpeet. Kehitystarpeet ja –vaatimukset tulevat organisaation ulkopuolelta ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on kes-

keistä kehityksen kärkeen tahtovalle organisaatiolle. Bridge-prosessin onnistunut implementointi vaatii organisaatiolta kypsää johtamista. Toteutuksen laatu vaarantuu, jos yksikön tai tiimin esimies ei ymmärrä tai osaa viestiä alaisilleen yrityksen strategiaa. Tiiminvetäjien tulisi olla tiiviimmin mukana strategian suunnittelussa, jotta strategian jalkautus ja sitä kautta Bridgen implementointi olisi tehokkaampaa. Digital Innovationsin kohdalla prosessi on kuitenkin vasta aluillaan ja sitä otetaan käyttöön pikku hiljaa. Esimerkiksi visiointipäivään on osin suhtauduttu nuivasti, koska ei olla valmistauduttu lainkaan keskustelemaan koko työporukan tulevaisuudesta ja sen asettamista haasteista.

Nykyisellään prosessin päätavoitteet määritellään seuraavasti: Bridge yhdistää osaamisen ja suorituksen johtamisen TietoEnatorilla sekä yhdistää yksilön ja yrityksen tavoitteet. Edellä mainitut ovat keskeisiä päämääriä, mutta mielestämme prosessia voitaisiin kehittää korostamaan jälkimmäisen tavoitteen osalta enemmän myös strategian ja osaamisen välistä yhteyttä: Bridge yhdistää tiimien osaamisalueet yksilön osaamiseen ja sitä kautta yksilön tavoitteet ja osaamisen TietoEnatorin strategiaan. Tällä tavoin voitaisiin tuoda selkeämmin esiin silta strategian ja yksilön osaamisen välillä. Yhdessä aiemmin kuvatun kriittisten osaamisien määrittelyn kanssa prosessia voitaisiin näin viedä enemmän osaamisen johtamisen suuntaan sekä helpottaa ja systematisoida organisaation konkreettisten kehittymishaasteiden tunnistamista.

Koulutukseen liittyy ajankäytön ongelmia. Esimerkiksi konsultteja mitataan miltei ainoastaan laskutuksen perusteella. Toisin sanoen koulutukseen osallistumista kannustetaan mutta negatiiviset vaikutukset laskutukseen saattavat vaikuttaa kerran vuodessa maksettavan bonuksen määrään. Bonusjärjestelmästä johtuen monet konsultit osallistuvat lähinnä tehtäviensä kannalta kriittiseen tuoteosaamiseen liittyville kurseille. Mikäli edes osa koulutukseen käytettävästä ajasta voisi muuttua osaksi laskutusta, koulutukseen osallistuttaisiin aktiivisemmin. Tekniset taidot ja ohjelmointikielet korostuvat koulutussisällöissä liiaksi. Esimerkiksi viestintä- ja tiimityötaitot tai esiintymiskoulutus jää tärkeydestään huolimatta taka-alalle. Suurin ongelma tarjotun koulutuksen kannalta on kehityskulku, jossa koulutusmatkat muuttuvat palkinnoiksi hyvin tehdystä työstä, mutta päätyvät osaamisen kehittämisen kannalta nollatulokseen. Mitattaessa ainoastaan laskutusta ja muita taloudellisia tekijöitä tulisi muistaa, että osaaminen ja yrityksen talous elävät kiinteässä symbioosissa: ilman osaamista ei synny laskutusta ja ilman laskutusta ei voida kehittää osaamista.

Hiljaisen tiedon jakaminen vain piirin kesken on ongelmallista yrityksen kannalta. Jotta hiljainen tieto saataisiin hyödyntämään koko organisaatiota, tulisi se tehdä näkyväksi tai ainakin tehdä näkyväksi henkilöt, joilla arvokasta kokemuseräistä tietoa on. Vaikka hiljaista tietoa onkin vaikea, ellei mahdoton tallettaa tietojärjestelmiin, tulisi mahdollisten käytettävien järjestelmien käytettävyyteen panostaa. Siten olemassa olevienkin tietoteknisten apuvälineiden hyödyntäminen tehostuisi nykyisestä.

Digital Innovationsissa ymmärretään taloudellisen mittaamisen välttämättömyydestä huolimatta *osaamisen kehittämisen yhteys yrityksen tulokseen* ja tuottavuuteen. Pitkällä aikavälillä konsulttiyrityksen menestys riippuu siitä, kykenevätkö yksilöt synnyttämään uusia ratkaisuja tai innovaatioita, joilla on mahdollisuus menestyä markkinoilla. Liiketoiminnan kehitys tulee purkaa konkreettiseksi askeleiksi, joista osaamisen kehittäminen on yksi tärkeä osa. Vaikka taloudelliset mittarit ohjaavat lyhyen tähtäimen toimintaa, pitkällä tähtäimellä kyse on tasapainosta. Tasapainotettu mittaristo on organisaatiossa käytössä. Kuten yksi haastateltavistamme sanoi: ”Tärkein mittari pitkällä aikavälillä on kasvaako TE:n jalostusarvo per henkilö.” Korkean jalostusarvon tuotteita ja palveluita voivat kehittää vain osaavat asiantuntijat, joiden osaaminen näin mielletään elintärkeäksi koko konsernin tulokselle ja tuottavuudelle.

Strategian jalkauttamista voitaisiin tehostaa määrittelemällä ja kuvaamalla osaamisia hieman selkeämmin ja tarkemmalla tasolla, jotta ne olisi helpompi purkaa auki eri organisaatiotasolle ja aina yksilötasolle asti. Varsinaisten ydinosaamisten tunnistaminen ja määrittely on kokemusten mukaan varsin haastavaa, joten aluksi voitaisiin pyrkiä tunnistamaan ja kuvaamaan konsernin kriittiset osaamiset. Olemme kirjanneet muutaman kuvitteellisen esimerkin strategiasta johdetuista osaamisista ja niiden avaamisesta taulukkoon 2. Nämä ovat vain esimerkkejä osaamisten määrittelystä ja konkretisoinnista. Johdolla ja henkilöstöllä on luonnollisesti parempi kuva todellisista liiketoiminnan asettamista osaamishaasteista. Osaamisten tunnistaminen ja kirkastaminen vaatii tyypillisesti ainakin muutaman ylhäältä-alas ja alhaalta-ylös -iteraation organisaatiossa, mutta sivutuotteena syntyy usein paljon hyvää keskustelua osaamisista ja strategiasta sekä eri osapuolien sitoutumista kehittämistoimintaan.

Taulukko 2. Esimerkki kriittisten osaamisten määrittelystä ja kuvaamisesta eri tasoilla.

<i>TietoEnator</i>	<i>BA / BU / sBU</i>	<i>Yksilö</i>
Kumppanuuksien rakentaminen ja hallinta	Asiakastoimiala- ja kilpailijatuntemus	(1) Tiedän toimialani markkinatilanteen ja kilpailijat (2) Tunnen oman toimialani ja markkinoiden erityispiirteet (3) Tunnen toimialan ja markkinoiden tulevaisuuden näkymät (4) Kykenen ennakoimaan trendejä ja vaikutan aktiivisesti toimialani tulevaisuuden kehityssuuntiin
	Asiakkaan X liiketoiminnan tuntemus	(1) Tunnen asiakkaan X liiketoiminnan keskeiset haasteet (2) Pystyn toiminnallani tukemaan asiakkaan strategiaa (3) Tunnen asiakkaan tavoitteet ja päätöksentekomenettelyn (4) Olen haluttu kumppani X:n liiketoiminnan kehittämisessä
	Asiakastarpeen tunnistaminen	(1) Kykenen tunnistamaan oman asiakkaani tarpeita (2) Kykenen tunnistamaan sBU/BU tason asiakastarpeita (3) Kykenen tunnistamaan BA tason asiakastarpeita (4) Kykenen luomaan uusia tarpeita asiakkaillemme
	Asiakasratkaisujen tuottaminen	(1) ... (2) ... (3) ... (4) ...
	jne.	jne.
Kansainvälistyminen
Syvä toimialaosaaminen
Tietotekniikkaosaaminen

Lähteet

Anon (2006) TietoEnator, <http://www.tietoenator.com>

Anon (2006) TietoEnator BRIDGE, <http://focus.tietoenator.com>

Liite 1: TietoEnatorin osaamispääomaraportti

Tietämuskertomus	Johtamisen haasteet	Toimenpiteet	Mittarit	Tulokset
BUSINESSTAVOITTEET Kannattava kasvu Kansainvälistyminen Suosituin IT-työnantaja	Operatiivinen tuloksentekeyky	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian jalkauttaminen • Operatiivinen johtaminen • Tiimitason tulosvastuu • Tulospalkkiosopimukset 	Liikevaihdon kasvu (Orgaaninen kasvu) Liikevoittoprosentti	Organainen kasvu 10% Globaali tietoyhteiskunnan rakentaja
INHIMILLINEN PÄÄOMA Johtaminen Henkilöstö	Kansainvälisen tason johtamistaidot	<ul style="list-style-type: none"> • Management planning • Johtamiskoulutus (IMD) • Esimiesvalmennus • Mentorointi 	Kv. liikevaihto Esimiesten urakierto Koulutuksien arviointi ESS-tulokset	
RAKENNEPÄÄOMA Konsermitason prosessit Immateriaalioikeudet	Huipputason osaaminen + Henkilöstön hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen ja suoritusten hallinta (BRIDGE) • Henkilöstötyytyväisyyden seuranta (ESS) • Rekrytointi 	Kehityssuunnitelmat ESS-tulokset Suosituimmuusindeksit	
SUHDEPÄÄOMA Kumppanuudet ja asiakassuhteet Suhteet teknologia-toimittajiin	Konsernin osien välisen synergian lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • Globaalit toimintamallit, prosessit ja palvelut • Globaali hankinta • TERP, Digitalizing Framework, TE-akatemia 	Kustannussäästöt Tuottavuuden kasvu Uudet liiketoimintamallit	
	Konsernitason kehityshankkeiden läpivienti	<ul style="list-style-type: none"> • Development Management Teamin (DMT) ohjaus • Viestintä ja koulutus • Muutosagentit • Pitkäjänteinen työ 	Hankkeiden statusraportit	
	Kumppanuuksien rakentaminen ja hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • CRM • Strateginen asiakkuus-ohjelma (SCP) • Asiakastytyväisyyden seuranta (CSS) 	CSS-tulokset Uudet asiakkaat Uudet tilaukset	

Welho

Anssi Balk
Hanna Koskinen
Lauri Pesonen

Sisällysluettelo

- 1 Case-yritys
 - 1.1 Yleistä Welhon osaamisen hallinnasta
 - 1.2 Osaamishaasteet
- 2 Osaaminen Welhossa
 - 2.1 Osaamisen hankinta
 - 2.2 Osaamisen hallinta
 - 2.3 Osaamisen kehittäminen
- 3 Palvelulaadun kehittäminen
- 4 Esimiestyö
- 5 Tietämyksen hallinta
- 6 Osaamista tukeva kulttuuri
- 7 Osaamisen mittaaminen
- 8 Arvo Welhon osaamisen hallinnasta
 - 8.1 Asiakaspalvelun laatu
 - 8.2 Henkilöstön osaamisen hallinta
 - 8.3 Pienen yhtiön henki
 - 8.4 Tietämyksen hallinta

Lähteet

Liite 1. Welhon osaamispääomaraportti

1 Case-yrittäjä

Welho on Suomen suurin kaapelitelevisioyhtiö, jonka verkkoon oli vuoden 2005 lopussa kytketty lähes 293 000 taloutta. Welho tuo pääkaupunkiseudun koteihin monipuoliset laajakaistaverkon palvelut: useita kymmeniä digitaalisia tv-palveluita, laajakaistaiset internetpalvelut sekä VoIP-pohjaiset Puhe-palvelut.

Welho kuuluu SanomaWSOY-konserniin, jossa se on osa sähköisen median liiketoimintayksikköä, SWelcomia. Welhon lisäksi SWelcomin kuuluu mainosrahoitteinen televisiokanava Nelonen, digitaalisia sisältö- ja viestintäratkaisuita tuottava 2ndhead, ja tv-tuotantopalveluita tarjoava Werne. SWelcomin liikevaihto vuonna 2005 oli 123 milj. € ja henkilöstöä se työllisti 425, joista Welhossa on vajaat puolet.

