


Osaamista ennakoimaan!

Henkilöstöjohtamisen
hyvät käytännöt



Osaamista ennakoimaan!

KT Kuntatyönantajat
HELSINKI 2014



KT Kuntatyöntajat
Kommunarbetgivarna

 Kuntaliitto
Kommunförbundet

 KEVA

 pty Palvelulaitosten
työnantajat

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Julkaisun ovat toimittaneet
Sirpa Sivonen ja Laura Pouru
© Suomen Kuntaliitto

1.painos
ISBN 978-952-293-166-9 (painettu)
ISBN 978-952-293-167-2 (verkkojulkaisu)

Ulkoasu ja taitto:
Kalle Pelkonen / Mainostoimisto Soihtu Oy

Kirjapaino: Oy FRAM Ab, Vaasa

KT Kuntatyöntajat
Toinen linja 14
00530 Helsinki
puh. 09 7711
www.kt.fi

Sisällysluettelo

Lukijalle	4
Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hanke	5
Mitä osaamisen ennakointi on?	6
Yksilönäkökulma osaamisen ennakointiin	8
Osaamisen ennakoinnin nykytila kunnissa	10
Ennakoinnin ensiaskeleet	12
Osaamisen ennakointi osana strategiatyötä	14
Case Helsinki: Ennakointi tukemaan strategiatyötä	16
Osaamisen ennakointi osana ennakoivaa henkilöstöjohtamista	20
Case Jyväskylä: Ennakoinnilla osaavampaan ja liikkuvampaan henkilöstöön	23
Palvelujen tuottamisessa tarvitaan osaavaa työvoimaa	27
Case Keski-Suomi: Maakunta osallistaa ennakointiin	30
Miten edetä tästä?	33
Lähteet	35

Lukijalle

Kuntien ja kuntakonsernien johdolla on tulevana vuosina haasteena sekä osaavan työvoiman saatavuus että talouden tasapaino. Kuntapalvelut on tuotettava niukkenevilla resursseilla samalla kun ikääntyvän väestön palvelutarve kasvaa. Kuntapalvelujen tuottamisessa tarvittavaa osaamista on ennakoitava huolellisesti.

Tämä julkaisu on tarkoitettu kuntien poliittiselle ja virkamiesjohdolle, henkilöstö- ja talousjohdolle sekä esimiehille käytettäväksi, kun pohditaan henkilöstövoimavarojen hallintaa, tulevia osaamistarpeita ja rekrytointitarvetta kuntakonsernissa. Julkaisun tavoitteena on konkretisoida osaamisen ennakoinnin toteuttamista ja tarjota työkaluja ennakoinnin toteuttamiseen. Osaamisen ennakointiprosessi toimii käytännössä parhaiten silloin, kun ennakointiprosessi kattaa koko organisaation, ja kaikki tasot ovat prosessiin sitoutuneita.

Julkaisu pohjautuu KT Kuntatyönantajien koordinoimaan Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeeseen, jossa yhteistyössä 15 kunta-alan organisaation kanssa kehitettiin kunta-alalle soveltuvia käytäntöjä osaamisen ennakointiin. Julkaisussa esitellään esimerkkeinä Helsingin ja Jyväskylän kaupunkien ennakoitikäytäntöjä sekä Keski-Suomen käytäntöä maakunnalliseen osaamisen ennakointiin.

Kiitämme lämpimästi Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen pilottiorganisaatioita siitä, että ne ovat antaneet omat käytäntönsä jaettavaksi muiden kuntaorganisaatioiden käyttöön. Kiitämme erityisesti *Lena Siikaniemeä*, *Soili Saikkosta*, *Päivi Mäkeläistä*, *Sari Uotilaa* sekä *Anu Tokilaa* heidän panoksestaan tämän julkaisun laatimisessa, toimittaja *Oili Valkilaa* haastattelujen toteuttamisesta ja kirjoittamisesta sekä konsultti *Lassi Köppää* osaamisen ennakoinnin käytäntöjä koskevien teoriaosuuksien kirjoittamisesta. Kiitämme myös hankkeen rahoittajia, jotka ovat mahdollistaneet tämän julkaisun toteuttamisen.

Toivomme julkaisussa jaettujen kokemusten kannustavan osaamisen ennakoinnin merkityksen tunnistamiseen koko kuntakonsernin, palveluiden laadun, henkilöstövoimavarojen ja talouden tasapainon kannalta, sekä herättävän innostusta osaamistarpeiden ennakoinnin toteuttamiseen.

Sirpa Sivonen
Projektipäällikkö
KT Kuntatyönantajat

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hanke

Kunta-alalla on tulevana vuosina edessään merkittäviä muutoksia. Nykyisistä työntekijöistä 58 prosenttia siirtyy eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä (Kuntien eläkevakuutus 2012), ja uudistuva kuntalainsäädäntö sekä kunta- ja palvelurakenteiden uudistukset muokkaavat palveluiden rakenteita perusteellisesti. Samanaikaisesti kuntien taloudelliset resurssit vähenevät, väestön huoltosuhde heikenee ja palvelutarve kasvaa.

Muuttuvissa olosuhteissa kuntaorganisaatioiden on kyettävä tehokkaampaan ja tuloksellisempaan henkilöstövoimavarojen hallintaan ja henkilöstöpolitiikkaan. Osaamisen ennakointi on väline, jolla tähän tarpeeseen voidaan vastata. KT Kuntatyönantajat toteutti Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen ajalla 1.3.2011–28.2.2014. Hankkeessa kehitettiin neljässä alueellisessa pilotissa kunta-alan organisaatioille soveltuvia osaamisen ennakoinnin käytäntöjä. Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa ennakointiajattelua sekä kehittää ennakointimalleja ja työvälineitä kuntien johdolle ja esimiehille.

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen rahoitti Opetushallitus Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella. Muita rahoittajia ja asiantuntijakumppaneita olivat KT Kuntatyönantajat, Suomen Kuntaliitto, Palvelulaitosten työnantajayhdistys ry (PTY) sekä Keva. Lisäksi kumppaneita olivat Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry sekä Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry.

Hankkeen jokaisella alueellisella pilotilla oli oma, osallistuvien organisaatioiden omista tarpeista noussut ennakointiteemansa: Keski-Suomen pilotin teemana oli kunta- ja palvelurakenteiden muutosten synnyttämät uudet osaamistarpeet, Pohjois-Suomen pilotin teemana koulutusorganisaatioiden tukipalveluhenkilöstön osaamisen ennakointi, Päijät-Hämeen pilotin teemana osaamisen ennakointi hyvinvointipalveluissa ja pääkaupunkiseudun pilotin teemana osaamisen johtaminen osana julkisrahoitteisten organisaatioiden strategiatyötä.

Jokaisesta pilotista on julkaistu oma raporttinsa, jossa kuvataan pilotissa kokeiltuja ennakointikäytäntöjä. Lisäksi hankkeessa on julkaistu raportti kunta-alan osaamistarpeista syksyllä 2012 tehdyn osaamistarvekyselyn ja asiantuntijaseminaarin pohjalta. Hankkeen tuloksia ja tuotettuja ennakointimalleja esitellään yhteenkokoavasti hankkeen loppuraportissa.

Tämän julkaisun on tarkoitus olla helppolukuinen osaamisen ennakoinnin käsikirja kuntaorganisaatioille. Julkaisussa kuvataan osaamisen ennakoinnin roolia kuntaorganisaatioissa ja kuullaan pilottitoimijoiden kokemuksia osaamisen ennakoinnista.

*Helsingissä tammikuussa 2014
Sirpa Sivonen ja Laura Pouru*

Mitä osaamisen ennakointi on?

Ennakointia voi kuvata järjestelmälliseksi, osallistavaksi prosessiksi, jossa kerätään tietoa ja laaditaan visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta. Prosessin tavoitteena on tuottaa tulevaisuutta koskevaa tietoa, joka parantaa nykyisten päätösten tietopohjaa ja käynnistää yhteisiä toimia. Lisäksi ennakointiprosessi on oppimisprosessi siihen osallistuville. (Euroopan komissio 2002.)

Ennakointi voidaan määritellä myös tiedonhallinnaksi, jossa organisaatiossa jo olemassa olevaa, tulevaisuudesta kertovaa tietoa järjestetään, ja tuloksena syntyy vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmotelmia. Tavoitteena on tulevaisuuden mahdollisuuksien hahmottaminen ja ymmärtäminen. Tulevaisuuden hahmottaminen tapahtuu luonnostelemalla mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia tulevaisuuksia ja tulevaisuuskuvia. (Siikaniemi, Saikkonen & Härkönen 2010, mukailen Aaltonen & Wilenius 2002.)

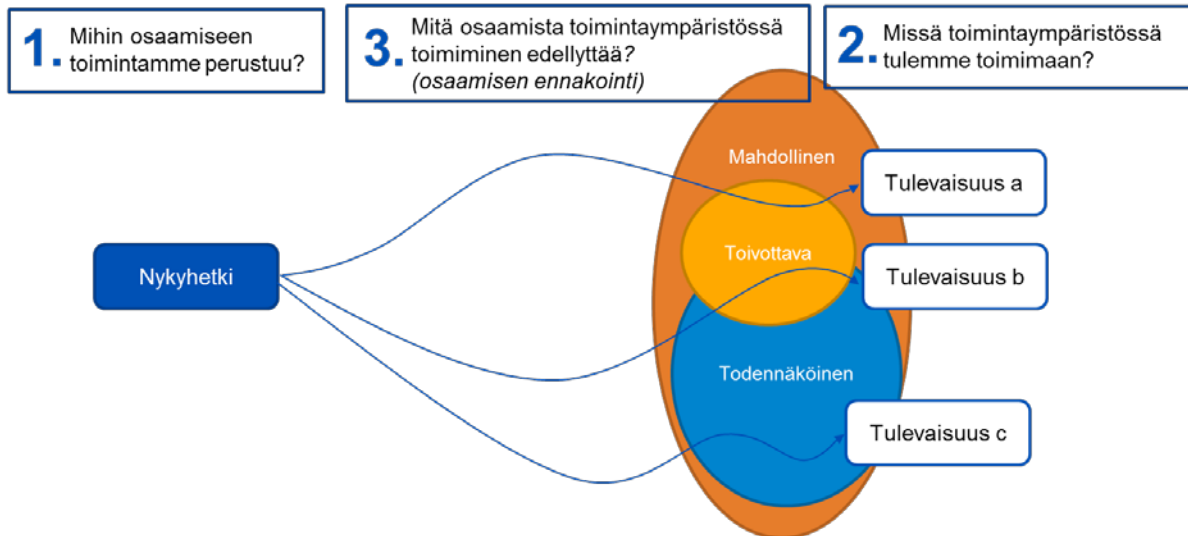
Osaamisen johtaminen on suunnitelmallista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (lyhennettynä Viitala 2005). Osaamisen johtaminen on osa organisaation laajempaa strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta.

