

# Osaamisen johtaminen PKSSK:ssa



- *"Meillä välitetään, meillä osataan"*

(PKSSK strategia 2010-2012)

## Sisältö

- Osaamisen hallinnan ja johtamisen kehittäminen PKSSK:ssa
- Osaamisen hallinnan ja johtamisen prosessi
- Osaamisen hallinnan ja johtamisen työvälineet PKSSK:ssa
- Pilottikokemuksia
- Tulevaisuuden visioita

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)

## Osaamisen johtamisen taustaa



- Selkeä tarve, useissa yksiköissä tehty eri menetelmin
- Ollut "muodissa" terveysalalla vuosia
- Tarve saada tietoa suuressa organisaatiossa ylöspäin
- Työvälineitä esimiehille
- Mahdollisuus yksilölliseen osaamisen hallintaan
- Eläköityminen kiivasta
- Työvoiman saatavuus ei taattua
- Pienemmällä porukalla, enemmän työtä = vaatii osaamista
- Asialle tehtävä jotain

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)

# Osaamisen hallinnan ja johtamisen tavoitteet

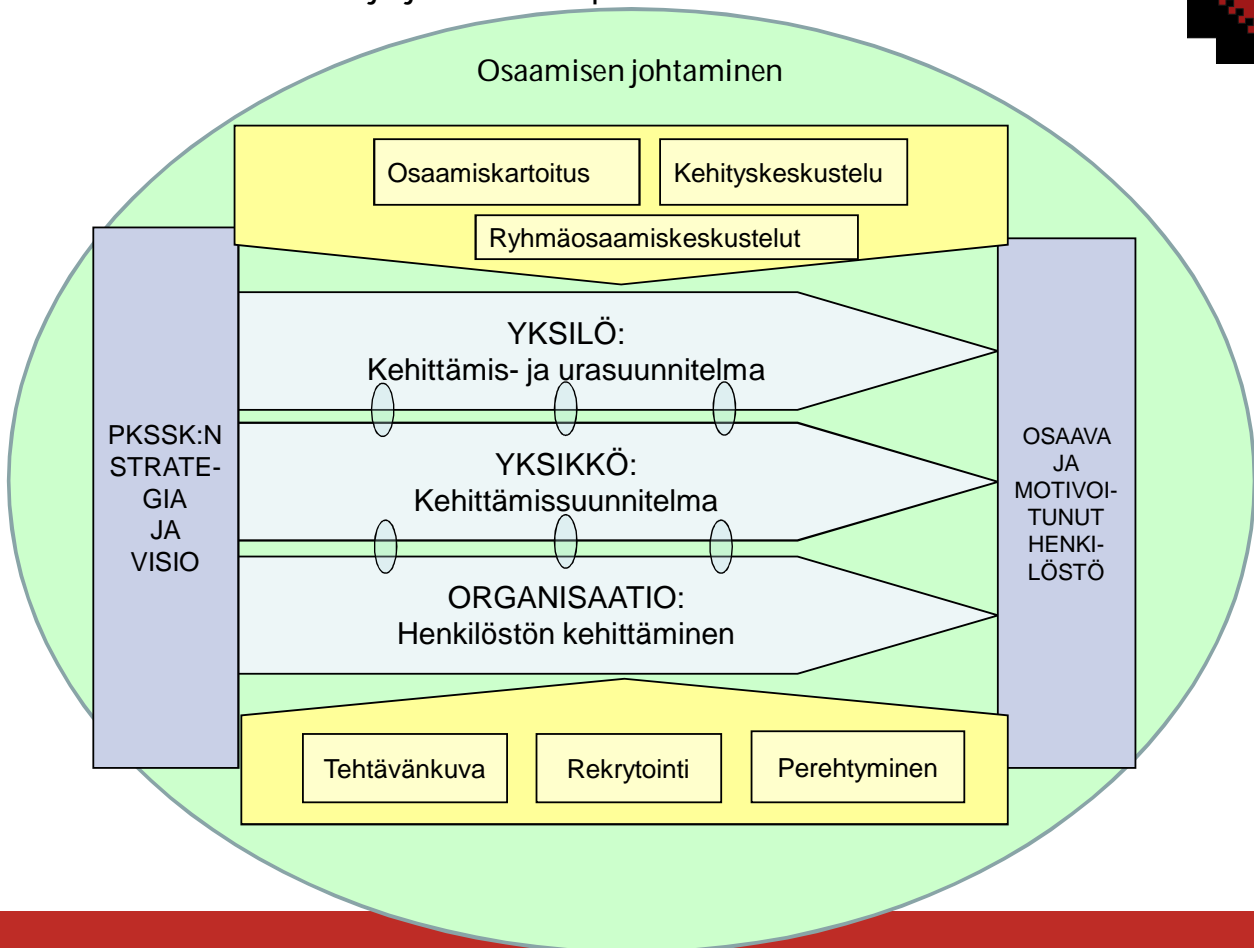


- Varmistaa strategisten tavoitteiden saavuttaminen
- Varmistaa taloudellinen ja tuloksellinen toiminta