Taulukko 1. Welhon historia

1973: *Helsinki Televisio Oy perustettiin.*

1975: *Ensimmäinen osaverkko valmistui Pasilan kaupunginosaan.*

1978: *HTV aloitti ensimmäisenä Euroopassa maksu-tv-palvelut välittämällä Viihdekanavaa.*

1982: *Ensimmäinen satelliittikanavia välittävä kaapeli-tv-yhtiö Euroopassa aloittaessaan Sky Channel -kanavan välittämisen verkossaan.*

1984: *Kaapeliverkkoon kytkettyjen talouksien lukumäärä ylitti 100 000*

1986: *Otettiin käyttöön osoitteellinen kotipääte-tekniikka. Tämäkin tapahtui ensimmäisenä Euroopassa.*

1999: *Verkon kaksisuuntaistamisen edettyä suunnitelmien mukaan panostukset kaapelimodeemipalveluun kasvoivat merkittävästi.*

2000: *HTV:n kaapelimodeemipalvelu nousi nopeiden Internet-yhteyksien markkinajohtajaksi pääkaupunkiseudulla.*

2001: *Digi-tv-jakelu HTV:n verkossa käynnistyi.*

2004: *HTV aloitti teräväpiirtotelevisio- eli HDTV-koelähetykset verkossaan.*

2005: *HTV:n laajakaistaverkkoon oli kytketty yli 293 000 taloutta Helsingissä, Espoossa, Vantaalla ja Kauniaisissa. HTV:stä tuli ns. triple play -operaattori, kun se ryhtyi tarjoamaan VoIP-tekniikalla toteutettua Welho Puhe -palvelua laajakaista-asiakkailleen.*

2006: *SanomaWSOY:n sähköisen viestinnän liiketoimintaryhmän SWelcomin televisiotoiminnot yhdistettiin samaan yhtiöön. Helsinki Televisio Oy ja Tuotantotalo Werne Oy sulautuivat Oy Ruutunelonen Ab:hen ja jatkoivat toimintaansa yhdessä yhtiössä. Yhtiön uudeksi nimeksi tuli SW Television Oy. HTV:n kaikki toiminta tapahtuu 1.1.2006 alkaen Welho-nimen alla.*

1.1 Yleistä Welhon osaamisen hallinnasta

Kokonaan uuden osaamisen hankkiminen lähtee Welhossa liikkeelle liiketoiminnan laajentamisen myötä. Tilanneanalyysia tehdään sykleissä vuosittain, jolloin mietitään alan kehitystä 3-4 vuotta eteenpäin. Analyysien ja valitun strategian perusteella tehdään tulevaisuudeksi vuodeksi budjetointi. Welhon tehtävä on kasvaa kannattavasti, koska emoyhtiö on pörssiyhtiö ja sen kautta määrännyt myös tietyt tavoitteet Welhon suuntaan. Kasvun etsiminen lähtee ajatuksesta, mitä voitaisiin tehdä. Onko tähän osaamista, jota voitaisiin yrityksen sisällä jalostaa vai pitääkö sitä ostaa? On myös mietittävä tapahtuuko kasvaminen yritysostojen vai orgaanisen kasvun kautta. Osaamisen oston ja koulutuksen kautta hankitun uuden osaamisen välillä on kysymys siitä, miten nopeasti halutaan päästä toteuttamaan liiketoimintaa.

1.2 Osaamishaasteet

Welhon henkilöstömäärä on kasvanut kaksinkertaiseksi muutamassa vuodessa. Raju kasvu on aiheuttanut haasteita, ensinnäkin ulkoisesti tarkasteltuna sosiaalisen yhteisön rakenteisiin ja prosesseihin liittyen, sekä sisäisesti organisaation kulttuurin ylläpitämiseen liittyen

Ensisijaisesti kasvun haasteet ovat näkyneet esimiestyön kehittämisen tarpeena. Lisäksi kasvu on ollut haastavaa myös rekrytoinnin kannalta. Oikean ja sopivan ihmisen löytäminen on hankalaa. Erityisesti teknisellä puolella on lähes mahdotonta saada valmiita ihmisiä. Onneksi Welhon imago on siinä määrin positiivinen, että avoimena oleviin paikkoihin tulee paljon hakemuksia.

Kasvun myötä yhtiö on joutunut miettimään uudella tavalla myös prosesseihin ja rakenteisiin liittyviä kysymyksiä. Keskeinen haaste Welhossa on hallittu prosessiosaaminen. Osaamista ja tietoa ei aina järjestelmällisesti koota ja tarkastella. Koska kyse on jatkuvasta innovoinnista, niin tiedon kannalta keskeinen haaste on olla ajan tasalla.

2 Osaaminen Welhossa

Osaaminen on Welhossa ymmärretty maksu- TV- ja laajakaistaosaamisena, eli miten pystytään hoitamaan laitteiden tuonti, kanavien tuottaminen, tuotekehitys, paketointi, mainonta, asennus ja laskutus siten, että ne ovat mahdollisimman asiakasystävällisiä. Tässä kyse ei ole teknisestä laadusta, vaan asiakkaan kokemasta laadusta. Asiakaspalvelun palvelufunktio on kilpailutekijä, josta Welhossa halutaan pitää kiinni. Tärkein toiminnan arvioimisessa käytettävä kysymys on, miten asiakas kokee saamansa palvelun ja tuotteen laadun. Osaamista pyritään jatkuvasti kehittämään asiakkaan tarpeiden mukaiseksi.

Welhon kilpailee palveluilla ja varsinkin asiakaspalvelua pidetään kilpailuvaltina verrattuna muihin toimialalla toimiviin. Tästä työstä on osoituksena TNS Gallupin teettämä vuonna 2005 Broadband Survey, missä Welho valittiin asiakkaiden toimesta ylivoimaisesti Suomen parhaaksi laajakaista-brändiksi. Etua kilpailukentällä antaa Welhon paikallisuus, koska TeliaSonera ja muut kilpailijat ovat valtakunnallisia ja toimivat niillä ehdoilla. Kuitenkaan jos osaamiseen ja ihmisiin ei panosteta, ja tämän johdosta palvelu on heikkolaatuista, liiketoiminta karkaa hyvin herkästi kilpailijoille.

Welho pitää myös vahvuutenaan kilpailijoihinsa verrattuna omaa huoltopalveluansa, eli sitä miten pian vian havaitsemisesta asentaja saapuu paikanpäällä. Tällä hetkellä huoltokäyntien vasteaika on yhden työpäivän luokkaa. Lisäksi keskimääräinen jonotusaika asiakaspalveluun on saatu painettua alhaiselle tasolle.

2.1 Osaamisen hankinta

Tarvittavaa osaamista hankitaan joko talon sisältä tai rekrytoimalla. Rekrytoinnin päätarkoitus on löytää oikea ihminen täytettävään tehtävään. Tämä on selkeä haaste, koska oikean ja sopivan ihmisen löytäminen on vaikeaa. Yleisenä vaatimuksena haettaville uusille työntekijöille on sopivuus työhön ihmisenä, jota ei pysty pelkäämään arvosanojen perusteella päättelemään. Osaaminen on eräs keskeisimmistä tiimien muodostamisen perusteista. Eräs Welhossa käytettävä ohjesääntö riittävälle määrälle osaamista on, kun pystytään pitämään kesälomat menestyksekkäästi ilman ongelmia osaamisen suhteen.

Henkilöstön ja sitä kautta osaamisen ulos karkaamiseen on kiinnitetty huomiota. Tärkeiden johtajien toimenkuvat ja tehtäväkuvaukset on määritelty. Henkilöstön liikkuvuutta ei pyritä rajoittamaan mitenkään. Käytössä on konsernitasoinen Swim Pool, johon voi ilmoittautua, jos on kiinnostunut vaihtamaan töitä yhtiön sisällä. Politiikkana on hakea henkilöitä avoimeen paikkaa aina ensin sisäisesti.

Welhon tietoinen politiikka on pitää paljon vakituisia työsuhteita. Osa-aikaisista työntekijöistä monet ovat iltatöitä tekeviä opiskelijoita, jotka eivät haluaakaan muuta kuin määräaikaisen työsuhteen.

2.2 Osaamisen hallinta

Tällä hetkellä osaamisen hallinta kulkee Welhossa suurelta osin esimiesten kautta. He ovat vastuussa alustensa osaamisen kehittymisestä omille esimiehilleen. Hallinnan pääsääntö on se, että mitään ei opetella ulkoa vaan kaikki tuki järjestetään niin, että se on aina saatavilla.

Welhossa osaaminen pyritään dokumentoimaan mahdollisimman hyvin. Osa ohjeista on intranetin hakemistopuissa, joista löytyy prosessit, ohjeet, kuvaukset ja työsuojelulait. Lisäksi on käytössä järjestelmä, jolla voi tehdä prosesseja kuvaavia kaavioita. Operatiivisen muuttuvan tiedon osalta on käytössä sähköinen tietopankki. Tämä on sähköinen selainpohjainen tukijärjestelmä, joka on Welhon itsensä toteuttama. Tämän tukijärjestelmän kehittäminen ja ylläpitäminen on perusoperatiivisen toiminnan kannalta välttämättömyys.

Varsinaista oppimisympäristöä tai henkilöstöhallintojärjestelmää Welholla ei ole, johtuen osaksi oman henkilöstöosaston puutteesta. Tarvetta tämän puolen prosessien kehittämiseksi on ja Welho on parhaillaan rekrytoimassa henkilöä kehittämään tietojärjestelmää.

Ainoa tällä hetkellä systemaattisesti tehtävä ja koottava osaamiskartoitus on uusille henkilöille tehtävä koko konsernille yhteinen kysely. Tämä lähinnä koulutustiedot sisältävä kysely on varsin suppea ja liikkuu hyvin yleisellä tasolla. Welholla on tämän lisäksi tieto kursseista, joihin heidän henkilöstönsä on osallistunut.

2.3 Osaamisen kehittäminen

Koulutuksella on suuri paino Welhon henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Pyrkimys on, että massakoulutuksia järjestetään mahdollisimman vähän, ja suurin osa koulutuksista on yksittäisiä pienryhmäkoulutuksia ja yksilökoulutuksia. Resurssien käytöllisesti ei ole järkevää ottaa kaikkia samanaikaisesti pois kouluttautumaan. Lisäksi ihmiset oppivat asioita eri tahtiin.

Teknisellä puolella on vaikea hakea valmiita ihmisiä suunniteltuihin työtehtäviin, joten oppiminen ja esimieskoulutus hoidetaan työn ohella. Teknisen henkilöstön koulutukset ovat linkittyneet vahvasti tuotteisiin, ja suurin osa kursseista on laitevalmistajien järjestämiä.

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja siirtyminen tapahtuu samassa tilassa käydystä kommunikoinnista. Lisäksi Welhon henkilöstö pyritään pitämään ikäjakaumaltaan vaihtelevana. Tämä nähdään hyödyllisenä, koska eri elämänvaiheissa olevat ihmiset kanssakäymisen kautta jakavat tietoa keskenään tehokkaasti. Toisaalta hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen vaatii esimiehiltä paljon tietoa henkilöistä itsestään ja heidän elämäntilanteistaan.

3 Palvelulaadun kehittäminen

Welho toimii palvelualalla. Asiakkaita palveltaessa osaamisen kehittyminen on siinä, että aidosti ymmärretään koko vaikutuspolku ja kyetään vastaamaan asiakkaan oikeisiin tarpeisiin pitkällä aikavälillä. Olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen on tuloksen kannalta tärkeämpää kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tämä pätee erityisesti tulevaisuudessa, sillä pian jokaisella suomalaisella on oma kiinteä verkkoliittymä, eli laajakaistamarkkinat ovat kylläiset.

Asiakaspalveluhenkisyys on asia, johon kiinnitetään suuressa määrin huomiota jo rekrytoinnissa, sillä henkilöä voidaan kouluttaa siihen vain rajallisissa määrin. Muualla kuin asiakaspalvelussa kyse on työstä ja valmiuksista. Tätä varten on haettu sekä vastavalmistuneita, sekä vankempaa työkokemusta omaavia.

Asiakaspalvelu on osaamisena geneeristä ja sitä pyritään saamaan standardiksi kaikkien asiakaspalvelussa toimivien kesken. Pyrkimys on organisoida työ, tukimateriaalit ja tukijärjestelmät niin, että kaikki pystyvät tekemään työtä ja palvelemaan kaikkia asiakkaita kaikissa asiakastilanteissa. Muihin asiakaspalvelun osaamishaasteisiin on vastattu tukijärjestelmien kautta järjestämällä tieto kaikkien helposti löydettäväksi.

Asiakaspalvelijoiden koulutukseen Welhossa on oma koulutusluokka. Asiakaspalvelulla on tarkasti suunniteltu koulutusputki, josta vuodessa pystytään viemään läpi kaikki uudet ihmiset. Suuri osa uuden ihmisen koulutuksesta sisältää puheluiden analysointia esimiehen kanssa. Koulutus on hyvin suoraviivaista ja käytännönläheistä.

4 Esimiestyö

Esimiestyö on Welhossa osaamisen hallinnan kannalta ensiarvoisen tärkeätä. Vastuu osaamisen kehittamisestä ja oppimisesta kuuluu Welhossa lähiesimiehille. Osastopäälliköiden tehtävänä on kertoa lähiesimiehille, mitä henkilöstön tulee osata jatkossa. Lähiesimiesten tulee pystyä kehittämään tiiminsä osaamista tähän suuntaan. Tämä on osa kokonaisuutta, jossa lähiesimiesten tehtävä on jakaa omalle tiimilleen tavoite ja varmistaa sen saavuttaminen.

Yksi esimiesten roolimääritelmä on se, että heidän tehtävänä on tietää mitä kukakin osaa ja huolehtia, että heidän henkilökunta saa sen osaamisen/ informaation mitä nyt ja tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Lisäksi heidän tulee huolehtia siitä, että organisaatiossa tarvittavaa osaamista on saatavilla ja tarpeen vaatiessa tuoda impulsseja kehitysorganisaatioon minkälaisiin asioihin henkilöstön tulee saada lisäkoulutusta. Lähiesimiehet raportoivat osaamisen kehittymisestä omille esimiehilleen ja nämä eteenpäin johtoryhmälle.

Aiemmin esimiestyö oli Welhossa merkittävä haaste, ennen kuin JET:in kaltaisiin esimiestaidon koulutuksiin alettiin panostaa merkittävästi. Keskimäärin jokaisella esimiehellä on nykyään vuodessa 7-8 koulutuspäivää.

Kehityskeskustelut käydään kerran tai kaksi vuodessa yksiköstä riippuen. Kehityskeskustelujen pitäminen ja niihin valmistautuminen ovat osa jokaisen esimiehen saamaa koulutusta. Yrityksessä on käytössä esimiesten 360 asteen arviointi. Tämä sisältää henkilön vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamista alaisten, kollegojen ja esimiesten näkökulmasta. Jokainen saa kartoituksen tuloksista itselleen raportin.