Osaamisen ennakointi tarkoittaa organisaation tulevien osaamistarpeiden tunnistamista. Osaamisen ennakkoinnilla pyritään vastaamaan kysymykseen: minkälaista osaamista organisaatiomme tulee tulevaisuudessa tarvitsemaan? Osaamisen ennakointi linkittyy johtamiseen,

Käytännössä osaamisen ennakointi on tulevaisuuden hahmottamista sekä analysointia sen osalta, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten näihin osaamistarpeisiin varaudutaan koulutuksen, työssä oppimisen ja rekrytoinnin keinoin.

henkilöstöjohtamiseen ja edelleen strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Osaamisen ennakkoinnilla on myös vahva kytkös tulevaisuuden analysointiin ja strategiatyöhön, sillä osaamisen ennakointi tukee organisaation strategista päätöksentekoa sekä strategian toteuttamisessa tarvittavan osaamisen varmistamista.

Osaamisen ennakointi voidaan yksinkertaistaen lähestyä kolmen keskeisen kysymyksen avulla (kuvio 1):



Kuvio 1. Osaamisen ennakoinnin peruskysymykset ja tulevaisuuskuvien tyypittelyjä (mukaillen Voros 2003)

1. Mihin osaamiseen nykyinen toimintamme perustuu?
2. Millaisessa toimintaympäristössä tulemme tulevaisuudessa toimimaan?
3. Mitä osaamista tulevaisuuden toimintaympäristössä toimiminen meiltä edellyttää?

Kysymyksiin tulee vastata numeroidussa järjestyksessä, vaikka niiden sijainti kuvion aikajanalla on erilainen. Kolmas kysymys on osaamisen ennakoinnin ydin, mutta siihen vastaaminen edellyttää ensin nykyhetken ja tulevaisuuden toimintaympäristöön liittyvää pohdintaa ja tiedon tuottamista.

*Teksti:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*

Yksilönäkökulma osaamisen ennakointiin

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen pilo-teissa lähestyttiin osaamisen ennakointia monesta eri näkökulmasta. Kaikista Osaamisen ennakoinnin ulottuvuudet -kuvion (kuvio 2) ulottuvuuksista löytyy käytännön esimerkkejä pilottien raporteista. (Pilottiraportit 2013, kts. lähdeluettelo).

Keskitymme tässä artikkelissa pohtimaan yksilönäkökulmaa, joka käytännön työssä sekä tutkimuksessa on usein jäänyt vähemmälle huomiolle. Käsittelemme osaamisen ennakoinnin yksilönäkökulmaa erityisesti henkilökohtaisen ja ammatillisen kehittymisen lähtökohdista.

Ennakoitaessa yksilön osaamista työntekijänä, tarkastellaan kontekstia; organisaatiota, tehtävää ja roolia. Yksilön osaamisen ennakoinnissa tulee olla näkökulmana myös osaamisen poistuminen organisaatiosta joko eläköitymisen myötä tai henkilön vaihtaessa työtehtävää tai työnantajaa. Osaamista tarkasteltaessa on tärkeä korostaa, että yksilö tarvitsee ennakointia myös henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kehittämisessään.

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon ennakointiosiossa (Tulevaisuusselonteko 2030, 2013) nostetaan esille työntekijöiden rooli oman osaamisensa myyjänä tulevaisuuden työmarkkinoilla. Proaktiivinen oman osaamisen kehittäminen on aiempaa tärkeämpää. Uuden oppimisen ja vanhasta pois oppimisen merkitys korostuu. Myös Pathan, Vaahtera, Oja ja Pokela (2013) painottavat ESR-ennakointihankeselvityksessään, että ennakointityössä ei tällä

hetkellä huomioida riittävästi yksilönäkökulmaa. Työn ja vapaa-ajan lomittuminen sekä työurien moninaistuminen kasvattavat yksilön tarvetta oman tulevaisuutensa ennakoititiedon hyödyntämiselle.

Yksilönäkökulmassa korostuu osaamisen ennakoinnin rooli oppimisen suuntaajana. Yksilö hakee uutta tietoa ja osaamista itse merkitykselliseksi kokemaansa tarpeeseen (Antila 2012). Tänä päivänä oppiminen onkin yksi tärkeimmistä taidoista. Asiantuntijatyössä on tärkeää löytää itselleen sopivimmat oppimisverkostot ja -ympäristöt. Personal/Professional learning networks (PLN), Personal/Professional learning environments (PLE) ja Personal knowledge management (PKM) toimivat käytännössä sekä ennakoinnin että oppimisen verkostoina ja mahdollistajina.

Kun henkilö hahmottaa omat oppimistarpeensa ja -verkostonsa, sosiaalisen median verkostot mahdollistavat tulevaisuuden ennakoinnin ja oppimisen joka päivä, missä ja milloin tahansa. Kymmenen minuuttia päivässä riittää hyvin kiinnostuksen kohteiden seuraamiseen ja oleellisen poimimiseen omaan oppimiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. Moss (2013) esittää, että omien oppimisverkostojen luominen, ylläpito ja kehittäminen ovat globaalin kansalaisen tarpeellisimpia taitoja, ja niitä tulisi opettaa jo kouluissa.

Tulevaisuusselonteossa (Tulevaisuusselonteko 2030, 2013) korostetaan, että ihmisellä pitää olla tunne siitä,



Kuvio 2.
Osaamisen ennakoinnin ulottuvuudet
(Siikaniemi, Saikkonen & Härkönen 2010, 25)

että omalla toiminnalla ja valinnoilla on merkitystä ja että osallisuuden kokemus lisää vastuuta itsestä ja ympäröivästä yhteiskunnasta.

Ennakointi yksilön näkökulmasta ei siis hävitä yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen ennakointiprosessin merkitystä. Pikemminkin yhteisöt ja verkostot sekä niiden merkitys korostuvat. Yhteisöt, joita yksilö hyödyntää omassa osaamisen ennakoinnissaan saattavat kuitenkin olla hyvin moninaisia ja globaaleja.

Osaamisen ennakointi tulisi myös yksilönäkökulmasta nähdä mahdollistajana, uusien ovien ja ikkunoiden avaaja-

na henkilökohtaiselle ja ammatilliselle kehitymiselle. Tämä artikkeli perustuu aikaisempaan artikkeliimme, jossa käsittelemme osaamisen ennakointia ja kokoamme osaamisen ennakoinnin ulottuvuudet (Siikaniemi, Saikkonen & Härkönen 2010, 25). Artikkelin syntyä tarpeesta hahmottaa osaamisen ennakoinnin ilmiötä ja sen merkitystä osana arjen työtä asiantuntijaorganisaatiossa. Osaamisen ennakoinnin ulottuvuudet (kuvi 2) on kuvattu tarkemmin em. julkaisussa.

Teksti:

Henkilöstöjohtaja Lena Siikaniemi

Osaamisen ennakointi kunta-palveluissa -hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja.

Kehittämispäällikkö Soili Saikkonen Päijät-Hämeen koulutuskeskusta.

Osaamisen ennakoinnin nykytila kunnissa

Osaamisen ennakoinnin nykytilaa kartoitettiin syksyllä 2012 avoimella verkkokyselyllä kunta-alan toimijoille. Tuloksista käy ilmi, että organisaatiot keräävät ennakoitietoa eniten yritystoiminnan ja elinkeinoelämän tarpeiden tunnistamisesta ja näihin tarpeisiin vastaamisesta, hyvinvoinnin edistämisestä, kunnan veto-voimaisuudesta, tulevaisuuden palvelutarpeista sekä osaavan työvoiman saatavuudesta.

Kuntastrategian toteutumisen kannalta välttämättömät osaamisen kehittämistarpeet oli vastaajien valtaosan mielestä (54 %) tunnistettu kohtalaisesti. Vastaajista vain alle 20 prosenttia katsoi, että osaamisen kehittämistarpeet oli tunnistettu melko tai erittäin hyvin. Kuntien tulevien haasteiden näkökulmasta tämä tarkoittaa, että osaamisen ennakointi ei tue kuntastrategioiden toteutumista riittävästi suuressa osassa kunnista. Oikea-aikaisella osaamisen kehittämisellä pystytään osaltaan vastaamaan niihin lukuisiin haasteisiin, joiden kanssa kunnat tulevaisuudessa kamppailevat.

Kuviossa 3 esitetyistä vaihtoehdoista eniten osaamisen ennakoitietoa kaivattiin palvelujen tuottavuuden, tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen (16 %), kuntalaisen palvelemiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen (13 %) sekä osaavan työvoiman saatavuuteen (13 %).

Osaamiseen liittyvää ennakoitietoa hyödynnetään vastausten perusteella parhaiten palvelujen ja tuotteiden suunnittelussa (14 %). Toisin sanoen yhteen parhaiten hyödynnettävään osa-alueeseen liittyy vastaavasti suurin kehittämistarve. Muita osa-alueita olivat taloussuunnittelu (14 %), henkilöstösuunnittelu (14 %) ja strateginen johtaminen (12 %).

Kunnissa tulisi huolehtia siitä, että kehitettiinpä minkä tahansa osa-alueen tai toimialan osaamista, kehittäminen kohdistuu aina tulevaisuuden haasteista ja strategisista tarpeista johdettaviin osaamistarpeisiin. Näitä osaamistarpeita konkretisoidaan osaamisen ennakoinnin menetelillä.

Suurimmiksi esteiksi osaamisen ennakoinnille kunnissa vastaajat valitsivat ennakoinnin organisoimattomuuden (15 %), johtajuuden heikkouden (11 %), organisaatioiden erilaiset toimintakulttuurit (11 %), liiallisen toimialalähtöisyyden (10 %) sekä poliittisen päätöksenteon (10 %). Vastaukset jakautuivat tasaisesti, eli esteitä on hyvin monenlaisia. Vastauksista voi vetää johtopäätöksen, että osaamisen ennakointi kannattaa aloittaa mieluummin nopeasti ja pienimuotoisesti, kuin pitkään suunnitellen ja hitaasti. Osaamisen ennakoinnilla on jokaisessa organisaatiossa omanlaisensa merkitys, mutta sen täydellinen puuttuminen aiheuttaa vakavan puutteen sekä strategisessa johtamisessa että henkilöstöjohtamisessa.



Kuvio 3. Mihin asioihin liittyen kunnassasi tarvittaisiin nykyistä enemmän osaamisen ennakoitietoa?

