

Tiedekunta-Fakultet-Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos-Institution-Department Valtio-opin laitos	
Tekijä-Författare-Author Nieminen, Susanna			
Työn nimi-Arbetets titel-Title Kompetenssien kartoittamismalli strategisen johtamisen apuvälineenä : Tapaustutkimus Sonerasta			
Oppiaine-Läroämne-Subject Hallinto-oppi			
Työn laji-Arbetets art-Level Pro gradu		Aika-Datum-Month and year 2001-09-04	Sivumäärä-Sidantal-Number of pages 99+4
<p>Tiivistelmä-Referat-Abstract</p> <p>Pro gradu -työn tarkoituksena oli luoda kompetenssien kartoittamisen malli, joka tukee myös organisaation osaamisen kehittämistä. Mallin tulisi toimia apuvälineenä osaamislähtöisessä strategisessa suunnittelussa. Sen tulisi tuoda esille ne osa-alueet, joista organisaation kompetenssit koostuvat ja osa-alueiden välinen dynamiikka. Lisäksi tavoitteena oli tehdä mallin avulla osaamisanalyysi käyttämällä mahdollisimman paljon organisaatiossa muuhun tarkoitukseen kerättyä informaatiota.</p> <p>Kompetenssien kartoittamisen mallin keskeisimpänä viitekehystenä toimivat älyllisen pääoman viitekehys sekä Gary Hamelin ja C.K. Prahaladin strategialähtöinen ydinkompetenssiajattelu. Mallin muodostamisen yhteydessä on tarkasteltu myös muita informaatio- ja raportointijärjestelmiä kuten henkilöstötilinpäätöksiä, tasapainotettua tuloskorttia (Balanced Scorecard) ja erilaisia laatujärjestelmiä.</p> <p>Tutkimuksessa muodostettu kartoittamismalli käsittää viisi kompetenssin osa-alueita: strategiasta, henkilöiden osaamisesta, rakenteellisesta osaamisesta, motivaatiosta ja asenteista ja innovaatio- ja uudistumiskyvystä. Kartoittamismallin perusideana on kerätä aineistoa kultakin osa-alueelta ja analysoida kompetensseja sekä osa-alueilla erikseen että niiden keskinäistä dynamiikkaa tarkastelemalla.</p> <p>Tutkimuskirjallisuuden perusteella toteutettu mallin testaaminen toteutettiin keräämällä aineistoa Sonera Mobile Operationsin yhdestä yksiköstä, Verkkotuotannosta. Käytetty aineisto on varsin monimuotoista, se koostuu sähköisesti toteutetuista kyselyistä, workshop-työskentelystä ja erilaisista tietokannoista kootusta materiaalista. Suurinta osaa aineistosta käytetään Verkkotuotannossa myös muihin (lähinnä henkilöstöhallinnon) tarkoituksiin.</p> <p>Tutkimuksessa muodostettu malli luo kohtuullisen hyvät puitteet kompetenssien kartoittamiselle. Sen parhaita puolia ovat mallin joustavuus ja vapaamuotoisuus. Mallin jakaminen osa-alueisiin tarjoaa riittävän monipuolisen kehikon analyysin tekemistä varten, mutta osa-alueiden arviointiin valittavia mittareita muokkaamalla sisältöä on mahdollisuus räätälöidä organisaation tarpeita vastaavaksi. Mittareiden valitseminen aiheuttikin mallin suurimmat ongelmat. Valinta täytyy tehdä erittäin huolellisesti, jotta tulokset ovat objektiivisia ja osa-alueiden sisältö organisaation toimintaa aidosti kuvaava. Myös pyrkimys hyödyntää mahdollisimman paljon valmiiksi kerättyä aineistoa osoittautui joissakin kohdin ongelmalliseksi ja aineistoa jouduttiin keräämään myös pelkästään tätä tutkimusta varten.</p> <p>Sekä tutkimuskirjallisuuden että mallin testaamisen perusteella voidaan sanoa, että tämän tyyppisessä kompetenssien tarkastelussa on tärkeintä kartoittamisen strategialähtöisyys ja itse analyysin monipuolisuus. Strategialähtöisyys tuo esille sen, onko organisaatiolla oikeanlaista osaamista toteuttaakseen tavoitteensa. Etenkin tutkimuskohteena olevassa asiantuntijapainotteisessa organisaatiossa strategia ja sen organisaatiotasoinen tuntemus vaikuttavat myös siihen, kykeneekö organisaatio käyttämään ja kehittämään osaamistaan oikeasuuntaisesti. Parhaat tulokset itse kartoittamisessa saadaan käyttämällä mahdollisimman monipuolisilla tavoilla kerättyä aineistoa ja varmistamalla, että kartoitus lähtee aidosti liikkeelle organisaation omista tarpeista.</p>			
Avainsanat-Nyckelord-Keywords kehittäminen - osaaminen - organisaatiot (ysa) strateginen osaaminen - apuvälineet			
Säilytyspaikka-Förvaringsställe-Where deposited			
Muita tietoja-Övriga uppgifter-Additional information			