- Henkilöstövoimavarojen ja osaamisen tehokas hyödyntäminen
- Edistää henkilöstön joustavaa liikkumista organisaatiossa
- Tavoitteellinen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja henkilökohtainen urasuunnittelu
- Esimiestyön tukeminen
- Työhyvinvoinnin edistäminen

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)

## Osaamisen hallinnan ja johtamisen prosessi PKSSK:ssa

24.9.2010 LS JA TK





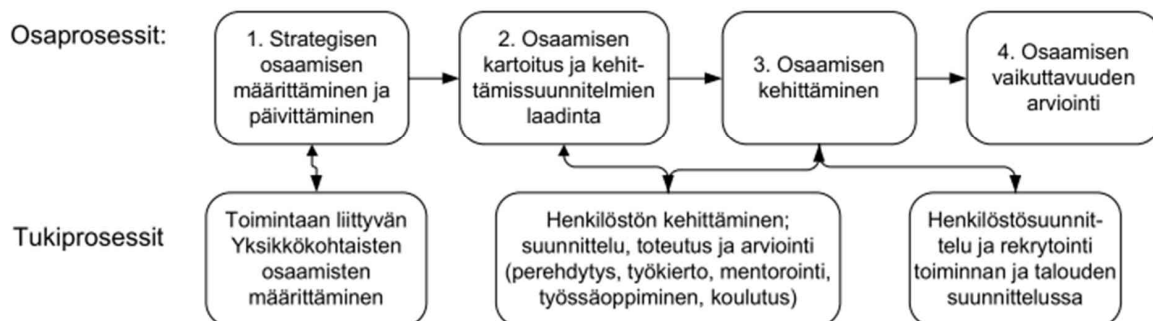
Klinikkaryhmä/palveluyksikkö	2012	2013	2014
Henkilöstö ja osaaminen suhteessa toiminnan tavoitteisiin			
Merkittävät toiminnalliset muutokset, jotka vaikuttavat henkilöstön osaamisen varmistamiseen ja uudistamiseen.			
Henkilöstön tulo- ja lähtövaihtuvuus sekä muut lähivuosien haasteet osaamisen varmistamisen ja henkilöstösuunnittelun osalta. (esim. saatavuus, eläköityminen jne.)			
Arvio avoimien virkojen/ toimien määrästä klinikkaryhmässä ammattiryhmittäin ja missä määrin käytetään korvaavia ostopalveluja.			
Sijaisten/ määräaikaisten/ varahenkilöstön käyttötilanteet ammattiryhmittäin perusteluineen.			