Aiemmin toteutetun kunta-alan rekrytointi- ja osaamistarvetiedustelun mukaan kunta-alalla on käytössä lukuisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Osaamista ei

ennakoitu lainkaan viidenneksessä kunnista. Osaamisen ennakointi on yleisintä kuntayhtymissä ja kunnissa, joiden henkilöstömäärä on yli 250 (KT Kuntatyöntantajat 2012).

*Teksti:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*

Ennakoinnin ensiaskeleet

Yksinkertaisinta osaamisen ennakoinnissa on lähteä liikelle havainnoimalla ympäristössä tapahtuvia muutosten ilmiöitä, toisin sanoen tunnistaa sellaisia asioita, jotka herättävät keskustelua, uutisotsikoita, haasteita tai jo suoranaisia ongelmia. Esimerkkejä konkreettisista, osaamisen ennakointiin vaikuttavista yleisistä muutosten ilmiöistä ovat muuan muassa ikääntyneiden määrän voimakas kasvu, asiakaslähtöisyyden ja yksilökeskeisyyden korostuminen sekä trendi varhaiskasvatuspalvelujen siirtymisessä osaksi sivistystoimen toimialaa. Kuvio 4 tarjoaa helppokäyttöisen työkalun osaamistarpeiden tunnistamiseen ja jäsentämiseen. Taulukko soveltuu niin kuntien, toimialojen, vastuualueiden kuin yksittäisten toimintayksiköiden käyttöön. Taulukkoa voi käyttää myös irrallaan jonkin muutosten ilmiön tarkempaan analysointiin tulevaisuuden osaamistarpeita tunnistettaessa.

Kun osaamistarpeita tunnistetaan muutosten ilmiöiden kautta, seuraava askel on pohtia, miten osaamisen ennakointi linkittyy organisaation olemassa oleviin prosesseihin. Osaamisen ennakoinnin vaikuttavuuden kannalta on olennaista kytkeä se osaksi kunnan normaalia suunnitteluprosessia, jolloin ennakointi palvelee organisaation kehittämistä täysipainoisesti.

Kuviossa 5 on esitelty yksinkertainen osaamisen ennakoinnin prosessi. Prosessin voi ottaa sellaisenaan käyttöön ja muokata sitä sopimaan oman kunnan prosesseihin sopivaksi. Prosessi käynnistyy lähtötietojen keräämisellä. Konkreettisesti se tarkoittaa muutosten ilmiöiden tunnistamista (vrt. edellinen taulukko) ja muiden mahdollisten lähtötietojen koostamista (esim. eläköitymistuusteet ym.) ja kunnan ulkopuolelta (ELY, maakuntaliitto,

Muutosilmiö		Osaamistarve
Ikääntyvien määrän kasvu	➔	Tarpeet A, B, C (esim. kotona asumista tukeva osaaminen)
Yksilökeskeisyyden korostuminen	➔	Tarpeet D, E, F (esim. henkilökohtainen asiakaspalvelu)
Talouden tiukkeneminen	➔	Tarpeet G, H, I (esim. tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamiseen liittyvä osaaminen)
Palvelutuotannon ulkoistaminen	➔	Tarpeet J, K, L (esim. hankinta- ja kilpailutusosaaminen)

Kuvio 4. Esimerkkejä muutosten ilmiöistä ja niihin liittyvistä osaamistarpeista

Osaamisen ennakointi kannattaa integroida organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen ja strategiatyön prosesseihin, jolloin se ei jää erilliseksi arkitodellisuudesta riippumattomaksi työpöytätyöskentelyksi.

koulutusorganisaatiot, jne.) saatavat aineistot. Prosessin seuraavassa vaiheessa kerätty tieto analysoidaan ja ryhmitellään. Konkreettisesti tässä ryhmitellään muutokset selkeiksi kokonaisuuksiksi. Kolmas prosessin vaihe on varsinainen osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen edellisten vaiheiden perusteella (vrt. edellinen taulukko). Viimeisessä vaiheessa priorisoidaan valittavat

toimenpiteet kunnan strategian perusteella. Tämä vaihe varmistaa sen, että osaamisen ennakointi linkittyy strategiaan tavoitteisiin.

Osaamistarpeen tunnistaminen on välttämätön ennakko- vaihe ennen osaamisen kehittämisen sisältöjen ja menetelmien valintaa. Jos osaamistarpeita ei malteta tunnistaa muutosilmäoiden kautta, eivät valitut osaamisen kehittämisen toimenpiteet välttämättä tue sellaista tulevaisuudessa tarvittavaa uutta osaamista, jota ensisijaisesti tarvitaan kunnassa. Osaamisen kehittämiseen organisaatioilla on käytettävissä moninaisia keinoja, kuten mentorointi, kehittämishankkeet, urapolut, tehtävä- ja työkierto, jne.

*Teksti:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*

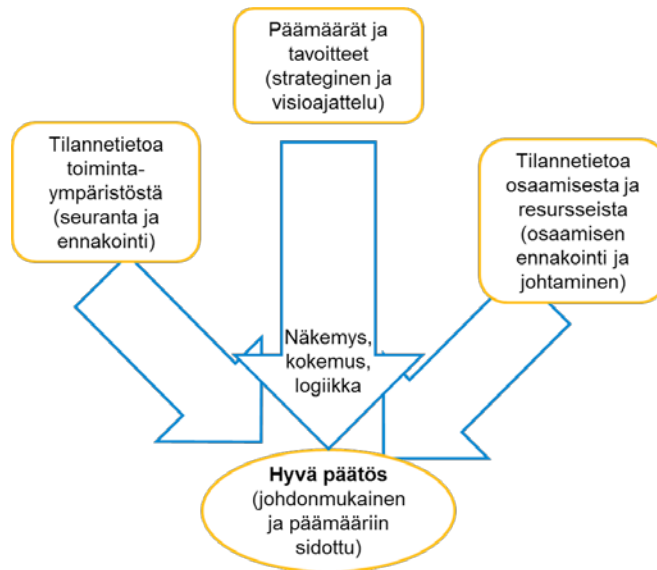


Kuvio 5. Osaamisen ennakoinnin prosessi

Osaamisen ennakointi osana strategiatyötä

Osaamisen ennakointi liittyy keskeisesti organisaation strategiseen päätöksentekoon. Ennakoinnin ja strategia-työn suhdetta voi kuvata esimerkiksi seuraavasti: Strateginen ajattelu on laajaa, organisaation tavoitteita ja tulevaisuutta koskevaa ajattelua. Strateginen suunnittelu on konkreettisempaa analyttistä työtä, jossa jokin tulevaisuuden tavoite pilkotaan osiin ja suunnitellaan toimet

tavoitteen saavuttamiseksi. Ennakointi ymmärretään usein kapeasti aineiston analyysiksi ja tulevaisuudenkuvien muodostamiseksi tietyillä menetelmillä. Ennakoinnin tehtävänä strategiatyössä on laajentaa strategisen ajattelun ja suunnittelun kenttää. (Voros 2003; Aaltonen & Wilenius 2002).



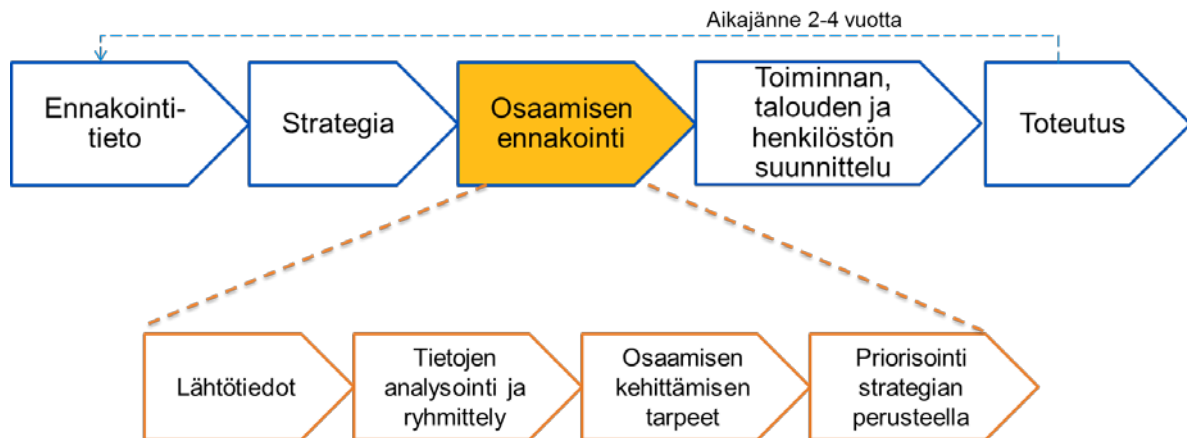
Kuvio 6. Osaamisen ennakointi strategisessa päätöksenteossa (mukaillen Aaltonen & Wilenius 2002)

Osaamisen ennakoinnissa on kyse siitä, että strategian tavoitteita tukevat osaamistarpeet tunnistetaan ja ne muodostavat ytimen henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

Osaamisen ennakointi on yksi keskeinen vaihe strategia-prosessissa, jossa asetetaan tavoitteet ja varmistetaan toiminnan, talouden ja henkilöstön johtamisen suuntautuminen kohti asetettuja strategisia tavoitteita. Tällöin muodostuu strateginen perusta henkilöstösuunnittelul-

le ja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen ennakointi vaikuttaa strategiasuunnittelun yhteydessä henkilöstöjohtamisen lisäksi myös toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden asettamiseen ja päätöksentekoon. Aiemmin, kuviossa 5, kuvattu osaamisen ennakoinnin prosessi sijoittuukin osaksi strategiaprozessia. Kuviossa 7 on esitetty esimerkki osaamisen ennakoinnin sijoittumisesta ja kytkeytymisestä kiinteästi organisaation suunnittelun ja päätöksenteon prosesseihin. Aiemmin esitelty osaamisen ennakoinnin prosessi ja sen vaiheet sijoittuvat näin osaksi laajempaa strategiaprozessia, ennakointityötä sekä toiminnan, talouden ja henkilöstön suunnittelua.

*Teksti:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*



Kuvio 7. Osaamisen ennakointi osana strategiaprozessia

Case Helsinki:

Ennakointi tukemaan strategiatyötä

Helsingin ennakointipilotissa kokeiltiin klusteriajattelua.

Helsingin kaupungin strategiatyön valmistelussa tuotetaan ennakointitietoa uudelle valtuustolle sen piirtäessä tavoitteita alkavalle kaudelleen. Seuraava valmistelu siis alkaa vuonna 2016. Strategiatyössä on Helsingissä ennakoitu myös osaamista.