5 Tietämyksen hallinta

Muutosvauhti Welhon toimialalla on suuri. Tämän vuoksi yrityksen täytyy pysyä ajanhermolla tekniikan kehittymisestä. Yritykseltä vaaditaan herkkyyttä markkinoilta tuleville signaaleille. Tätä varten on erillinen kehitysorganisaatio, jonka tehtävä on luodata kuluttajatrendejä ja tuoda sieltä asioita organisaatioon ja valmistella niiden pohjalta koulutussuunnitelmia. Myös alan messuilla ympäri maailmaa käydään hakemassa vaikutteita. Yksittäisen työntekijän osaamisen kannalta tieto ei kuitenkaan vanhene ihan muutamassa vuodessa. Aivan reititinlaitteiston ytimessä oleva tekniikka ei muutu kovin nopeasti.

Teknisen puolen innovaatiot eivät tule teknologian kehittämisestä, vaan uusien asiakaspalvelukonseptien kautta. Pääpainona ovat kodin digitalisointi ja uudet kuluttajapalvelut. Testaaminen on tärkeässä roolissa, pitää tietää miten laitteet toimivat ja miten niitä päivitetään.

Welholla on erikseen palvelukehittäjä- ja tuotekehitysorganisaatiot. Tuotekehitysorganisaation tehtävänä on järjestää jonkun palvelun kehittäjän kanssa demot uudelle sovitinlaitteelle ja huolehtia siitä, että kaikki vastuuhenkilöt käyvät itse katsomassa sen.

Welhon asiakkaat ovat erittäin aktiivisia kertomaan tekniikan kehityksestä. Heiltä tulee paljon ehdotuksia tulevista tuotteista. Welhossa seurataan aktiivisesti mitä asiakkaat kirjoittavat heidän web-foorumeilleen. Myös Welhoa koskevia keskusteluja alan muilla foorumeilla seurataan.

Itse yrityksen sisäinen innovointi menee esimiehen kautta. Mielenkiintoista oli, että haastatteluissa johto sanoi innovaatioiden tulevan teknisiltä asiantuntijoilta ja tekninen osaaja sanoi innovaatioiden tulevan ylempää tai myynnistä.

Kilpailutilanne on haastava. Se vaatii panostuksia ihmisiin ja osaamiseen. Tämän lisäksi tietty kustannustaso täytyy pystyä säilyttämään. Siihen suuntaan on menty, että kannattavuuden turvaamiseksi täytyy pitää yllä mahdollisimman suurta asiakastyytyväisyyttä tarjoamatta kuitenkaan halvinta tuotevaihtoehtoa.

6 Osaamista tukeva kulttuuri

Welhossa hyvä työilmapiiri koetaan henkilöstön oppimista edistävänä asiana ja sen vaalimista pidetään ensiarvoisen tärkeänä hyvän asiakaspalvelun kannalta.

Haasteena nähdään miten pidetään pienen yhtiön henki. Isommasta yrityksestä tulee helposti laitosmainen, jolloin vastuualueet rajautuvat helpommin. Tähän on pyritty esimieskoulutuksessa, jossa pääpainona on ollut oman esimerkin luominen. Vastausta on etsitty mm. kysymykseen miten ylläpidetään reipas työilmapiiri, kun työn määrä kasvaa jatkuvasti. Esimerkiksi asiakaspalvelussa säännöllinen taukojen pitäminen on pakollista.

Työilmapiiriin on kiinnitetty puitteiden kannalta huomiota. Hallintorakennus on uusittu totaalisesti, kun yritys muutti sinne. Talossa on tehokas ilmastointi ja taukotilat on pyritty rakentamaan viihtyisiksi. Koska Welholla on teletunnistetietoja, kulunvalvonta on tavallista tiukempaa.

7 Osaamisen mittaaminen

Kehityskeskustelut ovat osa Welhon osaamisen mittaamista. Kehityskeskusteluja pyritään järjestämään kaksi kertaa vuodessa, mutta määrä vaihtelee kuitenkin yksiköittäin. Kehityskeskusteluiden kautta voidaan reflektoida menneelle kaudelle asetettuja osaamisen tavoitteita ja rakentaa pohjaa tuleville haasteille. Pohjana kehityskeskusteluille ovat jossain määrin toimineet erilaiset alkeelliset osaamismatriisit, mutta toimintaa ei voida kuvailla systemaattiseksi läpi koko talon. Lähitulevaisuuden haasteena Welhossa nähdäänkin laajemman kartoituksen tekeminen.

Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden sujuva ymmärtäminen ja niihin vastaaminen on eräs keskeinen Welhon osaamisen mittapuu. ”Pysyminen kärryillä” asiakkaista edellyttää jatkuvaa uuden oppimista. Asiakasosaamisen yhtenä onnistumisen mittarina voidaan nähdä asiakaspalveluun tulevien puheluiden määrän vähäisyyttä. Lisäksi asiakaspalvelu-yksikössä seurataan myös monia muita muuttujia kuten asiakassuhteiden pituutta ja asiakkaiden tilauksiin ja vikailmoituksiin vastaamiseen kulunutta aikaa. Tulevaisuudessa asiakashankinta tulee laajakaistoissa olemaan paljon nykyistä kalliimpaa, joten pitkien asiakassuhteiden luominen ja vaaliminen nähdään tärkeänä alueena. Osaaminen ja vallitseva ilmapiiri koetaan operatiivisen tason onnistumisen edellytyksenä ja yksiköiden vetäjät ovat niistä vastuussa.

Vallitsevaa työilmapiiriä pyritään kartoittamaan monin eri tavoin. Esimiehet toimivat jokapäiväisessä työssään eräänlaisina antureina, tarkkaillen työpaikan ilmapiiriä. Welho toteuttaa myös sisäisesti omia tutkimuksia ja kyselyitä henkilökunnan viihtyvyydestä työssään. Kyselyt suoritetaan yksikkökohtaisesti ja myös niiden vuosittainen määrä vaihtelee osastoittain. Pyrkimyksenä Welholla on ollut tehdä näitä kartoituksia noin neljä kertaa vuodessa. Koko talon laajuinen suuri työilmapiirimittaus suoritetaan puolentoista vuoden välein. Tämän selvityksen tarkoituksena on luodata työilmapiiriä läpi koko Welhon henkilöstön. Yksiköissä järjestettävät tiimipalaverit toimivat myös eräänlaisena keskustelufoorumina ilmapiiriin liittyvissä asioissa ja asioista pyritään keskustelemaan avoimessa ja kannustavassa ilmapiirissä. Työilmapiirin osalta mittausta Welhossa siis tapahtuu sekä muodollisena, että epämuodollisena.

Welho pyrkii toiminnallaan työsuhteiden vakinaistamiseen ja henkilökunnan pysyvyyden lisäämiseen, mikä osaltaan on onnistuneen toiminnan mittari.

Welhossa päävastuu osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta on liiketoimintayksiköiden vetäjillä. Johtajia arvioidaan tulosten perusteella, kuten saavutettu liikevoitto tai markkinaosuustavoite. Haettaessa kasvua liikevoitto voi laskea hetkellisesti, mutta näin käydessä täytyy kuitenkin pyrkiä saavuttamaan asetetut tilaustavoitteet, markkinaosuustavoitteet ja tulevaisuuden tuotto-odotukset. Welho osallistuu myös aktiivisesti ulkopuolisten tahojen toteuttamiin gallupeihin ja mittauksiin. Näiden

tuloksia pidetään myös luotettavina mittareina siitä, miten on onnistuttu suhteessa muihin alalla toimiviin yrityksiin.

Welhon palkkiojärjestelmä perustuu osaamiseen ja tuloksiin. Osa tulospalkkioista tulee yrityksen tuloksesta koko tiimille ja osa henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisen osuuden käytännöt vaihtelevat yksiköittäin. Asiakaspalvelussa voidaan mitata selkeillä mittareilla miten henkilö ja tiimi hoitavat työnsä. Hallinnollisessa työssä osaamisen palkitsemisen ehtoina voi olla tiettyjen koulutuksien käyminen läpi. Welhossa käytetty koulutuspäivät ei sinällään ole hyvä mittari osaamisen raportointiin, mutta tässä yhteydessä antaa kuvan siitä, miten paljon kukin henkilö on kehittymiseensä panostanut kunakin vuonna.

8 Arvio Welhon osaamisen hallinnasta

Tutkimuksen johtopäätöksenä voimme todeta, että Welholla on erittäin hyvin ja monipuolisesti tiedostettu osaamisen merkitys yrityksen menestystekijänä.

Yhteenvedoksi selvitykseemme hahmotelimme Welhon osaamisraportin (Liite 2). Welhon tietämyskertomus rakentuu siitä saamamme kuvan mukaan kolmesta osaamisen osa-alueesta: Asiakaspalveluosaaminen, laajakaistaosaaminen ja maksu- TV- osaaminen. Nämä ovat Welhon strategian kannalta oleelliset ydinosaamiset, joilla se kilpailee sekä menestyy markkinoilla.

Tunnistimme, että Welhon osaamisen hallinnalla on neljä haastetta tulevaisuudessa:

1. Asiakaspalvelun laadusta kiinni pitäminen
2. Henkilöstön osaamisen hallinta
3. Pienen yhtiön hengen jalostaminen yrityksen kasvaessa
4. Tietämyksen hallinnan ja innovaatioiden johtaminen

8.1 Asiakaspalvelun laatu

Welho on palkittu ja paljon kiiteltu asiakaspalvelunsa laadusta. Useimmilla mittareilla mitattuna se on erinomaisella tasolla. Laadun ylläpitäminen ja parantaminen edellyttävät sitä, että Welhossa jatkuvasti kyetään tunnistamaan asiakkaiden tarpeet. Palautteiden käsittely ja tiedon järjestäminen helposti löydettävään muotoon ovat eräitä tapoja tehdä näin.

Myös tekninen puoli on vastuussa asiakaspalvelun tai oikeastaan itse tuotteen laadusta. Teknisen henkilöstön toimenkuva olisi kytkettävä vahvemmin asiakaspalvelufunktioon.

Asiakaspalvelun laadun mittareina toimivat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakkaiden pysyvyys, huollon vasteajat sekä vikailmoitusten määrä. Menestys puolueettomissa alan vertailuissa on myös erinomainen mittari, jolla Welho voi benchmarkata itseään kilpailijoihinsa nähden.

8.2 Henkilöstön osaamisen hallinta

Welhon liiketoiminnan kasvu on asettanut suuret haasteet yrityksen osaamisen hallinnalle ja Welhossa on ajateltu aivan oikein, kun esimiestyö on asetettu ensimmäiseksi kehittämisen osa-alueeksi. Gallupin teettämässä suuressa tutkimuksessa on todettu muun muassa seuraavaa

- Työntekijän suoralla esimiehellä on aivan kriittinen rooli vahvan työpaikan rakentamisessa.

- Huonot johtajat pelottavat hyvät ihmiset yrityksestä pois.

Welhon merkittävin tulevaisuuden osaamishaaste on kehittää henkilöstönsä johtamista tukevia tietojärjestelmiä. Organisaation osaamisen hallinta ei toimi yksinään siten, että jokainen esimies koulutetaan ja tämän jälkeen kukin toimii ohjeistetulla tavalla miten parhaaksi näkee. Welhon osaamiseen hallintaan liittyvissä toimintatavoissa on vaihtelua yksiköiden ja esimiesten välillä, joten olisi hyvä ottaa käyttöön kaikille yhteinen osaamisenhallintajärjestelmä.

Ehdottamallamme integroidulla osaamisenhallintajärjestelmällä on etuina mm.

- tiedonkäsittelyn nopeutuminen
- koulutuksen laadun ja tehokkuuden parantuminen
- kustannustehokkuus organisaation koulutusten virtaviivaistamisessa

Lisäksi se parantaa organisaation osien välistä läpinäkyvyyttä ja toimii koulutuksesta vastuussa olevien esimiesten päätöksenteon tukivälineenä. Esivaatimuksena järjestelmän toimivuudelle on tietenkin tehtäväkohtaisten osaamisprofiilien ja osaamismatriisien laatiminen ensin.

Toisaalta tietojärjestelmä ei itsessään ole se mitä Welho varsinaisesti tarvitsee, vaan saamamme vaikutelman mukaan nimenomaan johtamisprosessit vaativat kehittämistä. Niiden tulisi olla sekä yhdenmukaisia, että järjestelmällisiä. Koska Welholla ei ole omaa henkilöstöosastoa, niin eräs mahdollisuus johtamisprosessien optimoimiseksi on palkata tähän työhön erikoistunut koordinaattori, jonka tehtävänä olisi nimenomaan koulutuksen ja työssä oppimisen kehittäminen. Tällaiselle henkilölle Welhossa on tarve jo nykyisessä tilanteessa, mutta varsinkin tulevaisuudessa yrityksen kasvassa.

8.3 Pienen yhtiön henki

Welhon haasteena on kasvaa tavalla, joka ei muuta yhtiössä vallitsevaa positiivista ilmapiiriä. Tässä erityisen tärkeänä pidimme toimintojen läpinäkyvyyden lisäämistä. Welho on kokoisekseen yritykseksi varsin julkinen yritys. Siitä kirjoitellaan paljon nettifoorumeilla ja lehdissä, ja tämän on näytävä yrityksen sisälläkin.

Henkilökunnan vaihtuvuus ja joka toinen vuosi tehtävä ilmapiirimittaus ovat hyviä indikaattoreita tästä. Hyvä henki myös näkyy ulospäin Welhon imagona, josta indikaattorina toimii esimerkiksi avoimiin työpaikkoihin tulevien hakemusten määrä.