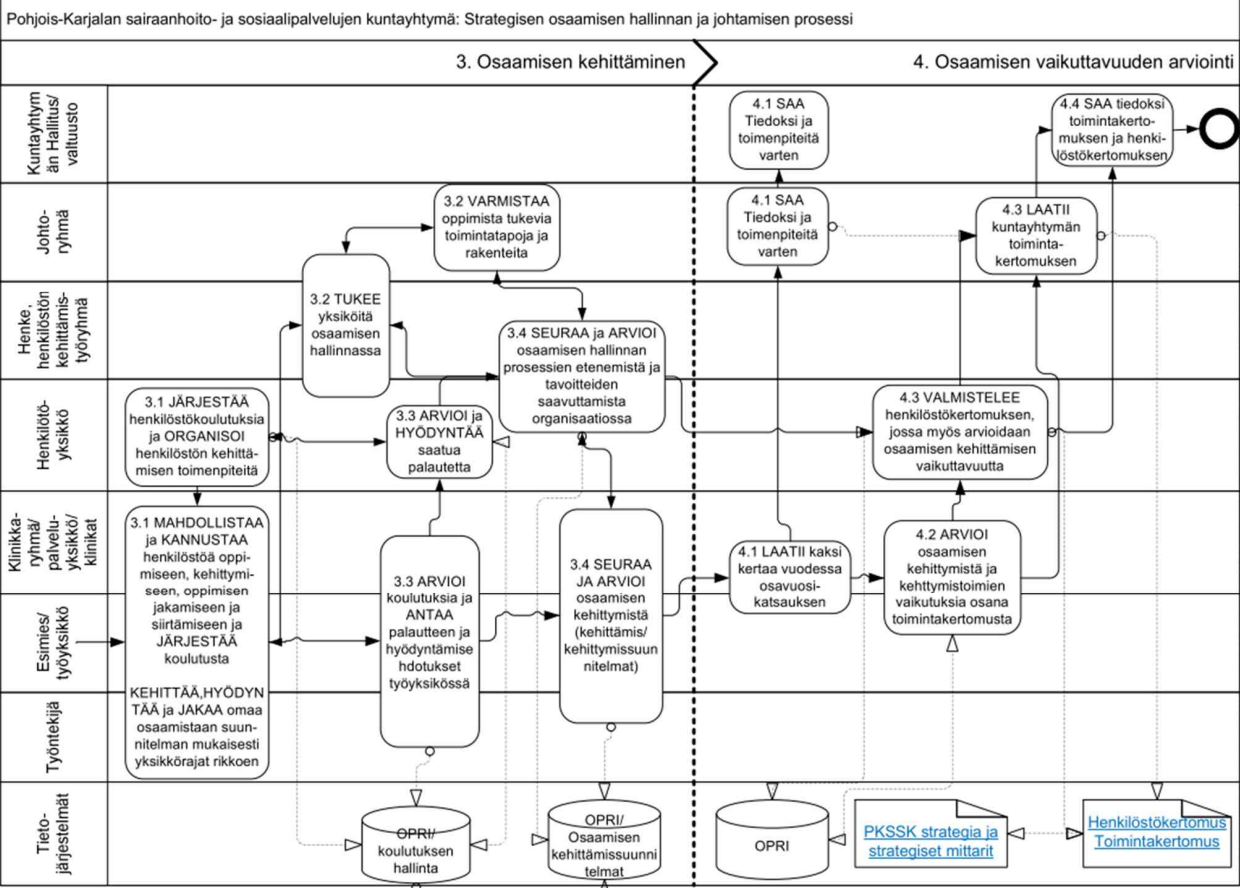
Vuosineuvottelut kevät 2012

## Prosessi



### Pääprosessi: Strategisen osaamisen hallinnan ja johtamisen prosessi PKSSK:ssa (luonnos 13.6.2011)





www.pkssk.fi

### Osaamiskartta PKSSK



Ydinosaamiset	Kaikille yhteiset osaamiset (koko henkilöstö täyttää?)	Yksikötason tarkennetut väittämät
1. Terveyden, toimintakyvyn ja elämänlaadun edistäminen	1.1. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen -Väittämä 1 -Väittämä 2	Väittämä 3 Väittämä 4
	1.2. Eettiset periaatteet ja arvot	
	1.3. Työhyvinvoinnin edistäminen	
2. Yhteistyöosaaminen	2.1. Työyhteisötaidot	
	2.2. Verkosto-osaaminen	
	2.3. Viestintäosaaminen	
3. Potilaan/asiakkaan palvelukokonaisuuden hallinta	3.1. Asiakaslähtöisten palvelujen hallinta	
	3.2. Palveluosaaminen	
	3.3. Teknologiaosaaminen	
4. Uudistumis- ja kehittämisosaaminen	4.1. Osaamisen kehittäminen	
	4.2. Uusien toimintamallien kehittäminen	
5. Toiminta- ja talousosaaminen	5.1. Toiminnan ja talouden hallinta	