– Varsinainen henkilöstötarpeen ennakkoinnin tarve nousi aluksi sosiaali- ja terveystieteille, jonka rekrytoinnissa oli pullonkauloja, kertoo Helsingin kaupungin kehittämisspäälikkö **Päivi Mäkeläinen**.

Ensimmäinen varsinainen, koko kaupungin tasoinen henkilöstötarpeen ennakointi Helsingissä tehtiin vuonna 2009. Silloin henkilöstökeskus kokosi virastojen edustajista ennakointiverkoston, joka koostuu pääasiassa virastojen henkilöstöpäälliköistä, HR-asiantuntijoista ja suunnittelijoista. Tällä hetkellä verkostossa toiminee noin 70 henkilöä. Toimijat koordinoivat ennakointityötä omissa virastoissaan. Heidän työtään ajatellen kaupungin intranettiin koottiin ennakkoinnin tietosivusto.

Klusterimallista hyviä kokemuksia

Helsingissä kyseenalaistettiin, kannattaako 36 viraston kaupungissa tehdä ennakointia virastoittain. Klusterimallia lähdettiin kokeilemaan osaamisen ennakointi -hankkeen pilotissa rakennus- ja kiinteistöklusterissa, jonka viidellä virastolla oli yhteisiä palveluprosesseja.



– Panostimme rakennus- ja kiinteistöklusteriin huomattavasti. Halusimme muun muassa saada realistisen kuvan siitä, millaista työmäärää tällainen toimintatapa vaatii. Ilmeni, että olimme arvioineet ennakointityön vaatimat resurssit alakanttiin. Tuloksena muodostui kuitenkin hyvä toimintatapa.

Rakennus- ja kiinteistöklusterin ennakointipalavereissa oli mukana myös Metropolia-ammattikorkeakoulun edustaja. Ennakointitietojen onkin hyvä välittyä myös koulutusorganisaatioille käytettäväksi opetussisältöjen suunnittelussa. Mäkeläinen näkee tiedon vaihdon toimivan kuitenkin parhaiten virastojen ja ammattikorkeakoulun välisenä.

– Toimialakohtaisessa tarkastelussa on kuitenkin se riski, että toimintaa ei kyetä katsomaan oman toimialan ulkopuolisesta näkökulmasta ja etsimään ennakkoluulottomia, täysin uusia ratkaisuja, Mäkeläinen huomauttaa.

Tulevaisuustaulutekniikka työkaluna

– On tärkeää pystyä luomaan skenaarioita siitä, missä olemme esimerkiksi 10 vuoden päästä. Haluamme hahmottaa mahdollisia ja todennäköisiä tulevaisuuksia ja

vaikuttaa siihen, mihin suuntaan kaupungin palveluja kehitetään.

Kun erilaiset mahdolliset tulevaisuussuunnat ennakoidaan, voidaan miettiä, mitä ne tarkoittavat palveluprosesseille; miten niitä pitää kehittää.

Helsingin pilotissa kehitettiin ennakoinnin työkaluksi tulevaisuustaulutekniikka. Tulevaisuustyöpajassa organisaatiosta koottu ryhmä toteuttaa ennakoinnin muutostaulujen avulla. Muutostaulujen pohjalta voidaan tarkastella eri tulevaisuusvaihtoehtojen merkitystä henkilöstön osaamiselle. Työ alkaa nykytilan analyysillä. Tietojen keruun ja tulevaisuustyön tulee olla jatkuva, rullaava prosessi.

Ensimmäisessä taulukossa (Kuvio 8) muodostetaan mahdollisia tulevaisuusskenaarioita.

Muutos	Mahdollinen tulevaisuus A	Mahdollinen tulevaisuus B	Mahdollinen tulevaisuus C	Mahdollinen tulevaisuus D
Ulkoiset muutokset	*	**	****	***
Sisäiset muutokset	***	****	**	*
Heikot signaalit	**	***	***	****
Innovaatio	****	*	*	**

Kuvio 8. Mahdollisia tulevaisuusskenaarioita.

Tulevaisuus johon varaudutaan	Asiakas, asiakasodotukset	Prosessit ja toiminta	Osaaminen	Aineelliset / aineettomat resurssit

Kuvio 9. Asiakas, prosessit, osaaminen ja resurssit eri tulevaisuusnäkymissä.

Seuraavassa taulukossa (Kuvio 9) katsotaan asiakasta, prosesseja, toimintaa, osaamista ja resursseja kutakin tulevaisuusnäkyvää vasten. Selvitetään valittujen tulevaisuuksien vaikutukset strategiseen suunnitteluun ja pohditaan osaamistarpeita.

Viimeisessä taulukossa (Kuvio 10) konkretisoidaan muutosten vaikutuksia henkilöstösuunnitteluun.

Kunkin tulevaisuusnäkyvän vaikutuksia arvioidaan siltä kannalta, millainen merkitys sillä on henkilöstön määrään, rakenteeseen ja osaamiseen, eli millaisella henkilöstöllä tulevaisuuden haasteisiin pystytään varautumaan. Mäkeläisen mukaan tekniikka ei ollut aivan helppo.

– Ideaalitilanteessa vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pitäisi olla toisensa poissulkevia. Sellaisten löytäminen koettiin tässä hyvin vaikeaksi. Tämä teki kuitenkin näkyviksi keskeiset muutokset ja sen, mitä vaikutuksia niillä voi olla tulevaisuuden tilaan.

Ennakointityö laajensi näkökulmaa

Vaikka hyvä malli ja hyviä välineitä onkin löydetty, mieltään toteuttamistapaa kriittisesti jatkoa ajatellen: Miten se tehtäisiin järkevimmin ja juohevimmmin vähemmällä työmäärällä sekä virastoissa että henkilöstökeskuksessa?

– Yksi ennakointityön hyöty toki näkyi jo keväällä, kun kaupungille jouduttiin tekemään tiukkaa henkilöstöresurssisuunnitelmaa: Virastojen valmius käyttää ennakoinnissa

Tulevaisuus johon varaudutaan	Uusi / vahvistettava osaaminen, mitä tarvitaan	B-taulusta Koulutuksen tai tutkintotason muutokset	Henkilöstörakenteen muutokset	Henkilöstömäärän muutostarve	vrt. henkilöstölaskelma Muut henkilöstövaikutukset

Kuvio 10. Muutosten vaikutukset henkilöstösuunnitteluun.

tuotettua aineistoa oli selvästi aiempaa parempi. Ajattelu oli myös kääntynyt enemmän osaamislähtöiseksi, kun se aiemmin painottui vain henkilöstömäärän tarkasteluun. Virastoissa ja liikelaitoksissa on myös kohonnut tietoisuus siitä, miten henkilöstöasiat liittyvät strategiseen suunnitteluun. Ajattelun tasolla yhteys on varmasti selkiintynyt. Se on ehkä suurin voitto, Mäkeläinen arvelee.

Miten korvata määrä laadulla?

Kun kuntalaisten palvelutarpeet kasvavat ja muuttuvat, ei tarpeisiin voida vastata lisäämällä mekaanisesti henkilös-

töä. On pakko hakea vastauksia laadusta ja palveluprosessien kriittisestä arvioimisesta.

– Nyt tiedämme paremmin, millaista osaamista me tarvitsemme Helsingin kaupungilla. Suurempi haaste on, miten tuottaa palvelut lisäämättä henkilömäärää: kehittämällä henkilöstön nykyistä osaamista, pidentämällä työuria, huolehtimalla, että osaamista jaetaan ja lisäämällä sisäistä liikkuvuutta.

*Teksti ja valokuva:
Toimittaja Oili Valkila
Will & Way*

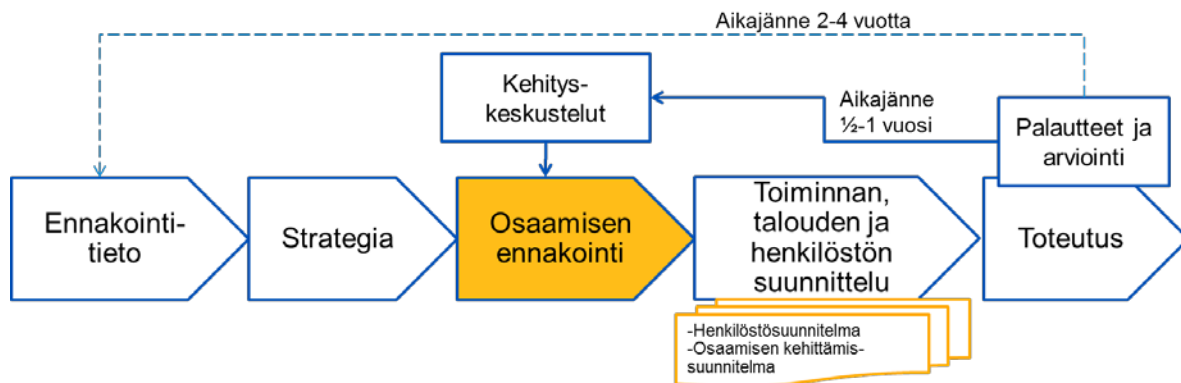
Osaamisen ennakointi osana ennakoivaa henkilöstöjohtamista

Osaamisen johtaminen lähtee organisaation strategioista ja toimintaprosesseista. Henkilöstöjohtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation hoitamiseen. Osaamisen johtaminen – ja siten myös osaamisen ennakointi – on osa normaalia toiminnan johtamista eri toiminoissa ja prosesseissa. Ennakoivan henkilöstöjohtamisen tehtävä on auttaa yrityksen kaikkia toimijoita suuntaamaan, varmistamaan ja kehittämään tarvittavaa osaamista. (Viitala 2005, 230.)

Kuviossa 11 osaamisen ennakoinnin prosessi on yhdistetty strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Osaamisen ennakointi saa syötettä sekä strategiaprosessista, että esimerkiksi kehityskeskusteluissa tunnistetuista osaa-

mistarpeista. Osaamisen ennakoinnin tulosten perusteella tehdään systemaattiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat pidemmälle aikajänteelle, joita toteutetaan vuosisykleissä ja tarkennetaan tarpeen mukaan. Näin varmistetaan, että osaamisen ennakointi on ajantasaista ja linkittyy osaamisen kehittämissuunnitelmiin ja esimerkiksi rekrytointeihin.