8.4 Tietämyksen hallinta

Welhon tietämyksen hallinnalla on muun muassa seuraavia kanavia:

- Messut
- Asiakkaiden ja markkinoiden kuuntelu
- Hiljaisen tiedon haltuunotto
- Rekrytointi, yritysostot
- Tietosuoja

Loppujen lopuksi tämän tason asiat näkyvät Welhon lanseeraamien uusien tuotteiden määrässä ja alan markkinaosuuksissa. Tekniikka kehittyy alalla ja Welhon on kehityttävä mielellään sen eturintamassa.

Lähteet

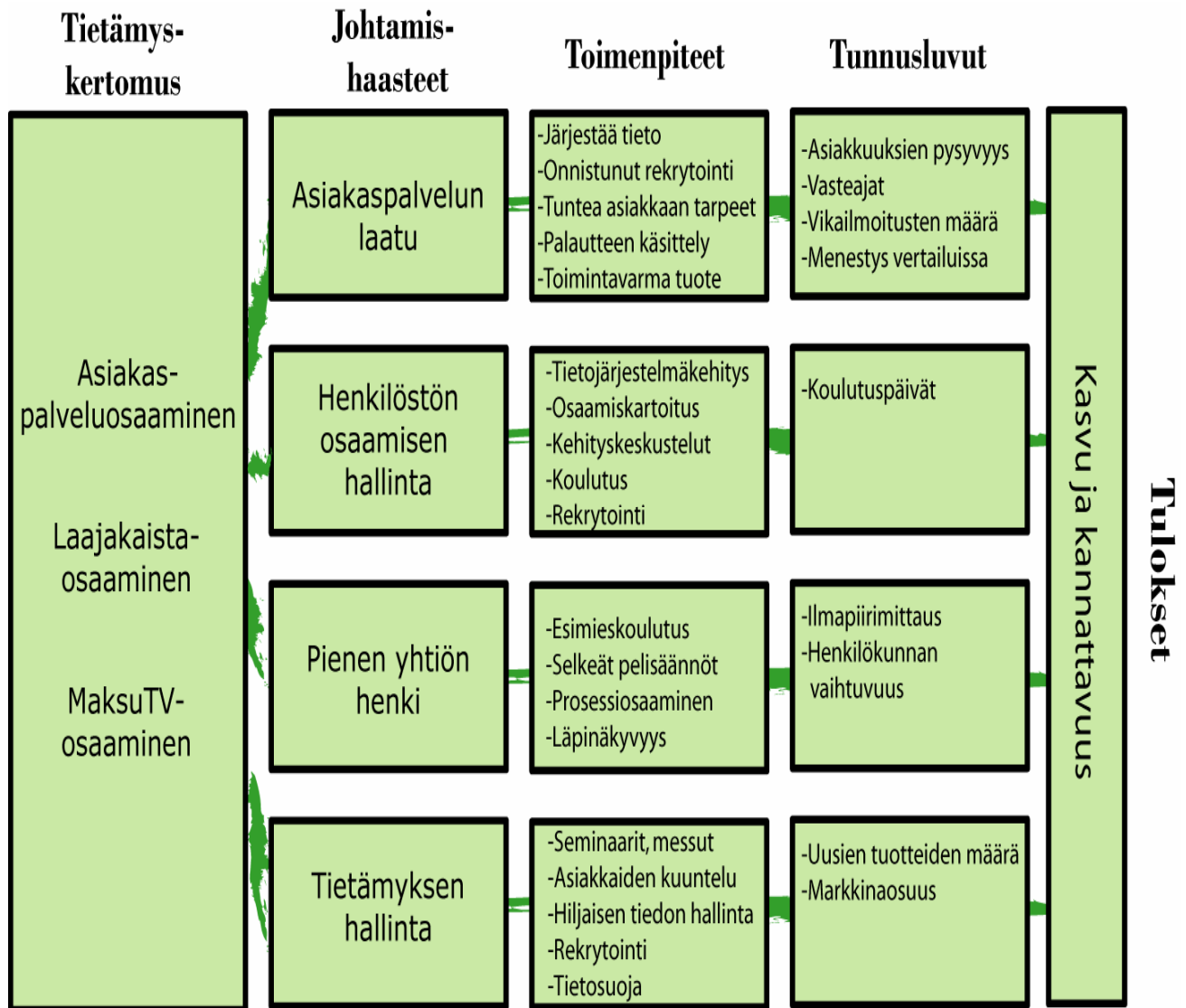
Haastattelut

Jouni Mulari, head of customer processes

Ari Raivonen, hallintopäällikkö

Simopekka Säteri, operaattori

Liite 1. Welhon osaamisräömaraportti



Yritys X

Maija-Liisa Lagerstam

Kati Varis

Sisällysluettelo

- 1 Case-yrityksen kuvaus
 - 1.1 Osaamiseen liittyvät haasteet
- 2 Osaamisen johtaminen Yritys X:ssä
 - 2.1 Osaamisen johtamisen käsitteet Yritys X:ssä
 - 2.2 Vastuu osaamisen johtamisesta
 - 2.3. Osaaminen yrityksen strategiassa
 - 2.4 Osaamistarpeet
 - 2.5 Osaamisen ja oppimisen johtaminen
 - 2.6 Osaamisen palkitseminen
 - 2.7 Osaamisen mittarit ja raportointi
 - 2.8 Osaamisen turvaaminen
 - 2.9 Esimiesten valmiudet johtaa osaamista ja oppimista
- 3 Yhteenveto ja pohdinta

Lähteet

Liite 1. Osaamispääömaraportti

1 Case- yrityksen kuvaus

Yritys X on terveydenhoidon tuotteisiin erikoistunut konserni. Konsernin yksiköillä, Yritys X:llä, Yritys Y:llä ja Yritys Z:lla on yhteinen, terveydenhoidon toimijoista koostuva asiakaskuntansa. Yritys X keskittyy lääkäreiden, apteekkien, sairaaloiden, terveyskeskusten, klinikoiden, näiden asiakkaiden sekä terveydenhoidon muiden ammattilaisten palveluun.

Yritys X:n liikevaihto vuonna 2005 oli noin 1900 milj. euroa. Tutkimus- ja tuotekehitysmenot olivat samana vuonna 79,5 milj. euroa. Liikevaihdon muutos edelliseen vuoteen verrattuna oli -2.3 %, kun taas samaan aikaan tutkimus- ja tuotekehitysmenot lisääntyivät 2.1 %.

Yritys X on pohjoiseurooppalainen lääkeyritys, joka painottaa liiketoiminnassaan innovatiivisten lääkehoitojen kehittämistä globaaleille markkinoille. Sen toiminta muodostuu Alkuperälääkkeet, Erytystuotteet, Eläinlääkkeet ja Fermion -liiketoimintayksiköistä. Tutkimus- ja tuotestrategian ydinterapia-alueita ovat keskushermostosairaudet, sydänsairaudet ja tehohoito sekä hormonihoidot. Partneruudet ja verkostoituminen ovat Yritys X:lle yhä tärkeämpiä toimintatapoja niin tutkimuksessa ja tuotekehityksessä kuin tuotteiden maailmanlaajuisessa kaupallistamisessakin.

Yritys X:n strategiassa ja toimintatavassa korostuu tavoite kasvaa kannattavasti sekä riskien hallittu tasapaino. Alkuperälääkkeet- liiketoiminnassa painotetaan innovatiivisten lääkehoitojen kehittämistä maailmanlaajuisille markkinoille. Erytystuotteissa Yritys X:n kotikenttää ovat Pohjoismaat ja Itämeren eteläpuoliset markkinat, mukaan lukien Saksa. Eläinlääkkeet -liiketoiminnassa vahvistetaan nykyistä, Pohjoismaihin keskittyvää toimintaa ja tuotteistoa. Tutkimus- ja kehitystoiminnassaan Yritys X vahvistaa keksintötoimintaa ja lääkekehityksen varhaisia vaiheita. Kannattava kasvu saadaan aikaan hyödyntämällä alkuperälääkkeiden kasvupotentiaali maailmanlaajuisesti ja laajentamalla Erytystuotteiden markkinointia uusille alueille, parantamalla kustannustehokkuutta ja tuotavuutta kaikilla tasoilla sekä maksimoimalla tuotteitten arvo mahdollisimman tehokkaalla elinkaaren hallinnalla.

Yritys X:n henkilöstöjohtamisen tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen, osaamisen ja työyhteisön jatkuva kehittäminen sekä täsmällinen resurssisuunnittelu. Yhtiön menestys on myös riippuvainen sen kyvystä palkata, kehittää, kouluttaa ja motivoida ammattitaitoista henkilöstöä.

Vuoden 2005 lopussa koko konsernissa työskenteli 4 534 henkilöä, joista 2 665 Yritys X:n palveluksessa. Koko konsernin palveluksessa oli henkilöstöä yhteensä 15 maassa ja noin 75 prosenttia henkilöstöstä työskenteli Suomessa. Työntekijöiden osuus henkilöstöstä on 21 prosenttia ja toimihenkilöiden 79 prosenttia. Yritys X:n työntekijöistä 92 prosenttia on vakituisessa työsuhteessa. Kokopäiväisten työntekijöiden osuus on 99 prosenttia.

Taulukko 1 Koko konsernin henkilöstöön liittyviä lukuja

	2005
Henkilöstömäärä koko konsernissa	4 534
Henkilöstömäärä Yritys X:ssä	2 665
Keskimääräinen työsuhteen pituus Yritys X:ssä	12 vuotta
Koulutuspäiviä keskimäärin Yritys X:ssä /vuosi	3.8 pv

Osaamisen turvaaminen ja henkilöstön kehittäminen on pitkäjänteistä ja on jo muodostunut osaksi Yritys X:n yrityskulttuuria. Osaamisen kehittämisen tuloksia seurataan vuosittain säännöllisin työilmapiirimittauksin sekä johtamisen ja esimiestyön mittareilla. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on keskitytty asiantuntijuuden syventämiseen, sen ylläpitoon, laatuun sekä turvallisuuteen.

1.1 Osaamiseen liittyvät haasteet

Yritys X:n vuosikertomuksessa todetaan, että yrityksen strategiassa painotetaan yrityksen tavoitetta kasvaa kannattavasti. Tämä tapahtuu mm. lisääntyvän kansainvälistymisen sekä paremman kustannustehokkuuden ja tuottavuuden avulla. Yritys X on Suomen suurin lääkkeiden viejä. Vuonna 2005 sen liikevaihdosta kaksi kolmannesta tuli kansainvälisestä liiketoiminnasta, myynnistä oman myynti-yhtiöverkon tai partnereiden kautta. Partner Managementiin, samoin kuin kansainväliseen markkinointiin ja myyntiin, liittyy omat osaamishaasteensa, jotka on huomioitava yrityksen osaamisen kehittämissuunnitelmissa.

Strategiassa korostetaan innovatiivisten lääkehoitojen kehittämistä, keksintötoimintaa ja lääkekehityksen varhaisia vaiheita. Tutkimus- ja tuotestrategian ydinterapia-alueita ovat keskushermostosairaudet, sydänsairaudet ja tehohoito sekä hormonihoidot. Yritys X panostaa huomattavia summia tutkimukseen ja tuotekehitykseen ja tekee yhteistyötä useiden tutkimusyhteistyökumppaneiden (yliopistojen ja tutkimuslaitosten) kanssa. Kehityshankkeet ovat pitkäkestoisia: uuden alkuperälääkkeen kehitystyö kestää 10–12 vuotta. Nämä seikat yhdessä korostavat sitä, että Yritys X:ssä tarvitaan paljon syvällistä asiantuntijaosaamista, joka on sitoutunut yritykseen pitkäjänteisesti.

Lääketoimialan trendit ja viranomaisten vaatimukset vaikuttavat toimintaan ja osaamistarpeisiin. Lääketeollisuus on ydinvoima- ja ilmailuteollisuuden ohessa yksi tarkimmin valvotuista toimialoista. Myös henkilöstön osaaminen on jatkuvasti tarkastelun kohteena, mikä luo omat haasteensa myös osaamisen kehittämiselle ja johtamiselle. Tietyissä asioissa pelkkä tutkinto ei riitä. Pitää myös pystyä osoittamaan, että osaamista löytyy. Myös osaamiseen liittyvään dokumentointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota: ”Sitä mitä ei ole kirjattu, ei ole tehty (Haastateltava).”

2 Osaamisen johtaminen

2.1 Osaamisen johtamisen käsitteet Yritys X:ssä

Yritys X:ssä osaamisen kehittämisen kulttuuri on muodostunut osaksi yrityskulttuuria. Osaamisen turvaamisessa ja henkilöstön kehittämisessä pyritään pitkäjänteisyyteen ja siitä saatuja tuloksia seurataan säännöllisin työilmapiirimittauksin sekä esimiestyön mittareilla. (Vuosikertomus. Yritys X 2005)

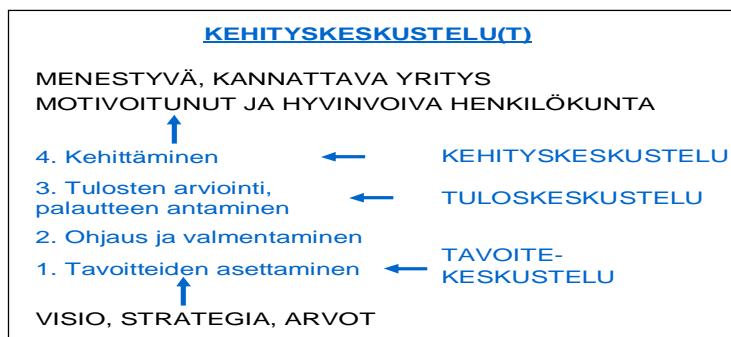
Yritys X:n henkilöstöosastolla käytetään termejä osaaminen, oppiminen ja koulutus, kun halutaan määritellä osaamista yrityksessä. Tosin, koulutus-termiä pyritään välttämään siinä mielessä, että se antaa kuvan yksisuuntaisesta tiedonjakamisesta, eikä siis vuorovaikutuksesta, johon pyritään. Asiakkaan kielellä puhutaan kuitenkin työntekijän tai organisaation koulutus suunnitelmasta. Koulutus-termi kulminoituu työntekijätasolla koulutuskortti-termiin. Koulutuskortti sisältää tietyn henkilöhistorian, jotta tiedetään, että tietty henkilö on pätevä johonkin tehtävään. Kun pätevyys täytyy osoittaa, se voidaan tehdä koulutuskortin avulla.

