

Tapahtuma:

HUPO Mapper - Menetelmä vaikuttavaan osaamisen kehittämiseen

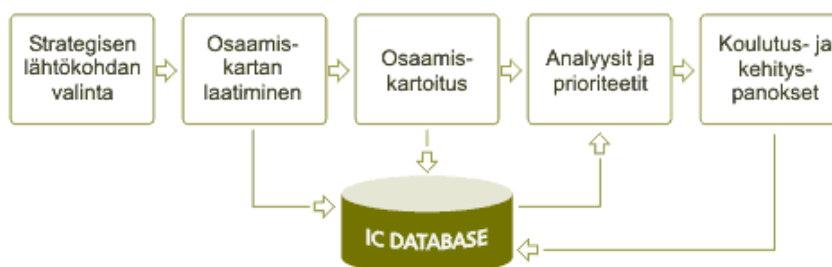
IC Insight järjesti 11.5.2006 teemapäivän aiheesta "HUPO Mapper – yrityksen osaamisvoimavarat hallintaan." Tapahtumassa oli paikalla kolmisenkymmentä osallistujaa sekä yritys- että julkisen hallinnon puolelta. Tilaisuus oli samalla ensimmäinen uudessa toimitalossa järjestetty IC-päivä. Tapahtuman puhujina olivat Teija Snicker-Järvinen Tieliikelaitoksesta, Katja Korhonen Tradeka Oy:stä sekä Teemu J. Lehtonen järjestäjän puolelta.

Tapahtuman avasi yrityksen tuore tj. Hannu Salmensaari, joka painotti sitä, että IC Insightin jo vuodesta 2000 saakka tekemät osaamisen johtamiseen liittyvät projektit ovat saaneet nyt selkeän formaatin ja näin päässeet "HUPO-tuoteperheeseen". Samalla hän siteerasi HS:ssa (10.5.2006) ilmestynyttä artikkelia, jossa kerrottiin tuoreesta tutkimuksesta, jonka mukaan henkilöstöhallinnon budjetit menevät Suomessa pääosin sekalaiseen ja tuottamattomaan kehittelyyn. Tarve tavoitteellisimmille hankkeille on siis ilmeinen.

Taustalla tutkimusta, kokemusta ja työkaluja

"Mapper"-konseptin taustaa ja syntyä valotti yrityksen perustaja Teemu J. Lehtonen. Konseptin taustalla on Lehtosen väitöskirjatyö ("Organisaation osaamisen strateginen hallinta", ks. "Linkit"), lukuisat yritysprojektit sekä samanaikaisesti tehty järjestelmäkehitys. Toimintamalli on teoreettisesti perusteltu sekä käytännön hankkeissa hioutunut. Tehokkaan toteutuksen mahdollistaa pitkälle viety järjestelmätuki, jota käytetään palvelunomaisesti niin, ettei asiakkaan tarvitse sekaantua tietotekniikkahankintoihin tms. Tämä periaate on osoittautunut erittäin käytännölliseksi yrityksen toisessa menestyskonseptissa, eli "HUPO Index" -toimintamallissa.

Mapper-projekti etenee vaiheittain asetettua tavoitetta kohden, ja matkan varrella syntyy mm. yrityksen strategian ja toimintalogiikan tulkinta osaamisnäkökulmasta, yrityksen ja sen eri osien osaamiskartat, tietopankki yrityksen osaamisvoimavaroista, selkeä näkemys keskeisistä ja yhteisistä osaamisen kehitystarpeista eri organisaatiotasolla, sekä yrityksen omia resursseja hyödyntävä kehitysohjelma eri osaamisalueille.



Lehtonen painotti sitä, että "kaupallisiin" kehittämisresursseihin (kurssit ja koulutukset) ei tarvitse tukeutua kuin äärimmäisessä hädässä, sillä suurin osa tarvittavista osaamisvoimavaroista on jo yrityksen hallussa. Mapper-konsepti tekee nekin näkyväksi, ja on näin askel kohti todellista tietämyshallintaa.

Lopuksi Lehtonen toi esille havaintonsa siitä, että HRD-funktion voimavarat menevät edelleen hyvin pitkälle erilaisten toimintamallien, prosessien ja työkalujen kehittämiseen, jotka eivät varsinaisesti tuota mitään. Organisaation tulisi päästä mahdollisimman nopeasti sellaiseen tilanteeseen, missä kehittämisvoimavarat käytetään niiden asioiden ja osaamisten kehittämiseen, jotka tuottavat välitöntä hyötyä esim. kannattavuuden, myynnin kasvun tai parantuneen asiakatyytyväisyyden muodossa.