Osaamisen ennakoinnin perusteella todetut pidemmän aikavälin osaamistarpeet täsmentyvät kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa tulisi seurata osaamisen kehittämisen toimenpiteiden toteuttamista sekä tunnistaa mahdollisia uusia osaamistarpeita. Osaamisen ennakointi kytkeytyy operatiiviseen johtamiseen henkilöstösuunnittelun ja kehityskeskustelujen kautta. Samalla se on osa pidempisyklistä strategiaprosessia. Kuntien strategia-



Kuvio 11. Osaamisen ennakointi osana henkilöstöjohtamista.

kaudet ovat usein valtuustokauden mittaisia (4 vuotta), mutta strategioita voidaan tarkistaa esimerkiksi kahden vuoden välein.

Organisaatio, joka ei kehitä osaamistaan, on nykyisten resurssiensa vanki, eikä pysty täyttämään tehokkaasti muita kuin tämänhetkiseen osaamiseen osuvia tehtäviä (Aaltonen & Wilenius 2002). Osaamisen johtaminen perustuukin organisaation tavoitteisiin ja tehtäviin, joiden pohjalta tunnistetaan nykyinen ydinosoaminen ja tulevat tarpeet. Nykyisen osaamisen ja tulevien tarpeiden välillä voi olla epäsuhda, jolloin voidaan puhua osaamisvajesta tai poistuvista osaamisista. Osaamisvajeen ja poistuvien osaamisen tunnistamisen pohjalta voidaan suunnata konkreettisia osaamisen kehittämisen toimia. Niitä voivat

olla esimerkiksi täydennys- ja uudelleen koulutus, työkierto, urapolut ja rekrytoinnit.

Helsingin kaupungissa osaamisen ennakointi integroituu osaksi laajempaa ennakointi- ja strategiatyötä kuviossa 12 esitetyn mallin mukaisesti. Osaamisen ennakoinnissa osaamisia jäsennetään ja luokitellaan mm. ydinosoamisiin, strategisiin osaamisiin, kaupunkiosaamiseen, toimialaosoamiseen ja ammattiosaamiseen. Näiden osaamisen jäsennyksistä voidaan tunnistaa väheneviä, kehitettäviä ja uusia osaamisvaateita.

T-osaamisella tarkoitetaan oman substanssi- tai erikoisalan osaamisen (I-osaaminen) lisäksi tarvittavaa vuoro-vaikutustaitoa, ymmärrystä toimintaympäristön tarpeista



Kuvio 12. Osaamisen hallinta ja ennakointi (Muokattu Helsingin kaupungin mallin pohjalta)

Ihannetilanteessa osaamisen ennakointi nivoo strategiaproessin ja strategisen henkilöstöjohtamisen toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi.

ja asiakkaista (T:n hattu). Monimutkaistuva työelämä asettaa painetta venyä osaamisessa myös sivusuunnassa, eikä vain oman perinteisen substanssiosaamisen syventämistä. Esimies- ja johtotehtävissä T-osaaminen on erityisen tärkeää, koska tietotyöhön siirtyminen on muuttanut huippuosaamista enemmän yksilötasolta yhteisöihin. Organisaatiot ja yksilöt menestyvät nykyään entistä harvemmin pelkän I-osaamisen kehittämisellä.

Osaamisen ennakointi tuottaa aineksia perinteisen substanssiosaamisen (I-osaamisen) laajentamiseksi T-osaamiseen, joka pitää sisällään esimerkiksi strategisen osaamisen, kaupunkiosaamisen ja laajemman toimialaosaamisen. Osaamisen ennakointi tuottaa osaamisen kehittämissuunnitelmien tueksi tietoa vähenevistä tai poistuvista osaamistarpeista, kehitettävistä tai jaettavista sekä kokonaan uusista osaamistarpeista. Lisäksi osaa-

misen ennakointi tuo esille ne toimialat ja työtehtävät, joissa tarvetta tulevaisuudessa on, ja johon esimerkiksi uudelleen kouluttaminen kannattaa kohdistaa.

Osaamisen kehittäminen toimii koko henkilöstösuunnitelun perustana. Poistuvien ja vähenevien osaamisten yhteydessä tärkeä osaamisen laji on poisoppiminen. Poisoppiminen on oleellinen kyky silloin, kun toimintamallit ja prosessit uudistuvat merkittävästi. Kun siirrytään uusiin toimintatapoihin ja käytänteisiin, aiheuttaa se yleensä aina tarpeen myös poisoppimiselle.

Osaamisen kehittämissuunnitelma on käytännössä kuntien yhteistoimintalaissa (4 a §) määritelty henkilöstö- ja koulutussuunnitelma (kts. esim. KT Yleiskirje 11.9.2013, 11/2013). Suunnitelman sisältövaatimuksena on mm. ”arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, osaamisvaatimusten muutoksista ja niiden syistä, ja tähän perustuva vuosittainen suunnitelma sekä tämän suunnitelman toteuttaminen ja seuranta”.

*Teksti:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management*

Case Jyväskylä:

Ennakoinnilla osaavampaan ja liikkuvampaan henkilöstöön

Osaaminen kehittyy, kun vähenevä henkilöstö liikkuu, ja painotus siirtyy osaajista osaamisiin.

Jyväskylän kaupungissa kehittämistyötä motivoivat kunta- ja palvelurakenteiden muutosten luomat uudet osaamistarpeet sekä suurten ikäluokkien eläköityminen. Kaupungin omaa henkilöstöä pyritään hyödyntämään tehokkaammin tunnistamalla ja hyödyntämällä olevaa osaamista.

– Tämä haaste on myös tervehdyttävä: Kun rahaa vielä oli, oli selvä ratkaisu käynnistää uusi rekrytointi. Nyt on pakko pohtia eri keinoja täyttää osaamisvajetta: etsiä osaamista sisältä, jakaa tehtäviä uudelleen, siirtää osaamista tai jättää jotakin tekemättä. Nyt siis kytketään toimenkuvat, lakisääteiset tehtävät ja tavoitteet yhteen ja rakennetaan paletti sisällä uudestaan, kokoaa Jyväskylän kaupungin henkilöstöpäällikkö **Sari Uotila**.

3x3x3-malli osaamisen kehittämiseen

Jyväskylän kaupungin kehittämisen toimintamallissa oli tärkeää kytkeä osaamisen kehittäminen henkilöstösuunnitteluun, ettei se jää irralliseksi. Määrällisestä ajattelusta haluttiin päästä myös laadulliseen.

– Kun mietimme, kuinka moni lähtee eläkkeelle, arvioimme myös, mitä osaamista menetämme, ja miten sen voisi korvata. Kun paljon väkeä on lähdössä, on tiedettävä, miten kriittisen osaamisen vaje paikataan.



– Käytännössä opimme muun muassa sen, että osaamisen johtamista on yksinkertaistettava huomattavasti: ohjeita, menetelmiä ja työkaluja. Osaamisen johtaminen on tuotava lähemmäs arkea, sanoo Jyväskylän kaupungin henkilöstön kehittämispäällikkö Sari Uotila.

Perinteisten osaamiskartoitusten ongelma on, että tietoa ja osaamistarpeita kertyy valtavasti.

– Sellaisten tekoon ei riitä resursseja. Niinpä päädyimme 3x3x3-malliin, kertoo Uotila.

Malli tarkoittaa, että jo talousarviossa joka vastuualueelta puristetaan osaamisen kehittämistarpeista kolme tärkeintä kokonaisuutta. Niille määritellään kolme tärkeintä kehittämistavoitetta, ja jos tarpeen, vielä näille kolme tarkennusta.

Priorisointimallia pilotoitiin kaupunkirakennepalvelut-yksikössä ja Keski-Suomen pelastuslaitoksella, ja se todettiin toimivaksi. Se on kytketty myös talousarviosuunniteluun. Toimintamalli kertoo, mitä uutta osaamista on ensisijaisesti kehitettävä, mitä täytyy vahvistaa tai mitä voisi käyttää paremmin ja miten se rahoitetaan.

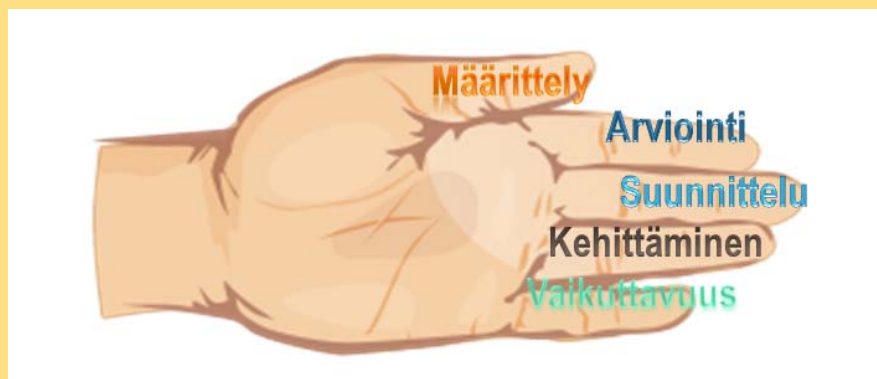
Osaamisen hallinta käsiin

Uotila esittelee visuaalisen mallin, ”osaamisen hallinnan käden”, jossa jokainen sormi edustaa yhtä osaamisen hal-

linnan vaihetta: kriittisten osaamisten määrittely, kehittämistarpeiden tunnistaminen, kehittämistoimien suunnittelu ja toteutus sekä toimien onnistumisen arviointi.

HR:llä ja esimiehillä on omat roolinsa osaamisen kehittämisen eri vaiheissa. Esimiehellä on kuitenkin avainrooli: Hän tunnistaa yksikkönsä osaamistarpeet henkilöstön kanssa, suunnittelee kehittämistä ja arvioi osaamisen kehittymistä.

Alkaneen kehittämistyön tavoite on luoda kaupungille yhtenäiset ja katkeamattomat osaamisen kehittämisen prosessit ja toimintatavat. Henkilöstön osaamistavoitteet dokumentoidaan osaamiskarttaan, joka kulkee samantyyppisenä pohjana johtoryhmistä vastuualueen yksiköihin. Karttaan syvennetään tarpeita priorisoiden 3x3x3-mallilla. Vastuualueilla määritellään substanssiosaamistavoitteet ja lopulta tiimi- ja yksilötasolla kehityskeskusteluissa erityisosaamisen tarpeet.



Kuvio 13. Osaamisen hallinnan käsi

Kehityskeskusteluille selkeä työnäkökuorma

Kaupunkiorganisaation kehityskeskusteluissa on perinteisesti painottunut työhyvinvoinnin näkökulma. Nyt painopiste siirrettiin osaamislähtöisempään keskusteluun, jossa ennakoitiin on perusjuonteena.