Henkilöstöosastolla suositetaan termejä osaaminen ja oppiminen. Näiden lisäksi koko organisaatiossa puhutaan ohjauksesta ja valmentamisesta. Yritys X:ssä nämä määritellään jatkuvana ihmisten kans-

sa keskustelemisena ja tukemisena, jotta ryhmä työskentelisi annettujen tavoitteiden suuntaan (Opas esimiehen vastuusta. Yritys X 2003).

Osaamisen johtamista painotetaan uusien esimiesten koulutuksessa. Tässä koulutuksessa käytetään osaamisesta osittain Karl-Erik Sveibyn ja Pentti Sydänmaanlakan määritelmää. Sen mukaan osaaminen on yhtä kuin tiedot, taidot, kokemukset, kontaktiverkostot ja asenteet.

Kehityskeskustelujen avulla tavoitteiden asettaminen, menneen kauden tavoitteiden seuranta, kehittämistarpeiden suunnittelu ja toteuttaminen helpottuvat. Vähintään kerran vuodessa esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut sisältävät henkilön vastuualueista ja organisaation vuosiraportoinnista riippuen kaksi tai kolme osaa. Näitä ovat tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu ja kehityskeskustelu. Tavoitekeskustelussa asetetaan tavoitteet. Tuloskeskustelussa arvioidaan menneen kauden tavoitteiden toteutuminen. Kehityskeskustelussa suunnitellaan työntekijän kehittämistarpeet sekä ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen. (Opas esimiehen vastuusta)



Kuva 1. Kehityskeskustelujen rakenne (Opas esimiehen vastuusta, Yritys X, 2003)

2.2 Vastuu osaamisen johtamisesta

Yksi Yritys X:n henkilöstöjohtamisen tavoitteista on osaamisen jatkuva kehittäminen. Yhtiön menestyksen sanotaan olevan riippuvainen sen kyvystä palkata, kehittää, kouluttaa ja motivoida ammattitaitoisia henkilöstöä (Vuosikertomus. Yritys X 2005). Yritys X:ssä henkilöstön kehittäminen on esimiesten ja johdon vastuulla. Yritys X:n Opas esimiehen vastuusta – esitteen mukaan johtaminen on työskentelemistä ihmisten kanssa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista heidän kauttaan. Lisäksi oppaassa sanotaan, että ”valtaa esimies voi delegoida, mutta viime kädessä esimies itse on aina vastuussa oman ryhmänsä toiminnasta ja tuloksesta”.

Vaikka henkilöstöpolitiikan mukaan esimies on vastuussa osaamisesta ja oppimisesta, yrityksessä korostetaan, että henkilöllä itsellään on myös vastuu omasta oppimisestaan: ”Esimies ei voi toisten puolesta oppia (Haastateltava).” Tämä viestitään esimiehen kautta yksilölle. Henkilöstö-osaston rooli on olla esimiehen tukena, kouluttaa esimiehiä ja tarjota työntekijöille tietynlaisia palveluja ja ohjeistuksia.

Yksilön ja työnantajan panokset oppimiseen selvitetään kehityskeskusteluissa. Tätä käytäntöä sovelletaan etenkin silloin, kun kyseessä on työntekijän suorittama mittavampi opintokokonaisuus, kuten jatko-opinnot tai laaja täydennyskoulutus. Tällöin käydään keskustelua siitä, miten työnantaja on tukemassa työntekijän opintoja. Aloite opiskeluun voi olla peräisin joko työntekijältä tai työntekijältä. Toisinaan työntekijä voi olla oma-aloitteisesti kiinnostunut koulutuksesta, mutta on myös mahdollista, että hänelle tarjotaan opiskelumahdollisuuksia Yritys X:n aloitteesta. Tällöinkin työntekijältä kuitenkin edellytetään omaa aktiivisuutta, jotta uutta tietoa todella omaksuttaisiin.

Vastuu koulutuksessa oppimisesta on työntekijällä, minkä vuoksi yksilön motivaatio on tärkeää. On hyvin yksilökohtaista, miten opiskelujen tehokkuutta arvioidaan. Osa henkilöstöstä on aktiivista ja oma-aloitteista, jolloin opiskelusta saatava lisäarvo on merkittävää. Jos motivaatio puuttuu, lisäarvokin jää saavuttamatta. ”Toisilla on varmasti omaa aktiivisuutta ja menee todella hyvin. Toisilla se on sitä, että väkisin pitää tulla johonkin koulutustilaisuuteen ja silloin mitä todennäköisimmin sille hyvin vähän jää siitä käteen mitään. Se on enemmänkin kuittaus siitä, että on osallistunut johonkin. (Haastateltava)” Keino, millä tavalla varmennetaan, että osaaminen menee koulutuksissa perille, on vielä kehitteillä. ”Yleisiä tenttipäiviä meillä ei ole, vaikka välillä tuntuu, että niitä tarvittaisiin (Haastateltava).” Muutamia mittareita on olemassa ja joissakin yksittäisissä koulutusteemoissa on myös testejä.

Kehityskeskustelut on otettu osaksi Yritys X:n osaamisen johtamista. Niissä osaamisen kehittymisen näkökulma on vahva. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluu, että kehityskeskusteluja käydään jokaisen kanssa. Kaikilla prosessiin osallistujilla on oma vastuunsa. Linjaesimies vastaa koulutussuunnitelman tekemisestä, jolloin ”koulutussuunnitelmista tulee vetäjänsä näköisiä (Haastateltava)”. Kehityskeskusteluihin on olemassa ohjeistukset ja esimiehet koulutetaan käymään kehityskeskusteluja. Myös alaiset koulutetaan valmistautumaan keskusteluihin oikein. Kehityskeskusteluista syntynyt kehityssuunnitelma toimitetaan henkilöstöosastolle. Seuraavan vuoden vuosisuunnitelmassa on karkea suunnitelma osaamisen kehittämistä.

Koulutuksen käyneillä ihmisillä on tiedon jakamisen velvoite. Esimerkiksi ulkomaankoulutuksen jälkeen henkilö pitää palautetilaisuuden, jossa kokemukset pyritään saamaan laajemman ihmisryhmän tietoisuuteen. Henkilö veloitetaan itse kutsumaan toiset koolle. Nykyään matkahakemusta ei edes hyväksytä, jos henkilö ei ole suostunut jakamaan tietoa muille. Tällöin ulkomailla kongressissa henkilö joutuu erityisesti keskittymään ja poimimaan ne asiat, joista hän uskoo koko yrityksen hyötyvän. Uusin idea Yritys X:ssä on, että on määritelty tietty päivä (esimerkiksi kuukauden ensimmäinen maanantai-iltapäivä), jolloin kootaan useampi henkilö esittelemään ulkomaan koulutuksesta saatuja kokemuksia. Esitys on tehokas keino henkilölle itselleen kerrata, minkälaista lisäarvoa ulkomaan koulutus on hänelle itselleen tuonut.

2.3 Osaaminen yrityksen strategiassa

Yritys X:n strategiassa korostetaan kannattavan kasvamisen sekä riskien hallitun tasapainon tavoitteita (Yritys X:n www-sivut). Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää panostusta erityisesti lääketutkimukseen. Muun muassa sen vuoksi taloudellisten resurssien ohella on tärkeää olla osaavia ja motivoituneita ihmisiä oikeissa tehtävissä. Lääketeollisuus asettaa myös tavanomaista tarkemmat vaatimukset osaamiselle yrityksessä. Jatkuva osaamisen kehittäminen ja hyvä johtaminen ovat edellytyksiä tälle osaamiselle. Yrityksessä painotetaan myös hyvistä suorituksista ja saavutuksista palkitsemista.

Strategiatyössä haarukoidaan, mitkä ovat trendit, jotka tulevaisuudessa vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tämä koskee myös osaamista. Vaihtoehdot ulkoistamisen ja sisäisen kehittämisen välillä punnitaan strategiatyössä. Strategiatyön lisäksi yrityksen johtoryhmä käsittelee haastateltavien käsityksen mukaan satunnaisesti osaamiseen ja oppimiseen liittyviä asioita. Eri linjojen johtoryhmissä asioiden käsittelyn määrä vaihtelee. Esimerkiksi Yritys X:n tuotekehityksen johtoryhmässä osaamiseen liittyviä asioita käydään paljon läpi. Siellä tarkastellaan niitä kaksi kertaa vuodessa eri perspektiiveistä. Ensinnäkin keväällä strategian päivittämisen ohessa katsotaan, ovatko osaamistarpeet muuttuneet. Toiseksi osaamiseen liittyviä asioita tarkastellaan toimintasuunnitelmien teon yhteydessä.

Koska esimiehet vastaavat osaamisesta, heidän koulutuksissaan käydään läpi sitä, miten strategia muutetaan osaamiseksi ja mitä muita tietolähteitä on käytettävissä osaamisen määrittelyssä. Viranomaisten asettamat vaatimukset on otettava huomioon, sillä jos lakipykäliin tulee muutoksia, henkilöstöä pitäisi kehittää sen puitteissa. Viranomaisten asettamien vaatimusten lisäksi ilmapiirikartoituksissa tulee ilmi asioita, jotka voivat myös asettaa vaatimuksia henkilöstön osaamiselle.

2.4 Osaamistarpeet

Yritys X:ssä osaamistarpeita selvitetään osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoitus paljastaa, mikä on tällä hetkellä olemassa oleva osaaminen. Yrityksessä asetetaan tiettyjä tavoitetasoja, jotka määrittelevät, kuinka monella henkilöllä tiimissä pitää olla tiettyä osaamista ja millä tasolla sen pitäisi olla. Tästä tietokannasta pystyy hakemaan tarvittavan tiedon siitä, kenellä on jokin erityisosaaminen, jota tarvitaan jossakin tietyssä tehtävässä. Haastateltavien mukaan tässä on päästy jo peruskartoituksen tasolle ja askelia eteenpäin strategisempaan suuntaan on otettu. Ongelmana kortistotyypisessä ratkaisussa on asioiden esittämistapa. Yrityksellä on olemassa paljon hyvää tietoa siitä, mitä henkilöstö osaa. Tämä tieto on varastoitu lomakkeisiin ja tietokantaan. Kuitenkin se, millä tavalla tiettyyn tilanteeseen liittyvä osaaminen ja siinä olevat puutteet poimitaan, on vielä ratkaisematta. ”Se menee hyvin nyt siihen ihmisen omaan tuntemukseen, että joku ryhmä osaa jonkin asian (Haastateltava).” Tällä hetkellä siis tieto tietyssä tilanteesta tarvittavasta osaamisesta ja sen puutteista perustuu henkilön omaan tuntemukseen osaamisesta. Tämän tiedon hallitsemiseen tarvittaisiin työkalu, joka on suunnitteilla ja periaatepäätös työkalun kehittämisestä on jo tehty.

Henkilöstöllä on osaamiseen liittyviä tavoitteita aihepiireittäin. Koulutuspäivien määrälle tavoitteita ei ole asetettu. Aihepiiritavoitteet tulevat henkilön omista oppimistarpeista. Kehityskeskusteluissa käydään läpi, mikä henkilön oma mielenkiinto on ja mitkä ovat yrityksen tarpeet. Mitä paremmin ne osuvat yhteen, sen pidemmälle päästään. Tällöin omia tavoitteita voidaan määrittellä hyvinkin tarkasti. Haasteena Yritys X:ssä on kollektiivisempien tavoitteiden asettaminen henkilöstölle. Se, miten yksilötason tavoitteet voidaan saada koko tiimiä koskevaksi, on vielä ratkaisematta. Viime vuosina aihe on ollut yrityksessä pinnalla. Haastateltavien mielestä pitäisi enemmän tarkastella sitä, mitkä ovat eri ryhmien osaamistarpeet ja kuka tiimistä hankkii tämän osaamisen. Tällä hetkellä tiimien kollektiivinen oppiminen melko sirpaleista. Yksi käytössä oleva tapa yrityksessä on se, että yksi henkilö tarkastelee, mitkä ovat oppimistarpeet, mikä on tämän hetkinen osaaminen ja kuinka näiden välinen kuilu kurotaan umpeen. Näin toimitaan esimerkiksi tuotekehityksessä.

Partnerisuhteet ovat merkittävä osa Yritys X:n strategian toteutusta. Lisäksi partnerisuhteet antavat suuntaa siitä, mihin suuntaan henkilöstöä tulisi kouluttaa: ”Siitä saa myös peilauspintaa oman osaamisen riittävyteen (Haastateltava)”. Henkilöstön kouluttaminen partnerisuhteiden tiimoilta, eli Partner Management – koulutus, on ajankohtainen yrityksessä tällä hetkellä ja sitä kehitetään edelleen.

Partnerit ja verkostot muutenkin ovat tärkeä osa osaamisen kehittämistä ja niillä on suuri rooli yrityksen strategian toteuttamisen ohella osaamisen kehittämisessä. Ideana on, että osaamistarpeiden selvittämisessä partnereiden avulla huomioidaan oma ydiosaaminen sekä yhteistyökumppaneiden osaaminen. Kaikkea ei siis tehdä itse, eikä henkilökunnan osaamista kehitetä joka suuntaan. Yritys X:n partnerisuhteet ovat yhteistyösuhteita, markkinointiyhteistyötä tai tutkimusyhteistyötä. Partnereita ovat muun muassa Novartis, Pfizer, yliopistot sekä tutkimuslaitokset.