Tieliikelaitoksen liiketoiminta on osaamisen myymistä

Seuraavaksi Tieliikelaitoksen kehityspäällikkö Teija Snicker-Järvinen kertoi projektista, joka aloitettiin viime vuoden lopulla IC Insightin kanssa.

Osaamisen johtamisen uuden toimintamallin rakentaminen aloitettiin ns. strategisten kyvykkyyksien kartoituksella joka antoi merkittävän alkupotkun hankkeelle. Tämän kautta saatiin oivallus osaamisen johtamisen strategisesta luonteesta, ja näkökulma nousi välittömien operatiivisten tarpeiden lisäksi myös strategisen suunnittelun tasolle. Suurimpana käytännön haasteena hankkeessa on Snicker-Järvisen mukaan ollut organisointi ja aikataulutus, kun kyseessä on monialaisen organisaation osaamisen mallinnus sille tasolle, mikä on käytännössä järkevää. "Mikään ei poista vuorovaikutuksen tarvetta eri sidosrymien kanssa.", tiivistä Snicker-Järvinen havaintonsa. "Tämä vaiva kannattaa kuitenkin nähdä, sillä osaamistahan asiakas meiltä lopulta ostaa", päätti hän esityksensä.

Konkretiaa ja nopeita vaikutuksia Tradekassa

Henkilöstön kehityspäällikkö Katja Korhonen kertoi hankkeesta, joka alkoi Tradekassa vuonna 2003, kun IC Insight piti yrityksen laajennetulle johtoryhmälle workshop-päivän. Tämän tuloksena yrityksessä päätettiin aloittaa perusteellinen osaamisen johtamisen kehitysprosessi. Ensimmäisessä vaiheessa mallinnettiin Tradekan strategiset kyvykkyydet. Ajatus kyvykkyyksien kehittämisestä ja hyödyntämisestä iskostui pysyvästi yrityksen avainhenkilöstön ajatusmaailmaan.

Mapper-konseptin myötä Tradekassa pyritään ensisijaisesti ohjaamaan käytännön kehitystyötä, mm. aluekouluttajien (n. 20 henk.) ja oman koulutusorganisaation (AVA-Insituutti) työtä. Näin saadaan nopeasti konkreettisia toimenpiteitä ajankohtasiin tarpeisiin. Tämän lisäksi Tradekan toimintamalliin kuuluu pidemmän aikavälin resurssisuunnittelu.

"Myymälätason osamiskartan on oltava konkreettinen. Henkilö, joka on esim. 10 h/vko meillä töissä ei voi paneutua kovin monimutkaiseen asiaan", kuvaili Korhonen. Toisaalta osaamiskartta ja Mapper-konsepti on ollut oivallinen keino prosessijohtamisen jalkauttamiseen. "Prosessivastaavat kuvasivat tukiorganisaatiolle

IC INSIGHT

prosessien alkupään ja myymälätasolla niiden loppupään", valotti Korhonen. "Vaikka prosessimme nyt hieman muuttuvatkin, osaaminen jota niissä tarvitaan on edelleen ihan samaa", hän tiivistä.

Inforuutu:



Tieliikelaitos:

Tieliikelaitos on liikenneväyliin ja liikenneympäristöön liittyviä palveluja tuottava valtion liikelaitos. Tieliikelaitos muuttui valtion liikelaitokseksi vuonna 2001. Henkilöstöä on 2365 ja yrityksen liikevaihto on 490 miljoonaa euroa. Edessä täysi yksityistäminen lähivuosina. Omistus: Valtio 100%.

<http://www.tieliikelaitos.fi/>

Inforuutu:



Tradeka Oy.

Faktat: 7000 henkilöä, liikevaihto 1,2 mrd euroa. 730 myymälää. Brändit SIWA, Valintatalo, Euromarket (Kaikki Ruokavarastot, Sestot ja Etujätit siirtyvät Tradekan brändien alle v. 2006). Omistus: Tradeka Group 51%, Industri Kapital 32%, Wihuri 16%, toimiva johto 1%.

<http://www.tradeka.fi/>