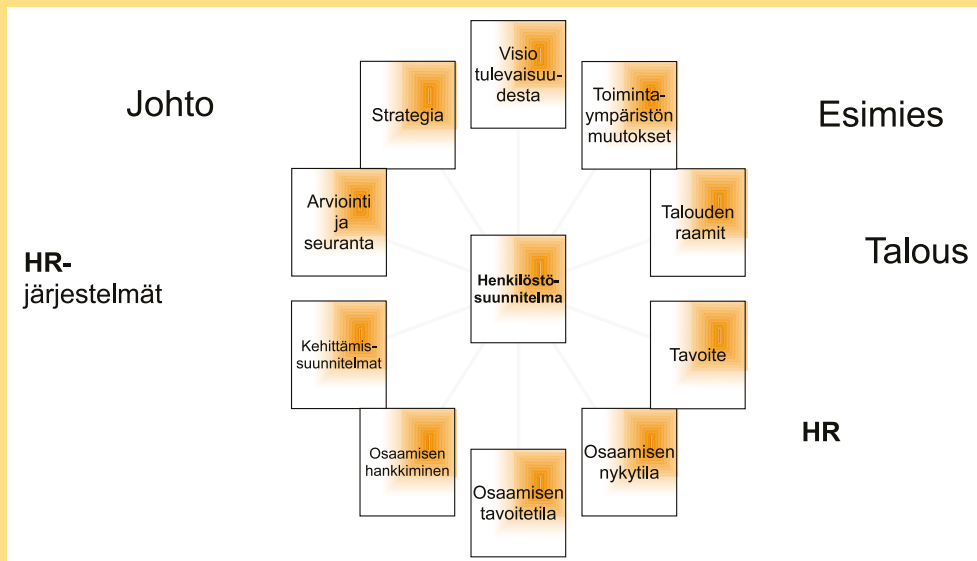
Selkeitä kehityskeskustelupohjia luotiin eri tarpeisiin: Tulokeskustelu, esimies ja työntekijä -keskustelu, tiimin, työyhteisön, johdon ja esimiesten kehityskeskustelu, suorituksen arviointi ja tuki, voimavara- ja urasuunnittelukeskustelu sekä lähtökeskustelu.

– Kehityskeskusteluita tuotiin myös aste ylemmäs, tiimi- ja työyhteisötasolle. Samalla, kun puhumme osaamisista, mietimme, mitä se tarkoittaa koko tiimin henkilöstösuun-

nittelun näkökulmasta: Keitä on lähdessä eläkkeelle, vanhempainvapaalle, opintovapaille seuraavana vuonna ja mitä se merkitsee osaamisen kehittämistarpeille.

Jyväskylän kaupungille tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että kaupunkiorganisaation esimiehet ymmärsivät osaamislähtöisen henkilöstösuunnittelun tärkeyden hyvin. Keskeiseksi ennakkoinnin työkaluksi nousi esimiesten mukaan ”huolellinen rekrytointi”. Rekrytointien pitäisi olla tarkemmin ennakoituja ja osaamislähtöisiä. Tulee miettiä, täytetäänkö vapautunut paikka, vai voiko tehtävät järjestää muualla tavalla.

Henkilöstösuunnitelman (kuvio 14) uusiksi osioiksi tulevat nyt vahvasti osaamistavoitteiden asettaminen, kehittämissuunnitelmien laatiminen ja osaamisen kehittäminen.



Kuvio 14. Ennakoiva henkilöstösuunnitelma

Sisäinen liikkuvuus liukkaammaksi

Sari Uotilan mukaan rakenteet ylittävä yhteistyö on tämän ajan ratkaisu – sekä kaupunkiorganisaation sisällä että yhteistyöorganisaatioiden välillä.

– Siilot madaltuvat, kun sisäinen liikkuvuus lisääntyy. Olin itse työkierrossa HR-asiantuntijana Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Koin silloin, että liikkuvuuden rajoja pitäisi madaltaa myös organisaatioiden välillä. Esimerkiksi yhtenäiset kehityskeskustelukäytännöt sekä palvelusuhteen ehtoihin liittyvät asiat liukastaisivat liikkumista, Uotila sanoo.

Myös työkierron, varjostuksen ja mentoroinnin tarjoamia mahdollisuuksia pitäisi käyttää rohkeammin koulutuksen

rinnalla. ”Varjostus” on keino madaltaa kynnystä työkiertoon: Työntekijä voi käydä 1–3 päivän ajan tutustumassa toiseen työhön ja työyhteisöön. Uotila kertoo esimerkin rehtorista, joka kävi varjostamassa toisen koulun rehtoria, joka veti hyviä työpaikkapalavereita. Rehtori innostui kokemuksestaan niin, että päätti toteuttaa yhdessä naapurikoulun kanssa koko opetus henkilöstön välisen varjostuksen.

Kun joku lähtee työkiertoon, henkilöstöyksikkö hakee hänen tilalleen vastaparin. Myös työ- ja palkkaussopimusten muutokset sovitetaan yhteen niin, ettei byrokratia estä sisäistä liikkumista. Työvaihtohyrrä (kuvio 15) kuvaa vastavuoroisen työvaihdon vaiheet.

*Teksti ja valokuva:
Toimittaja Oili Valkila
Will & Way*



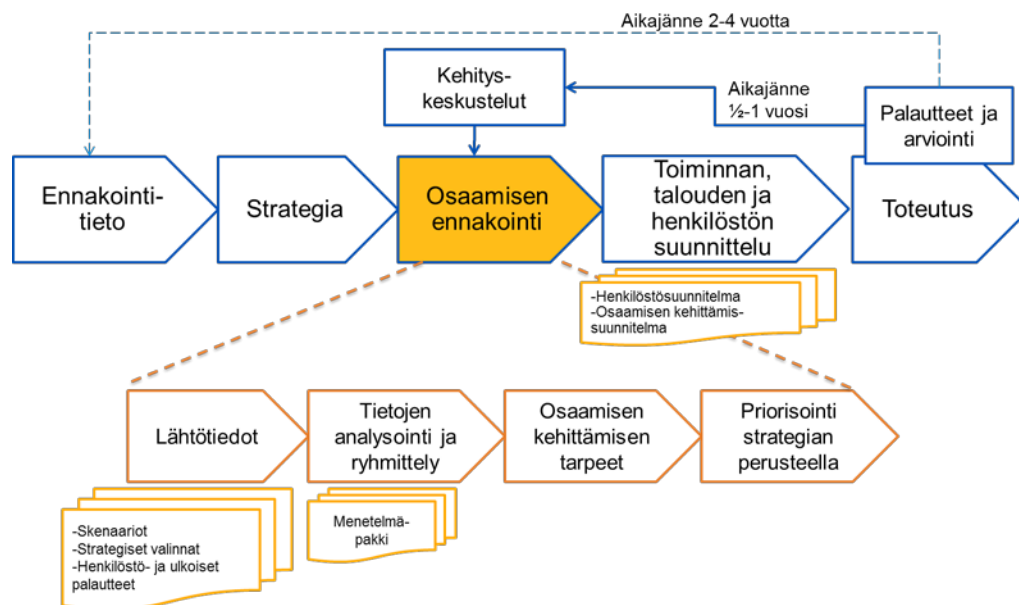
Kuvio 15. Työvaihtohyrrä

Palvelujen tuottamisessa tarvitaan osaavaa työvoimaa

Kunnat ovat keskeisiä organisaatioita työnantajina ja yhteiskunnallisten palveluiden tuottajina. Henkilöstö on palveluiden tuottamisen näkökulmasta kuntien tärkein voimavara. Vaikka kunta ei itse aina tuottaisikaan vastuullaan olevia lakisääteisiä palveluita, sillä on palvelujen järjestämisvastuu. Näin ollen palveluiden laatu on viime kädessä kuntaorganisaation vastuulla, vaikka yksityinen yritys toteuttaisikin ne. Laadukkaiden kuntapalveluiden tuottamiseen tarvitaan osaavaa työvoimaa. Se vaatii kun-

nilta työnantajavastuun tunnistamista ja proaktiivista lähestymistapaa osaamisen kehittämiseen ja ennakointiin. Tulevan osaamistarpeen ennakoidmiseksi kunnat tarvitsevat ketterän ja systemaattisen ennakointimallin.

Kuviossa 16 on yhdistetty aiemmin osaamiseen ennakointiin liitettyjä vaiheita ja osaprosesseja yhdeksi *osaamisen ennakoinnin kokonaismalliksi*. Mallista on hyvä tunnistaa ensinnäkin se, että osaamisen ennakointi linkittyy



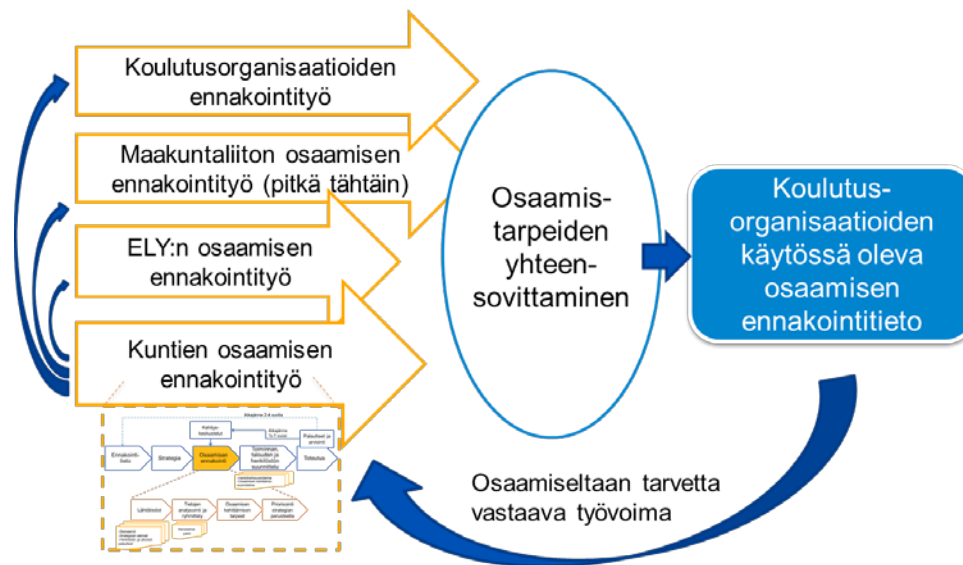
Kuvio 16. Osaamisen ennakoinnin malli

organisaatiossa useampaan eri prosessiin. Strategiaprosessin aikajänne on useimmiten 2–4 vuotta. Sen loppuloksena organisaatiolle syntyy päivitetty tai kokonaan uusi strategia. Osaamisen ennakointi on tärkeä osa tätä yhtä organisaation keskeisimmistä prosesseista. Toiseksi osaamisen ennakointi liittyy vuosittain tehtäviin toiminnan, talouden ja henkilöstön suunnitteluprosesseihin. Palautteet, itsearvioinnit ja kehityskeskustelut, tai vaikkapa asiakasrajapinnassa tapahtuva havainnointi tuottavat aineistoa osaamiseen ennakointiin lyhyemmällä aikavälillä. Kolmanneksi osaamisen ennakointi voidaan jakaa useampaan eri työvaiheeseen, joiden käytännön toteuttamiseen on tarjolla erilaisia menetelmiä ja työkaluja.