2.5 Osaamisen ja oppimisen johtaminen

Yritys X:ssä on käytössä useita osaamisen kehittämisen keinoja. Näitä ovat mentorointi, kehityskeskustelut, koulutus, työnohjaus, itseopiskelu, eLearning ja benchmarking. Henkilöstö-osaston ta-

holta yritetään korostaa henkilöstölle, että myös työkierto on osaamisen kehittämistä. Työkierrolla taataan osaamisen siirtyminen.

Oppimisen tukeminen tapahtuu yrityksessä henkilöstö-osaston kautta. Osasto koordinoi muun muassa esimieskoulutuksia sekä luo yhteydet muihin kouluttajatahoihin. Henkilöstö-osastolla on omat tukihenkilöt, jotka ovat henkilöstön palveluksessa. Jokaisen henkilön koulutus dokumentoidaan. Koulutussuunnitelma lähtee siitä, että koulutushakemus kirjataan, kun henkilö haluaa osallistua koulutukseen. Pallas – dokumentaatiojärjestelmä sisältää osaston kansioita ja osastojen välisiä yhteisiä kansioita henkilöstön koulutuksesta. Näin henkilön koulutus on helposti löydettävissä. Jokaisella henkilöllä on olemassa myös oma koulutuskortti, joka toimii pätevyyden osoittajana virkamiesten tarkastuksia varten.

Yrityksessä on sisäisiä osaajayhteisöjä, jonka jäsenille on yhteistä tietty osaaminen. Asiantuntijatiimit ovat yksi esimerkki osaajayhteisöstä. Tuotekehityksessä on käytössä ideafoorumi, jossa tietyt henkilöt muodostavat tiimin ja tätä tiimiä tuetaan liittyen esimerkiksi patentteihin. Lisäksi Yritys X:ssä on olemassa avainkäyttäjryhmiä eri tietojärjestelmiä varten. Nämä henkilöt hallitsevat järjestelmää hieman muita paremmin ja voivat tarvittaessa olla muiden tukena. Avainkäyttäjryhmien kautta myös välitetään tietoa kohdistetusti. Tuotekehityksessä palvelujen ostossa eri tehtävissä olevat henkilöt tapaavat silloin tällöin. Projekteissa on käytössä myös lessons learned – menetelmä, jossa projektitiimi kokoontuu miettimään, mitä edellisestä hankkeesta voi oppia seuraavaa varten.

Hiljaisen tiedon hyödyntämiseen ja siirtymiseen on erilaisia keinoja. Muun muassa edellä mainittu lessons learned – menetelmä on eräs näistä. Lisäksi perehdytys ja opastus ovat keinoja hiljaisen tiedon siirtymiselle henkilöiden välillä. Perehdyttäjäkoulutusta tarjotaan niille, jotka työssään opastavat ja ohjaavat uusia työntekijöitä. Yritys X:ssä on käytössä myös mentorointiohjelma, jonka tavoitteena on, että asiantuntijat jakavat tietoa ja kokemusta nuoremmille. (Vuosikertomus. Yritys X 2005)

Yritys X:n oppimisen apuna käytettäviä tietoteknisiä työkaluja ovat ns. Simultan – alusta, HR SAP ja Pallas, joka on materiaalin säilytyspankki. Näiden lisäksi yrityksessä on oma Intranet, jonka kautta löytyy paljon tietoa.

Työssä oppimista hyödynnetään muun muassa virkamiehelle osoitettavan pätevyyden hankkimiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että työssä oppien henkilö saa pätevyyden esimerkiksi jonkin laitteen käytöstä ja merkinnän tästä pätevyydestä omaan koulutuskorttiinsa. Esimerkkinä viranomaisvalvonnasta on Säteilyturvakeskus, joka määrää, että jotakin laitetta täytyy olla valtuutettu käyttämään. Samaa mallia voidaan käyttää myös silloin, kun viranomaisvaateita ei ole. Tilanteesta riippuen henkilö oppii työssä joko työohjeiden tai opastuksen avulla. Perehdytystä käytetään, kun henkilö vaihtaa tehtävää. Perehdytysohjelmissa on käytössä välikeskustelut, jossa ohjelmaa käydään soveltuvin osin läpi. Lääketeollisuudessa ollaan tarkkoja laatuasioista. Viranomaisten taholta tulevat vaatimukset koskevat osaamisen kehittymistä ja henkilöiden perehdytystä, joka on pyritty virittämään huippuunsa Yritys X:ssä.

Oppimisen dokumentointi on välttämätöntä. Paperisista dokumenteista ollaan siirtymässä sähköisiin dokumentteihin. Kaikki muutokset tuotannossa dokumentoidaan. Esimerkiksi jos lääkkeen myyntiluvan ehtoihin tulee muutoksia, joudutaan viranomaisilta hakemaan ennakkolupa. Joitakin seikkoja voidaan jälkikäteenkin raportoida, mutta pääasiassa viranomaislupaa pitää hakea etukäteen. Viranomaiset asettavat osaamisen ja oppimisen johtamiselle reunaehdoja, jotka on täytettävä.

2.6 Osaamisen palkitseminen

Työehtosopimuksen piiriin kuuluvilla TES- toimihenkilöillä on pätevyysarviointijärjestelmä, jossa työn tuloksellisuuden lisäksi yhtenä mittarina on osaaminen. Tätä käytetään meriittikorotusten yhteydessä.

Kaikki Yritys X:n työntekijät eivät ole työehtosopimuslain piirissä. Tällöin periaatteena on, että ihmisiä palkitaan tuloksista, ei osaamisesta: ”Osaamisella ei tehdä mitään, jos sitä hyväksikäyttämällä ei saada tuloksia aikaiseksi (Haastateltava)”. Ylemmille toimihenkilöille asetetaan vuosittain tavoitteet ja oppimiseen motivoivana tekijänä on se, että uuden osaamisen avulla tavoitteisiin voi olla helpompi päästä.

Haastateltavien mukaan Yritys X:n työntekijöitä palkitaan epäsuorasti oppimisesta myös sitä kautta, että koulutuksen jälkeen henkilölle on olemassa uusia monipuolisia työ-/ura-mahdollisuuksia talon sisällä, kuten tehtävien vaihtaminen tai toiselle osastolle siirtyminen. Jatko-opintoihin ihmisiä kannustetaan muun muassa tarjoamalla uusia itsenäisempiä työkokonaisuuksia.

Uuden lääkkeen kehitys – esitteessä todetaan, että ”Moderni lääketutkimus vaatii monien ammattiryhmien huippuosaamista... Lääkkeen kehittäminen molekyylistä myyntilupaun kestää 5-12 vuotta käyttöaiheesta riippuen”. Kehityshankkeet ovat siis usein hyvin pitkäkestoisia, joten ne tarjoavat oikeanlaisen osaamisen omaaville henkilöille myös tietynlaisen pitkän tähtäimen urapolun.

Haastateltavat korostavat sitä, että vaikka osaamisesta ei suoranaisesti palkitakaan, Yritys X:llä on aina ollut osaamisen kehittämiseen myönteinen ilmapiiri. Henkilöstö-politiikassa korostetaan osaamisen ja työilmapiirin tukemisen tärkeyttä ja esimiesten roolia niissä. Asiantuntijuuden syventäminen ja ylläpito mainitaan keskeisinä asioina myös vuosikertomuksessa.

2.7 Osaamisen mittarit ja raportointi

Yritystason mittareina Yritys X:ssä käytetään ilmapiirikartoitusta ja 360 asteen mittausta. Vuosittain tehtävässä ilmapiirikartoituksessa seurataan tiedonkulkuun, johtamiseen, kehityskeskusteluihin, perehdytykseen, arvoihin ja laatuasioiden noudattamiseen liittyviä asioita. Tulokset käydään yhdessä läpi henkilöstötilaisuudessa: ”Mitä tehtiin viimeksi, mitä tältä pohjalta pitäisi tehdä... (Haastateltava)”. Jatkosuunnitelmien ja päätösten tekeminen on tärkeää, jottei tietoa kerätä ainoastaan tiedonkeräämisen vuoksi. Myös 360 asteen mittauksesta tehdään yhteenveto pääjohtajalle, henkilöstöjohtajalle ja johtoryhmille, joiden piirissä asiaa käsitellään säännöllisesti.

Hyvin konkreettista toiminnan mittaamista ovat ulkopuolisten viranomaisten tarkastukset. Nykyään viranomaistarkastus on luonteeltaan keskusteltavaa ja siinä voi tulla esiin konkreettisia alueita, joilla osaamisessa on puutetta. Esimerkkinä haastattelussa mainittiin laatumittarit: ”läpimenoaika, sieltä lähtee osaamisen tarpeet, virheiden määrät ja niin edelleen (Haastateltava)”. Myös sisäinen tarkastustoiminta pyörii vuosittain. Tarkastuksissa ei seurata ainoastaan numeroita, vaan useat tuotekehityksen useat osa-alueet käydään säännöllisesti tietyn ohjelman mukaan läpi.

Koulutuksen tehokkuutta (efficiency) mitataan muun muassa koulutusten osanottajamäärillä ja koulutustilaisuuksien palautteilla. Tärkeämpää on kuitenkin koulutuksen vaikuttavuuden (effectiveness) mittaaminen, johon käytetään esimerkiksi seuraavia mittareita: Kielikoulutuksissa kielitestejä, johtamiskoulutuksessa oppimispäiväkirjoja, muutos- ja tiimikoulutuksissa erilaisia projektitöitä, GxP- laatuun liittyvissä asioissa kirjallisia verkkotestejä ja johtamisessa 360 asteen arviointia ja ilmapiirikartoituksen tuloksia. Ilmapiirikartoitus mittaa yritystasolla monien asioiden vaikuttavuutta (muun muassa perehdytystä, tavoitteiden selkeyttä, johtamista, arvojen toteuttamista). Ilmapiirikar-

toitus paljastaa, onko kehityskeskusteluja käyty. Kartoitus paljastaa vain käytyjen kehityskeskustelujen lukumäärän, ei laatua.

Lähivuosina käyttöön otettava henkilöstön kehittämisen järjestelmä tuo todennäköisesti mukanaan tiettyjä uusia linjauksia myös mittareiden käyttöön.

Yrityksen sisällä osaamisesta raportoidaan asiakohtaisesti. Esimiehet seuraavat millaista koulutusta ja kuinka paljon heidän alaisensa ovat käyneet. Johdolla on eräänlainen trendiseuranta siitä kuinka paljon koulutusta on pidetty. Jos koulutusmääriä suhteutetaan henkilöä kohden, niin eri yksiköiden välillä on eroja. Joissakin yksiköissä käydään jatkuvasti koulutuksissa ja joissakin vähemmän.

Yrityksen ulkopuolelle osaamisen kehittämisestä raportoidaan lyhyesti Yritys X:n vuosikertomuksessa, missä on oma osionsa henkilöstöasioille. Otsikon ”Henkilöstön kehittäminen” alla on kuvattu osaamisen kehittämisen tapoja ja mainittu tässä yhteydessä mm. mentorointi, hiljaisen tiedon jakaminen, perehdyttäjäkoulutus. Samassa yhteydessä kerrotaan koulutuspäivien määrä, joka vuonna 2005 oli koko konsernissa keskimäärin 3,8 päivää henkilöä kohden. Tilinpäätöksessä ei ole viittauksia osaamispääomaan.

2.8 Osaamisen turvaaminen

Yritys X:ssä osaamista turvataan muun muassa seuraajasuunnitelmien ja varamiessuunnitelmien avulla. Mentoroinnin ja perehdytyksen avulla pyritään välttämään tilannetta, jossa osaaminen olisi vain yhden henkilön varassa. Esimiehet ovat avainasemassa varmistamassa, ettei osaaminen ja tieto karkaa ulos yrityksestä.

Haastateltavat ovat tietoisia motivaation merkityksestä osaamisen turvaamisessa: ”Motivoitunut henkilöstö saa myös parempia tuloksia aikaiseksi”. Esimiehellä on vastuu siitä, että ihmiset ovat motivoituneita ja osaavia ja esimiehiä pyritäänkin tukemaan omien alaistensa motivaation ylläpitämisessä.

Tiedon väärinkäytön estämiseksi Yritys X:ssä annetaan vierailijoille kulkuluvat sekä tehdään kouluttajien ja yhteistyökumppanien kanssa tarkat salassapitosopimukset. Tietojärjestelmissä on palomuurit ja yrityksen tuotteet on suojattu patenteilla ja tavaramerkeillä.

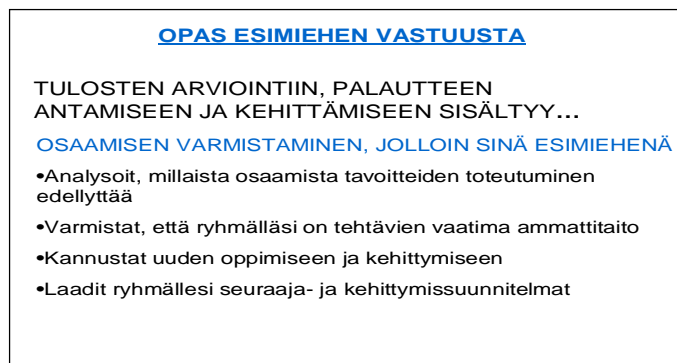
Strategiasuunnittelun yhteydessä mietitään keinoja sen varmistamiseksi, että Yritys X:n osaaminen ei jää jälkeen kilpailijoista: strategian pohjalta suunnitellaan, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja mitä koulutusta esimiehet tarvitsevat. Asian tärkeyttä pyritään korostamaan läpi koko organisaation. Vastuuhenkilöinä ovat prosessinomistajat.