www.pkssk.fi



0 - Ei kuulu tehtäviini

- 1 – Perehtyjä En osaa vielä asiaa ja tarvitsen lisää osaamista.
- 2 – Perusosaaja Minulla on tyydyttävät perustiedot ja -taidot. Pystyn soveltamaan osaamista, mutta tarvitsen toisinaan tukea toiminnassani.
- 3 – Ammattiosaaja Tehtävän hallinta on sujuvaa ja itsenäistä. Kykenen arvioimaan ja kehittämään omaa työtäni sekä jakamaan osaamistani tällä alueella. Pystyn perehdyttämään ja ohjaamaan uusia työntekijöitä tällä osaamisalueella.
- 4 – Asiantuntijaosaaja Hallitsen osaamisalueen tehtävät ja kokonaisuuden hyvin. Minulla on osoittaa tämän osaamisen monipuolisesta ja luovasta soveltamisesta ja kehittämisestä. Jaan omaa osaamistani työyhteisössä ja kykenen kehittämään tätä osaamisaluetta.
- 5 – Tunnustettu huippuosaaja Hallitsen osaamisalueen tehtävät ja kokonaisuuden erinomaisesti. Olen tämän osaamisalueen tunnustettu asiantuntija ja kehittäjä. Asiantuntijuuteni on kysyttyä myös työyhteisön ulkopuolisissa, jopa kansainvälisissä verkostoissa



Osaamiskartoituksessa tarkastellaan osaamisen tavoitetasoja roolien mukaan. Roolit ovat:

- Hoito- ja ohjaushenkilöstö
- Lääkäri
- Sihteeri
- Muu asiantuntija
- Tukipalvelut
- Esimies



Tavoitteena on

- Muodostaa yhteinen ymmärrys yksilön/yksikön toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista, kehittämiskohteista ja osaamisesta sekä kunkin työryhmän jäsenen omasta roolista ja osaamisesta osana yksikön tavoitteellista toimintaa.
- Suunnitella ja sopia yksilön/yksikön osaamisen kehittämisestä ja sen arvioinnista eli laaditaan yksilön/yksikön kehittämissuunnitelma.
- Yksilöosaamiskeskustelu kehityskeskustelujen yhteydessä
- Ryhmäosaamiskeskustelut yksikössä osaamiskartoituksen jälkeen

## Esimerkki ryhmäosaamiskeskustelun kysymyksistä



- Mitkä ovat yksikkömme keskeiset asiakastyöhön liittyvät osaamiset?
- Mitä osaamme nyt hyvin (osaamisen vahvuudet)?
- Minkälaisia osaamisen kehittämishaasteita PKSSK:n strategiset tavoitteet ja oman yksikön toimintasuunnitelma aiheuttavat minulle ja työyhteisölleni, jotta tavoitteet saavutetaan?
- Mitkä osaamiset kaipaavat kehittämistä (osaamisen kehittämiskohteet)? Mikä osaaminen on kapealla pohjalla – poistuva osaaminen ja sen ennakointi?
- Hyödynnetäänkö olemassa olevia vahvuuksia riittävästi? Miten voisimme edistää osaamisen vahvuuksien hyödyntämistä, osaamisen jakamista ja yhteistä oppimista työyhteisössämme?
- Onko meillä jotain osaamista ja toimintatapoja, joista meidän tulee luopua ja poisoppia?
- Mitä toiveita tai muita asioita haluaisin tuoda esille keskustelussa?

# Yksikön osaamisen kartoituksen eteneminen



## Osaamiskartta

- Yksikkökohtaisten osaamisten ja osaamisväittämien laatiminen
- Roolien mukaisten tavoiteosaamisen tasojen asettaminen (esimiehet)

## Osaamisen itsearviointi

- Infot – osaamiskartan ja arviointiasteikon läpikäynti yhdessä
- Osaamiskartan täyttäminen HRM -järjestelmässä

## Tulosten analysointi ja kehittämissuunnitelma

- Valmistautuminen kehitys-/ryhmäosaamiskeskusteluihin ja niihin osallistuminen
- Yksilön/yksikön osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)



PKSSK/XXX yksikön osaamisen kehittämissuunnitelma vuodelle/vuosille XXXX

Tärkeimmät tavoitteemme:		Osaamisemme vahvuudet:	
Hankkeet ja projektit:		Osaaminen, jota on harvoilla tai poistumassa:	
Osaaminen, jota kehittäminen koskee ja kehittämistavoite (miten kehittyminen näkyy toiminnassa ja tuloksissa)	Osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet (mm. tyosaoppiminen, työkierto, koulutus (sisäinen, ulkoinen), itseopiskelu, tiedonhankinta, tiedon ja osaamisen jakaminen, yhteisen näkemyksen luominen ja soveltaminen käytäntöön, kokemusten kerääminen ja jakaminen, kehittämistyö)	Aikataulu ja tärkeysjärjestys	Edistymisen seuranta ja arviointi, (milloin, kuka ja miten arvioi) ja osaamisen jakaminen

