

Yksilön pätevyudet

Osa 2 Ohjelmanjohtaminen

Suomennos IPMA:n julkaisusta
Individual Competence Baseline - Version 4.0



Version 4.0

Tämän asiakirjan omistaja ja laatija

Virallinen osoite:

International Project Management Association (IPMA)
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17
Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

Toiminnallinen osoite:

International Project Management, Association (IPMA),
P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands

Tekijänoikeudet

© 2015 International Project Management Association (IPMA ®)
Kaikki oikeudet pidätetään (mukaan lukien eri kieliversioiden oikeudet).

Mitään osaa tästä asiakirjasta ei saa kopioida missään muodossa – valokuvaamalla, tulostamalla, mikrofilmaamalla tai muilla tavoin – eikä lähettää tai kääntää konekielelle ilman kirjallista lupaa.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D
ja IPMA Delta ovat rekisteröityjä tavaramerkkejä, jotka ovat suojattu lailla useimmissa maissa.

IPMA “Individual Competence Baseline” versio 4.0
ISBN (pdf): 978-94-92338-01-3 ISBN (painettu): 978-94-92338-00-6

Toimitusryhmä (aakkosjärjestyksessä):

Peter Coesmans (Alankomaat)
Marco Fuster (Sveitsi)
Jesper Garde Schreiner (Tanska)
Margarida Gonçalves (Portugali)
Sven Huynink (Alankomaat)
Tim Jaques (Yhdysvallat)
Vytautas Pugacevskis (Liettua)
Martin Sedlmayer (Sveitsi) – päätoimittaja
Dr. David Thyssen (Saksa)
Alexander Tovb (Venäjä)
Dr. Mladen Vukomanovic (Kroatia)
Michael Young (Australia)
Graafinen suunnittelu:
Maša Poljanec (Kroatia)

Suomentanut Juhani Silvasti ja Jouko Vaskimo

Esipuhe

Projektinjohto ammattina muuttuu nopeasti. Organisaatiot ovat kehittäneet kykyjään määrittellä ja toteuttaa uusia työkokonaisuuksia, joissa on enemmän projektien välisiä yhteyksiä ja joissa keskitytään enemmän pitkän aikavälin hyötyihin. Projektinjohtaminen on muodostunut ylivoimaiseksi tavaksi tehdä muutoksia maailmassa, ja tätä tapaa johtavat projekti-, ohjelma- ja salkkupäälliköt. Huomisen ammattilaiset tulevat työskentelemään hajautetuissa ympäristöissä, joissa sidosryhmien edut ovat päällekkäisiä ja usein ristiriitaisia keskenään. Niitä on muovannut reaaliaikainen tieto sekä suorituksen hallintatyökalut. Niiden haasteena on liika tieto ja riittämätön viestintä. Niitä arvostellaan niiden kyvystä toimittaa lyhyen ja pitkän ajan strategioiden kanssa linjassa olevia ja hyötyjä tuottavia tuotteita tai palveluita. IPMA:n Individual Competence Baseline neljäs painos (ICB4) on julkaistu näiden yhä vaativampien haasteiden takia.

ICB4 on maailmanlaajuinen standardi, joka määrittelee ne pätevyudet, joita vaaditaan ihmisiltä, jotka työskentelevät projektin, ohjelman- ja salkunjohtamisen aloilla. ICB4 perustuu ICB:n aikaisempiin painoksiin. Siinä esitellään uusia oivalluksia ja suuntauksia laajemmassa tarkoituksessa kuin aikaisemmin. Se palvelee laajoja kohderyhmiä, kuten opettajia, kouluttajia, alan ammattilaisia, henkilöstöammattilaisia ja arvioijia. IPMA:n nelitasoisen sertifiointijärjestelmän sisällä ICB4 toimii myös arviointien perustana.

ICB4 edustaa onnistuneen ja modernin projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen suurta edistysaskelta. Tämä versio kuvaa kolmea olemassa olevaa asiantuntijuuden ammattialaa nykypäivän liiketoiminnassa – projektinjohtamista, ohjelmanjohtamista ja salkunjohtamista. ICB4 kuvailee henkilöitä, jotka työskentelevät näillä ammattialoilla. Rooliperäistä terminologiaa on vältetty, koska roolinimi saattaa muuttua, mutta peruslähtökohta pysyy voimassa.

Modernilta projektipäälliköltä vaadittavien pätevyyslementtien uudelleen määrittelyn yhteydessä ICB4:ssä otetaan käyttöön pätevyyssilmä.

29 pätevyyslementtiä jaetaan kolmeen pätevyysalueeseen:

- **Ihmiset:** Ihmiset –pätevyyslementit määrittelevät henkilökohtaiset ja henkilöiden väliset pätevyudet, joita tarvitaan onnistumiseen projekteissa, ohjelmissa ja salkuissa
- **Käytäntö:** Käytäntö –pätevyyslementit määrittelevät projektien, ohjelmien ja salkkujen hallinnan tekniset näkökohdat
- **Näkökulma:** Näkökulma –pätevyyslementit määrittelevät asiayhteyteen liittyvät pätevyudet, joita tarvitaan toimittaessa laajemmassa toteutusympäristössä.

Projektinjohtamisesta ammattina on tullut maailmanlaajuinen. Organisaatiot osallistuvat toistuvasti projekteihin, ohjelmiin ja salkkuihin, jotka ylittävät organisatorisia, alueellisia, kansallisia ja kansainvälisiä rajoja. Modernin johtajan on työskenneltävä monenlaisten organisaatioiden, ulkopuolisten kumppaneiden sekä erilaisten projektiin vaikuttavien tekijöiden kanssa, kuten esimerkiksi teollisuuden ala, kulttuuri, kieli, sosioekonominen asema ja organisaatiotyyppi. Projektinjohtamista tulee soveltaa siten, että huomioidaan näitä asiayhteyteen liittyviä näkökohtia. Usein nämä laajemmat asiayhteydet nähdään kaikkein kriittisimpinä menestystekijöinä. ICB4 korostaa näitä haasteita.

Lähtien liiketoimintatarpeiden määrittelystä, meiltä kesti kolme vuotta ennen kuin arkkitehtisuunnittelun ja sisällön moniulotteisen kehittämisen kautta pääsimme toimittamiseen ja taittoon. Neljä kasvokkain järjestettyä työpajaa vuodessa ja paljon kotitehtäviä toi meidät sinne missä nyt ollaan. Uusi standardi ICB4 on nyt saatavilla. Mutta se ei missään tapauksessa ole matkan pää; itse asiassa se on alku. Projektinjohtamisen yhteisö kutsutaan käyttämään ICB4:ää työssään, sekä toimittamaan säännöllisesti palautetta IPMA:lle, jotta sitä voidaan jatkuvasti parantaa.

Me haluamme kiittää projektiryhmää (Peter Coesmans (Alankomaat), Marco Fuster (Sveitsi), Jesper Garde Schreiner (Tanska), Margarida Gonçalves (Portugali), Sven Huynink (Alankomaat), Tim Jaques (Yhdysvallat), Vytautas Pugacevskis (Liettua), Dr. David Thyssen (Saksa), Alexander Tovb (Venäjä), Dr. Mladen Vukomanovic (Kroatia), Michael Young (Australia)) sekä yli 150 asiantuntijaa kautta maailman – tutkijoita, opettajia, kouluttajia, henkilöstöammattilaisia, sertifiointielimiä ja monia alan ammattilaisia, jotka antoivat arvokasta palautetta kehittämis- ja katselmointikierrosten aikana. Työskentely yhdessä valtaviin etäisyyksien ja useiden aikavyöhykkeiden yli oli kaikkea muuta kuin itsestään selvää, ja kaikki tämä vapaaehtoisuudelta oman ammattimaisen ja yksityisen elämän rinnalla. Kiitoksia paljon korvaamattomista ponnisteluista, joita kaikki avunantajat tekivät projektin ja IPMA:n hyväksi.

Kiitos myös syvällisten keskustelujemme luomasta syvästä ystävydestä.

IPMA ICB auttaa meitä saavuttamaan maailman, missä kaikki projektit onnistuvat.

Reinhard Wagner
IPMA Presidentti

Martin Sedlmayer
ICB4 Projektipäällikkö

Sisällysluettelo

1. Johdanto	6
Huomautus koskien suomennoksen rakennetta	6
2. Tarkoitus ja tulevat käyttäjät	7
2.1 Pätevyiden määritelmä.....	7
2.2 Kohderyhmät ja käyttötarkoitukset	9
2.3 Yksilöpätevyiden kehittäminen.....	10
2.3.1 Yleistä.....	10
2.3.2 Yksilö-, ryhmä- ja organisaatiopätevyiden kehittäminen	11
2.3.3 Lähestymistapoja yksilöpätevyiden kehittämiseksi.....	12
2.3.4 Pätevyyskehityksen sidosryhmät.....	13
2.3.5 Tehokkaan pätevyiden kehittämisen edellytykset	14
3 Yksilön pätevydet	16
3.1 IPMA ICB/NCB:n viitekehys	16
3.2 ICB4:n rakenne.....	18
4 Projektinjohtamisessa työskentelevät yksilöt (katso julkaisu ”Yksilöpätevydet Osa 1 Projektinjohtaminen”)	21
5 Ohjelmanjohtamisessa työskentelevät yksilöt.....	22
5.1 Ohjelmien johtaminen.....	23
5.2 Pätevyiden läpileikkaus	24
5.3 Näkökulma	26
5.3.1 Strategia	27
5.3.2 Hallinto, rakenteet ja prosessit.....	32
5.3.3 Standardien ja määräysten noudattaminen.....	37
5.3.4 Valta ja kiinnostus.....	42
5.3.5 Kulttuuri ja arvot.....	45
5.4 Ihmiset	48
5.4.1 Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	49
5.4.2 Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus.....	53
5.4.3 Henkilökohtainen viestintä	56
5.4.4 Suhteet ja sitoutuminen	59
5.4.5 Johtajuus	63
5.4.6 Ryhmätyö.....	67
5.4.7 Ristiriidat ja kriisit	71
5.4.8 Oivaltaminen.....	75
5.4.9 Neuvottelu	79
5.4.10 Tulossuuntautuneisuus.....	83
5.5 Käytäntö.....	87
5.5.1 Ohjelman toteutusmalli	88
5.5.2 Hyödyt ja tavoitteet	94
5.5.3 Laajuus	98
5.5.4 Aika	101
5.5.5 Organisaatio ja informaatio	104
5.5.6 Laatu	108
5.5.7 Talous.....	110

5.5.8	Resurssit.....	114
5.5.9	Hankinta ja kumppanuus	118
5.5.10	Suunnittelu ja ohjaus.....	120
5.5.11	Riski ja mahdollisuus.....	125
5.5.12	Sidosryhmät.....	129
5.5.13	Muutos ja muuntaminen.....	134
5.5.14	Valinta ja tasapaino	138

1. Johdanto

IPMA Individual Competence Baseline (ICB) on yksilötason projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisnävyden maailmanlaajuinen standardi.

ICB tukee yksilön nävyden kehittämistä tarjoamalla täydellisen projektien, ohjelmien ja salkkujen nävyuselementtien kartoituksen.

IPMA:n tavoitteet ICB:n suhteen ovat yksinkertaiset – rikastuttaa ja parantaa yksilötason projektin-, salkun- ja ohjelmanjohtamisen nävyttä, sekä tarjota nävyuskartoituksen, joka täysin toteutuneena edustaa näiden johtamisen ammattialojen täydellistä hallintaa. Nykymaailmassa projektit, ohjelmat ja salkut ovat muutoksen eturintamassa. Projektit vievät tehokkaasti eteenpäin kehitystä, joka kohdistuu uusiin tuotteisiin ja palveluihin, investointeihin ja laajennuksiin, kykyihin, uusiin strategioihin sekä uuden sukupolven infrastruktuuriin. Me hyväksymme, että ihmisten toimesta projektit alkavat ja loppuvat, ja että nävy toteutus on jokaisen onnistuneen projektin sydänasia.

Projekti-, ohjelma- ja salkkupäälliköiden velvollisuus ei ole koskaan ollut suurempi mitattavien tulosten tuottamisessa, aikataulussa, budjetissa, määrättyssä laajuudessa ja laatuksiteerit täyttäen. IPMA ICB nävyysstandardin tarkoitus on tukea yksilöiden ja myös organisaatioiden kasvua niiden kamppaillessa yhä kovemmin kilpailluissa projektiympäristöissä. IPMA ICB kuvaa sellaisen kattavan nävyyskokonaisuuden, joka yksilöllä pitää olla tai jossa hänen pitää kehittyä, johtaakseen menestykselläästi niitä työpaketteja, projekteja, ohjelmia tai salkkuja, jotka yksilölle on annettu johdettaviksi.

Kuitenkaan ICB ei ole ”miten” opas tai keittokirja projektien, ohjelmien tai salkkujen johtamiseen. Siksi se ei kuvaa projektin-, ohjelman- tai salkunjohtamisen prosesseja tai vaiheita. Sitä voidaan käyttää muiden yleisten prosessikeskeisten standardien rinnalla, koska se on enemmänkin projekteissa, ohjelmissa ja salkuissa toimivien yksilöiden nävyden kehittämistä.

Kaikille teille, jotka käytätte ICB:tä, me toivotamme onnistunutta matkaa!

Huomautus koskien suomennoksen rakennetta

ICB 4.0:n suomennos käsittää kolme osaa, jotka ovat erillisiä julkaisuja. Kukin niistä on kuitenkin suora käännös ICR:n vastaavista luvuista.

Yksilön nävydet Osa 1, Projektinjohtaminen

Yksilön nävydet Osa 2, Ohjelmanjohtaminen

Yksilön nävydet Osa 3, Salkunjohtaminen

2. Tarkoitus ja tulevat käyttäjät

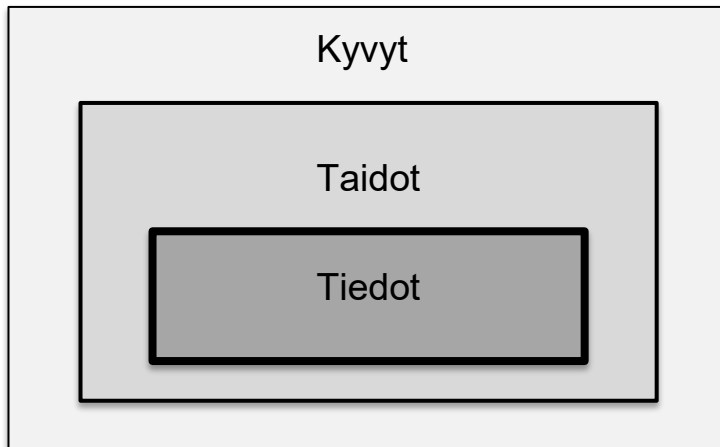
2.1 Pätevyyden määritelmä

Ympäri maailman on olemassa monia määritelmiä käsitteelle ”pätevyys”. ICB esittelee englantilaisen määritelmän, joka on laajasti ammattilaisten hyväksymä, ja jonka tarkoitus on olla tunnistettava ja helposti ymmärrettävä. Tämän määritelmän tarkoitus ei ole minimoida tai korvata mitään toista määritelmää, vaan pikemminkin opastaa yksilöitä etsimään parannusta.

Yksilön pätevyys on tietojen, taitojen ja kykyjen soveltamista halutun tuloksen saavuttamiseksi.

- **Tieto** on yksilön omaaman informaation ja kokemuksen muodostama kokonaisuus. Esimerkiksi sitä, että ymmärtää mikä on Gantt – kaavio, voidaan pitää tietona.
- **Taidot** ovat erityisiä teknisiä valmiuksia, joiden ansiosta yksilö osaa suorittaa tehtävän. Esimerkiksi sitä, että pystyy laatimaan Gantt – kaavion, voidaan pitää taitona.
- **Kyky** on tietojen ja taitojen tehokas käyttö tietyssä tilanteessa. Esimerkiksi sitä, että onnistuu projektin aikataulun laadinnassa ja hallinnassa, voidaan pitää kykynä.

Nämä kolme käsitettä liittyvät toisiinsa. niin, Taito edellyttää aina jotain siihen liittyvää tietoa. Kyky edellyttää siihen liittyvää tietoa ja taitoa, mutta sen lisäksi myös näiden käyttöä käytännössä oikealla tavalla ja oikea-aikaisesti.



Entä sitten kokemus?

Kokemuksella on merkittävä, joskin epäsuora rooli pätevydessä.

Ilman kokemusta pätevyyttä ei voi osoittaa eikä parantaa. Kokemus on keskeinen menestystekijä yksilön kehityksessä. Suoriutuakseen onnistuneesti määritetyissä rooleissa, yksilöiden tulee kerätä riittävästi kokemusta ja täten täydentää pätevyyspotentiaaliaan.

Siksi huipputason sertifiointi- ja arviointijärjestelmät eivät arvioi vain tietoa, vaan keskittyvät pätevyyteen yhdistettynä saatuihin kokemuksiin. ICB pätevyysstandardina käsittelee niitä tekijöitä, jotka korreloivat suoraan pätevyyden kanssa.

2.2 Kohderyhmät ja käyttötarkoitukset

ICB on tarkoitettu tukemaan erilaisten kohderyhmien monia eri käyttötarkoituksia. Se kehitettiin ja kirjoitettiin näitä erilaisia kohderyhmiä silmällä pitäen. Oheinen taulukko kuvailee ICB:n kohderyhmät ja mahdolliset käyttötarkoitukset. Tämä luettelo ei kuitenkaan ole mitenkään tyhjentävä.

Kohderyhmä	Mahdolliset käyttötarkoitukset
Arvioijat, sertifiointitoiminnan johtoryhmät, IPMA:n jäsenyhdistykset	<ul style="list-style-type: none"> • Perusta arviointia ja sertifiointia varten • Uusi maailmalaajuinen standardi edistämään jäsenyhdistyksen toimintaa ja jäsenten hankintaa • Uusi tuote ammattialojen projekti, ohjelma ja salkku arviointiin ja koulutukseen
Valmentajat, konsultit	<ul style="list-style-type: none"> • Avoin asiakkaisiin sovellettava yksilöllinen standardi • Perusta lisäpalveluiden ja tuotteiden kehittämiseksi
Yritykset, hallitukset, liiketoiminta, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot	<ul style="list-style-type: none"> • Yksi standardi projektien käyttöön maailmanlaajuisesti • Liiketoiminnan ei tarvitse keksiä uudelleen pätevyysstandardia • Kansainvälinen perusta henkilöstön kehittämiseksi • Polku päteviin projektipäälliköihin ja onnistuneisiin projekteihin
Kouluttajat, harjoittajat	<ul style="list-style-type: none"> • Opetussuunnitelman päivittäminen • Suuntaviivat projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen opettamiselle • Tarkemmin määritellyt roolit mahdollistavat paremman koulutuksen
Ammatinharjoittajat	<ul style="list-style-type: none"> • Perusta ammatilliselle kehittämiselle • Arvioinnin ja sertifiointin perusta • Yhteinen kieli käytännön yhteisöille • Ryhmän pätevyyden kehittäminen • Helppolukuiset perusteet • Itsearviointit
Tutkijat	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi standardi tutkimukselle ja kehittämiselle • Perusta artikkeleille ja konferensseille • Alusta ryhmäperusteiselle tutkimukselle

2.3 Yksilöpätevyyden kehittäminen

2.3.1 Yleistä

Pätevyyksien kehittäminen on henkilökohtainen matka ja sille on yhteiskunnallinen tarve. IPMA tunnistaa tänä päivänä pätevyyden yksilön, ryhmän ja organisaation funktiona.