2.9 Esimiesten valmiudet johtaa osaamista ja oppimista

Yritys X:ssä panostetaan esimiesten valmennukseen osaamisen johtamisessa. 2000-luvulla on otettu käyttöön kaikille uusille esimiehille pakollinen koulutusohjelma. Koulutusohjelmassa on yhden päivän mittainen osaamisen johtamisen osuus, missä käydään läpi esimiehen tietolähteet ja talon sisäinen ohjeistus kehityskeskusteluihin, keskustellaan erilaisista oppimistyyleistä, harjoitellaan osaamiskartan laatimista, osaamismittareiden käyttöä jne. Ensisijaisina lähtökohtina koulutuksissa ovat yrityksen strategia ja tavoitteet.

Yritysyhtymä on julkaissut esimiehille suunnatun opaslehtisen (2003), nimeltään ”Yritys X:läinen johtaminen – erinomaisella johtamisella huipputuloksiin. Opas esimiehen vastuusta”. Oppaassa an-

netaan muun muassa ohjeita kehityskeskusteluihin. Esimiehen vastuuta osaamisen varmistamisesta opas kuvaa seuraavasti:



Kuva 2. Esimiehen vastuu osaamisen varmistamisesta (Opas esimiehen vastuusta. Yritys X 2003)

Erityisesti tutkimus ja tuotekehitys -organisaatiossa, missä työskentely pohjautuu suuressa määrin ihmisten osaamispääomaan, panostetaan paljon esimiesten osaamisen johtamistaitojen kehittämiseen. ”Uusia lääkkeitä ei kehitetä ilman osaavia ihmisiä (Haastateltava).”

3 Yhteenveto ja pohdinta

Case-harjoituksessa käytetyn kirjallisen materiaalin ja haastattelun perusteella Yritys X:ssä on aina ollut myönteinen ilmapiiri osaamiseen ja oppimiseen liittyvissä asioissa. Viime vuosina osaamisen kehittämisen ja johtamisen merkitys on ymmärretty entistä selkeämmin ja tulevaisuuskin näyttää valoisalta.

Vahvuuksina haluamme nostaa esiin systemaattisuuden osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvissä toimintamalleissa (kehityskeskusteluissa, koulutuksen koordinoinnissa, koulutusten dokumentoinnissa) ja selkeän vastuunjaon esimiesten, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön välillä. Eri-tyisesti esimiesten valmennukseen osaamisen johtamisen alueella panostetaan runsaasti.

Yritys X:n johto tuntuu olevan mukana osaamisen johtamisessa keskimääräistä suomalaisyritystä näkyvämmiin. Osaamiseen liittyvät asiat otetaan huomioon jo strategiatyössä ja osaamistarpeita käsitellään eri linjojen johtoryhmissä, erityisen säännöllisesti tuotekehityksessä.

Erlaisia osaamisen kehittämisen muotoja käytetään Yritys X:ssä monipuolisesti ja uuden osaamisen jakamiseen kannustetaan. Henkilöstön kehittämistä kuvataan runsassanaisesti vuosikertomuksessa ja talon sisällä on kehitetty laadukasta materiaalia muun muassa esimiehille tukemaan heidän työtään osaamisen kehittämisen parissa.

Lääketoimialan erityispiirteisiin kuuluvat viranomaistarkastukset eivät ole Yritys X:ssä vain ”pakollinen paha”. Suhtautuminen tarkastuksiin on positiivinen, sillä niiden kautta saadaan palautetta osaamistarpeista. Myös säännöllisistä sisäisistä tarkastuksista saadaan arvokkaita kehitysideoita osaamiseen kehittämiseen. Osaamisen turvaaminen on Yritys X:ssä hyvällä tasolla ja tiedon väärinkäyttöä pyritään estämään tarkoin suunnitelluin toimin.

Yritys X:ssä on käytössä melko runsaasti erilaisia osaamismittareita. Sen sijaan yritystason osaamismittareihin voisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota. Tällä hetkellä Yritys X:ssä on käytössä vain ilmapiirikartoitus, joka kertoo mitä mieltä henkilökunta on esim. perehdyttämisestä. Yritystason osaamismittareita voitaisiin lähteä kehittämään arvioimalla ensin tiimi- tai osastokohtaisia osaamisia. Tähän kuuluisivat sekä itsearviointi että esimiehen arvio tiimistä. Apuna arvioimisessa voitaisiin käyttää esimerkiksi erilaisia foorumeita: joko virtuaalisia tai sitten kasvokkain tapauksia. Myös osaamisen kehittyminen tulisi dokumentoida erikseen, jotta kehittämistoimintaa voitaisiin viedä eteen päin.

Kehittämiskohteina haluaisimme mainita palkitsemisjärjestelmän, joka ei suoranaisesti kannusta osaamisen kehittämiseen. Ylemmille toimihenkilöille asetettaviin bonustavoitteisiin voisi ainakin esimiesten kohdalla sisältyä alaisten osaamisen kehittämiseen liittyvä mittari. Ehkäpä olisi myös mahdollista palkita ulkomailta koulutukseen osallistunutta, osaamistaan muille jakavaa työntekijää jollain pienellä epämuodollisella tavalla.

Myös osaamisen raportointiin yrityksen ulkopuolelle tulisi mielestämme kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota. Tämän raportin yhteydessä on esimerkki tanskalaisen mallin mukaan tehdystä osaamispääomaraaportista (Kuva 5).

Yritys X:ssä on olemassa paljon tietoa osaamisesta, mutta sen hyödyntämisessä on havaittavissa haasteita. Työkalu tiedon hallitsemiseen on jo suunnitteilla, joten sen käyttöönoton yhteydessä tilanne on hyvä analysoida huolellisesti, jotta jatkossa tieto tiettyyn tilanteeseen liittyvästä osaamisesta löytyy nykyistä helpommin ja nopeammin. Yksi keino saada hiljainen tieto läpinäkyväksi olisi ottaa käyttöön wikit ja blogit. Wiki on verkkosivu, joka antaa kaikille vierailijoille mahdollisuuden lisätä, poistaa tai muuttaa sen sisältöä. Tämä on hyvin tehokas yhteistyöväline, sillä se pitää dokumentin jatkuvasti ajan tasalla, jolloin versionhallinta on helpompaa. Yritys X:ssä wikiä voitaisiin kokeilla esimerkiksi osaamisen levittämisen välineenä, kun pieniä vinkkejä jaettaisiin henkilöstön sisällä. Wiki voisi olla myös yksi osaratkaisu kollektiivisten tavoitteiden selvittämiseen. Blogi on verkkosivu, johon yksi tai useampi voi kirjoittaa. Blogit sisältävät paljon viittauksia muille verkkosivuille ja blogeille, mikä tekee blogeista melkoisen tietovaraston. Blogeja voidaan kirjoittaa lähes mistä tahansa aiheista. Yritys X:ssä voitaisiin kokeilla esimerkiksi henkilökohtaiseen osaamiseen ja omiin tavoitteisiin liittyviä blogeja, tai vaikka tiimien omia blogeja, jolloin kollektiivista osaamista voitaisiin saada näkyvämmäksi.

Haastattelujen pohjalta haluamme vielä nostaa esiin muutamia aiheita pohdittavaksi:

- Millä tavalla yksilötason tavoitteet saataisiin jatkossa koko tiimiä koskevaksi?
- Millä tavalla varmennetaan, että koulutuksissa jaettu tieto muuttuu osaamiseksi?
- Onko koulutuspäivien suhteellisen pieni määrä (3.8 pv vuodessa) strategian mukainen vai tulisi koulutuksen määrään jatkossa kiinnittää huomiota?
- Miten kehityskeskusteluista saataisiin jatkossa myös laadullista palautetta?
- Millaisia lisäkeinoja hiljaisen tiedon siirtymiseen ja hyödyntämiseen voitaisiin käyttää Yritys X:n tapauksessa?

Lähteet

Kirjalliset lähteet

An. (2005) *Yritys X:n Vuosikertomus*. Yritys X. Joensuu: Punamusta.

An. (2003) *Yritys X:läinen johtaminen – erinomaisella johtamisella huipputuloksiin. Opas esimiehen vastuusta*. Taitotalo Oy.

Uuden lääkkeen kehitys. Yritys X.

Yritys X:n internet-sivut

Haastattelut

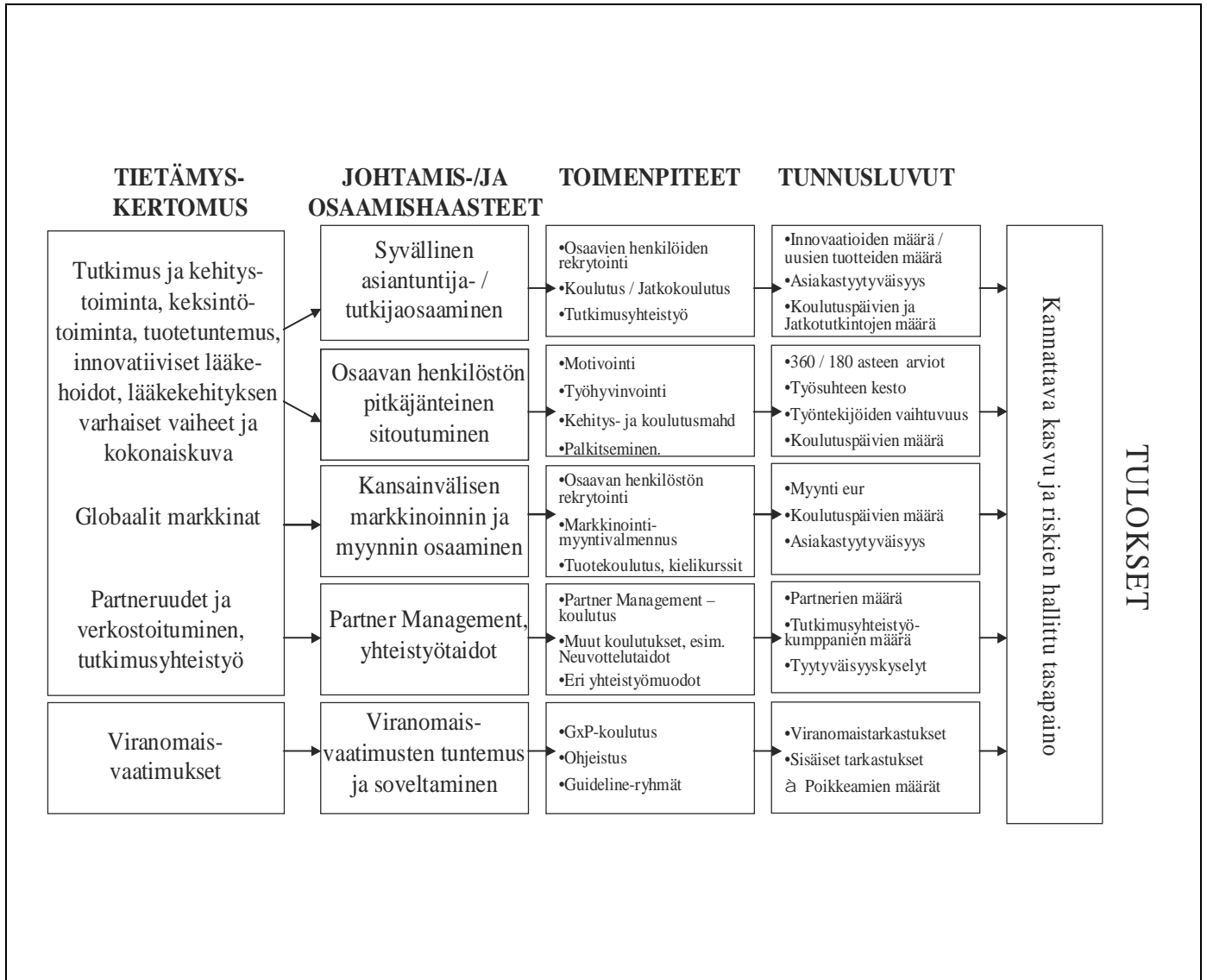
Tutkimukseen kuuluva ryhmähaastattelu 6.3.2006

Haastateltava 1 (Koulutuspäällikkö)

Haastateltava 2 (Director, Pharmaceutical Product Development, R&D)

Haastateltava 3 (Senior Development Manager, Operational Development, Pharmaceutical Product Development, R&D)

Liite 1. Osaamispuomaraortti



Yhteenveto

Terhi Balk

Sari Eskelinen

Jussi Malinen

Seppo Vanhatalo

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen case- yritysten kokemusten pohjalta

Yhteenvedossa pyrimme tuomaan esille osaamisen kehittämisen vahvoja alueita ja toisaalta nostamaan esille yritysten kehittämiskohteita yleisellä tasolla. Yritämme antaa kuvan, mitä osaamisen johtaminen on tällä hetkellä Suomessa ja selvitetään, mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa tällä hetkellä case- yrityksissä sekä yleisesti suomalaisissa yrityksissä.

Kurssin aikana tutustuttiin henkilöhaastattelujen avulla Rambollin, Welhon, MPS:n, Koneen, TietoEnatorin, Kymenlaakson ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalouden, Postin, Fujitsu Servicen ja yhden nimettömänä tietonsa jakavan suuren suomalaisen yrityksen osaamisen kehittämiseen. Haastateltavat edustivat yritysten henkilöstöhallintoa tai linjaorganisaatioiden esimiehiä. Kaksi yritystä toivoi, että heidän osaamisraporttia ei julkaista edes nimettömänä, mikä indikoi positiivisesti siitä, että osaamisen kehittämisestä on tulossa yksi yritysten tärkeistä kilpailutekijöistä.