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)



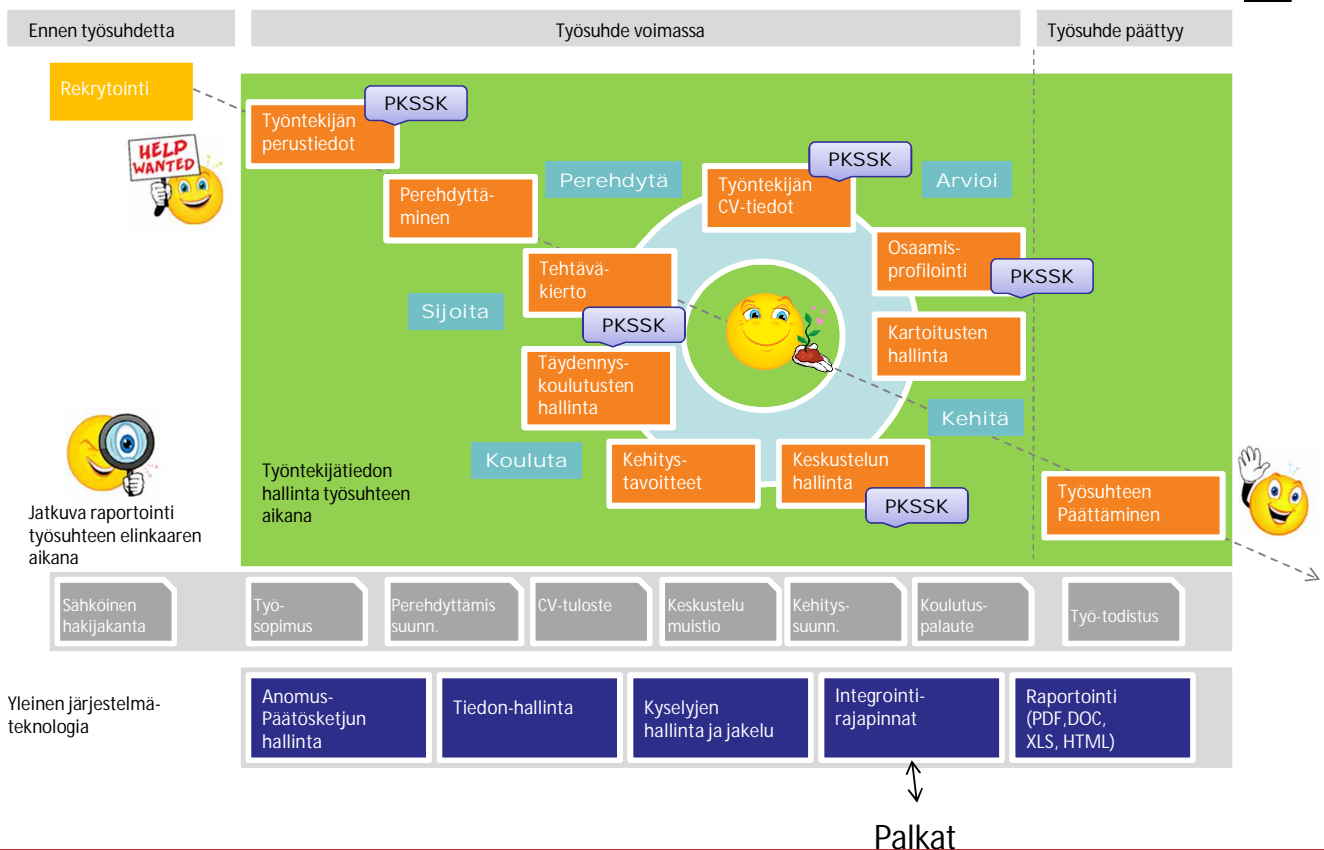
# Osaamisen hallinnan infrastruktuuri



- Sähköinen HR –järjestelmä "OPRI"
- Sisältää
  - koulutuksen hallinta
  - osaamisen hallinta
  - kehityskeskustelut
- Otetaan käyttöön 2012

www.pkssk.fi

## atBusiness HRM – Työntekijän työsuhteen elinkaaren hallintaan



www.pkssk.fi

# Kuinka vaikuttavuutta arvioidaan?



- Arvioidaan
  - Asiakaspalautteet
  - Sisäisten palvelujen arviointi
  - HR –järjestelmän raportit
  - Työhyvinvointikysely
- Yhteys strategisiin mittareihin (kesken)