- Yksilöpätevyydet käsittelevät tietoja, taitoja ja kykyjä kokemuksen kautta
- Ryhmäpätevyydet käsittelevät yhteistä päämäärää tavoittelevien yksilöiden yhteistä suoritusta
- Organisaatiopätevyydet käsittelevät itsenäisen ihmisistä koostuvan yksikön strategisia kykyjä

Motivaatioteoria ja nykyiset tutkimustulokset osoittavat, että yksilöt pyrkivät kehittämään pätevyksiään, jotta suoriutuisivat paremmin nykyisessä asemassaan, saisivat enemmän ja enemmän mielenkiintoisia tehtäviä, ja parantaisivat uramahdollisuuksiaan. Projektiin, ohjelmaan ja salkkuun liittyvä työ perustuu yhteistyöhön eri ammattialoja edustavien ryhmän jäsenten sekä sisäisten ja ulkoisten osapuolten (kuten asiakkaat ja toimittajat) kanssa. Siksi pätevyyden kehittäminen tapahtuu kollektiivisesti näissä ympäristöissä. Projektikokemus lisää jokaisen yksilön pätevyyttä, ja myös ryhmien ja organisaatioiden pätevyyttä sosiaalisina järjestelminä.

IPMA ICB keskittyy yksilöön. Siksi tämä luku käsittelee yksilön pätevyyksien kehittämistä. Mutta ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa kehittää pätevyksiä. Itse asiassa on olemassa monia lähestymistapoja, jotka voivat olla vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden. Vuorovaikutukset yksilö-, ryhmä- ja organisaatiopätevyyksien kehittämisen kesken tarjoavat yksilöpätevyyksien kehittämiseen erilaisia lähestymistapoja liittyen sidosryhmiin, edellytyksiin ja vaatimuksiin.

IPMA ICB ei ole projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen keittokirja eikä oppikirja. Se on standardi, joka määrittelee yksilön tarvitsemat pätevydet hänen toteuttaessaan toivottua tulosta tietyllä ammattialalla. Kohderyhmänä lukijakunta ja sidosryhmät tulevat ymmärtämään paremmin tarvittavat pätevydet ja sen, kuinka johdetaan näiden pätevyyksien saavuttamiseen, arviointiin ja kehittämiseen liittyviä toimia.

2.3.2 Yksilö-, ryhmä- ja organisaatiopätevyyden kehittäminen

Pätevyyden kehittäminen on osa itse projektin, ohjelman ja salkun toimintaa ja tietysti myös osa näiden toteutusympäristön toimintaa. Ryhmät, kuten pysyvät organisaatiot, ovat sosiaalisia järjestelmiä. Tämä on nähtävissä mm. seuraavissa asiakirjoissa: IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®), the IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB®) Pätevyudet kehittyvät, kun yksilöt toimivat omissa erityisrooleissaan ja hankkivat tällöin uusia tietoja, taitoja ja kykyjä. Yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. He voivat jakaa tietoja, vaihtaa kokemuksia ja/tai tukea toisiaan suorittaessaan tehtäviä projektissa, ohjelmassa tai salkussa. Asiantuntijayhteisö on yksi esimerkki yksilöiden välisestä virallisesta tai epävirallisesta vuorovaikutussuhteesta, jossa he yhdessä kehittävät pätevyksiään. Yksilö voi käyttää asiantuntijayhteisöä helpottamaan oppimistaan keskustelemalla, kokeilemalla ja pohdiskelemalla erilaisia käytännön kysymyksiä. Se on myös keino syöttää tietoa takaisin pysyvään organisaatioon, joka näin voi hyödyntää muista projekteista saatuja oppeja.

Organisaatiot voivat hyödyntää asiantuntijayhteisöjä myös yritystasolla ja edistää täten yksilön pätevyysien kehittämistä säännöllisten tapahtumien avulla. Esimerkiksi, projektipäälliköiden pyöreäpöytä on yksi parhaista käytännöistä monissa organisaatioissa. Projektipäälliköt kokoontuvat säännöllisesti, vaihtavat kokemuksiaan päättyneistä tai keskeneräisistä projekteista ja keräävät saatuja oppeja käytettäväksi tulevissa projekteissa. Lisätietoa organisaatioiden oppimisesta ja pätevyysien kehittämisestä tarjoaa IPMA OCB.

2.3.3 Lähestymistapoja yksilöpätevyysien kehittämiseksi

On olemassa useita lähestymistapoja yksilön pätevyysien kehittämiseen. Mikä sopii parhaiten ja mikä valitaan, se riippuu tyypillisesti yksilön ja organisaation mieltymyksistä, tilanteesta ja resurssien saatavuudesta.

- **Itsensä kehittäminen**, esim. kirjojen, standardien, tapaustutkimusten ja kirjoitusten lukeminen auttaa tiedon hankinnassa. Saadun tiedon soveltaminen käytännön tilanteissa johtaa siitä oppimiseen. Muita tapoja itsensä kehittämiseksi ovat opiskelu, kokeilu, asioihin perehtyminen ja tekemällä oppiminen. Viime mainittu auttaa hankkimaan kokemusta tiettyssä asiayhteydessä tai kehittämään tiettyjä taitoja.
- **Vertaiskehittäminen**, esim. sen pohdiskelu kollegojen kanssa, miten asiat sujuvat, tai omasta toiminnasta palautteen ja parannusehdotusten pyytäminen. Muiden ammattialojen opiskelukumppanit voivat auttaa näkemään tilanteen toisesta näkökulmasta ja kääntämään kehitystä molempien hyödyksi (esim. toinen esittämällä kysymyksiä ja toinen tarjoamalla näkemyksiä siihen).
- **Koulutus ja harjoittelu**, esim. osallistumalla seminaareihin, luennoille ja koulutustilaisuuksiin, joissa kouluttaja edustaa jotain erityistä osaamista. Tämä voi tapahtua esityksen osanottajien ja kouluttajan välisten vuorovaikutusten kautta, tai myös tapaustutkimusten, ryhmätöiden ja simulaatiopelien avulla. Yksilön pätevyysien kehittäminen voi riippua osanottajien lukumäärästä, käytettävistä menetelmistä tai istuntojen kestosta.
- **Valmennus ja mentorointi**, esim., kun suoritetaan tiettyjä toimintoja tai pyritään kehittämään erityisiä pätevyyskäsitteitä, niin pyydetään palautetta, neuvoja ja tukea valmentajalta, johtajalta tai mentorilta. Tyypillisesti, valmentaja, johtaja tai mentor on kokenut henkilö, joka ei tarjoa suoria vastauksia, vaan haastaa yksilöä kysymyksillä, jotka kiinnittävät huomion tiettyihin näkökohtiin, joihin tulee löytää tyydyttävät vastaukset.
- **Simulointi ja pelaaminen**, esim. kehittämällä pätevyyskäsitteitä tapausperusteisten simulaatiopelien avulla (lauta- tai tietokonepelit) pohdiskellen samalla yksilöiden vuorovaikutuksia ja käyttäytymisiä kyseisissä olosuhteissa. Usein simulaatiopelit ja muut peliperusteisen oppimisen muodot ovat sekoitus erilaisia lähestymistapoja. Esimerkiksi itsensä kehittäminen yhdistettynä vertaiskehittämiseen ja valmennukseen harjoitteluympäristössä. Lisäksi voisi olla hyödyllistä yhdistää nämä lähestymistavat yksilön aikaisempaan kokemukseen, kehitysvaiheeseen tai organisaation mahdollisuuksiin.

2.3.4 Pätevyyskehityksen sidosryhmät

On olemassa monia yksilön pätevyyksien kehittämiseen vaikuttavia sidosryhmiä sisältäen mm. seuraavat, mutta rajoittumatta niihin:

- **Opettajat, kasvattajat ja kouluttajat:** Heidän roolinsa on ensisijaisesti käynnistää kehittäminen koulun, ammattikoulun ja ammatillisen harjoittelun sekä myös yliopisto- ja jatko-opintojen aikana.
- **Organisaation ylin johto, ylemmän tason johtajat ja organisaatioyksiköiden päälliköt:** Heidän ensisijainen roolinsa on asettaa tavoitteet kehittämiselle, tarjota tarvittavat resurssit siihen sekä tukea yksilöitä heidän kehittymisensä, esim. näyttämällä hyvää esimerkkiä ja antamalla opastusta.
- **Henkilöstöosasto (HR):** Tämän osaston rooli on määrittellä standardeja (esim. (pätevyysmallit ja -profiilit rooleille projekteissa). Henkilöstöosasto suunnittelee ja ohjaa kaikkia riittävän pätevyysprofiilin omaavien henkilöiden rekrytointia. Se organisoii pätevyuden arviointiprosessit, sekä kaikki toimenpiteet henkilöstön kehittämiseksi.
- **Projektinjohtamisosasto tai projektitoimisto:** Se määrittelee strategian ja tavoitteet kaikille projektinjohtamisen kehitystehtäville, tukee kehittämistä valmentamalla, mentoroimalla tai kouluttamalla, sekä mahdollistaa yhteisillä tehtävillä kollektiivisen ja organisatorisen pätevyuden kehittämisen kaikkien projekteihin ja ohjelmiin osallistuvien osalta. Ulkopuoliset asiantuntijat, kuten konsultit ja valmentajat, voivat osallistua olemassa olevan kokemuksen hyödyntämiseen.
- **Standardointielimet, akkreditointikeskukset ja sertifiointielimet:** Nämä asettavat standardeja yksilön pätevyyksille ja ohjeita standardien mukaisten pätevyyksien arviointitavoille sekä kouluttajien, valmentajien ja arvioijien toimintatavoille, ja määrittelevät mitä pätevyyskussakin roolissa ammattimaiseen toimintatapaan tarvitaan.
- **Arvioijat:** He arvioivat yksilöitä standardin perusteella, tunnistavat vahvuudet ja puutteet määriteltyn kynnyksiarvoon nähden, sekä tunnistavat tavat kehittää yksilön pätevyyskussakin määriteltujen sääntöjen rajoissa.

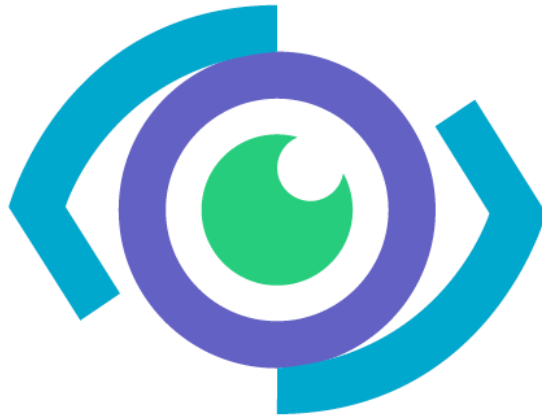
2.3.5 Tehokkaan pätevyyksien kehittämisen edellytykset

Ennen kun aloitetaan pätevyyksien kehittäminen, tulee huomioida useita edellytyksiä ja, mikäli mahdollista, täyttää ne. Ensinnäkin yksilön pätevyyden nykytila ja tavoitetila pitäisi olla tiedossa ja tiedotettu kaikille sidosryhmille. Toiseksi asiantuntemus (esim. tietotaito, asiantuntijat) ja riittävät resurssit (esim. budjetti, aika) tulee olla saatavilla. On tärkeää luoda kulttuuri, missä nähdään, että pätevyyksien kehittämällä saadaan lisäarvoa ja viedään organisaatiota eteenpäin. Yrityskulttuuri voisi julistaa tätä lisäarvoa. Johtajien tulisi tukea sitä esimerkillään ja täten myötävaikuttaa siihen ilmapiiriin, missä kehittämistoimenpiteet tapahtuvat.

Ylimmän johdon pitää yhdessä henkilöstöosaston ja projektinjohtamisosaston tai projektitoimiston kanssa määritellä yksilön kehittämisen visiot ja tavoitteet, sekä standardit, prosessit ja rakenteet tälle kehittämiselle. Tämä voi sisältää, mutta ei rajoittuen, pätevyyksien arvioinnin ja potentiaalisten puutteiden analysoinnin määriteltyjen roolien ja profiilien osalta sekä tavat, joilla kaikki kehittämistoimenpiteet määritellään ja sovitaan sidosryhmien välillä, suunnitellaan, toteutetaan, dokumentoidaan, seurataan ja ohjataan. Kaikkien kehittämistoimenpiteiden arvioinnissa tulee varmistaa tehokkuus, vaikuttavuus ja jatkuva parantaminen. Yksilöiden, jotka kehittävät pätevyyksiään itsenäisesti tai vertaisympäristössä, tulee noudattaa samaa polkua täyttääkseen edellä mainitut vaatimukset.

IPMA:n pätevyysperusteet ovat kattava kartoitus pätevyyksistä, joita yksilöllä tulee olla tai joita hänen tulee kehittää voidakseen menestyksekkäästi toteuttaa projekteja, ohjelmia tai salkkuja. Yleinen malli on sovellettavissa kaikille sektoreille ja teollisuuden aloille, vaikka eri pätevyyksien painoarvot vaihtelevat projektityypeittäin (esim. IT, tuotanto, tutkimus ja kehitys) ja teollisuuden aloittain (esim. rakentaminen, liike-elämän palvelut ja hallinto). Kuitenkin kaikissa projekteissa kaikki pätevyydet ovat merkittäviä.

IPMA:n pätevyysperusteet tulevat olemaan uskollinen kumppani yksilön kehittämisen elämänmittaisella matkalla, joka alkaa omasta tai ulkopuolisesta olemassa olevan pätevyystason arvioinnista ja päättyy toivottujen kehittämisaskelten määrittelyjen ja toteutusten kautta saavutusten arviointiin. Koko matka – sinun kanssasi.



Pätevyyssilmä edustaa projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamispätevyyksien maailmankaikkeutta. Pätevyudet on jaettu kolmeen alueeseen: Näkökulma, Ihmiset ja Käytäntö.

Alueet mahdollistavat pätevyysnäkökohtiin keskittymisen ja yhdessä ne aikaansaavat täydellisen ja tasapainoisen yksilön.



Näkökulma



Ihmiset



Käytäntö

3 Yksilön pätevyudet

3.1 IPMA ICB/NCB:n viitekehys

The IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) /NCB pyrkii kokoamaan yhteen pätevyuden monet kasvot. Se on rakennettu useiden avainkäsitteiden ympärille, kuten:

- **Ammattialat.** IPMA ICB/NCB ei esittele pätevyyskäsitteitä erityisten roolien (esim. projektipäällikkö) avulla, vaan ammattialoittain (esim. projektinjohtamisessa työskentelevät yksilöt). Syynä on se, että roolit ja roolien tittelit vaihtelevat suuresti kielen, teollisuuden ja sen mukaan, mihin keskitytään. Siksi ICB/NCB esittelee pätevyudet, jotka ovat tärkeitä projektinjohtamiselle, ohjelmanjohtamiselle ja salkunjohtamiselle. Kukin näistä ammattialoista voi sisältää rooleja ja tehtävänimikkeitä, jotka sopivat koko pätevyysammattialaan.
- **Pätevyysalueet.** ICB/NCB sisältää kolme pätevyysaluetta, jotka muodostavat niin sanotun pätevyysilmän. Nämä pätevyysalueet soveltuvat yhtä lailla kaikkiin kolmeen ammattialaan (projektin-, ohjelman ja salkunjohtaminen).
- **Nämä kolme pätevyysaluetta ovat seuraavat:**
 - **Ihmispätevyudet:**
nämä koostuvat henkilökohtaisista ja henkilöiden välisistä pätevyyskäsitteistä, jotka tarvitaan projektin, ohjelman tai salkun toteutuksen menestykselliseen osallistumiseen tai johtamiseen.
 - **Käytäntöpätevyudet:**
nämä ovat projektien, ohjelmien ja salkkujen onnistuneeseen toteutukseen käytettyjä erityisiä menetelmiä, työkaluja ja tekniikoita.
 - **Näkökulmapätevyudet:**
Nämä ovat erityisiä menetelmiä, työkaluja ja tekniikoita, joiden avulla yksilöt ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, sekä perussyitä, jotka johtavat ihmisiä, organisaatioita ja yhteisöjä aloittamaan ja tukemaan projekteja, ohjelmia ja salkkuja.
- **KPI:t ja mittaukset.** Kullakin pätevyysalueella on yleisiä pätevyyskäsitteitä (PE) jotka soveltuvat kaikille ammattialoille. PE:t sisältävät luetteloita tiedoista ja taidoista, joita tarvitaan PE:n hallinnassa. Keskeiset pätevyuden indikaattorit (KPI:t) antavat ehdottoman näytön onnistuneesta projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisesta joko yhdelle, kahdelle tai kaikille kolmelle ammattialalle. Lisäksi on olemassa mittareita, jotka kuvaavat hyvin yksityiskohtaisesti suorituskykyä kunkin KPI:n sisällä.

• **Projekti, ohjelma, salkku.**

- **Projekti** on ainutkertainen, tilapäinen, monialainen ja organisoitu ponnistus sovittujen tulosten toteuttamiseksi ennalta määriteltyjen vaatimusten ja rajoitusten mukaisesti. Projektinjohtamiseen osallistuu tyypillisesti henkilöstöä projektinhallinnan osaajista projektinjohtajiin.
- **Ohjelma** perustetaan strategisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ohjelma on väliaikainen ohjelmakomponenteista koostuva organisaatio, jota hallitaan koordinoitulla tavalla siten, että mahdollistetaan muutoksen täytäntöönpanon ja hyötyjen toteutuminen. Ohjelmanjohtamiseen osallistuu tyypillisesti vanhempia projektipäälliköitä tai projektinjohtajia.
- **Salkku** on joukko projekteja tai ohjelmia, jotka eivät välttämättä liity toisiinsa. Ne kootaan yhteen organisaation resurssien käytön optimoimiseksi ja organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla pyritään minimoimaan salkun riskit. Salkkupäällikkö raportoi salkkutason tärkeät asiat organisaation ylemmälle johdolle yhdessä avointen kysymysten ratkaisuvaihtoehtojen kanssa.

3.2 ICB4:n rakenne

Projektiympäristössä pätevyys on jaettu 29 pätevyyslementtiin, joista jokaisella on yksi tai useampi keskeinen pätevyyden indikaattori.

- **Näkökulmapätevydet** (5 elementtiä)
- **Ihmispätevydet** (10 elementtiä)
- **Käytäntöpätevydet** (14 elementtiä)

Projektin- ja ohjelmanjohtaminen ovat molemmat tilapäisiä toimeksiantoja. Sen sijaan salkunhallinta on jatkuvaa toimintaa. IPMA ICB/NCB:ssä esitetyt PE:t on jäsenneily yhdenmukaisesti projektien, ohjelmien ja salkkujen osalta.



Näkökulmapätevydet

Ulkoiset tekijät käynnistävät, vievät eteenpäin, tukevat ja hallinnoivat jokaista projektia, ohjelmaa ja salkkua. Ihmiset, organisaatiot ja yhteisöt vaativat ylimääräisiä ja erilaisia asioita. Jossain kohtaa, sen ymmärtäminen, mitä ihmiset haluavat, tulee niin monimutkaiseksi, että harkitaan ratkaisuksi projektia tai ohjelmaa. On harvinaista, että joku projekti tai ohjelma toteutettaisiin tyhjiössä – niihin vaikuttavat niiden organisatoriset, yhteisölliset ja poliittiset olosuhteet.

Jokaisen projektin tai ohjelman ulkoiset tekijät voidaan karkeasti jakaa organisaation ja/tai yhteisön virallisiin ja täsmällisiin tavoitteisiin ja tarpeisiin, sekä epävirallisempiin ja epäsuoriin motiiveihin ja kiinnostuksiin.