Osaamisen kehittämisen ja johtamisen nykytila

Tietointensiivisillä aloilla ja erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön koulutus on tunnistettu perustaksi, jolle osaamisen kehittäminen ja johtaminen ensisijaisesti pohjautuu. Uuden tiedon määrä kasvaa voimakkaasti koko ajan, ja tietojen ja taitojen ajan tasalla pitäminen on entistä tärkeämpää. Vaikeata on varmasti myös piintyneiden toimintatapojen poisoppiminen, mikä on edellytys laajan moniosaamisen kehittämiseksi. Yritykset panostavat aikaisempaa enemmän yrityksen tarpeisiin räätälöityyn koulutukseen, jossa yrityksen määrittelemät tiimit saavat samanaikaisesti yrityksen strategiaan kiinteästi liittyviä tiedollisia ja taidollisia valmiuksia. Kaupalliset standardikurssit on paremmin hyödynnettävissä uusien taitojen ja ammatillisten tietojen jakamiseen. Koulutuksen merkitys korostui erityisesti Postin, kemian alan yrityksen X ja SanomaWSOY:n Welhon osaamisen kehittämisessä.

Esimiesten valmennus on tunnistettu osaamisen kehittämisen perustaksi. Organisaation muiden jäsenten kehittäminen edellyttää hyviä esimiestaitoja, joihin kuuluu yritysten kansainvälistymisen myötä kyky johtaa erilaisista kulttuuritaustoista tulevia tiimejä ja itsenäiseen työhön tottuneita asiantuntijoita, kuten esimerkit Koneelta, MPS:ltä, Rambollilta, TietoEnatorista ja yrityksestä X osoittavat.

Noin puolet haastatelluista yrityksistä, erityisesti Fujitsu Services, Kone ja Ramboll, ovat panostaneet osaamisen nykytilan kartoittamiseen. Osaaminen on tunnistettu merkittäväksi kilpailutekijäksi, ja yrityksen aineettomalle pääomalle osaamiselle on kehitetty erilaisia konkreettisia mittareita joiden avulla voidaan asettaa oppimisen tavoitteet ja mitata niitä. Osaamiskarttoja voidaan käyttää sekä henkilöiden urakehityksen että organisaation kehittämisen suunnittelun työkaluna. Organisaatiorakenteet ja tehtävät muuttuvat dynaamisesti, ja kiinteiden perinteisten organisaatioiden tilalle on tullut lyhytikäisiä ja virtuaalisia kansainvälisiä projektiorganisaatioita. Osana yrityksen organisaatiota on yhä useammin myös yhteistyökumppaneita, joiden tiimien jäsenet saattavat vaihtua jopa kesken projektin. Oikean osaamisen varmistaminen on myös laatu- ja kustannustekijä, ja osaamisen kartoittaminen ja sen dokumentointi antaa apuvälineen seurannalle ja tarvittava osaaminen pystytään paikallistamaan hyvin.

Yritysten virallinen viestintä ja sisäinen viestintä ovat vakiintuneet hyvälle tasolle ja takavuosien suunnitteleminen, epäjärjestelmällinen ja osittain sattumanvarainen tiedottaminen julkisen median kautta on vähentynyt. Tässä on nähtävissä kaksi selkeää ryhmää: pörssiyritykset, joiden tiedottamisen perusrungon määrittelee pörssilainsäädäntö ja muut yritykset, joiden menettely on vapaampi. Eri sidosryhmät luovat käsityksensä yrityksestä niiden virallisen, ulkoisen viestinnän kautta. Tällä

voi olla merkitystä kasvavilla tietointensiivisillä toimialoilla niiden etsiessä uutta osaavaa ja kehityskykyistä henkilöstöä. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että nykyinen henkilöstö tietää mitä yrityksessä tapahtuu, ymmärtää yrityksen strategian ja voi paremmin sitoutua yrityksen tavoitteisiin. Yrityksen käydessä läpi rakennemuutosta, esimerkiksi Posti, tai toimiessa nopeasti muuttuvalla toimialalla kuten TietoEnator, sisäisen tiedottamisen taso täytyy olla selkeää, johdonmukaista ja riittävää.

Yrityksen vision ja strategian määrittelyt ovat hyvällä tasolla suomalaisissa yrityksissä, mutta toistaiseksi tavoitteet ja mittarit määritellään kovista taloudellisista arvoista käsin. Johtoryhmätasolla strategiaan linkitettyjä osaamisasioita käsitellään edelleen suhteellisen vähän, ja yksittäisten organisaatioiden osaamisen kehittämistä ei ole johdettu yrityksen strategiasta käsin. Mitattaessa yrityksen tulosta, osaamis pääoman arviointi ei vielä ole johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyn arkipäivää suomalaisissa yrityksissä. Tanskassa on kehitetty strategialähtöiset mittarit myös henkisen pääoman mittaamiselle, ja tätä Tanskan mallia on sovellettu esimerkkitapaustemme osaamisen arviointiin.

Säännölliset kehityskeskustelut ovat osa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja arviointia, ja ne ovat käytössä kaikissa esimerkkiyrityksissä. Suunnitelmat ja tavoitteet kirjataan yhä useammin johonkin henkilöstöhallinnon tietojärjestelmään, ja niiden toteutumista seurataan johdon taholla, ja yleensä ylemmät toimihenkilöt käyvät esimiehensä kanssa 1-2 kehityskeskustelua, jotka raportoidaan esimiehen esimiehelle. Syksyisin painottuu suunnittelu ja keväisin toteutuneet tulokset, ellei niitä käydä läpi samanaikaisesti. Työntekijätasolla kehityskeskusteluita käydään myös tiimeittäin ja ajoittain kehityskeskustelut voivat jäädä toteutumatta.

Yrityksen raportointijärjestelmät painottuvat edelleen taloushallintoon ja myynnin seurantarjestelmiin. Yrityksen liikevaihtoa ja tuloksen kehittymistä seurataan yksikkö kohtaisesti. Yhä useammin hyvä liikevoitto merkitsee, että yrityksellä on aikaa ja resursseja panostaa myös pitkävaikutteeseen osaamisen kehittämiseen. Kuitenkin osaamis pääoman raportointi on vielä vähäistä esimerkkiyrityksissä.

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen jatkuvana prosessina

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen pohjautuu kehittymistavoitteiden asettamiseen ja toteutumisen seurantaan ja mittaamiseen toistuvana syklisenä prosessina. Ensimmäinen kehityskohde esimerkkiyrityksissä on ollut johtamisen kehittäminen. Useimmissa esimerkkiyrityksissä kehityskohde on mittariston rakentaminen. Tällä hetkellä ei ole selkeitä järjestelmiä, joilla voitaisiin osoittaa miten osaamisen kehittäminen vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Niissä yrityksissä, joissa ollaan pitkällä myös mittaamisen suhteen, on otettu käyttöön Balance Scorecard (esimerkiksi Ramboll).

Kehityskeskustelujen ja henkilöstökyselyjen avulla voidaan määrittää osaamisen nykytila: mitä osaamista on ja onko osaajia riittävästi. Säännöllisillä kehityskeskusteluilla ja työilmapiirimittauksilla saadaan kerättyä vertailukelpoista tietoa usean vuoden ajalta.

1980-luvulla aineetonta pääomaa mm. arvioitiin ns. good will -arvolla, jolla saatettiin selittää yli puolet yrityksen kauppahinnan ja tasearvon välisestä erotuksesta. Aineeton pääoma voidaan luokitella henkilöpääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja suhdepääomaan. Näiden osien laskentatavat vaihtelevat yritysten välillä ja myös saman konsernin yksikköjen kesken. Yleensä yritykset ovat otaneet arvioitaviksi ensimmäiseksi ne aineettoman pääoman osatekijät, jotka selittävät parhaiten kyseisen yrityksen arvoa kyseisellä toimialalla. Tällöin on vaarana, että piileviin osaamis pääoman alueisiin ei huomata panostaa riittävästi.

Osaamispääoman raportointi antaa yrityksille välineen, jolla yrityksissä voidaan systemaattisesti linkittää osaamisen kehittäminen ja aineeton osaamispääoma koviin taloudellisiin tuloksiin. Säännöllisen mittaamisen avulla pystytään tuomaan näkyviksi myös laadulliset trendit aineettoman pääoman ja aineellisen pääoman välillä. Tällä voi olla lisäarvoa erityisesti pörssiyrityksille, kun sijoittajatkin voivat paremmin havaita aineettoman pääoman markkina-arvon.

Yrityksen strategiassa määritellään minne alueille yrityksen on panostettava täyttääkseen asiakkaidensa lähivuosien tarpeet ja odotukset. Kilpailu osaavista tekijöistä kasvaa, ja pystyäkseen kustannustehokkaasti vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin on pystyttävä määrittämään mitä kannattaa tehdä itse (yrityksen ydinosaaamista) ja mitä voidaan ostaa muualta. Tämä antaa raamit toimintojen ulkoistamiselle ja lisääntyvälle yhteistyöverkottumiselle. Esimerkkiyrityksistä Fujitsu Servicessä käytetään jo nyt alihankintaa oman ydinosaaamisen tukena.

Osaamisen kehittämisen ja johtamisen jalkauttaminen vaatii systemaattista johtamista. Haastatel- luissa yrityksissä osaamisen kehittäminen ja johtaminen on hyvällä tasolla ylemmän johdon, esi- miesten ja vaikkapa projektipäällikköjen suhteen. Työntekijätasolla prosessit saatetaan kokea aikaa vieviksi ja liian käsitteellisiksi. Olennaisinta on saada koko organisaatio mukaan osaamisen kehit- tämiseen. Isoissa konserneissa osaamisen kehittäminen ja käytäntöön vieminen vaatii yhteisten lin- jausten tekemistä ja strategisten osaamishaasteiden tarkempaa purkamista tiimi- ja yksilötasolle, ku- ten esimerkiksi TietoEnatorilla ja KONE Oyj:ssä on tehty.

Hiljaisen tiedon merkitys on tiedostettu viime vuosina suomalaisissa yrityksissä. Sen merkitys ko- rostuu, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Kokemuksen kautta hankittu tieto ei ole yleensä yrityksissä dokumentoituna, ja sen siirtämiseksi senioreilta junioripolvelle käytetään kisälli- mesta- rityyppistä mentorointia ja systemaattista perehdyttämistä. Vastaavasti nuorten erityisosaamisessa on alueita, joiden oppiminen vanhemmalle polvelle on haasteellista varsinkin tietotekniikan alueel- la. Tietotekniikan käyttö (esimerkiksi Wikit ja Blogit) ja osaajayhteisöt ovat tulevaisuuden osaami- sen jakamisen keinoja. Esimerkkiyrityksistä Fujitsu Servicessä ja Yritys X:ssä on jo osaajayhteisöjä hiljaisen tiedon jakamiseen.

Lähes kaikissa esimerkkiyrityksissä oppimista kannustettiin tukemalla omaehtoista opiskelua, tar- joamalla mahdollisuutta opiskella osittain työajalla ja osallistumalla opiskelujen kustannuksiin. Vastuu osaamisen kehittämisestä on yleensä henkilöllä itsellään. Yritysten strategiat eivät ota riittä- västi huomioon osaamisen kehittämistä strategisena tekijänä, mikä näkyy koordinoimattomana osaamisen kehittämisenä. Aktiivisen työntekijän osaamisen kehittäminen ei välttämättä kohtaa yri- tyksen oppimistarpeita, ja hankitut uudet taidot eivät hyödynnä yrityksen ydinosaaamista.

Tavanomaisin este osaamisen kehittämiselle on työkiireet. Henkilöstö resurssoidaan kiinni päivittäi- siin projekteihin ja töihin 100%:sti, eikä aikaa opiskelulle työn ohessa jää. Silloinkin, kun oppimi- seen kannustetaan, henkilön palkitsemisen perusteena esimerkkiyrityksissä on yrityksen tulokseen vaikuttavat tavoitteet, ja osaamisen kartuttaminen nähdään vasta toissijaisena palkitsemiskohtena. Palkitsemiskäytäntöjä tulisikin kehittää siihen suuntaan, että osaamisen kehittämisestä ja erityisesti osaamisen jakamisesta palkittaisiin myös aineellisesti.

Suurin osaamishaaste suomalaisissa yrityksissä saattaa kuitenkin olla yrityksen avoimuus ja osaa- misen avoin jakaminen. Liian usein ajatellaan, että osaamisen jakaminen on pois itseltä, jolloin sen pelätään samalla huonontavan omia edellytyksiä pärjätä työelämän kilpailussa. Asiantuntijatehtä- vissä painottuu kuitenkin yhä enemmän vuorovaikutuksen tärkeys sekä yrityksen sisällä että sen eri sidosryhmien ja varsinkin asiakkaiden kesken. Jaettu osaaminen luo edellytykset uusille ratkaisuille ja tuotteille, joista asiakaskin on valmiimpi maksamaan kilpailukykyisen hinnan. Luottamuksen li-

sääminen kaikilla tasoilla luo puitteita yrityksen avoimuuteen ja osaamisen avoimeen jakamiseen. Lisäksi yrityksen palkitsemisjärjestelmien tulee tukea osaamisen avointa jakamista yrityksen menestymiseksi.

Tutustuminen esimerkkiyrityksiin antoi hyvän kuvan siitä, että suomalaisissa yrityksissä on ymmärretty osaamispääoman merkitys. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen on tulossa osaksi liiketoimintastrategiaa, ja erilaisia osaamisen hallinnan menetelmiä on jo käytössä. Ydinosamisten ja aineettoman pääoman arvon määrittely, systemaattinen suunnittelu, jalkauttaminen ja järjestelmällinen seuranta ja raportointi vaativat vielä kehittämistä.