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)

## Pilotointi



- Vaiheittain toteutettu, lähes kaikki roolit pilotoitu
- Osaamiskartoitus ja HR –järjestelmän pilotointi
- Rakennettu osaamisen johtamisen kokonaisuksi osaksi PKSSK:n strategista johtamista sekä toiminnan ja talouden johtamista

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)



- Osaamiskartoituksen hyödyt

## Yksilölle:

- Rohkaisee henkilöstöä uuden oppimiseen ja osaamisen laajentamiseen
- Laittaa jokaisen työntekijän miettimään omaa osaamistaan.

## Työyhteisölle:

- Auttaa toimimaan samalla periaatteilla työyhteisöissä
- Osaaminen ja sen varmistaminen, jotta saadaan avattua työtä ja siinä osaamista ja omaa osaamisen kehittämistä
- Avaa silmät osaamisen kehittämisen tapoihin – taloudellinen tilanne
- Koko yksikölle tulee kokonaisnäkemys yhteisön osaamisen vahvuuksista ja kehittämiskohteista suhteessa tulevaisuuteen (esim. perehdytys/eläköityminen)
- Prosessissa tulee esille työyhteisön toimintaan liittyviä asioita; mikä toimii hyvin ja mikä kaipaa kehittämistä
- Moniammatillisesti kokonaisnäkemys kuntayhtymän osaamisvaatimuksista



## Esimiestyö:

- Esimies saa hyvän näkemyksen oman yksikön tilasta ja osaamisesta
- Osaamiskartta toimii keskustelun pohjana; helpompi ottaa puheeksi asioita
- Osaamiskartoituksen tulokset ja kehitys-/ryhmäosaamiskeskustelut ohjaavat yksikön osaamisen kehittämissuunnitelman laadintaa
- Lisää oikeudenmukaisuutta - kohdentuu kaikille joten koulutustarpeet kohdistuvat kaikille

# Pilotointi



- Pilotoinnissa havaittiin, että on erilaista käydä kehityskeskusteluja, kun on osaamiskartta rinnalla. Osaamiskartta toimii (osaamis-)keskustelun pohjana.
- Osaamiskartta auttaa hahmottamaan organisaation kokonaisuutta ja sen erilaisia järjestelmiä. Kokonaisuuteen liittyy myös asiakasprosesseissa tarvittavan osaamisen määrittelyn ja kehittämisen.
- Ryhmäosaamiskeskusteluihin, joista osa oli moniammatillisia, oltiin tyytyväisiä. Siinä myös luotiin yhteistä ymmärrystä perustehtävään ja siinä tarvittavaan osaamiseen sekä tulevaisuuteen liittyviin asioihin.
- Henkilökunta odottaa että tämä prosessi jatkuu, löydetään asioita joita voidaan kehittää ja sitoudutaan kehittämään niitä.

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)

# Pilotointi



- Osaamiskartoitusta tärkeämpää on itse prosessi. Se avaa mahtavia keskusteluja työyhteisössä varsinaisesta perustehtävästä ja työn kehittämisestä.
- Vahvistaa yhteistyötä myös moniammatillisesti.

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)



- Jatkossa jalkautetaan taloon esimiesten kautta
- Tavoitteena, että kaikilla mahdollisuus osaamiskartoitukseen ja kehityskeskusteluun

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)

## Osaamisen hallinnan yhteisöllinen kehittäminen ... jatk



Kuvio 1. Kirurgian poliklinikan henkilöstön Learnig Cafe – yhteistyöskentelyä yksikkökohtaisten osaamisten määrittelemiseksi.

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)



**Suurkiitos hankkeen henkilöstölle:  
Päiville, Katjalle ja Artulle yhteistyöstä!**

[www.pkssk.fi](http://www.pkssk.fi)