Organisaation strategia on selvä esimerkki projektien, ohjelmien ja salkkujen virallisista, täsmällisistä ja käsillä olevista tekijöistä. **Strategialla (Näkökulma 1)** on yleensä selvät tavoitteet ja päämäärät. Useimmiten projektit ja ohjelmat auttavat näiden tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa, samalla kun projekti- ja ohjelmiasalkut asetetaan tärkeysjärjestykseen näiden tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti.

Organisatoriset ja ulkopuoliset **Hallinto, rakenteet ja prosessit (Näkökulma 2)** muodostavat projektin-, ohjelman ja salkun virallisen toteutusympäristön. Projektin, ohjelman tai salkun rajapintojen määrä ja keskinäiset riippuvuudet näihin ympäristötekijöihin määrittelevät tärkeän osan vaativuutta. Se voi tarkoittaa, että projektia, ohjelmaa tai salkkua joudutaan hoitamaan vanhoilla prosesseilla tai rakenteilla, jotka palvelivat selkeitä päämääriä, kun ne perustettiin, mutta ovat nykytilanteessa kömpelöitä käyttä.

Standardien ja määräysten noudattaminen (Näkökulma 3) sisältää merkitykselliset näkökulmat ja muut ohjaavat tekijät. Niihin kuuluu asiaankuuluvia lakeja, määräyksiä, standardeja ja työkaluja. Ne heijastavat organisaation, teollisuuden, yhteisön ja ammatillisten sääntelyelimiä prioriteetteja, parhaita käytäntöjä ja vaatimuksia.

Organisaation ihmisten **epävirallisella vallalla ja kiinnostuksella (Näkökulma 4)** voi olla valtava vaikutus minkä tahansa projektin, ohjelman tai salkun onnistumiseen. Tämä on organisaation strategian epävirallinen ja hiljainen kääntöpuoli. Ihmisiä ei aja eteenpäin vain organisaation viralliset säännöt ja tavoitteet; heillä on myös henkilökohtaisia tavoitteita ja päämääriä.

Organisaation (tai yhteisön) **Kulttuuri ja arvot (Näkökulma 5)** ovat määritelmän mukaan enimmäkseen epävirallisia ja epäsuoria. Tietenkin organisaatio voi yrittää vaikuttaa epäviralliseen kulttuuriin virallisilla ja täsmällisillä toiminta-ajatuksilla ja yrityksen arvoilla. Silti suurin osa kulttuuriarvoista on epäsuoria ja epävirallisia, vaikka ne vaikuttavat kaikkiin muihin näkökulmaelementteihin – käsiteltäviin strategioihin, sääntöihin ja määräyksiin, jne. Siksi organisaation tai yhteisön tapasääntöjen, tapojen, sopimusten ja käytäntöjen ymmärtäminen on oleellinen edellytys minkä tahansa projektin, ohjelman tai salkun onnistumiselle.



Ihmispätevyudet

Tämä pätevyysalue kuvailee henkilökohtaisia ja sosiaalisia pätevyyskäsitteitä, joita projektin, ohjelman tai salkun onnistuminen vaatii siinä työskentelevältä yksilöltä.

Henkilöpätevyys käynnistyy Itsetuntemuskäytännöstä. Lopulta yksilön pätevyys todistaa sovitujen tehtävien onnistuneen hoitamisen sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla. Näiden ääripäiden väliin on määriteltävä kahdeksan muuta pätevyyskäsitteitä.

Henkilön perusominaisuuksia käsittelevät **Itsetuntemus ja itsensä johtaminen (Ihminen 1)** ja **Henkilökohtainen lahjomattomuus ja luotettavuus (Ihminen 2)**.

Muiden kanssa viestimistä kuvailee **Henkilökohtainen viestintä (Ihminen 3)**, ja suhteiden rakentamista **Suhteet ja sitoutuminen (Ihminen 4)**.

Projektit, ohjelmat ja salkut luottavat yhä useammin **Johtajuuteen (Ihminen 5)**. Lisäksi käsitellään myös kahta muuta erityistä johtamisen näkökohtaa: **Ryhmätö (Ihminen 6)** ja sitä kuinka käsitellään **Ristiriitot ja kriisejä (Ihminen 7)**.

Oivaltaminen (Ihminen 8) kuvaa tapoja ajatella (käsitteellisesti ja kokonaisvaltaisesti) sekä erilaisia tekniikoita (analyttisiä ja luovia). Mutta ennen kaikkea se keskittyy kykyyn luoda avoin ja luova ryhmä, missä jokainen voi työskennellä ja myötävaikuttaa mahdollisimman hyvin.

Neuvottelu (Ihminen 9) kuvailee, kuinka saavutetaan tuloksia, jotka ovat projektin, ohjelman tai salkun edun mukaisia sekä myös muiden osapuolten hyväksyttävissä; ja **Tulossuuntautuneisuus (Ihminen 10)** kuvaa tapoja, joilla yksilö voi kannustaa ja ohjata ryhmäänsä toteuttamaan optimitulokset.



Kaikki toteutusympäristön vaikutukset ja vaatimukset yhdistyvät, kun organisaatio aloittaa uuden projektin, ohjelman tai salkun. Projektissa, ohjelmassa tai salkussa työskentelevän yksilön on huomioitava kaikki nämä vaikutukset ja vaatimukset.

Yksilö asettaa ne tärkeysjärjestykseen ja kääntää nämä projektin, ohjelman tai salkun **Toteutusmalliksi (Käytäntö 1)**. Projektin, ohjelman tai salkun toteutusmalli on kuvaus, joka määrittelee kunkin projektin, ohjelman tai salkun toteutuksen ja johtamisen periaatetason valinnat (esim. tehdä itse tai ostaa, lineaarinen tai iteratiivinen, mahdollinen rahoitus tai resursointioptio, kuinka johdetaan projektia, ohjelmaa tai salkkua). Muissa teknisissä pätevyyslementeissä jokainen näistä perusratkaisuista tullaan määrittelemään tarkemmin sekä se, miten niitä toteutetaan ja hallitaan.

Päämäärät, tavoitteet ja hyödyt (Käytäntö 2) sisältää tuloksia ja tavoitteita koskevat erilaiset vaatimukset ja odotukset, sekä sen kuinka nämä asetetaan tärkeysjärjestykseen. **Laajuus (Käytäntö 3)** kuvailee projektin, ohjelma tai salkun erityiset rajat.

Aika (Käytäntö 4) keskittyy toteutusjärjestykseen ja aikataulutukseen; **Organisaatio ja informaatio (Käytäntö 5)** käsittelee projektin, ohjelman tai portfolion organisaatiota sekä sen sisäistä tiedotusta ja tiedonkulkua; ja **Laatu (Käytäntö 6)** kuvailee prosessin ja tuotteen laadun sekä sen valvonnan vaatimukset ja organisoinnin.

Tietenkin projektit, ohjelmat ja salkut ovat riippuvaisia ihmis-, materiaali- ja rahapanostuksista. Näihin panosrajoitteisiin sisältyy raha, **Rahoitus (Käytäntö 7)** ja (ihmiset ja muut) **Resurssit (Käytäntö 8)**. Usein resurssien hankinta edellyttää **Hankintaa (Käytäntö 9)**.

Pätevyyslementti **Suunnittelu ja ohjaus (Käytäntö 10)** kuvailee kaikkien tehtävien integraation ja ohjauksen. Sen lisäksi yksilön tulee tunnistaa, asettaa tärkeysjärjestykseen ja lieventää tärkeimpiä **Riskejä ja mahdollisuuksia (Käytäntö 11)** sekä arvioida, ja pitää yhteyttä **Sidosryhmiin (Käytäntö 12)**.

Toinen tuotos on **Muutos ja Muuntaminen (Käytäntö 13)** – organisaation tarvitsemat muutokset kohti, tai osana hyötyjen toteutumista. Ja lopuksi, pätevyys **Valinta ja tasapaino (Käytäntö 14)**; vain ohjelmille ja salkuille) kuvailee ohjelmien ja salkkujen komponenttien valintaa ja tasapainottamista.

4 Projektinjohtamisessa työskentelevät yksilöt (katso julkaisu ”Yksilönpätevyydet Osa 1 Projektinjohtaminen”)

5 Ohjelmanjohtamisessa työskentelevät yksilöt

IPMA pätevyudet perustuvat kattavaan kartoitukseen pätevyyksistä, joita yksilöllä tulee olla, tai joita yksilön tulee kehittää toteuttaakseen menestyksekkäästi ohjelmia. Yleinen malli soveltuu kaikille sektoreille ja teollisuuden aloille. Se ei kuitenkaan suosittele tai sisällä erityisiä metodologioita, menetelmiä tai työkaluja. Organisaatio voi määritellä asianmukaiset menetelmät ja työkalut. Yksilön pitää valita laajasta käytettävissä olevasta valikoimasta tiettyyn tilanteeseen sopivat metodologiat, menetelmät ja työkalut.

Tietenkin, ohjelmien onnistuneeseen toteutukseen tarvittavien monien pätevyyksien painoarvo vaihtelee ohjelmatyypeittäin (esim. IT, tuotanto, tutkimus ja kehitys) sekä toimialoittain (esim. rakentaminen, liiketoimintapalvelut ja hallinto). Kuitenkin jokaisessa ohjelmassa, kaikki pätevyudet ovat merkityksellisiä.

5.1 Ohjelmien johtaminen

Ohjelmia organisoidaan muutoksen aikaansaamiseksi. Muutokset voivat olla suunniteltavissa täysin tai pääosin (esim. uuden tuotteen markkinoille tuonti), siirtymisiä uuteen tilanteeseen (esim. perusteellinen organisatorinen muutos) tai täydellisiä muuntamisia (esim. muuntaminen päästövapaaksi kaupungiksi). Ensimmäistä tyyppiä voidaan käsitellä projektina tai ohjelmana (kompleksisuudesta ja muista näkökohdista riippuen); toista ja erityisesti kolmatta vain ohjelmana. Ohjelmat soveltuvat paljon paremmin kuin projektit epävarmuuden, epävakauden ja epämääräisyyksien käsittelemiseen.

Ohjelmat vastaavat joko hyötyjen saavuttamisesta suoraan, tai sellaisten lopputulosten (tai valmiuksien) toimittamisesta, jotka auttavat organisaatioita hyötyjen saavuttamisessa.

Ohjelma voidaan toteuttaa yhden organisaation sisällä tai sen toimesta, yhteistyössä toimivien organisaatioiden kanssa tai organisaatioverkoston toteuttamana (johon viitataan 'koordinoivina organisaatioina'). Useamman kuin yhden organisaation työskentely yhdessä ohjelmassa lisää vaativuutta. Mutta melko usein syy ohjelman perustamiseen on juuri se, että saadaan aikaan tehokas hallintamekanismi ohjelmille, joita toteutetaan eri organisaatioiden toimesta.

Ohjelman osia voivat olla (osa)ohjelmat, projektit, tehtävät ja prosessit tai jopa ryhmät tai osastot. Näitä kaikkia kutsutaan ohjelman 'komponenteiksi'.

Ohjelma määritellään väliaikaiseksi ohjelmakomponenteista koostuvaksi organisaatioksi, jota johdetaan koordinoitusti muutoksen toteuttamiseksi ja hyötyjen saavuttamiseksi.

Ohjelmanjohtaminen on koordinoitua kaikkien komponenttien hallintaa muutoksen toteuttamiseksi ja hyötyjen saavuttamiseksi. Jokainen komponentti johdetaan erikseen; ohjelmanjohtaminen suuntaa nämä yksittäiset komponentit keskittymään hyötyjen toteuttamiseen.

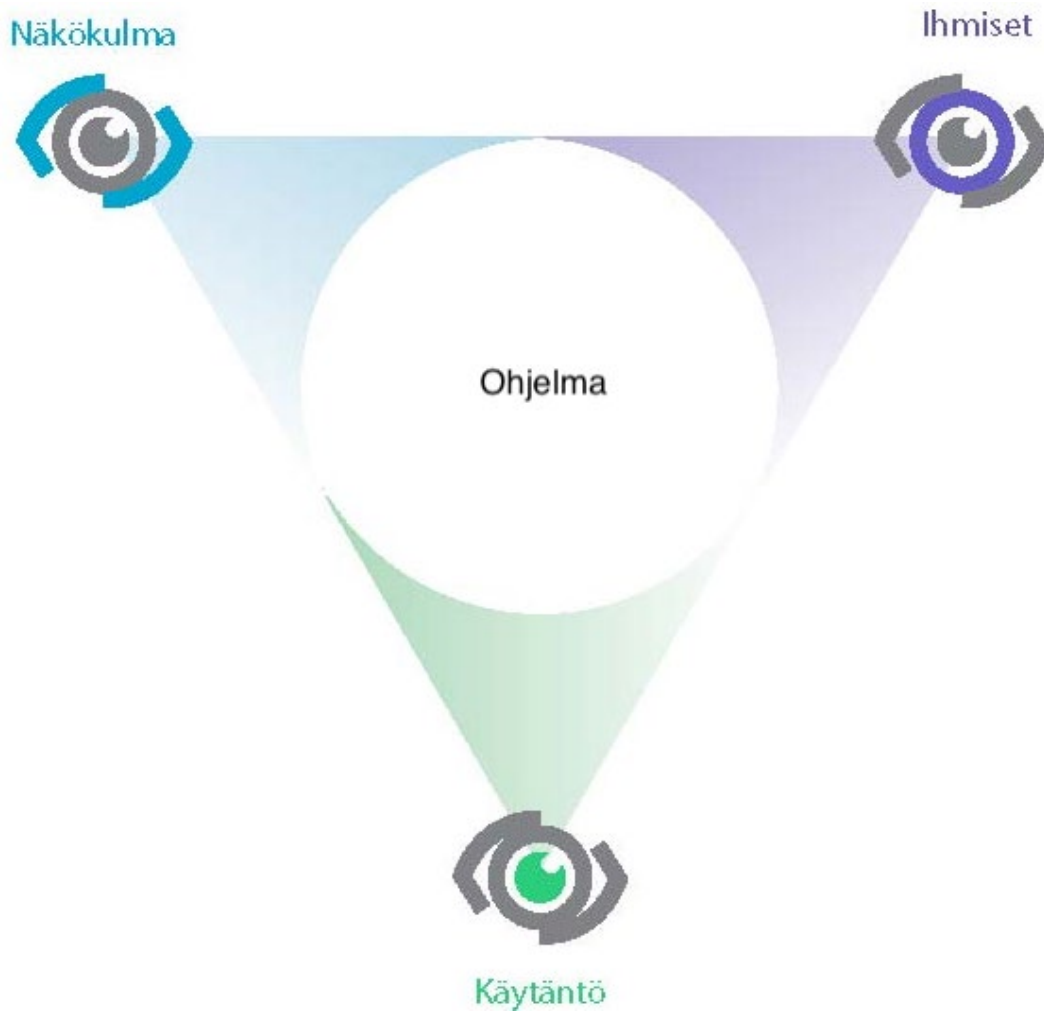
Ohjelmanjohtamisella tarkoitetaan menetelmien, työkalujen, tekniikoiden ja pätevyyksien soveltamista ohjelmaan. Sitä toteutetaan prosessien avulla ja se sisältää ohjelman elinkaaren eri vaiheiden liittämisen toisiinsa.

Ohjelmanjohtaminen eroaa projektinjohtamisesta useilla tavoilla. Sen lisäksi mitä seuraa ohjelman määritelmästä (muutos, hyötylähtöisyys, yhteys useisiin organisaatioihin jne.), ohjelmat osoittautuvat usein keskinäisten suhteiden ja riippuvuuksien takia (projektit ja muut komponentit, tavoitteet, sidosryhmät, riskit, muutokset, jne.) vaativammiksi kuin projektit. Yhteinen visio ja yhteiset arvot ovat menestymisen kannalta tärkeämpiä kuin projektinjohtamisessa. Yhteistyölähestymistapa, missä yhteinen tekeminen ja voimakas johtaminen määrittelee tavoitteet, tulee tärkeämmäksi.

Tehokkaasta ohjelmanjohtamisesta on monia hyötyjä organisaatiolle ja sidosryhmille. Se tarjoaa suuremman todennäköisyyden saavuttaa päämäärät, varmistaa resurssien tehokas käyttö ja tyydyttää ohjelman sidosryhmien erilaiset tarpeet.

5.2 Pätevyysien läpileikkaus

IPMA:n pätevyysilmä on sovellettavissa kolmelle johtamisen ammattialalle - projektinjohtaminen, ohjelmanjohtaminen ja salkunjohtaminen. Yleiseen malliin perustuen jokaisella yksilöllä, johtaakseen ohjelmia onnistuneesti, on oltava tarkoin määritelty joukko pätevyyskäsitteitä. Yksilöllä on oltava näkökulmapätevyyskäsitteitä, jotka käsittelevät ohjelmiin (sen komponentteihin) vaikuttavia tekijöitä, hänellä on oltava henkilö-pätevyyskäsitteitä, jotka käsittelevät henkilökohtaisia ja sosiaalisia aiheita sekä käytäntöpätevyyskäsitteitä, jotka kohdistuvat erityisiin ohjelmanhallinnassa tarvittaviin pätevyyskäsitteisiin.



5.3	Näkökulma	Sivu
5.3.1	Strategia	Sivu 27
5.3.2	Hallinto, rakenteet ja prosessit	Sivu 32
5.3.3	Standardien ja määräysten noudattaminen	Sivu 37
5.3.4	Valta ja kiinnostus	Sivu 42
5.3.5	Kulttuuri ja arvot	Sivu 45
5.4	Ihmiset	
5.4.1	Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	Sivu 49
5.4.2	Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus	Sivu 53
5.4.3	Henkilökohtainen viestintä	Sivu 56
5.4.4	Suhteet ja sitoutuminen	Sivu 59
5.4.5	Johtajuus	Sivu 63
5.4.6	Ryhmätyö	Sivu 66
5.4.7	Ristiriidat ja kriisit	Sivu 70
5.4.8	Oivaltaminen	Sivu 74
5.4.9	Neuvottelu	Sivu 78
5.4.10	Tulossuuntautuneisuus	Sivu 82
5.5	Käytäntö	
5.5.1	Ohjelman toteutusmalli	Sivu 87
5.5.2	Hyödyt ja tavoitteet	Sivu 93
5.5.3	Laajuus	Sivu 97
5.5.4	Aika	Sivu 100
5.5.5	Organisaatio ja informaatio	Sivu 103
5.5.6	Laatu	Sivu 107
5.5.7	Talous	Sivu 109
5.5.8	Resurssit	Sivu 113
5.5.9	Hankinta ja kumppanuus	Sivu 117
5.5.10	Suunnittelu ja ohjaus	Sivu 119
5.5.11	Riskit ja mahdollisuudet	Sivu 124
5.5.12	Sidosryhmät	Sivu 128
5.5.13	Muutos ja muuntaminen	Sivu 133
5.5.14	Valinta ja tasapaino	Sivu 137

5.3 Näkökulma

Pätevyysalue ”näkökulma” käsittelee ohjelman toteutukseen vaikuttavia tekijöitä.

Se määrittelee viisi pätevyyttä:

- **Strategia**
- **Hallinto, rakenteet ja prosessit**
- **Standardien ja määräysten noudattaminen**
- **Valta ja kiinnostus**
- **Kulttuuri ja arvot**

5.3.1 Strategia

Määritelmä

Strateginen pätevyys tarkoittaa sitä, miten strategiat ymmärretään ja kuinka ne projekteja hyväksikäyttäen muutetaan hallittaviksi kokonaisuuksiksi. Siksi tämä pätevyys määrittelee toiminnan johtamisjärjestelmän, missä projektit nähdään ja niitä johdetaan linjattuina strategiaan ja näkemykseen tulevaisuudesta, varmistaen samalla, että ne korreloivat hyvin organisaation tehtävän ja kestävyuden kanssa.