Osaamisen ennakointitietoa tarvitaan, jotta kunta voi varmistaa tarvitsemansa osaavan työvoiman saatavuuden.

Ennakointitiedolla kunta voi vaikuttaa oman alueensa koulutuspaikkojen määriin ja koulutuksen sisältöihin. Kyse on proaktiivisesta toiminnasta, jota tehdään esimerkiksi oppilaitosyhteistyössä. Koulutusorganisaatiot tarvitsevat työelämästä tietoa miten koulutusta tulisi kehittää. Kuntien on osaltaan huolehdittava siitä, että sisällöltään ja määrältään oikeanlaista koulutusta on tarjolla julkisen sektorin vastuulla olevien palvelujen tuottamiseen tarpeisiin.

Alueellisesti osaamista ennakoivat useat eri toimijat. Maakuntaliitoilla on lakisääteinen velvollisuus vastata alueensa pitkän ja keskipitkän aikavälin koulutustarpeiden ennakoinnin yhteensovittamisesta sekä alueellisten koulutustavoitteiden valmistelusta osana koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnittelua. ELY-keskukset tukevat



Kuvio 17. Alueellinen osaamisen ennakointi

Tieto tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta ei synny itsestään. Alueellisella yhteistyöllä tuotetaan monipuolinen näkökulma, jonka pohjalta varmistetaan myös kunta-alan palveluissa tarvittava henkilöstön osaaminen.

maakuntaliittojen ennakointityötä sekä tekevät lyhyen aikavälin työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointia alueellaan. Myös koulutusorganisaatiot ennakoivat määrällisiä ja laadullisia osaamistarpeita koulutussuunnittelunsa tueksi yhteistyössä työelämän kanssa mm. neuvottelukuntien kautta. Kuviossa 17 on esitetty miten alueen eri toimijoiden osaamisen ennakointityö sovitetaan yhteen alueen työvoimatarpeen turvaamiseksi. Kuntien oma osaamisen ennakointityö on keskeinen osa tätä kokonaisuutta, jotta osaamistarpeita vastaavaa työvoimaa olisi kuntien käytettävissä nyt ja tulevaisuudessa.

Kunta-alan osaamisen kehittämisen näkökulman on oltava mukana, kun käydään keskusteluja koulutustarpeista ja -määristä. Kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamisesta vastaavien osallistuminen eri ennakointifoorumeihin varmistaa sen, että kuntien osaamistarpeet huomioidaan suunnittelutyössä.

Alueellista osaamisen ennakointia tehdään jokaisessa maakunnassa, ELY-keskuksessa ja koulutusorganisaatiossa. Eri organisaatioiden käytäntöihin voi perehtyä mm. organisaatioiden www-sivujen kautta. Kunnissa on hyvä tunnistaa kuvion 17 kaltainen alueellisen osaamisen ennakoinnin kokonaiskuva sekä ne keskeiset foorumit, joissa organisaatioiden osaamistarpeita yhdistellään koulutusorganisaatioiden käyttöön osaamisen ennakointitiedoksi.

*Teksti:
Senior Consultant Lassi Köppä
Ramboll Management Consulting*

Case Keski-Suomi:

Maakunta osallistaa ennakointiin

Osaamisen ennakointi pitää systematisoida ja osallistaa ja sitouttaa toimijat siihen.

Ennakointi on pitkään kuulunut maakuntaliittojen tehtäviin. On ennakoitu muun muassa koulutus- ja työvoimatarvetta, mihin osaamisenkin ennakointi keskeisesti liittyy.

– Selkeä hankkeen tuoma lisä on laajempi ymmärrys osaamisen laadullisesta ennakoinnista. Kun puhutaan vaikkapa sosiaali- ja terveysalan kehityksestä, puhutaan nykyään siitä, miten tehtävänkuvat muuttuvat eikä vain siitä, paljonko hoitajia ja koulutuspaikkoja tarvitaan, sanoo koulutuksen kehittämispäällikkö **Anu Tokila** Keski-Suomen liitosta.

Vaikka osaamisen ennakointia on tehty vasta pilottina, ovat Jyväskylän lisäksi monet muutkin Keski-Suomen kunnat jo osallistuneet hankkeen yhteydessä järjestettyihin tilaisuuksiin. Tokilan mielestä osallistaminen on keskeistä onnistumiselle.

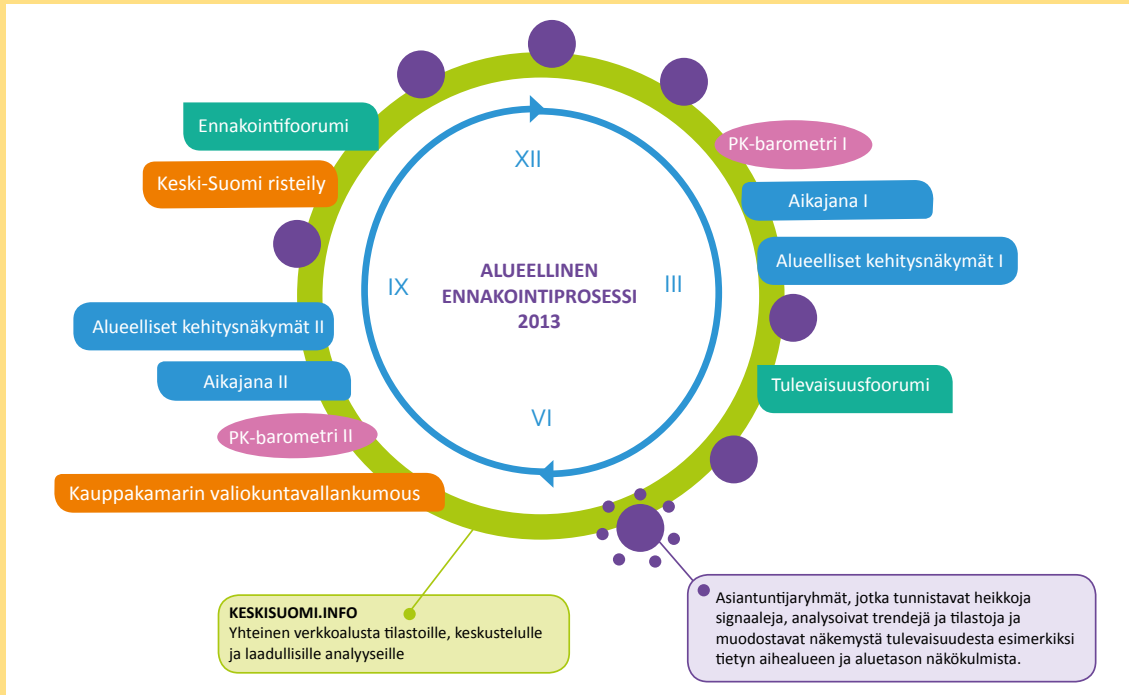
– Tärkeää on, että ennakoinnin kehittäminen on pysyvää eikä hankekeskeistä. On ollut hyvä, että hanketta on tehty itse alueilla. Silloin se voi myös jäädä elämään siellä, kun sitä ei ole tuotu ylhäältä päin, hän sanoo.

Liitto koordinoi ja jalostaa tietoa

Maakunnan liitto kerää ja jalostaa tietoa ja koordinoi maakunnan pitkän aikajänteen strategista suunnittelua.



Se vetää vastuulleen kuuluvat ennakointiprojektit yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa ja tuottaa ennakoinnin tueksi jalostettuja aineistoja kuvina, analyyseina ja katsauksina kehitystrendeistä. Tärkeä tiedon keskittymä on internet-sivusto keskisuomi.info.



Kuvio 18. Alueellisen ennakoinnin vuosikello 2013

Osaamisen ennakointi -hankkeessa on otettu käyttöön ennakointilupaus, joka muistuttaa hieman yritysmaailman brändilupausta.

Alueellisessa ennakointiprosessissa mukana olevat organisaatiot antavat kukin ennakointilupauksen, joka kuvaa, millä tavalla organisaatiossa tehdään ennakointia, mitä se tuottaa yhteiseen prosessiin ja kuinka se osallistuu alueelliseen ennakointiyhteistyöhön. Myös ennakointiin osallistuvat työntekijät tekevät henkilökohtaisia ennakointilupauksia.

– Henkilökohtaisilla ennakointilupauksilla pyritään siihen, että jokainen hahmottaisi roolinsa ennakoinnissa: mitkä omat ennakointitehtävät ovat, ja miten käyttää ja jakaa tuota tietoa jatkossakin. Paperille kirjattu lupaus sitouttaa, Tokila uskoo.

Ennakointiin yhteinen vuosikello

Koko maakunnan yhteinen vuosikello auttaa hahmottamaan samalla tavalla vuoden kierrossa etenevät tehtävät. Se koskee maakuntaliittoa, koulutusorganisaatioita, yrittäjäjärjestöjä, ELY-keskusta, kuntia sekä seutujen edustajia.

– Alueellisen ennakkoinnin vuosikelloa päivitetään jatkuvasti, mutta peruselementit ovat samat. Uutena elementtinä mukana on nyt uutiskirje, jota julkaisemme joka toinen kuukausi. Sillä levitetään aktiivisesti sisällöllistä ennakkointiasiaa melko laajalle tilaajajoukolle.

Tieto koulutusorganisaatioiden käyttöön

Kertyvän tiedon pitää päästä sinne, missä siitä on hyötyä eli koulutusorganisaatioiden suunnittelukäyttöön.

– Meillä on ryhmä, joka käy asioita läpi kerran kuussa. Siihen tulee ajankohtaista tietoa, jota käsitellään yhdessä. Siinä on mukana koulutusorganisaatioiden sekä työnantajien edustajia hyvin kattavalla kokoonpanolla, Tokila sanoo.

Nyt hankkeen sijaan on tullut pysyvämpi yhteistyön muoto, johon osallistuvat organisaatiot panostavat sekä rahallisesti että osaamisellaan. Mukana ovat Keski-Suomen liiton ohella Jyväskylän kaupunki, ELY-keskus sekä koulutusorganisaatiot.