Tarkoitus

Tämän pätevyys-elementin tarkoituksena on ymmärtää strategia ja strategiset prosessit ja täten mahdollistaa tietyn ammattialan (projekti, ohjelma tai salkku) johtaa ohjelmaansa tilannenäkökohdat huomioiden.

Kuvaus

Tässä pätevyudessa kuvataan ohjelman päämäärien viralliset perusteet sekä se, miten toteutetaan organisaation pitkän aikavälin päämääriin liittyvät hyödyt. Tämä sisältää strategian toteutuksen johtamisen, missä organisaatio pilkkoo strategiset tavoitteensa hallittaviin osiin voidakseen:

- Saavuttaa hyödylliset muutokset organisaatiokulttuurissa, liiketoimintajärjestelmissä ja prosesseissa;
- Luoda ja toteuttaa sovittuja strategisia kohteita;
- Kohdentaa ja järjestää resursseja;
- Tiedottaa johdolle tarpeesta muuttaa strategisia tavoitteita;
- Kannustaa jatkuvaan parantamiseen.

Strategiset suunnitelmat pitävät sisällään pitkän aikavälin tulevaisuuden näkymät sekä keskipitkän- ja lyhyen aikavälin strategiat. Näiden suunnitelmien pitää olla linjassa organisaation tehtävän, laatu- ja ympäristöpolitiikan ja yritysarvojen kanssa. Strateginen pätevyys sisältää myös prosessit, jotka auttavat ymmärtämään organisaatioympäristöä, kehittämään tavoiteltujen hyötyjen tilaa sekä tekemään oikeita projekti- ja ohjelmavaihtoehtoja salkussa. Strategisen linjauksen pitää täten välittää organisaation tulevaisuuden näkymä ja strategia projektin päämääriseksi tai ohjelman hyödyiksi.

Strategisten päämäärien jakamiseen ja hallintaan voidaan strategisissa linjausprosesseissa soveltaa erilaisia malleja (esim. tulokortti, suorituskykymatriisi, ympäristöanalyysi, jne.). Tämän tuloksena otetaan käyttöön suorituskyvyn hallintajärjestelmä. Yleensä käytetään kriittisiä suorituskykymuuttujia kuten kriittisiä menestystekijöitä (KMT) (*critical success factors CSF*) ja keskeisiä suorituskykymittareita (KSM) (*key performance indicators KPIs*). Organisaation tulevaisuuden varmistamiseksi jokaista ohjelmaa ohjataan joukolla kriittisiä menestystekijöitä ja tunnuslukuja.

Tietämys

- Hyötyjen toteutumisen hallinta
- Kriittiset menestystekijät
- Keskeiset suorituskykymittarit
- Organisaation tehtävä
- Organisaation tulevaisuuden näkymä
- Ero taktiikan ja strategian välillä

- Diagnostiset ja interaktiiviset ohjauksen hallintajärjestelmät
- Strategisen suorituskyvyn hallinta
- Vertailuanalyysi
- Johdon ohjausjärjestelmät
- Strategiset koulukunnat

Taidot ja kyvyt

- Analyysi ja synteesi
- Yrittäjäisyys
- Organisaation tavoitteiden heijastaminen
- Strateginen ajattelu
- Kestävä ajattelu
- Olosuhteiden ymmärtäminen
- Tuloshakuisuus

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut näkökulmapätevyys-elementit
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 5: Neuvottelu
- Ihmiset 10: Tulossuuntautuneisuus
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 2: Vaatimukset ja tavoitteet
- Käytäntö 11: Riski ja mahdollisuus
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.3.1.1 Yhdensuuntaisuus organisaation tehtävän ja tulevaisuuden näkymän kanssa

Kuvaus

Yksilö tietää koordinoivien organisaatioiden tehtävät, tulevaisuuden näkymät ja strategiat sekä osaa heijastaa ja muuntaa ne ohjelmaansa. Hänen pitää aina varmistaa, että ohjelman päämäärä on synkronoitu koordinoivien organisaatioiden tehtävien, laatupolitiikan ja arvojen kanssa. Vaikka suhde ohjelman hyötyjen ja organisatorisen tarkoituksen välillä olisi epämääräinen, hänen tulee silti määrääjain suorittaa hyötyjen tarkistus vertaamalla niitä virallisissa strategisissa asiakirjoissa kirjattuun tarkoitukseen. Yhdensuuntaistaminen tehdään yleensä käyttäen diagnostisia johtamisen ohjausjärjestelmiä ja virallisia työkaluja (esim. kriittiset menestystekijät, onnistumiskriteerit, keskeiset suorituskykymittarit, jne.).

Mittarit

- Tietää organisaatio(ide)n tehtävän ja tulevaisuuden näkymän;
- Yhdensuuntaistaa ohjelman tavoitteet organisaation tehtävän, tulevaisuuden näkymän ja strategian kanssa käyttämällä diagnostisia ohjauksen hallintajärjestelmiä (ylhäältä –alas lähestymistapa ja ennakkoon asetetut päämäärät);
- Valvoo, että ohjelman tavoitteet ja hyödyt ovat synkronoituja organisaation tehtävän, tulevaisuuden näkymän ja strategian kanssa;
- Kehittää ja toteuttaa strategisen yhdensuuntaistamisen toimenpiteitä (esim. kriittiset menestystekijät, keskeiset suorituskykymittarit, jne.);
- Tarkastaa auttaako ohjelma toteuttamaan hyötyjä organisaatioille.

5.3.1.2 Tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuudet vaikuttaa organisaation strategiaan

Kuvaus

Henkilö tuntee strategian kehitys- ja toteutusprosessin, jonka organisaation johto / johtoryhmä usein laatii noudattaen tapaa ylhäältä - alas. Aiotut strategiat eivät aina kuitenkaan toteudu, kun olosuhteet muuttuvat ja uusia mahdollisuuksia ja uhkia ilmaantuu seurattaessa tiettyä polkua. Siksi yksilön ei pidä ymmärtää ainoastaan ennalta asetettuja strategisia päämääriä, vaan myös työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla voidaan kyseenalaistaa näitä päämääriä ja vaikuttaa johtoon tarvittavien parannusten tekemiseksi. Tätä vaikuttamista hallitaan vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien avulla ja soveltamalla alhaalta - ylös lähestymistapaa.

Mittarit

- Tuntee strategian kehitys- ja toteutusprosessin
- Tunnistaa sellaisia uusia uhkia ja mahdollisuuksia, jotka voivat muuttaa strategiaa
- Sitouttaa työtoverit kyseenalaistamaan organisaation strategia toteuttamalla ohjauksen vuorovaikutteisia hallintajärjestelmiä (alhaalta ylös lähestymistapa ja joustavat päämäärät)
- Tunnistaa strategiset parannukset
- Vaikuttaa strategian kehitys- ja toteutusprosessiin ehdottamalla muutoksia strategiaan.

5.3.1.3 Liiketoiminnan jatkuvuuden / organisatorisen oikeutuksen kehittäminen ja varmistaminen

Kuvaus

Yksilö pystyy esittämään asiakirjan, jossa todetaan ohjelman viralliset perustelut, kuten liiketoiminnalliset tai organisatoriset hyödyt, joiden toteuttamisessa ohjelman tulee auttaa. Näissä perusteluissa pitää myös selittää ohjelman uusien komponenttien integraationäkökohdat ja sen tulee olla perusta niille menestyskriteereille ja hyödyille, joiden toteuttamisessa ohjelman tulee auttaa (laajuus). Yksilö voi luoda, parantaa, ymmärtää, tulkita tai päivittää ja joskus toteuttaa liiketaloudellisia perusteita tai niiden osia. Se ei saa olla muuttumaton asiakirja. Sitä pitää voida päivittää säännöllisesti ohjelman elinkaaren ajan ja arvioida uudelleen sen voimassaoloa. Lisäksi yksilö seuraa tai valvoo jatkuvasti ohjelmaa nähdäkseen, onko siinä tarpeettomia tai strategisesti vanhentuneita osia, ja suorittaa asianmukaisen uudelleen linjauksen, vaikka tämä tarkoittaisi ohjelman päättämistä tai laajuuden uudelleen määrittelemistä.

Mittarit

- Ymmärtää ja määrittelee liiketoiminnallisen ja/tai organisatorisen perustelun;
- Tunnistaa ne ohjelman tavoitteet, jotka tarvitaan suunniteltujen hyötyjen tuottamiseen;
- Vahvistaa liiketoiminnallisen ja/tai organisatorisen perustelun ja myy sen ohjelman komponenttien rahoittajille ja/tai omistajille;
- Arvioi uudelleen perustelun ja vahvistaa sen muuttuneessa tilanteessa;
- Sen kartoitus ja määrittäminen onko olemassa tarvetta lopettaa ohjelma tai muuttaa sitä tai sen komponentteja, koska sen strateginen merkitys on tullut tarpeettomaksi tai on vanhentunut

5.3.1.4 Kriittisten menestystekijöiden määrittely, arviointi ja tarkistus

Kuvaus

Yksilö pystyy erottelemaan, määrittelemään, tulkitsemaan ja laittamaan tärkeysjärjestykseen ne kriittiset menestystekijät (KMT), jotka liittyvät suoraan ohjelmaan. KMT:t ovat suoraan

liitettyjä organisatorisiin tavoitteisiin ja ohjelman liiketoimintatavoitteisiin. Samalla, kun saavutetaan ohjelman hyödyt, toteutuvat myös organisaation strategiset tavoitteet sekä taktiset ja operatiiviset päämäärät, mikä johtaa lopulta organisaation menestykseen. Yksilö voi tarttua sekä virallisiin että epävirallisiin olosuhdetekijöihin ja ymmärtää niiden vaikutukset ohjelman lopputulokseen. Olosuhdetekijät sekä ohjelman itsensä dynamiikka voivat johtaa siihen, että menestystekijöiden suhteellinen tärkeys muuttuu. Tähän voi vaikuttaa myös ohjelman sisäiset ja ulkoiset henkilömuutokset. Siksi yksilön pitäisi määrääjain tarkistaa ja arvioida KMT:n todellinen ja suhteellinen tärkeys ja – tarpeen mukaan – ylläpitää menestystä tekemällä muutoksia, siitäkin huolimatta, että tämä saattaa tarkoittaa ohjelman ennenaikaista päättymistä.

Esimerkki KMT:stä ohjelmassa, joka kehittää useisiin kaupunkeihin ja maakuntiin ulottuvaa kansallista puistoa, on ”*ohjelman tavoitteiden ja aikataulun yhteensovittaminen kaupunkien ja maakuntien hallituksen tavoitteiden ja aikataulujen kanssa*”.

Mittarit

- Saa ja/tai kehittää joukon kriittisiä menestystekijöitä (KMT) strategisille tavoitteille
- Käyttää virallisia KMT:tä strategiseen yhdensuuntaistamiseen, mutta ymmärtää myös niiden epäviralliset asiayhteydet
- Käyttää alaisiaan organisaation strategian kyseenalaistamiseen kehittäessään KMT:tä (vuorovaikutteinen johdon ohjaus)
- Käyttää KMT:tä strategiseen yhdensuuntaistamiseen tai sisäisesti ohjelmassa
- Käyttää KMT:tä sidosryhmille tiedottamiseen
- Käyttää KMT:tä komponenttikohtaisten kannustimien / palkkioiden kehittämiseen
- Arvioi uudelleen KMT:iden toteutumisen strategiassa

5.3.1.5 Keskeisten suorituskykyindikaattoreiden määrittely, arviointi ja tarkastelu

Kuvaus

Yksilö pystyy hallitsemaan kunkin KMT:n keskeisiä suorituskykyindikaattoreita (SKI). SKI:t ovat monen strategisen suorituskyvyn hallintajärjestelmän ydin ja niitä käytetään mittaamaan tai ilmaisemaan KMT:n täyttymistä ja menestyksen saavuttamista. Yleensä SKI:t ovat joko organisaation ennalta asettamia tai yksilön kehittämiä käyttäen parhaita käytäntöjä tai malleja (esim. Tulokortti). SKI:a voidaan käyttää edeltävänä (ennen strategista tapahtumaa tai virstanpylvästä) tai seuraavana (strategisen tapahtuman tai virstanpylvään jälkeen) mittarina tai reaaliaikaisena mittarina. SKI:t voivat muuttua läpi koko ohjelman johtuen sekä olosuhdetekijöistä että ohjelman itsensä dynamiikasta. Ohjelman sisäiset, että ulkoiset henkilömuutokset voivat myös vaikuttaa SKI:hin. Siksi yksilön tulee määrääjain tarkastaa ja arvioida SKI:en todellinen ja suhteellinen tärkeys ja tehdä tarvittaessa vaadittavat muutokset pitääkseen huolta onnistumisesta. SKI:hin pitäisi myös ottaa mukaan pehmeitä näkökohtia, kuten motivaatio, viestintä ryhmän sisällä, ryhmän jäsenten henkilökohtainen kehittyminen, jne., eli niitä, jotka heijastuvat strategisiin tavoitteisiin, se on halutun hyödyn saavuttamiseen. Lisäksi SKI:en pitäisi kattaa laaja valikoima muita näkökohtia, lähtien tiettyjen hallinto- ja tukiprosessien kiinnipitämisestä (esimerkiksi päätöksenteko, raportointi, resurssien hankinta ja hallinnolliset prosessit) sekä standardien ja määräysten noudattamisesta, päätyen sekä organisaation että laajemman yhteisön kulttuurinormien ja –arvojen noudattamiseen.

Esimerkki SKI:stä yllä mainitulle KMT:lle on: ’Useimpien kaupunkien ja maakuntien hallitukset hyväksyvät ohjelman tavoitteen ja ajoituksen’.

Mittarit

- Saa ja/tai kehittää SKI:n (tai joukon SKI:ta) jokaiselle kriittiselle menestystekijälle

- Tietää edeltävien, seuraavien ja reaaliaikaisten mittareiden käytön kehittäessään SKI:ta
- Käyttää SKI:ja strategisen suorituskyvyn hallintaan
- Käyttää SKI:ja sidosryhmiin vaikuttamiseen
- Käyttää SKI:ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimiseen
- Käyttää SKI:ja kannustin / palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen
- Arvioi uudelleen ohjelman kokoonpanon käyttämällä SKI:ta ja hyötyjen toteuttamisen hallintaa

5.3.2 Hallinto, rakenteet ja prosessit

Määritelmä

Hallinto, rakenteet ja prosessit pätevyyslementti määrittelee niiden olemassa olevien organisaatorakenteiden, -järjestelmien ja -prosessien ymmärtämisen ja yhdensuuntaistamisen, jotka tukevat ohjelmia ja vaikuttavat tapaan, miten ne organisoidaan, toteutetaan ja hallitaan. Organisaation hallintoon, rakenteisiin ja prosesseihin voi kuulua sekä tilapäisiä systeemejä (kuten ohjelmia), että pysyviä systeemejä (kuten ohjelman- ja salkunjohtamisjärjestelmiä, taloudellisia / hallinnollisia systeemejä, tukijärjestelmiä, raportointijärjestelmiä sekä päätöksenteko- ja tarkastusjärjestelmiä).

Joskus nämä järjestelmät voivat jopa muodostaa strategisen perusteen ohjelmalle. Esimerkiksi, kun käynnistetään projekti tai ohjelma, jonka tarkoituksena on parantaa liiketoimintaprosesseja tai luoda uusia järjestelmiä.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa yksilön tehokas osallistuminen organisaation hallintoon, rakenteisiin ja prosesseihin sekä näiden ohjelmiin kohdistuvien vaikutusten hallintaan.

Kuvaus

Rakenteet ja prosessit ovat oleellinen osa minkä tahansa organisaation hallintojärjestelmää. Yhdensuuntaistaminen rakenteiden ja prosessien kanssa tarkoittaa kykyä käyttää rooleja, vastuita, prosesseja ja periaatteita sen takaamiseksi, että ohjelmat saavuttavat tavoitteensa ja yrityksen strategiset päämäärät. Ohjelman johtaminen siten, että se on linjassa organisaation rakenteiden ja prosessien kanssa, vaatii perusymmärtämystä erilaisista projektisuuntautuneen organisaation toimintatavoista sekä projekteilla johtamisen hyödyistä. Se sisältää projektien, ohjelmien ja salkkujen johtamisen yhdensuuntaistamisen niihin liittyvien pysyvien prosessien kanssa. Useimmissa projektisuuntautuneissa organisaatioissa on erilaisia projekteille, ohjelmille ja salkuille tarkoitettuja tukirakenteita ja prosesseja. Yksilöä voidaan ohjelmanjohtamisen ammattialalla pyytää toteuttamaan ohjelman mittareita, jotka suoraan seuraavat pitkäaikaisten hyötyjen toteutumista, sekä sisällyttämään tiettyjä rakenteita ja prosesseja ohjelman sisältämiin projekteihin ja ei-projektimaisiin tehtäviin.

Linjaorganisaation toiminnot, kuten henkilöstöhallinto (HR), rahoitus ja valvonta sekä tietotekniikka (IT), ovat esimerkkejä tukirakenteista ja -prosesseista. Kypsissä projektiorganisaatioissa myös projektitoimistot (PMO) voivat antaa yksilöllistä tukea projekti- ja ohjelmajohtamiseen.

Se, että on pätevä rakenteissa ja prosesseissa, tarkoittaa myös kykyä tarkastella ja soveltaa aiemmista projekteista ja ohjelmista saatuja palautteita ja oppeja. Keskeinen haaste on löytää tasapaino pakollisten ja valinnaisten rakenteiden ja prosessien käytölle ohjelman optimaalisten vaikutusten ja hyötyjen saavuttamiseksi.

Tietämys

- Projekteilla johtamisen peruseriaatteet ja ominaisuudet
- Salkunjohtamisen perusteet
- Organisaation suunnittelun ja kehittämisen perusteet
- Projektin-, ohjelman, ja salkunjohtamisen virallinen organisaatio ja epäviralliset keskinäiset vuorovaikutussuhteet (henkilöstö, linjaorganisaatio, jne.) organisaatioissa
- Organisaatio- ja liiketoimintateoriat

Taidot ja kyvyt

- Johtajuus
- Raportointi, seuranta ja ohjaus
- Viestinnän suunnittelu ja toteutus
- Suunnitteluajattelu

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut näkökulmapätevyys-elementit
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio
- Käytäntö 7: Talous
- Käytäntö 8: Resurssit
- Käytäntö 9: Hankinta ja kumppanuus
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.3.2.1 Tuntee ohjelmanjohtamisen periaatteet ja tavan, jolla niitä toteutetaan ja sovelletaan

Kuvaus

Yksilö tuntee ohjelmanjohtamisen käsitteen ja tavan, miten sitä sovelletaan koordinoivissa organisaatioissa. Yksilö tuntee ohjelman tavoitteet/hyödyt, tarvittavat syötteet ja tulokset, sekä ymmärtää ohjelmalta odotetut hyödyt suhteessa salkkuun(salkkuihin). Siis yksilö tietää tarvittavat syötteet ja tulokset ja ymmärtää kuinka ohjelma vaikuttaa salkun keskeisiin suoritusindikaattoreihin (SKI:t). Yksilö tietää kuinka käsitellä eri komponenttien välisiä rajapintoja ja riippuvuuksia ohjelman sisällä sekä ohjelman ja naapuriprojektien ja ohjelmien välillä, ja kuinka nämä riippuvuudet otetaan huomioon ohjelman tasapainottamisessa. Yksilö tuntee myös vertikaaliset (esimerkiksi, salkkupäällikön tai johtoryhmän kanssa) ja horisontaaliset (esimerkiksi, toisten ohjelmien kanssa) viestintälinjat osana kokonaisvaltaista koordinoitiprosessia salkun sisällä. Kun salkkuyhteys puuttuu, yksilö kykenee luomaan ohjelman tarkoitukseen soveltuvan päätöksentekorakenteen.

Mittarit

- Määrittelee ohjelman ja ymmärtää syvällisesti ohjelmanjohtamista
- Selittää ohjelman ominaispiirteet (tavoitteet, syötteet, tulokset, hyödyt) ja tunnistaa sen riippuvuudet asianomaiseen salkkuun
- Kykenee erottamaan erilaiset ohjelman hallinnon organisointitavat ja kykenee keskustelemaan näiden erilaisten tapojen vaikutuksista
- Selittää ohjelmanjohtamisen käsitteen (riippuvuudet ohjelmaan kuuluvien projektien välillä, ohjelman organisaatorakenteet, vertikaaliset ja horisontaaliset viestintälinjat).
- Tunnistaa kunkin salkun ja hänellä on yleinen ymmärrys salkunhallinnan prosesseista
- Tietää salkkuun linjaamisen muuttujat – kriittiset menestystekijät (KMT:s) ja keskeiset suorituskykyindikaattorit (KSI:t)
- Suodattaa/kanavoi viestinnän kunkin salkun sisällä hallitakseen onnistuneesti ohjelmaa

5.3.2.2 Tuntee ja soveltaa projektinjohtamisen periaatteita ja sen, miten niitä toteutetaan

Kuvaus

Yksilö ymmärtää projektien ja projekteilla johtamisen käsitteet ja pystyy selittämään erot erityyppisten organisaatioiden välillä (esim. toiminto-, matriisi- ja projektiorganisaatio), ja tietää miten yhdensuuntaistaa suorituksen optimaalisesti organisaation nykytilassa. Yksilö osaa selittää ominaisuudet ja periaatteet, joihin projekteilla johtaminen perustuu, sekä osaa luoda projektisuuntautuneen ympäristön. Lisäksi yksilö on tietoinen projektisuuntautuneiden organisaatioiden kypsyyskäsitteestä kattaen organisaatio-, projekti-, ohjelma- ja yksilöpätevyydet.

Mittarit

- Määrittelee ja tunnistaa käytännössä projektin ja tuntee hyvin projektinjohtamisen periaatteet
- Selittää toiminto-, projekti- ja matriisiorganisaatioiden ominaisuudet ja tunnistaa kunkin käytännössä
- Selittää ja toteuttaa projekteilla johtamisen käsitettä
- Tuntee ja ottaa käyttöön projekteilla johtamisen käsitteen organisaatiossa
- Selittää ja tunnistaa organisaation nykyisen kypsyydetason

5.3.2.3 Tuntee salkunjohtamisen periaatteita ja sen, miten sitä toteutetaan

Kuvaus

Yksilö ymmärtää sen, mitä salkunjohtaminen yleensä on, sekä tavan kuinka sitä toteutetaan. Yksilö siis tietää mitkä ovat salkun kriteerit ja tarvittavat syötteet ja tulokset, sekä ymmärtää miten ohjelma vaikuttaa salkkuun. Yksilö pystyy löytämään erilaiset salkkua koskevat rajoitukset ja osaa ottaa ne huomioon yhtenäistääkseen ohjelman resurssien käyttöä. Vaikuttaakseen positiivisesti ohjelman suorituskyykyyn yksilö pystyy suodattamaan ja/tai kanavoimaan viestintää salkussa. Jos salkkurakenne puuttuu, yksilö tietää riskit ja kykenee käsittelemään ne. Jos ohjelma liittyy eri salkkuihin, niin yksilö kykenee käsittelemään tähän liittyvät riskit.

Mittarit

- Määrittää ja tunnistaa salkun ja hänellä on yleinen ymmärrys salkunjohtamisen prosesseista
- Tietää salkun ominaisuudet – kriittiset menestystekijät (KMT:t) ja keskeiset suorituskymittarit (KSM:t)
- Tietää mitä salkunjohtaminen käsitteenä yleensä on (organisaation rakenteet ja prosessit)
- Tietää riskit silloin, kun salkkujohtamisen järjestelmää ei ole, ja kykenee lieventämään näitä riskejä
- Kykenee johtamaan tietovirtoja ja päätöksentekoa, jos ohjelma on eri salkuissa joko yhdessä organisaatiossa tai organisaatioiden verkostossa
- Suodattaa/kanavoi viestintää kunkin salkun osalta johtaakseen onnistuneesti ohjelmaa

5.3.2.4 Tukitoiminnot

Kuvaus

Ohjelman tukitoiminto (projekti- tai ohjelmatoimisto, projektinhallintatoimisto tai vastaava) tarjoaa monipuolista tukea ohjelmalle ja/tai ohjelmaa johtavalle yksilölle koskien organisointia, suunnittelua, raportointia, kokousten hallintaa, dokumentointia jne. Yksilölle on välttämätöntä ymmärtää mitä projektin tukiprosessit ja –toiminnot ovat ja miten niitä käytetään / integroidaan

päivittäiseen työhön. Yksilön on tunnettava olennaiset projektin tukitoimintojen yhteyshenkilöt, jotta hän voi varmistaa tuen projektille, sekä luoda ja ylläpitää hyviä suhteita heihin.

Mittarit

- Tuntee emo-organisaatio(ide)n tukitoiminnot ohjelmalle
- Käyttää emo-organisaation tukitoimintoja ohjelman tehokkaaseen tukemiseen
- Tietää ohjelman tukitoiminnon rajat ja sen seuraukset ohjelmalle
- Luo ja ylläpitää suhteita ohjelman tukitoimintoon
- Käyttää koordinointiorganisaatio(ide)n edellyttämiä ohjelman tukiprosesseja

5.3.2.5 Linjaa ohjelman organisaation raportointi- ja päätöksentekorakenteiden sekä laatuvaatimusten kanssa

Kuvaus

Ohjelman onnistuminen riippuu hyvin paljon oikea-aikaisista, koordinointiorganisaatioiden oikeilla tasoilla tekemistä oikeista päätöksistä. Jokainen päätös pitäisi valmistella, esitellä, hyväksyä, kirjata, viestiä ja lopulta toteuttaa. Jokaisessa organisaatiossa on päätöksentekoon liittyviä virallisia ja epävirallisia rutiineja sekä erityissääntöjä, jotka ovat yksilön vallan ja vastuun ulkopuolella. Siksi yksilö tarvitsee syvällistä ymmärrystä päätöksentekorakenteista ja prosesseista, sekä kykyä sen mukaisesti jäsentää ja johtaa ohjelmaa ja siihen liittyviä projekteja. Todellisen tilanteen säännöllinen raportointi on olennaista sidosryhmien luottamuksen voittamiseksi, ja myös edistymisen seurattavuuden kannalta. Ohjelman eri sidosryhmillä on raportoinnin suhteen erilaisia tarpeita (informaatiovaatimukset, toimitustapa, raportointitaajuus), jotka yksilön on ymmärrettävä ja otettava huomioon. Koordinointiorganisaatioilla on erilaisia laadunvarmistuksen muotoja, jotka liittyvät projekteihin ja ohjelmiin (esimerkiksi, järjestelmän varmistus, projektin varmistus, rahoituksen varmistus, tekninen varmistus, turvallisuusvarmistus, jne.). Yksilön on huomioitava nämä, kun laaditaan laadunvarmistussuunnitelmaa hänen ohjelmalleen ja sen komponenttiprojekteille. Lisäksi hänen on ymmärrettävä mitkä projektin alueet voivat tulla laadunvarmistuksen kohteiksi ja tietää keiden tulee olla mukana varmistustehtävissä.

Mittarit

- Tunnistaa koordinointiorganisaation päätöksenteon rutiinit ja erityissäännöt, jotka eivät kuulu hänen valtuuksiensa ja vastuidensa piiriin
- Linjaa viestinnän projekteissa koordinointiorganisaatioiden tarpeiden mukaisesti (minkä tyyppistä tietoa ja kuinka yksityiskohtaista, kenelle ja kuinka usein)
- Soveltaa koordinointiorganisaatioiden raportointistandardeja ohjelmaan käyttäen tiettyjä työkaluja ja menetelmiä tarpeen mukaan
- Tietää koordinointiorganisaation laadunvarmistusmuodot laatiessaan raportointijärjestelmää koordinointiorganisaatioiden esimiestasoille

5.3.2.6 Linjaa ohjelman henkilöstöprosessien ja -toimintojen kanssa

Kuvaus

Henkilöstöhallinnon toiminnot tarjoavat monipuolista tukea ohjelmalle liittyen ryhmän jäsenten sopimukseen, tilapäiseen työllisyyteen, koulutukseen, palkkaukseen, kannustimiin, stressiin, hyvinvointiin, etiikkaan, ryhmään liittymisiin ja ryhmästä eroamisiin. Henkilöstöprosessien ja -toimintojen ymmärtäminen voi vaikuttaa positiivisesti riittävän osaamisen omaavien resurssien saatavuuteen ja laatuun. Varmistaakseen riittävän tuen henkilöstöhallinnon toiminnoilta, yksilön tulee luoda suhteet olennaisiin henkilöihin ja ylläpitää suhteita heidän kanssa.

Mittarit

- Käyttää henkilöstöhallinnon toimintoja hankkiakseen tarvittavat pätevyudet omaavia henkilöitä
- Tietää väliaikaisen organisaation ja henkilöstöhallinnon toimintojen väliset rajapinnat
- Luo ja ylläpitää suhteita henkilöstöhallinnon toimintoihin
- Soveltaa henkilöstöhallinnon prosesseja koulutuksen ja muiden pätevyyksien kehittämisohjelmien tarjoamiseen.

5.3.2.7 Linjaa ohjelman talous- ja valvontaprosessien ja toimintojen kanssa

Kuvaus

Organisaation talous- ja valvontatoiminnot perustetaan usein linjatoimintoina sisältäen pakollisia sääntöjä, menettelyjä ja ohjeita. Yksilön kannalta näiden sääntöjen tunteminen ja niiden tosiasiallinen ja tehokas käyttö ovat ratkaisevia onnistuneen rahoituksen ja talouden valvonnan ja/tai raportoinnin kannalta. Organisaation talous- ja valvontatoiminnot palvelevat usein tukitoimintoina. Ne tarjoavat yksilölle erilaisia aputoimintoja, kuten miten haetaan, perustellaan, hallitaan ja raportoidaan rahoitusresursseja, tai kuinka johdetaan, hallinnoidaan, jaetaan, valvotaan ja hallitaan taloutta. Yksilön on tunnettava erilaisia koordinointiorganisaatioiden tukemia rahoitusmalleja (julkinen, yksityinen, julkis-yksityinen kumppanuus, tuet, kaupalliset, jne.). Yksilö voi, varmistaakseen tarvittavan talous- ja valvontatoimintojen tuen, perustaa, ylläpitää ja hyödyntää yhteyksiä kyseisten talous- ja valvontatoimintojen yhteyshenkilöiden kanssa.

Mittarit

- Tuntee talous- ja valvontatoimintojen ominaisuudet
- Erottaa toisistaan talous- ja valvontatoimintojen pakolliset ja valinnaiset apuohjelmat
- Seuraa ja valvoo sitä, käytetäänkö sääntöjä, ohjeita ja muita taloudellisia apuohjelmia tosiasiasa tehokkaasti ohjelman hyödyksi
- Viestii ja raportoi taloudellisen tilanteen ja sen kehityksen selvästi ja objektiivisesti

5.3.3 Standardien ja määräysten noudattaminen

Määritelmä

Pätevyyselementti standardien ja määräysten noudattaminen kuvailee sitä, miten yksilö tulkitsee ja saattaa tasapainoon tietyn alueen kuten maan, yrityksen tai teollisuuden ulkoiset ja sisäiset rajoitukset. Noudattaminen on prosessi, joka varmistaa riittävän sitoutumisen tiettyihin normeihin. Noudattamisvaatimuksia on laaja kirjo, aina vapaaehtoisista ja epävirallisista pakollisiin ja virallisiin. Standardit ja määräykset määrittelevät tavan ja vaikuttavat siihen, miten ohjelmat ja komponentit olisi organisoitava ja hallittavat, jotta ne olisivat toteuttamiskelpoisia ja menestyksekkäitä. Standardit ja määräykset kohdistuvat lakien ja määräysten, sopimusten ja sitoumusten, immateriaalioikeuksien ja patenttien sekä terveys-, turvallisuus-, turva-, ympäristösuojelu- ja ammatillisten standardien noudattamiseen.

Tarkoitus

Tämän pätevyyselementin tarkoitus on tarjota yksilölle mahdollisuuden vaikuttaa olennaisten standardien ja määräysten kohdistamiseen ja niiden hallintaan pysyvässä organisaatiossa, organisaation ja laajemman yhteiskunnan lainsäädännön, standardien ja normien olennaisiin lähteisiin ja niiden hallintaan sekä mahdollisuuksiin parantaa organisaation lähestymistapaa näillä alueilla.

Kuvaus

Ohjelmat kohtaavat erilaisia rajoituksia ja vaatimuksia tuotteen tai palvelun kehittämisessä tuotanto- ja projektinhallintaprosessien vaikutusten ohella. Nämä rajoitukset kohdistuvat ohjelman maantieteellisiin, sosiaalisiin ja ammatillisiin erityispiirteisiin, sekä sen ulkoiseen ympäristöön lain, standardien ja määräysten muodossa. Ennen ohjelman käynnistämistä yksilön tulee analysoida ohjelman laajuus ja kokoonpano, sekä etsiä käsiinsä asiaankuuluvat standardit ja määräykset, jotka tulevat vaikuttamaan suoraan tai epäsuorasti projektiin. Olennaiset standardit ja määräykset on huomioitava potentiaalisina riskeinä ja mahdollisuuksina, jotka johdon tulee huomioida. Asiaankuuluvien standardien ja määräysten noudattaminen voi vaikuttaa organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin. Ohjelmanjohtamisen ammattialalla voidaan yksilö kutsua käynnistämään prosesseja, jotka suoraan käsittelevät standardeja ja määräyksiä useiden projektien ja ei-projektimuotoisen tehtävien osalta.

Tämä pätevyyselementti käsittää organisatoristen projektinjohtamispätevyyksien vertailun ja parantamisen. Ohjelmanjohtamispätevyys kehittäminen on jatkuva prosessi. Se on osa organisaation jatkuvaa parantamisstrategiaa, ja se on jokaisen yksilön velvollisuus. Se sisältää organisaatioiden projektinjohtamiskulttuureihin vaikuttavien strategioiden oppimisen ja parantamisen. Yksilön tulisi käyttää tätä pätevyyttä sen näyttämiseen, kuinka johtamisjärjestelmän eri osia ja tasoja voidaan parantaa. Projektin-, ohjelman- tai salkunjohtamispätevyys parantaminen lisää organisaation kykyä valita ja suorittaa onnistuneita projekteja, ohjelmia ja salkkuja, ja siten saavuttaa organisaation kestävyys.

Tietämys

- Liittyvät lainsäädännön järjestelmät
- Itsenäinen ammatillinen säätely
- Ammatilliset standardit ja normit, esim. IPMA standardit
- ISO-standardit (esim. ISO 21500 ohjeita projektinhallinnasta tai muut ISO/TC 258 standardit)
- Kestävyysperiaatteet
- Vertailuteoria
- Vertailutyökalut ja menetelmät
- Tietämyksen hallinta
- Eettiset säännöt

- Liiketoiminnan eettiset periaatteet
- Lakiteorioiden väliset erot

Taidot ja kyvyt

- Kriittinen ajattelu
- Vertailu
- Standardien sopeuttaminen tiettyihin organisaatioihin
- Viestintä standardeista ja määräyksistä
- Esimerkillä johtaminen

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut näkökulmapätevyys-elementit
- Ihmiset 5: Johtaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 2: Hyödyt ja tavoitteet
- Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio
- Käytäntö 6: Laatu
- Käytäntö 11: Riski ja mahdollisuus

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.3.3.1 Tunnistaa ja varmistaa, että ohjelma ja jokainen sen komponentti noudattaa asiaankuuluvaa lainsäädäntöä

Kuvaus

Yksilö tietää organisaation oikeudelliset periaatteet ja pystyy toteuttamaan niitä ohjelmassa. Sen lisäksi yksilö tietää mitkä lainsäädännön osat (siviili-, rikos-, työ-, tekijänoikeus, jne.) ja yhteiset hyvät käytännöt ovat olennaisia ohjelmassa. Yksilön on varmistettava, että ohjelman organisaatio toimii lain puitteissa. Hänen pitää kyetä tunnistamaan tai selvittämään ne tehtävät, joihin kohdistuu erityisiä oikeudellisia vaatimuksia ja sen, mitä lain periaatteita niihin sovelletaan. Yksilö kykenee tunnistamaan myös tuntemattomat oikeudelliset kysymykset, jotka pitää ottaa huomioon. Tietää viralliset menettelyt asiantuntijaneuvojen saamiseksi ja sen, kuinka tunnistaa ja toimittaa asiaankuuluvaa tietoa ohjelmasta. Yksilö tietää myös sen, mitkä ohjelman laajuuteen liittyvät virastojen vaatimukset koskevat ohjelmaa ja kuinka nämä vaatimukset voidaan täyttää, sekä mitä tarkastusmenettelyjä pitää soveltaa. Tämä on erityisen tärkeää erilaisissa kulttuureissa ja erilaisissa oikeusjärjestelmissä toimivien ohjelmien osalta. Jos ohjelma toimii maailmanlaajuisesti, niin yksilön tarvitsee integroida kaikki sääntelyvaatimukset koko ohjelmaan.

Mittarit

- Tunnistaa oikeudelliset asiayhteydet ja niiden sovellutukset
- Suodattaa ja käyttää asiaan kuuluvaa lainsäädäntöä
- Tunnistaa määräyksistä ohjelmalle aiheutuvat riskit ja kysyy neuvoa asiantuntijoilta
- Tunnustaa virastot sidosryhminä ja hallitsee niitä
- Tarkistaa ovatko ohjelman hankintakanavat säännösten suuntaisia
- Seuraa ja valvoo sitä, toimiiko ohjelmaorganisaatio lainsäädännöllisen olosuhteen mukaisesti sekä tekee asianmukaisia muutoksia

5.3.3.2 Tunnistaa ja varmistaa, että ohjelma ja jokainen komponentti noudattaa kaikkia olennaisia terveys-, turvallisuus-, turva- ja ympäristömääräyksiä (TTY)

Kuvaus

Yksilö tietää mitkä terveys-, turvallisuus-, turvatoimi- ja ympäristö- (TTY) määräyksistä koskevat ohjelmaa. Lisäksi yksilö kykenee tunnistamaan mahdolliset potentiaaliset TTY-asiat, joissa tarvitaan erityistä konsultointia. Yksilö pystyy määrittelemään kuinka ohjelman tehtävät tai tuotteet voivat vaikuttaa projektiryhmän jäseniin ja hyötyjä käyttäviin sidosryhmiin, sekä kuinka valvotaan, onko TTY-suojustoimenpiteitä sovellettu. Yksilö ymmärtää miten taataan ohjelman taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökohtien tasapaino siten, että täytetään kestävä kehityksen vaatimukset.