Tokila kertoo, että kesällä 2013 toteutetut ammatillisen koulutuksen aloituspaikkojen vähennykset perustuivat jo kyseisten alojen ennakkointitietoon. Audiovisuaalisen ja laboratoriotekniikan alan työvoimantarpeen tiedettiin vähenevän, joten niiden aloituspaikkoja leikattiin. Sen sijaan rakennusalan insinööri-koulutus aloitetaan uudelleen, koska ennakoitua tarvetta ei ollut huomioitu lopettamis päätöksessä.

Kevyt prosessi tuottamaan tietoa alueille

Parhaillaan valmistellaan myös prosessia, jolla Jyväskylän kaupungin ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin osaamisesta koottu ennakkointitieto tuodaan osaksi maakunnallista

ennakkointitietoa. Tätä haastattelua tehtäessä suunnittelupalaveri oli vasta pidetty.

– Kun ELY-keskus ja Keski-Suomen liitto tekevät monia suuria linjauksia, olisi arvokasta, että organisaatio muodostaisi ylätasoa tietoa ja voisimme koota niistä vielä alueellista tietoa. Siihen olisi kehitettävän jokin melko helppo prosessi, joka ei kuormita ketään liikaa, Tokila arvelee. Valmisteleavassa työpajassa on tarkoitus punnita muun muassa sitä tietoa, jota syntyy kehityskeskusteluista työntekijöiden kanssa ja miettiä, mitä tietoa olisi hyödyllistä kerätä alueen kehityksen kannalta. Pitää myös ratkaista, miten ja kuinka usein organisaatiot koostavat tiedot yhteen ja toimittavat alueellisen ennakkointiryhmän pureskeltaviksi. Asioita on vielä auki.

Ennakoiva työote tullut kaikkiin työtehtäviin

Muut maakunnat voisivat Tokilan mukaan ottaa Keski-Suomesta mallia kokonaisajattelussa.

– Jatkuvuus on yksi hyvä tuloksemme. Toinen on se, että ennakkointia on katsottu kokonaisuutena eikä keskitytty vain koulutus- ja työvoimatarpeisiin. Kolmanneksi, olemme myös kehittäneet ennakoivaa työotetta. Kaikilla on nyt oltava työssään tulevaisuusnäkökulma.

Keski-Suomen liitossa järjestetään tulevaisuustyöpajoja nykyisin koko 35-henkiselle henkilöstölle, kun ennakkointi aiemmin kuului vain joillekin asiantuntijoille.

– Aluksi toki ilmeni pientä vastarintaa, mutta kuuluuhan ennakkointi selkeästi esimerkiksi talouspuolelle budjetointiin, sanoo Anu Tokila.

*Teksti ja valokuva:
Toimittaja Oili Valkila,
Will & Way*

Miten edetä tästä?

Ennakoinnin sanotaan olevan organisaatiolle kuin reimarit vesikulkuneuvolle: niiden avulla voidaan väistää karikot ja luovia turvallisesti sinne minne halutaan olla menossa (Meristö ym. 2007). Huolellisella osaamisen ennakoinnilla on mahdollista hyödyntää kuntien olemassa olevat ja vähenevät resurssit tehokkaammin, sekä luoda kuntaorganisaatioon joustavuutta tulevien muutosten varalle.

Toivomme, että tässä julkaisussa esitellyt mallit ja kokemukset osaamisen ennakoinnista innostavat muitakin kunta-alan organisaatioita katsomaan rohkeasti tulevaisuuteen ja hyödyntämään osaamisen ennakoinnin luomia mahdollisuuksia henkilöstövoimavarojen hallinnassa. Seuraavassa on esitelty välineitä ja aineistoja, joiden avulla voi edetä ennakoinnin toteuttamisessa ja perehtyä syvällisemmin ennakoinnin maailmaan.

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeen loppuraportissa on esitelty kunta-alan organisaatioille laadittu yleinen osaamisen ennakoinnin prosessimalli, joka on muodostettu osaamisen ennakoinnin teorian ja pilottiorganisaatioiden tekemän työn pohjalta. Tämän mallin on tarkoitus toimia esimerkkinä osaamisen ennakointiprosessin toteuttamisesta kuntaorganisaatioissa. Raportissa on avattu myös laajemmin ennakointiprosessin kulkua sekä sitä, miten tuotettua ennakointitietoa osaamistarpeista kannattaa viedä osaksi alueellista ja valtakunnallista ennakointia.

Loppuraportin lisäksi hankkeessa tuotetuissa pilottiraporteissa esitellään kunkin pilotin ennakointikäytäntöjä. Kaikki Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeessa tuotetut raportit ovat ladattavissa hankkeen verkkosivuilta osoitteesta www.osaamisenennakointi.fi (kts. myös lähdeluettelo).

Hyödyllisiä ennakointisivustoja tarjoavat myös Opetushallitus sekä maakuntaliitot. Opetushallitus tarjoaa kattavan sivuston koulutus- ja osaamistarpeiden ennakoinnista sekä kaikille avoimen ennakointitietopalvelu ENSTI:n, josta löytyy ennakointiaiheisia uutisia, ennusteita, ennakointiraportteja sekä ennakoinnin sanastoa. Myös alueellisen ennakoinnin kehittämishankkeessa EMMA:ssa on tuotettu informatiivinen verkkosivusto, josta löytyy tietoa ennakoinnista sekä ReFo-työkalu, jota voi hyödyntää oman organisaation ennakoinnin itsearvioinnissa. Jokaisella maakunnalla on verkossa oma ennakointiportaali, johon on koottu kyseisen maakunnan ennakointitietoa. Tietoa erilaisista ennakointimenetelmistä tarjoaa myös Tulevaisuudentutkimuskeskuksen ylläpitämän TOPI - tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalia -sivuston menetelmä-osio.

Ennakkoinnista ja osaamisen ennakkoinnista kertovaa kirjallisuutta, johon kannattaa tutustua on muun muassa:

- Mika Aaltonen & Markku Wilenius (2002): Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen
- Leenamajja Ojala (2008): Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu
- Riitta Viitala (2005): Johda Osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön

- Osmo Kuusi ym. (2013): Miten tutkimme tulevaisuuksia?
- Tuomo Kuosa (2012): The Evolution of Strategic Foresight
- J.C. Glenn & T.J. Gordon (2009): The Millennium Project Futures Research Methodology (Version 3.0) (erilaisten ennakointimenetelmien esittelyä)

Näiden vinkkien toivomme auttavan eteenpäin osaamisen ennakkoinnin tiellä. Tarkemmat tiedot yllämainitusta materiaalista löytyvät tämän julkaisun lähdeluettelosta.

Teksti: projektikoordinaattori Laura Pouru, KT Kuntatyöntajat

Lähteet

- Aaltonen, M. & Wilenius, M.** 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Kauppakamarisarja: Johtamistaito. Helsingin kauppakamari.
- Antila, M.** 2012. Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämistyössä. Case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen verkostomaisesta laadunkehittämistyöstä. Tampereen yliopisto.
- Glenn, J.C. & Gordon, T.J.** (toim.) 2009. The Millennium Project Futures Research Methodology Version 3.0. AC/UNU Millennium Project.
- EMMA** - Alueellisen ennakkoinnin kehittäminen. 2013. <http://emma.pilkahdus.fi>
- Euroopan komissio.** 2002. Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas.
- KT Kuntatyönantajat.** 2012. Kunnissa tarvitaan osaajia!
- KT Kuntatyönantajat.** 2013. Ajankohtaista. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2013/Sivut/11-13-ammattillinen-osaaminen.aspx>
- Kuntien eläkevakuutus.** 2012. Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030.
- Kuosa, T.** 2012. The Evolution of Strategic Foresight - Navigating Public Policy Making. Gower Applied Business Research.
- Kuusi, O., Bergman T. & Salminen H.** (toim.) 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, Acta Futura Fennica 2013 (5).
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen J. & Tuohimaa, H.** 2007. Laadukas SWOT: Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen menestyksen turvaamiseksi. Åbo Akademi, Corporate Foresight Group.
- Moss, P.** 2013. Why Learning Through Social Networks Is The Future. http://www.teachthought.com/technology/learning-through-networks-is-the-future/?utm_source=hootsuite&utm_campaign=hootsuite
- Opetushallitus.** 2013. Tietopalvelut - ennakointi. <http://www.ooph.fi/tietopalvelut/ennakointi>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Keski-Suomen pilottiraportti.** 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-keski-suomi-pilottiraportti-final.pdf>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Kunta-alan osaamistarpeet.** 2012. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-kysely-seminaariraportti-2012-final.pdf>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa - Loppuraportti.** 2014. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Sivut/default.aspx>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Pohjois-Suomen pilottiraportti.** 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-pohjois-suomen-pilottiraportti-final.pdf>
- Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Päijät-Hämeen pilottiraportti.** 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-paijat-hame-pilottiraportti-final.pdf>

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – Pääkaupunkiseudun pilottiraportti. 2013. <http://www.osaamisenennakointi.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-pk-seudun-pilottiraportti-final.pdf>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailu-etu. WSOYpro.

Pathan, A., Vaahtera, A., Oja, L. & Pokela, P. 2013. ESR-ennakointihankeselvitys Loppuraportti 30.9.2013. http://www.oph.fi/download/152423_ESR-ennakointihankeselvitys_Gaia_loppuraportti_ID_11016_pdf.pdf

Siikaniemi, L., Saikkonen, S. & Härkönen, A. 2010. Innovaatiojärjestelmä haastaa osaamisen ennakkoinnin. Teoksessa S. Saikkonen (toim.) Osaavaa työvoimaa ja aluekehittämistä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja C, osa 68, Lahden ammattikorkeakoulu.

TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. 2013. <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>

Tulevaisuusselonteko 2030. 2013. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko. <http://tulevaisuus.2030.fi/>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.

Voros, J. 2003. A Generic Foresight Process Framework. Foresight 5(3), 10-21.

Osaamista ennakoimaan! -julkaisu on osaamisen ennakkoinnin käsikirja kunnille, kuntayhtymille ja kuntakonserneille. Se on toimitettu työvälineeksi poliittiselle johdolle ja virkamiesjohdolle sekä esimiehille käytettäväksi silloin, kun pohditaan henkilöstövoimavarojen hallintaa, tulevia osaamistarpeita ja rekryointitarvetta.

Julkaisu tarjoaa työkaluja osaamisen ennakkoinnin toteuttamiseen. Julkaisussa esitellään Helsingin kaupungin, Jyväskylän kaupungin ja Keski-Suomen maakunnan osaamisen ennakkoinnin käytäntöjä.

KT *Kuntatyönantajat*
Kommunarbetsgivarna

ISBN 978-952-293-166-5 (painettu)

ISBN 978-952-293-167-2 (verkkojulkaisu)