Lisäksi yksilö kykenee havaitsemaan ohjelman turvallisuus- ja turvariskit ja tarkastamaan ovatko ne hallinnassa, sekä valitsemaan ja käyttämään asianmukaisia työkaluja ohjelmaorganisaation turvallisuus- ja turvatasojen lisäämiseen. Lopuksi on erittäin tärkeää, että yksilö ymmärtää, että TTY-määräykset vaihtelevat usein eri maissa/kulttuureissa.

Mittarit

- Tarkistaa ovatko TTY-määräykset toteutettu
- Tarkistaa ovatko projektin/ohjelman TTY-olosuhteet huomioitu projektin / ohjelman päämäärissä
- Valvoo TTY-toimenpiteistä ohjelmaorganisaatiolla aiheutuvia riskejä
- Valvoo turvallisen, turvatun ja terveellisen toimintaympäristön ohjelmaorganisaatiolle
- Käyttää TTY:tä ohjelman kestävyuteen
- Seuraa ja valvoo, toimiiko ohjelmaorganisaatio TTY-olosuhteiden puitteissa

5.3.3.3 Tunnistaa ja varmistaa, että ohjelma ja sen jokainen komponentti noudattaa kaikkia asiaankuuluvia toimintasäntöjä ja ammatillisia määräyksiä

Kuvaus

Yksilö kykenee vakuuttamaan ohjelman yhtenäisyyden tunnistamalla ohjelman toimintaolosuhteisiin liittyvät asiaankuuluvat ammatilliset määräykset sekä tarkastamalla toimiiko ohjelmaorganisaatio niiden mukaisesti. Kussakin toimintaympäristössä on erityisiä käyttäytymissäntöjä (eettisiä normeja kirjoitettuna viralliseen asiakirjaan) ja kauppatapoja, jotka yksilön tulee ymmärtää ennen ohjelmaorganisaation terveystarkastusta. Joskus liiketoimintamenettely ja kauppatavat on säädetty laissa. Lisäksi ne ovat usein suoraan sidoksissa hankintamenettelyihin, ja jos niitä ei ymmärretä, niin niistä voi muodostua suuri riski ohjelman tietyille projekteille. Siksi tunnistamalla ja yhdistämällä erilaisia liiketoimintamenettelyjä yksilö varmistaa sen, että ohjelmaorganisaatio toimii rehellisesti laillisten rajojen sisällä.

Mittarit

- Ylläpitää ohjelman ammatillista yhtenäisyyttä
- Valvoo ohjelmaorganisaation liiketoimintamenettelyjen yhtenäisyyttä eri toimintaympäristöissä (julkinen hallinto, rakentaminen, tietotekniikka, tietoliikenne, jne.)
- Valvoo ohjelmaorganisaation eettisten periaatteiden yhtenäisyyttä
- Tunnistaa ja valvoo kaupankäynnin hiljaisten, laeista riippumattomien määräysten yhtenäisyyttä

- Tunnistaa erilaiset hankintareitit ja valvoo niiden yhtenäisyyttä liiketoiminnan käytössääntöjen avulla
- Toimii estääkseen projektiryhmän määräyksiin kohdistuvat rikkomukset

5.3.3.4 Tunnistaa ja varmistaa, että ohjelma noudattaa asiaankuuluvia kestävyysperiaatteita ja tavoitteita

Kuvaus

Yksilö kykenee arvioimaan ohjelman vaikutuksen ympäristöön ja yhteiskuntaan. Toteuttaakseen omaa vastuutaan yksilö tutkii, suosittelee ja soveltaa toimenpiteitä, jotka rajoittavat tai kompensoivat kielteisiä seurauksia. Yksilö noudattaa organisaation sisäisiä sekä yhteiskunnan kestävästä kehitystä koskevia ohjeita ja sääntöjä (tai jopa ylittää ne) ja kykenee toteuttamaan toimivan tasapainon yhteiskunnan vaatimusten, ekologisten ympäristövaikutusten ja talouden välillä. Yksilö ymmärtää, että kestävyyttä koskevat näkökohdat, toimenpiteet ja asenteet vaihtelevat usein eri maissa ja kulttuureissa.

Mittarit

- Tunnistaa ohjelman sosiaaliset ja ympäristölliset seuraamukset
- Määrittelee ja viestii ohjelman ja sen lopputulosten kestävyystavoitteet
- Linjaa tavoitteet organisaation kestävyysstrategian mukaisesti
- Tasapainottaa ohjelman prosessit ja tuotteet yhteiskunnan, ympäristön ja talouden (ihmiset, maapallo, voitto) vaatimusten kanssa
- Kannustaa kehittämään ja levittämään ympäristöystävällisiä teknologioita

5.3.3.5 Arvioi, käyttää ja kehittää ammatillisia standardeja ja työkaluja ohjelmalle

Kuvaus

Yksilö kykenee noudattamaan ja hyödyntämään parhaita ammatillisia standardeja, jotka liittyvät ohjelman projekteihin/tehtäviin. Niin tehdessään yksilö ymmärtää ohjelman poikkeavuudet ja sen liiketoiminnan luonteen ja ottaa ne huomioon tarkastaessaan soveltavatko projektit asianmukaisia työkaluja, menetelmiä ja käsitteitä (esim. ohjelman elinkaari, sidosryhmien hallinta, strateginen riskienhallinta, jne.). Lisäksi yksilö ymmärtää sen, että yleensä hyvät käytännöt ohjelman- ja projektinjohtamisessa tulevat yhdistelmänä maailman johtavista standardeista ja henkilökohtaisesti kehitetyistä työkaluista ja menetelmistä. Siten yksilö yrittää aina löytää parhaan tavan ohjelmanjohtamiseen hyödyntämällä johtavia ammatillisia standardeja (yhtä tai useampaa) ja lisäämällä ja kehittämällä edelleen parannuksia ohjelman ja projektin toteutusmalliin.

Mittarit

- Tunnistaa ja tarkastaa käytetäänkö ohjelmassa asiaankuuluvia ammatillisia standardeja
- Tunnistaa yksityiskohdat ja hallitsee riskit, joita standardin soveltaminen ohjelmalle aiheuttaa
- Vertailee ja arvioi parhaita käytäntöjä nykytilaan ohjelmaorganisaatiossa
- Kehittää ja toteuttaa mittatilaustyönä tehtyjä standardeja
- Levittää hankittua tietotaitoa koko organisaation
- Tarkastaa otetaanko uusia parannuksia käyttöön ohjelmaorganisaatiossa

5.3.3.6 Arvioi, vertailee ja parantaa organisaation ohjelmanjohtamispätevyyttä

Kuvaus

Ohjelmanjohtamispätevyyden vertailuanalyysi on jatkuvan parantamisen prosessi, jossa verrataan organisaation ohjelmanjohtamisprosesseja tunnettuihin hyviin käytäntöihin. Hyvät käytännöt voidaan usein tunnistaa niinä, joita maailmanluokan organisaatiot soveltavat. Tavallisesti nämä organisaatiot ovat ohjelmanjohtamisen huippusuorittajia ja ovat voittaneet kansainvälisesti tunnustettuja ohjelmanjohtamisen palkintoja. Vertailuanalyysin tarkoituksena on parantaa organisaation suorituskykyä, hankkimalla itselle ensiluokkaisen organisaation tietotaitoa. Organisaatioiden vertailuanalyysit noudattavat usein vaiheistettuja organisaatioiden kypsyys- tai pätevyysmalleja, jotka määrittelevät mitä rakenteita, prosesseja, menetelmiä ja yksilöllisiä taitoja organisaatiossa on oltava, jotta se saavuttaa tietyn kypsyystason. Vertailuanalyysi voidaan suorittaa sisäisesti, kuten erilaisia organisaation sisäisiä projekteja vasten; kilpailullisesti, kuten suoranaista kilpailijaorganisaatiota vasten; ja funktionaalisesti tai yleisesti, kuten organisaatiota vasten, joka ei ole suoranainen kilpailija samoilla markkinoilla tai samassa teollisuudessa. Yksilöiden pitäisi aina pyrkiä parantamaan ohjelmien ja projektien johtamiskykyään tavalla, joka edistää organisaation strategisia tavoitteita. Joskus voi olla vain vähän vastaavuutta hyötyjen ja strategian välillä. Siitä huolimatta yksilön tulee neuvoa johtoryhmää mahdollisuuksista parantaa strategiaa. Lopuksi tehdyt parannukset pitää levittää sekä ohjelmaorganisaatioon että pysyvään organisaatioon jakamalla vastikään hankittua tietotaitoa.

Mittarit

- Tunnistaa ja arvioi merkitykselliset puutealueet organisaation ohjelmanjohtamispätevyydessä
- Asettaa asiaankuuluvat vertailut puutealueille
- Tunnistaa vertailuanalyysin perustan ja parhaan käytännön
- Vertailee nykyistä suorituskykyä parasta käytäntöä vasten
- Tunnistaa ja yhdistää toimenpiteet tarvittaville parannuksille
- Seuraa ja valvoo tunnistettujen toimenpiteiden toteutusta ja arvioi saavutettuja hyötyjä
- Jakaa hankitun tietotaidon organisaatioon
- Valvoo, onko vertailuanalysoituja parannuksia otettu käyttöön ohjelmaorganisaation sisällä

5.3.4 Valta ja kiinnostus

Määritelmä

Pätevyyslementti valta ja kiinnostus kuvaa sitä, miten yksilö tunnistaa ja ymmärtää epäviralliset yksityiset ja ryhmien kiinnostukset, sekä näistä johtuvan politiikan ja vallankäytön. Tämä pätevyyslementti määrittelee sen, miten ohjelmiin osallistuvien yksilöiden tulee tunnistaa se, kuinka epäviralliset vaikutteet (johtuen henkilökohtaisista ja ryhmän tavoitteista ja eduista, joita henkilökohtaiset ja ryhmän riippuvuussuhteet ovat muokanneet) liittyvät ohjelman toteutusolosuhteisiin. Nämä epäviralliset vaikutteet poikkeavat virallisista kiinnostuksista (kuten esimerkiksi virallinen liiketaloudellinen peruste), jotka ovat seurausta organisaation strategiasta, standardeista, määräyksistä jne.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoituksena on käyttämällä yksilön valtaa ja kiinnostusta saavuttaa sidosryhmien tyytyväisyys ja toimittaa sovitut lopputulokset aika- ja budjettirajojen puitteissa.

Kuvaus

Valta on kyky vaikuttaa toisten käyttäytymiseen. Huomattava osa vaikutuksesta on peräisin epävirallisesta vallasta, joka on se osa valtaa, jota ei ole ”sidottu” virallisiin rooleihin, rakenteisiin tai prosesseihin. Tämän vallan epävirallisen puolen motiivina on usein henkilökohtaiset tavoitteet ja edut. Sidosryhmillä on yleensä myös henkilökohtaisia tavoitteita ja kiinnostuksen kohteita. Usein ne yrittävät käyttää vaikutusvaltaansa muokatakseen ohjelman prosessit ja/tai lopputulokset oman kiinnostuksensa mukaisiksi. Nämä toimet voivat auttaa tai haitata ohjelmaa. Projektin onnistumisen varmistamisen kannalta on tärkeää ymmärtää näitä epävirallisia henkilökohtaisia kiinnostuksia ja niistä johtuvaa politiikkaa ja kyetä vaikuttamaan niihin.

Lukuun ottamatta kulttuurinäkökohtia ja arvoja, jokaisella henkilöllä on oma tyylinsä ja persoonallisuutensa. Yksilöllinen lähestymistapa vaikuttaa siihen, miten valtaa käytetään. Ohjelmanjohtamisen ammattialalla voidaan kehottaa yksilöä kehittämään ja ylläpitämään vahvoja johtajuusominaisuuksia, jotta hän voisi vaikuttaa merkittävästi projekteihin ja pysyvään organisaatioon.

Kiinnostus kohdistuu tiettyyn aiheeseen tai haluttuun lopputulokseen. Esimerkiksi halutaan tavalla tai toisella vaikuttaa tiettyyn tavoitteeseen, tilanteeseen, asemaan, lopputulokseen tai mielipiteeseen. Ihmiset yrittävät usein käyttää vaikutusvaltaansa oman kiinnostuksensa kohteeseen. Etuja tavoitellaan usein käyttäen virallisia ja epävirallisia suhteita, mistä seurauksena voi olla ryhmävaikutus. Ryhmät voivat koostua epävirallisista ryhmistä kuten työtovereista ja ystäväistä, tai virallisista rakenteista kuten osastoista, valtuustoista ja johtoryhmistä. Virallisissa ryhmissä tulee erottaa virallinen rooli tai valta epävirallisesta ja muista lähteistä tulevasta vaikuttamisesta. Referenssi- tai asiantuntijavalta ovat esimerkkejä epävirallisesta vallasta.

Tietämys

- Virallinen organisaatio (henkilöstö, linja, jne.) epävirallisia rakenteita vasten
- Epäviralliset päätöksentekoprosessit
- Virallinen ja epävirallinen valta ja vaikuttaminen
- Vallan ja valtuuksien välinen ero
- Vaikuttamisen ulottuvuus
- Kiinnostuksen lähteet
- Yhdenmukaisuus
- Vallan perusteet
- Projektipsykologia

- Organisaation kulttuuri ja päätöksenteko
- Valtateoriat

Taidot ja kyvyt

- Psykologisten prosessien huomiointi ja analysointi
- Vaikutusvallan tunnistaminen ja käyttäminen
- Tarkoituksen mukainen vallan käyttö
- Arvojen selvittäminen
- Sidosryhmien kiinnostusten ilmi tuominen

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut näkökulmapätevyys-elementit
- Ihmiset 2: Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 4: Suhteet ja sitoutuminen
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 9: Neuvottelu
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.3.4.1 Arvioi toisten henkilökohtaiset kunnianhimot ja kiinnostuksenkohteet ja näiden mahdolliset vaikutukset ohjelmaan

Kuvaus

Ihmisillä on tavoitteita ja pyrkimyksiä, esimerkiksi uratavoitteita, halu parantaa yhteiskuntaa tai parantaa itseään. Heillä on myös kiinnostuksia, jotka liittyvät näihin pyrkimyksiin ja haluun vaikuttaa projektiin ja sen onnistumiseen. Usein osa heidän tavoitteistaan ja kiinnostuksistaan on yhteneväisiä heidän nykyisen virallisen asemansa kanssa. Toisin sanoen heidän vastuullaan olevien virallisten tehtävien suorittaminen voi auttaa heitä toteuttamaan omia tavoitteitaan ja kiinnostuksiaan. Toisaalta heidän tavoitteensa ja kiinnostuksensa saattavat mennä viralliseen asemaan liittyvien virallisten kiinnostusten ohi tai olla jopa osittain ristiriidassa. Suorituskykyisen ja tehokkaana työskentelyn kannalta on usein tarpeellista kyetä tunnistamaan ihmisten (sidosryhmät, ryhmän jäsenet tai työtoverit) tavoitteita ja henkilökohtaisia kiinnostuksia.

Mittarit

- Myöntää, että henkilöillä tai ryhmällä on henkilökohtaisia tavoitteita ja kiinnostuksia sekä arvioi niistä olennaisia
- Myöntää, että on eroja henkilökohtaisten ja organisaation kiinnostusten ja tavoitteiden välillä sekä arvioi niitä
- Kykenee arvioimaan henkilökohtaisten tavoitteiden ja kunnianhimon vaikutusta ohjelmaan
- Kykenee ohjaamaan ja käyttämään henkilökohtaisia tavoitteita ja kunnianhimoa ohjelman hyödyksi

5.3.4.2 Arvioi yksilöiden ja ryhmien epävirallisen vaikutusvallan ja niiden mahdolliset seuraukset ohjelmalle

Kuvaus

Epävirallinen vaikutusvalta on erotettava virallisesta vaikutusvallasta, jotka on määritelty organisaation asiakirjoissa ja prosesseissa. Ihmisillä voi olla vaikutusvaltaa monista eri syistä ja monin eri tavoin. Virallisesti sovitun laillisen (esim. osastopäälliköiden, johtajien, tuomareiden ja opettajien) vallan lisäksi on olemassa useita muita vallan perusteita, esimerkiksi pakottava, palkitseva, referoiva ja asiantuntijavalta. Myös suhteet ovat voimakas vallan perusta. Päätöksiin vaikuttaminen henkilökohtaisten suhteiden kautta on yleinen ja usein tehokas tapa. Usein on olemassa huomattava ero ihmisten ja ryhmien kyvyssä vaikuttaa tietyn tyyppisiin päätöksiin, tai päätöksiin organisaation tietyllä osaamisalueella tai sen osassa (vaikutusvallan ”ulottuvuus”). Jokaisella henkilön ja ryhmän vaikutusvallalla on oma ulottuvuutensa ja tärkeää on tuntea tämä ulottuvuus.

Mittarit

- Myöntää tiettyjen yksilöiden vaikutusvallan ulottuvuudet eri ympäristöissä ja arvioi niiden vaikutukset
- Kykenee erottamaan ohjelmaan liittyvät ryhmäkytkökset ja suhteet
- Kykenee arvioimaan epävirallisten suhteiden ja vaikutteiden vaikutukset ohjelmaan
- Kykenee ohjaamaan ja käyttämään epävirallisia suhteita ja vaikutteita ohjelman hyödyksi

5.3.4.3 Arvioi toisten persoonallisuudet ja työskentelytavat ja käyttää niitä ohjelman hyödyksi

Kuvaus

Jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja tulee tekemään ja toimimaan omalla erityisellä tavallaan. Tyyliin vaikuttavat myös kulttuuriset tekijät, kuten on mainittu kohdassa ”Kulttuuri ja arvot”. Eri ihmisillä voi olla samat tavoitteet ja/tai kiinnostukset, mutta heillä voi olla erilaiset vaikutustyyliä käyttäen valtaansa. Muilla ihmisillä voi olla sama käytös tai tyyli, mutta heillä voi olla erilaisia tavoitteita ja/tai kiinnostuksia. Työskenneläkseen suorituskykyisellä ja tehokkaalla tavalla yksilöiden ja ryhmien kanssa, yksilön on tunnustettava nämä erot.

Mittarit

- Myöntää käyttäytymistyylin ja persoonallisuuden väliset erot
- Myöntää kulttuuristen näkökohtien ja persoonallisuuden väliset erot.
- Kykenee arvioimaan toisten henkilökohtaisten työskentelytyylien vaikutukset ohjelmaan
- Kykenee ohjaamaan ja käyttämään toisten henkilökohtaisia työskentelytyylejä ohjelman hyödyksi

5.3.5 Kulttuuri ja arvot

Määritelmä

Pätevyyslementti kulttuuri ja arvot kuvaa yksilön lähestymistapaa vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja arvoihin, sekä siihen laajempaan yhteiskuntaan, missä ohjelma sijaitsee. Se sisältää myös sen, että ohjelman osallistuja tai sitä johtava yksilö tunnustaa kulttuurin vaikutukset ohjelmaan sekä sen, kuinka tämä tietämys huomioidaan ohjelmanjohtamisessa. Kulttuuri voidaan määritellä joukkona toisiinsa liittyviä käyttäytymismalleja yhteisössä sekä yhteisön yksilöiden siihen liittämänä merkityksenä. Arvot voidaan määritellä joukoksi käsitteitä, joihin yksilöiden toiminta perustuu yhteisössä. Eettiset säännöt voivat sisältää arvojen täsmälliset määrittelyt. Monet organisaatiot myös kuvaavat yrityksen arvoja erikseen strategiassaan.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö tunnistaa ja yhdistää sisäiset ja ulkoiset kulttuurivaikutukset ohjelman lähestymistapaan, tavoitteisiin, prosesseihin, lopputulosten kestävyYTEEN ja sovituihin lopputuloksiin.

Kuvaus

Organisaatiot ovat sosiaalisia järjestelmiä, joissa henkilökohtainen käyttäytyminen on sulautettu yhteisten arvojen, näkemysten, normien, symboleiden, uskomusten, tapojen, tavoitteiden jne. muodostamaan sosiaaliseen ympäristöön; lyhyesti sanottuna kulttuuriin. Tällä kulttuurilla on sekä viralliset ja täsmälliset alkuperät ja näkökohdat (kuten organisaation täsmällinen tehtävä ja yrityksen arvot), että myös epäviralliset, epäsuoremmat näkökohdat (kuten uskomukset, yhteiset käytännöt, jne.). Lisäksi jokainen organisaatio toimii yhteiskunnassa, jossa myös on tietty kulttuuri (ja mahdollisesti alakulttuureita) arvoineen, normeineen, symboleineen, uskomuksineen, tapoineen jne. Kaikki nämä kulttuuriset näkökohdat vaikuttavat siihen, miten ihmiset tässä yhteiskunnassa, organisaatiossa ja ohjelmissa ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sekä kaikkien muiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Ohjelmat ovat usein emo-organisaatio(i)sta erotettuja osia ja samalla ohjelmat ovat tilapäisiä organisaatioita, jotka tarvitsevat sisäiset kulttuurinsa ollakseen linjassa ulkoisten kulttuurien (ulkoinen sopeuttaminen ja sisäinen integraatio) kanssa. Ohjelmanjohtamisen ammattialalla voidaan yksilöä kehottaa, jotta hän voisi ylläpitää ohjelmassa yhtenäistä joukkoa käyttäytymisnormeja, luomaan näyttäviä näytöksiä, joissa tunnustetaan ja juhlitaan olemassa olevaa kulttuuria ja arvoja.

Kulttuuri- ja arvolinjaus on vieläkin tärkeämpää ohjelmille, jotka ulottuvat erilaisiin yhteiskuntiin, organisaatioihin tai ryhmiin, jolloin muodostuu monikulttuurinen ympäristö. Ennen ohjelman käynnistämistä, ja määrääjain sen jälkeenkin, yksilön pitää tunnustaa ohjelman ja organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä olemassa olevat olennaiset kulttuurit. Päästäkseen päämääriin ja tavoitteisiin kaikkein tehokkaimmalla ja toimivimmalla tavalla, yksilön on linjattava (ja ajoittain linjattava uudelleen) ohjelman kulttuuri näihin. Jos käytettävissä on tutkimustuloksia, sisäisiä tai ulkoisia standardeja, määräyksiä tai ohjeita (esim. hallintoperiaatteet, käyttäytymissäännöt), niin niitä voidaan käyttää kulttuurien linjaamiseen. Joskus ohjelmia perustetaan nimenomaan muuttamaan organisaation kulttuuria ja arvomaailmaa. Ohjelmassa saatuja oppeja voidaan käyttää parantamaan tulevien projektien ja ohjelmien kulttuurilinjauksia.

Tietämys

- Asiaankuuluvat kulttuurin luonteenpiirteet, arvot, normit ja hyväksyttävä käytös
- Organisaation tehtävä ja näkemys tulevaisuudesta
- Tehtävänanto
- Yritysten arvot ja menettelytavat

- Laatu koskevat menettelytavat
- Etiikka
- Yritysten yhteiskuntavastuu (YYV)
- Vihreä projektinjohtaminen
- Kulttuuriteoriat

Taidot ja kyvyt

- Arvotietoisuus
- Kulttuuritietoisuus
- Muiden kulttuurien ja arvojen kunnioitus
- Yhdensuuntautuminen ja työskentely erilaisissa kulttuuriympäristöissä
- Kulttuurinäkökohtiin liittyvien kysymysten käsittely
- Sillan rakentaminen erilaisten kulttuurien ja arvojen välille projektin, ohjelman tai salkun tavoitteiden saavuttamiseksi

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut näkökulmapätevyys-elementit
- Ihmiset 2: Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 4: Suhteet ja sitoutuminen
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 6: Laatu

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.3.5.1 Arvioi Yhteiskunnan kulttuuria ja arvoja sekä niiden vaikutusta ohjelmaan

Kuvaus

Kaikki ohjelmat ovat osa yhteiskuntaa, usein jopa useampaa kuin yhtä. Yhteiskunnan arvot ja kirjoittamattomat säännöt voivat vaikuttaa syvästi siihen tapaan, jolla viestintää suoritetaan ja miten päätöksiä tehdään. Se voi myös vaikuttaa siihen, kuinka poikkeamat yhteisistä normeista tuomitaan ja käsitellään. Se voi määritellä työajan tai vaikuttaa siihen, sekä sen kuinka, milloin, missä ja kenen kanssa tietoa, toimistotilaa ja aterioita voidaan jakaa, jne. Yksilö tarvitsee käytännön tietoa projektia toteuttavan yhteiskunnan tai yhteiskuntien kulttuuriperustasta, arvoista ja normeista. Yksilön pitää pystyä erottamaan näiden kulttuurinäkökohtien olennaiset vaikutukset ohjelmaan, huomioida nämä lähestymistavassa ja tarkastella niitä määrärajoin.

Mittarit

- Tunnustaa ohjelman olennaisen toteutusympäristön kulttuuriarvot, normit ja vaatimukset
- Tunnustaa kulttuuriarvojen, normien ja vaatimusten vaikutukset ohjelmaan
- Toimii kulttuurivaatimusten ja arvojen mukaisesti tinkimättä henkilökohtaisista arvoistaan
- Tunnistaa tapoja vaatia poikkeamista yhteisön kulttuurista ja arvoista, jotta tarvittavat hyödyt voidaan saavuttaa

5.3.5.2 Linjaa ohjelman koordinoivien organisaatioiden virallisen kulttuurin ja yritysarvojen kanssa

Kuvaus

Kaikkien ohjelmien tulee olla linjassa organisaatioiden arvojen kanssa ja niiden tulee seurata niihin liittyvien toiminnallisten osastojen tai tukiyksiköiden virallisia kulttuurisääntöjä ja vaatimuksia, sekä seurata ylemmän tason aloitteiden ja strategisten päätöksentekojen

kulttuureja. Joskus omaksutut arvot on kirjattu yhteen tai useampaan asiakirjaan (esimerkiksi toiminta-ajatukseen, laatupolitiikkaan tai yrityksen arvoihin). Yksilön pitää pystyä erottamaan näiden kulttuurinäkökohtien olennaiset vaikutukset ohjelmaan ja huomioida nämä lähestymistavassa. Lisäksi yksilön tulee olla varma siitä, että ohjelma tukee organisaation kestävästä kehitystä, sisältäen myös yrityksen yhteiskuntavastuun (YYV). YYV on keino ohjata oikeudellisten ja valtiosta riippumattomien määräysten, ammatillisten standardien sekä muiden eettisten ja kansainvälisten normien noudattamista. YYV:n avulla organisaatio edistää sen tehtävien positiivista vaikutusta ympäristöön, kuluttajiin, työntekijöihin, yhteisöihin, sidosryhmiin, ja kaikkiin muihin yhteiskunnan jäseniin.

Mittarit

- Tunnustaa ja kunnioittaa organisaation virallisia normeja ja vaatimuksia
- Tietää ja soveltaa organisaation arvoja ja toimintatarkoitusta
- Tietää ja soveltaa organisaation laatupolitiikkaa
- Tunnustaa virallisten normien, vaatimusten, organisaation arvojen ja tulevaisuuden näkemyksen sekä laatupolitiikan vaikutukset ohjelmaan
- Tunnistaa millä tavoilla on tarpeellista poiketa organisaation kulttuurista ja arvoista, jotta saavutettaisiin tarvittavat hyödyt
- Vaikuttaa kestävään kehitykseen toteuttamalla käytännössä yrityksen yhteiskuntavastuuta

5.3.5.3 Arvioi koordinoivien organisaatioiden epävirallisen kulttuurin ja arvojen vaikutukset

Kuvaus

Kaikki ohjelmat linkittyvät omalla epävirallisella kulttuurillaan organisaatioon (tai useampaan kuin yhteen). Vaikka organisaatiokulttuurin virallisilla näkökohdilla voi olla merkittävä vaikutus, niin myös useat muut näkökohdat vaikuttavat organisaation kulttuuriin tai alakulttuureihin. Nämä sisältävät arkkitehtuurin, huonekalut, pukeutumissäännöt, toimistovitsit, jne. Näiden omaksuminen on yleensä sulautunut syvälle tiedostamattomaan käyttäytymiseen, kuten tapaan, jolla ihmiset käsittelevät ja kohtelevat toisiaan (mukaan lukien alaiset ja päälliköt), kuinka ongelmia ja haasteita käsitellään, tai mikä on toleranssi virheiden ja epätavallisen käyttäytymisen suhteen. Nämä kaikki ovat seurausta organisaation, sen työntekijöiden ja sen hallinnon historiasta ja kulttuurisista taustoista. Yksilön tulee analysoida niiden organisaatioiden kulttuuriperusta, joille ja joissa ohjelma toteutetaan. Yksilön pitää pystyä erottamaan näiden kulttuurinäkökohtien olennaiset vaikutukset ohjelmaan ja ottaa nämä huomioon omassa lähestymistavassaan.

Mittarit

- Tunnustaa, analysoi ja kunnioittaa organisaatioiden epävirallisia kulttuureja ja arvoja
- Tunnustaa organisaation epävirallisten kulttuurien ja arvojen vaikutukset ohjelmaan
- Työskentelee organisaation epävirallisten arvojen ja normien mukaisesti
- Tunnistaa milloin voi olla tarpeellista poiketa organisaation epävirallisesta kulttuurista ja arvoista, jotta saavutetaan vaadittu hyöty

5.4 Ihmiset

Pätevyysalue “ihmiset” käsittelee yksilön henkilökohtaisia ja sosiaalisia pätevyysalueita.

Se määrittelee kymmenen pätevyysalueita:

- Itsetuntemus ja itsensä johtaminen
- Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus
- Henkilökohtainen viestintä
- Suhteet ja sitoutuminen
- Johtajuus
- Ryhmätyö
- Ristiriidat ja kriisit
- Oivaltaminen
- Neuvottelu
- Tulossuuntautuneisuus

5.4.1 Itsetuntemus ja itsensä johtaminen

Määritelmä

Itsetuntemus on kyky tunnustaa, heijastaa ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymisiä, mieltymyksiä ja arvoja sekä ymmärtää niiden vaikutuksia.

Itsensä johtaminen on kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja säätää edistymistä ja selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisellä tavalla. Se sisältää muuttuvien olosuhteiden hallinnan ja onnistuneen selviytymisen stressaavista tilanteista.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on tehdä yksilölle mahdolliseksi ohjata ja johtaa omaa käyttäytymistään tunnustamalla omien henkilökohtaisten tunteiden, mieltymysten ja arvojen vaikutukset. Tämä mahdollistaa yksilön resurssien tuloksellisen ja tehokkaan käytön sekä johtaa positiiviseen työenergiaan ja tasapainoon sisäisen ja ulkoisen työn välillä.

Kuvaus

Sisäiset tunteet, mieltymykset ja arvot ohjaavat kaikkia meidän päätöksiämme ja toimintojamme. Näistä ja näiden vaikutuksista tietoisena oleminen ja harkinta tarjoavat mahdollisuuden itsensä johtamiseen. Henkilökohtaisten arvojen ja käyttäytymisten pohdinta, palautteen hankkiminen ja tietoisuus yksilön luonnollisista alkukantaisista reaktioista avaavat mahdollisuuden muuttaa ja parantaa käyttäytymistä. Mahdollisuus ohjata alkukantaisia reaktioita tukee johdonmukaista käyttäytymistä, päätöksentekoa, viestintää ja toisten johtamista. Hyväksymällä systemaattisen ja kurinalaisen lähestymistavan päivittäisestä työstä selviämiseen tarkoittaa, että hallitsee sitä aikaa, joka on käytettävissä tärkeysjärjestykseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Työn hyötysuhteen lisääminen ei tarkoita työskentelemistä kovemmin, vaan yksilön mahdollisuutta saavuttaa tuloksia korkeammalla tyytyväisyyden ja motivaation tasolla. Yksilö työskentelee itsenäisesti ja ulkoisista vaikutteista riippumattomasti, käyttäen mahdollisuutta soveltaa saatuja oppeja.

Tietämys

- Harkinta ja itseanalyysitekniikat
- Oman ja muiden stressien hallinta
- Rentoutumistekniikat ja -menetelmät
- Työtahti
- Palautesäännöt ja -tekniikat
- Tärkeysjärjestykseen asettamistekniikat
- Henkilökohtainen ajanhallinta
- Edistymisen tarkistus
- Tavoitteiden asettaminen (esim. SMART – menetelmä)
- Tehokkuusteorioiden

Taidot ja kyvyt

- Tietoisuus omista työtavoista ja mieltymyksistä
- Tietoisuus tapauksista, jotka johtavat henkilökohtaisiin häiriötekijöihin
- Itsetuntemus ja itseanalyysi
- Tunteiden ohjaaminen ja tehtäviin keskittyminen, myös provosoituna
- Itsensä motivointi
- Tehtävien delegointi
- Mielekkäiden ja aitojen yksilöllisten tavoitteiden asettaminen

- Säännöllinen edistymisen ja tulosten tarkistaminen
- Virheiden ja epäonnistumisten käsitteleminen

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut ihmispätevyys-elementit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.4.1.1 Tunnistaa kuinka omat arvot ja kokemukset heijastuvat ja vaikuttavat omaan työhön

Kuvaus

Tunnistaakseen ja heijastaakseen henkilökohtaisia arvojaan ja intohimojaan yksilön on tunnustettava ja harkittava omia sisäisiä mielipiteitään, kantojaan, ihanteitaan ja eettisiä arvojaan. Tämä on perusta johdonmukaisille päätöksille ja toimenpiteille.

Henkilökohtainen kokemus vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten yksilö ymmärtää tilanteet ja ihmiset. Henkilökohtainen kokemus siitä, miten maailma toimii ja miten ihmiset käyttäytyvät vaikuttaa yksilön tapaan ajatella ja toimia. Ymmärtämällä sen, miksi jokin hänestä itsestään on järkevää, yksilö voi tunnistaa oman tulkintansa erot verrattuna jonkun toisen tulkintaan ja siten vähentää puolueellisuuden vaikutusta. Vastakohta on laiminlyödä kokemuksen vaikutus ja odottaa että kaikki näkevät ”todellisuuden” samoin kuin itse.

Mittarit

- Pohtii omia arvojaan
- Käyttää omia arvoja ja ihanteita päätösten muotoilussa
- Viestii omat periaatteet ja henkilökohtaiset vaatimukset
- Ilmaisee omat kokemukset ja keskusteleee niistä
- Perustaa näkemyksen oman kokemukseen
- Käyttää omaa kokemusta tehdessään oletuksia ihmisistä ja tilanteista

5.4.1.2 Rakentaa itseluottamusta henkilökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien perusteella

Kuvaus

Itsetietoisuuteen sisältyy omien vahvuuksien ja heikkouksien pohtiminen. Yksilö on tietoinen siitä, missä hän on hyvä ja mitä hän intohimoisesti haluaa tehdä ja mitkä tehtävät tulisi delegoida tai jättää muille. Tuntien omat henkilökohtaiset kykynsä ja hyväksyen rajoitteensa yksilö luo tunteen omasta arvostaan. Yksilö osoittaa itseluottamusta luottamalla omiin kykyihinsä ja valmiuksiinsa. Vastakohta on pysyä huolestuneena omasta itsestä tai persoonallisuudesta, epäillä jatkuvasti omia lahjakkuuksiaan ja potentiaalejaan sekä yllireagoida, jos omat henkilökohtaiset heikkoudet vaivaavat muita.

Mittarit

- Tunnistaa omat vahvuudet, kyvyt, rajoitteet ja heikkoudet
- Hyödyntää vahvuuksia, kykyjä ja intohimoja
- Tunnistaa omien heikkouksien ja rajoitteiden voittamiseen tarvittavat ratkaisut
- Ylläpitää katsekontaktia jopa stressaavissa tilanteissa
- Hyväksyy takaiskut menettämättä luottamusta

5.4.1.3 Tunnistaa ja pohtii henkilökohtaisia motiiveja asettaa henkilökohtaisia tavoitteita ja pysyy keskittyneenä

Kuvaus

Omien henkilökohtaisten motiivien tunteminen mahdollistaa suuntaa antavien henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen, mikä samalla vapauttaa energiaa. Yksilö tietää mikä motivoi häntä ja voi muuntaa tämän henkilökohtaisiksi päämääriksi. Yksilö kontrolloi omia tunteitaan myös provosoituna. Vastakohtana on 'mennä virran mukana', elää elämää sellaisena kuin se tulee eteen ja pitäytyä antamasta suuntaa. Sen jälkeen, kun tavoitteet on asetettu, yksilöllä on lähestymistapa, jonka avulla hän pysyy tehtäviin keskittyneenä. Yksilö kykenee keskittymään tehtäviin keskeytyksistä huolimatta ja on tietoinen tapauksista, jotka johtavat häiriöihin. Yksilö välttää hänelle itselleen ja myös ryhmille stressiä aiheuttavaa viivyttelyä ja lykkäämistä. Tämä sisältää myös sellaisten tekniikoiden soveltamisen, joiden avulla asiat voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen. Keskittymiseen kuuluu kyky selviytyä päivittäisestä työstä kuin myös viestinnästä ja suhteista.

Mittarit

- Osoittaa tuntevansa omat motiivit
- Asettaa henkilökohtaiset ja ammatilliset tavoitteet ja tärkeysjärjestykset
- Valitsee toimenpiteet, jotka edistävät henkilökohtaisia päämääriä
- Nimeää henkilökohtaiset häiriötekijät
- Pohtii säännöllisesti päämääriä pysyäkseen keskittyneenä niihin
- Toimittaa henkilökohtaiset sitoumukset ajallaan
- Keskittyy tehtäviin lukuisista häiriötekijöistä ja keskeytyksistä huolimatta
- Huolehtii omasta suunnastaan tai hakee selvennystä epävarmoihin tilanteisiin

5.4.1.4 Organisoii omat työnsä tilanteesta ja omista resursseista riippuen

Kuvaus

Ei ole olemassa kahta samanlaista tilannetta. Mikä toimii tai toimi yhdessä tilanteessa ei välttämättä toimi toisessa. Siksi yksilö pyrkii "lukemaan" tilanteita ja ihmisiä ja mukauttamaan omaa käytöstään tiettyjen olosuhteiden mukaisesti, voidakseen toteuttaa suunnitellut tulokset ja saavuttaakseen omat päämääränsä. Valitsemalla oman organisaation ja hallitsemalla omia resurssejaan, yksilö näyttää sen, että hän kykenee tuloksekkaalla ja tehokkaalla tavalla asettamaan eri tehtävät tärkeysjärjestykseen ja tasapainottamaan ne. Ajan, rahan ja energian tuhlaaminen vältetään asettamalla vastuut tärkeysjärjestykseen ja suorittamalla lisäarvoa tuottavia tehtäviä. Yksilö järjestee omaa työkuormaansa välttääkseen liiallista stressiä. Se sisältää myös rentoutumista mahdollisuuksien ja tarpeiden mukaan.

Mittarit

- Pitää kirjaa omasta aikasuunnitelmastaan
- Laittaa keskenään kilpailevat vaatimukset tärkeysjärjestykseen
- Sanoo "ei" tarvittaessa
- Sitouttaa resursseja toimituksen maksimoimiseksi
- Sopeuttaa kielen
- Kehittää tilanteeseen sopivia taktiikoita

5.4.1.5 Ottaa vastuun henkilökohtaisesta oppimisesta ja kehittämisestä

Kuvaus

Yksilö on keskittynyt jatkuvaan oppimiseen ja pyrkii aina parantamaan omaa työtään, toimintaansa ja päätöksensä laatua. Palautteen hyväksyminen ja neuvojen hakeminen mahdollistaa henkilökohtaisen kehittymisen ja oppimisen. Henkilökohtaisia näkökantoja ja käyttäytymisiä voidaan kyseenalaistaa ja parantaa, jos yksilö ymmärtää ja hyödyntää toisten käsityksiä ja näkemyksiä, mukaan lukien kriittiset havainnot tai huomautukset. Vastakohta on pysyä muuttumattomana, nähdä kaikki palaute kritiikkinä, olla hyväksymättä milloinkaan kritiikkiä ja kieltäytymällä muuttamasta omia tapojaan. Yksilö pyrkii kehittymään hyödyntämällä kasvumahdollisuuksina kaiken kritiikin ja palautteen.

Mittarit

- Käyttää virheitä tai huonoja tuloksia opiskelun alkusysäyksenä
- Käyttää palautetta mahdollisuutena kehittää itseään
- Pyrkii kuuntelemaan
- Mittaa omaa suorituskykyään
- Keskittyy jatkuvaan oman työn ja valmiuksien parantamiseen

5.4.2 Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus

Määritelmä

Ohjelman hyötyjen toteutuminen edellyttää, että useat yksilöt sitoutuvat siihen ja asiat saadaan tehtyä. Yksilön täytyy osoittaa henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta, koska näiden ominaisuuksien puuttuminen saattaa johtaa haluttujen tulosten epäonnistumiseen. Henkilökohtainen rehellisyys tarkoittaa yksilön toimimista hänen omien moraalisten ja eettisten arvojen ja periaatteiden mukaisesti. Luotettavuus on toimintaa luotettavasti odotusten ja/tai sovitun käyttäytymisen mukaisesti.

Tarkoitus

Tämän pätevyyden tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi tehdä johdonmukaisia päätöksiä, ryhtyä johdonmukaisiin toimiin ja käyttäytyä johdonmukaisesti ohjelmissa. Henkilökohtaisen rehellisyyden ylläpitäminen tukee luottamukseen perustuvaa ympäristöä, joka saa muut tuntemaan olonsa turvalliseksi ja luottavaiseksi. Se mahdollistaa sen, että yksilö voi tukea muita.

Kuvaus

Rehellisyys ja luotettavuus perustuu arvojen, tunteiden, tekojen ja lopputulosten johdonmukaisuuteen - sanomalla mitä teet ja tekemällä mitä sanot. Luottamus mahdollistuu ja sitä voidaan edistää, kun käytetään eettisiä standardeja ja moraalisia periaatteita tekojen ja päätöksien perustana ja otetaan vastuuta yksittäisistä toimista ja päätöksistä. Yksilö on henkilö, johon voi luottaa.

Tietämys

- Eettiset ohjeet / menettelyohjeet
- Sosiaalinen pääoma ja kestävyysperiaatteet
- Henkilökohtaiset arvot ja moraalistandardit
- Etiikka
- Yleismaailmalliset oikeudet
- Kestävyys

Taidot ja kyvyt

- Luottamuksen kehittäminen ja suhteiden rakentaminen
- Omien standardien noudattaminen paineen alaisena ja vastarintaa vastaan
- Henkilökohtaisen käyttäytymisen korjaaminen ja säätäminen

Liittyvät pätevyyselementit

- Kaikki muut ihmispätevyys-elementit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.4.2.1 Tunnustaa eettiset arvot ja soveltaa niitä kaikkiin päätöksiin ja toimintoihin

Kuvaus

Yksilön tulee tunnustaa omat arvonsa, koska nämä arvot ovat perusta johdonmukaisille päätöksille ja teoille. Arvojen ymmärtäminen sisältää sen, että pystyy ilmaisemaan mielipiteitä ja kantoja eri aiheista. Yksilön viestintä osoittaa sen, mitä hänen periaatteensa edustavat. Yksilö

saa toiset tuntemaan olonsa turvalliseksi olemalla ennustettava päätöksissään ja toiminnassaan. Yksilö pystyy tunnistamaan epäjohtonmukaisuudet ja ilmaisemaan selvästi lausuntojen ja toimien välisten ristiriitojen syyt.

Mittarit

- Tuntee ja heijastelee omia arvojaan
- Käyttää omia arvoja ja ihanteita päätösten muotoilussa
- Viestii omia periaatteitaan

5.4.2.2 Edistää tulosten kestävyyttä

Kuvaus

Kestävyuden edistäminen tarkoittaa keskittymistä ratkaisujen kestävyteen silloinkin, kun on sitouduttu aikarajoitteisiin tehtäviin. Kestävyys ei liity vain sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen, ympäristön suojeluun tai taloudellisiin tuloksiin. Se on pitkän tähtäimen lopputulosten ja käyttäytymisvaikutusten harkintaa. Yksilöllä on kyky pitää laajempi kuva mielessään ja toimia sen mukaisesti.

Mittarit

- Käsittelee ratkaisujen kestävyysasioita ennakoivasti
- Harkitsee ja sisällyttää pitkän tähtäimen lopputulokset ratkaisuun

5.4.2.3 Ottaa vastuun omista päätöksistä ja toimista

Kuvaus

Se että ottaa vastuun tarkoittaa, että yksilö tehdessään päätöksiä ja toimiessaan pitää mielessään sen, että yksilö on täysin vastuussa seurauksista – sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Yksilö pitää kiinni päätöksistä ja toisten kanssa tehdyistä sopimuksista. Yksilö tuntee olevansa vastuussa ryhmän menestyksestä kaikkien sidosryhmien osalta.

Mittarit

- Ottaa täyden vastuun omista päätöksistään ja toimistaan
- Osoittaa sekä positiivisten että negatiivisten tulosten omistajuutta
- Tekee päätöksiä ja pitää kiinni toisten kanssa tehdyistä päätöksistä
- Käsittelee ammatillisen menestyksen tielle tulevia henkilökohtaisia ja ammatillisia puutteita

5.4.2.4 Toimii, tekee päätöksiä ja viestii johdonmukaisella tavalla

Kuvaus

Johdonmukaisuus tarkoittaa, että yksilö varmistaa sanojen, käytöksen ja tekojen yhteensopivuuden. Käytös on ennustettavaa ja toistettavissa positiivisessa mielessä, kun sovelletaan samoja opastavia periaatteita kaikissa teoissa, päätöksissä ja viestinnässä. Johdonmukaisuus ei sulje pois suunnitelmien tarkistamisen joustavuutta, jos on nähtävissä tarve muutoksille, tai sopeutumiselle erityistilanteisiin.

Mittarit

- Osoittaa johdonmukaisuutta sanojen ja tekojen välillä
- Käyttää yhtäläisiä lähestymistapoja samanlaisten ongelmien ratkaisuisissa
- Säättää henkilökohtaista käyttäytymistään tilanteen olosuhteiden mukaan

5.4.2.5 Suorittaa tehtävät huolellisesti loppuun, jotta voi rakentaa luottamusta toisten kanssa

Kuvaus

Yksilö suorittaa tehtävät loppuun perusteellisella ja huolellisella tavalla. Tämä innostaa muita luottamaan itseensä ja tekemään lupauksia ja sitoumuksia. Yksilö tunnustetaan sellaiseksi, johon muut luottavat. Työn tulosten tulee olla muiden mielestä johdonmukaisesti hyvälaatuisia.

Mittarit

- Suorittaa toimeksiannot perusteellisesti ja huolellisesti loppuun
- Ansaitsee luottamuksen toimittamalla täsmällisesti loppuun suoritettua työtä

5.4.3 Henkilökohtainen viestintä

Määritelmä

Henkilökohtainen viestintä sisältää asianmukaisen tiedonvaihdon toimitettuna täsmällisesti ja johdonmukaisesti kaikille asiaankuuluville tahoille.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa yksilön tuloksekas ja tehokas viestintä erilaisissa tilanteissa, erilaisille yleisöille ja eri kulttuureissa.

Kuvaus

Henkilökohtainen viestintä kuvaa tehokkaan viestinnän olennaisia näkökohtia. Sekä viestinnän sisällön että keinojen (äänensävy, viestintäkanava ja tiedon määrä) on oltava selkeitä ja kohderyhmälle soveltuvia. Yksilön on aktiivisesti kohderyhmää kuuntelemalla ja hakemalla palautetta tarkistettava, että viestit on ymmärretty oikein. Yksilö edistää avointa ja vilpitöntä viestintää ja osaa käyttää erilaisia viestintävälineitä (esityksiä, kokouksia, kirjallisia lomakkeita jne.) tunnustaen niiden arvon ja rajoitukset.

Tietämys

- Erot tiedon ja viestin välillä
- Erilaiset viestintämenetelmät
- Erilaiset kyselytekniikat
- Palautesäännöt
- Edistäminen
- Esitystekniikat
- Viestintäkanavat ja -tyylit
- Puhetaito
- Kehonkielen ominaisuudet
- Viestintätekniikat

Taidot ja kyvyt

- Käyttää erilaisia viestintätapoja ja erilaisia tehokkaan viestinnän tyyliä
- Aktiivinen kuuntelu
- Kyselytekniikat
- Empatia
- Esitystekniikat ja maltillisuus
- Tehokas kehonkielen käyttö

Liittyvät pätevyyslementit

- Kaikki muut ihmispätevyyslementit
- Näkökulma 4: Valta ja mielenkiinto
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.4.3.1 Toimittaa selkeää ja jäsenneltyä tietoa muille ja tarkistaa miten he ovat sen ymmärtäneet

Kuvaus

Selkeän tiedottaminen tarkoittaa sitä, että tieto jäsennetään ja tulkitaan sellaisella tavalla, että vastaanottaja voi ymmärtää ja käyttää sitä. Viestin ymmärtämisen varmistamiseksi yksilön on viestittävä loogisella ja jäsennellyllä tavalla. Yksilön on saatava vahvistus sille, että tiedon vastaanottaja on ymmärtänyt viestin tarkoitetulla tavalla. Tämä tarkoittaa keskittymistä vastaanottajaan, ei tietoon itseensä, ja tarvittaessa on pyydettävä vahvistus.

Mittarit

- Jäsentää tietoa loogisesti yleisöstä ja tilanteesta riippuen
- Harkitsee tarpeen vaatiessa tarinankertomisen käyttöä
- Käyttää helposti ymmärrettävää kieltä
- Hyödyntää julkisia puheita ja esityksiä
- Valmentaa ja antaa koulutusta
- Johtaa ja edesauttaa kokouksia
- Käyttää visualisointia, kehon kieltä ja äänen sävyjä tukemaan ja korostamaan viestejä

5.4.3.2 Edistää ja tukee avointa viestintää

Kuvaus

Avoimen viestinnän edistäminen ja tukeminen tarkoittaa sitä, että kannustaa aktiivisesti toisia antamaan panoksensa keskeisiin aiheisiin ja mielipiteensä niistä. Tämä edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä, jotta ihmiset voivat ilmaista ideoitaan ja mielipiteitään ilman joutumista torjutuksi, rangaistuksi tai naurunalaiseksi. Olisi syytä tehdä selväksi, milloin ja miten muilla on vapaus ja/tai toivottua esittää ideoita, tunteita ja/tai mielipiteitä, sekä milloin siihen on vähemmän sopiva aika. Jälkimmäisissä tilanteissa tulisi kuitenkin kunnioittaa ihmisiä ja heidän panostaan.

Kuuntelu ja palautteen anto on sitä, että tartutaan mahdollisuuksiin tutkia ja vaihtaa mielipiteitä. Yksilö on aidosti kiinnostunut toisten näkemyksistä ja luo avoimen ja epävirallisen viitekehyksen palautteelle. Yksilö saa ihmiset tuntemaan, että heitä ja heidän mielipiteitään arvostetaan.

Mittarit

- Luo avoimen ja kunnioittavan ilmapiirin
- Kuuntelee aktiivisesti ja kärsivällisesti vahvistamalla sen, mitä on kuullut ja miten hän on sen ymmärtänyt, toteamalla uudestaan tai sanoen toisin puhujan omat sanat
- Ei keskeytä tai ala puhumaan silloin kun toiset puhuvat
- On avoin ja osoittaa todellista kiinnostusta uusiin ideoihin
- Vahvistaa ymmärtäneensä viestin / tiedon, ja kysyy tarvittaessa selvennyksiä, esimerkkejä ja/tai yksityiskohtia
- Tekee selväksi, milloin, missä ja miten ideat, tunteet ja mielipiteet ovat tervetulleita
- Tekee selväksi, miten ideat ja mielipiteet tullaan käsittelemään

5.4.3.3 Valitsee viestintätyylit ja -kanavat, jotka täyttävät yleisön, tilanteen ja johtamistasojen tarpeet

Kuvaus

Yksilö valitsee asianmukaisen tavan viestiä kohdeyleisölle. Yksilö kykenee viestimään eri tasoilla ja erilaisten kanavien kautta. Tulee harkita käyttäkö virallista tai epävirallista, neutraalia tai tunteellista viestintää, vai onko tarkoituksenmukaisinta kirjallinen, suullinen vai visuaalinen viestintä.

Mittarit

- Valitsee kohdeyleisöstä riippuen tarkoituksenmukaiset viestintäkanavat ja -tyylit
- Käyttää valittuja kanavia ja viestii valitun tyylin mukaisesti
- Valvoo ja ohjaa viestintää
- Muuttaa viestintäkanavia ja -tyylejä tilanteesta riippuen

5.4.3.4 Viestii tehokkaasti virtuaaliryhmien kanssa

Kuvaus

Virtuaaliryhmä koostuu yksilöistä, jotka työskentelevät eri aikavyöhykkeillä, tiloissa ja/tai organisaatioissa. Viestintä virtuaaliryhmien sisällä on haastavaa, koska kaikkia ei olet sijoitettu samaan ympäristöön ja/tai organisaatioon. He voivat olla jakautuneina useisiin organisaatioihin, kaupunkeihin, maihin tai maanosiin.

Viestintä virtuaaliryhmän jäsenten välillä ei useinkaan ole synkronoitua, eikä tapahdu kasvokkain. Siinä joutuu käyttämään modernia viestintäteknologiaa. Viestintämenetelmien osalta joudutaan harkitsemaan sellaisia näkökohtia kuten kieliä, kanavia, sisältöjä ja aikavyöhykkeitä.

Mittarit

- Käyttää modernia viestintäteknologiaa (esim. verkkoseminaareja, telekokouksia, keskusteluja netin välityksellä, pilvipalveluita)
- Määrittelee ja ylläpitää selkeitä viestintäprosesseja ja -menettelyjä
- Edistää yhtenäisyyttä ja ryhmähenkeä

5.4.3.5 Käyttää tarvittaessa huumoria ja eri näkökulmia

Kuvaus

Työ ohjelmissa voi usein olla stressaavaa. Tärkeä voimavara on kyky katsella tilanteita, ongelmia ja jopa omaa työtä eri näkökulmista. Huumori mahdollistaa yksilön tuntuman näkökulmaan – tavan arvioida kuinka hyvä, huono tai tärkeä jokin on muihin asioihin verrattuna. Jännityksen vapauttaminen huumorin avulla helpottaa usein yhteistyötä ja päätöksentekoa. Huumori on tehokas työkalu vähentää jännitystä tilanteissa, joissa uhkaa syntyä ristiriitoja. Se edellyttää kuitenkin, että sitä käytetään oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja kunnioittaen. Huumori voi myös edistää viestintää.

Mittarit

- Vaihtaa viestintänäkökulmaa
- Vähentää jännitystä käyttämällä huumoria

5.4.4 Suhteet ja sitoutuminen

Määritelmä

Henkilökohtaiset suhteet luovat perustan antoisalle yhteistyölle, henkilökohtaiselle sitoutumiselle ja toisten sitouttamiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että luodaan yksi yhteen suhteita sekä kokonaisia suhdeverkostoja. Kestävien ja vahvojen suhteiden solmimiseen yksilöiden kanssa on käytettävä aikaa ja huomiota. Sosiaaliset pätevyudet kuten empatia, luottamus, itsevarmuus ja viestintätaidot ovat ensisijaisia kykyjä vahvojen suhteiden muodostamisessa. Visioiden ja päämäärien jakaminen yksilöiden ja ryhmän kanssa sitouttaa muut tehtäviin ja yhteisiin päämääriin.

Tarkoitus

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa yksilön luoda ja ylläpitää henkilökohtaisia suhteita sekä ymmärtää, että kyky sitoutua muiden kanssa on edellytys yhteistyölle, sitoutumiselle ja viimekädessä suorituskyvylle.

Kuvaus

Henkilökohtaiset suhteet alkavat aidosta kiinnostuksesta ihmisiin. Suhteiden rakentaminen on kaksijakoista. Se on yksi yhteen suhteiden rakentamista sekä myös sosiaalisten verkostojen luomista ja ylläpitoa. Molemmissa tilanteissa yksilön on oltava avoimessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Perustamisen jälkeen suhteita on pidettävä yllä ja parannettava vahvistamalla ja osoittamalla luottamusta sekä kunnioittamalla vuorovaikutusta ja avointa viestintää. Kulttuurierot voivat lisätä kiinnostusta ja houkuttelevuutta, mutta myös mahdollisuuksia väärinkäsityksiin, jotka saattavat vaarantaa suhteiden laadun. Kun on luotu henkilökohtaisia suhteita, on paljon helpompaa sitouttaa muita, varsinkin jos omat visiot, päämäärät ja tehtävät viestitään innostuneella tavalla. Aktiivinen muiden mukaan ottaminen keskusteluihin, päätöksiin ja toimiin on toinen tapa sitouttaa heitä ja saada heidät sitoutumaan. Yleisesti ottaen ihmiset sitoutuvat päämääriin helpommin, kun heiltä kysytään niistä etukäteen.

Tietämys

- Sisäinen motivaatio
- Motivaatioteoriat
- Vastarinnan käsitteleminen
- Arvot, perinteet, erilaisten kulttuurien yksilölliset vaatimukset
- Verkostoteoria

Taidot ja kyvyt

- Huumorin käyttäminen jäänsärkijänä
- Tarkoituksenmukaiset viestintätavat
- Kunnioittava viestintä
- Toisten kunnioittaminen sekä etnisestä ja kulttuurisesta monimuotoisuudesta tietoisena oleminen
- Omaan intuitioon luottaminen

Liittyvät pätevyuselementit

- Kaikki muut ihmispätevyuselementit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.4.4.1 Luo ja kehittää henkilökohtaisia ja ammatillisia suhteita

Kuvaus

Henkilökohtaisten suhteiden luominen ja kehittäminen on sitä, että etsii ja hyödyntää mahdollisuuksia rakentaa yhteyksiä toisiin ihmisiin. Yksilö osoittaa kiinnostusta ihmisiin ja on valmis sitoutumaan heihin. Yksilö käyttää mahdollisuuksia ja tilanteita luoda ja ylläpitää henkilökohtaisia ja ammatillisia yhteyksiä. Yksilö on läsnä, käytettävissä, avoinna vuoropuhelua varten ja pitää aktiivisesti yhteyttä. Yksilö on näkyvä ja avoin ryhmän jäseniä, yhteistyökumppaneita, asiakkaita, ja muita sidosryhmiä kohtaan. Yksilö toimii huolellisesti, antaa tunnustusta toisille ja pitää heidät ajan tasalla.

Mittarit

- Etsii aktiivisesti mahdollisuuksia ja tilanteita luoda uusia yhteyksiä
- Osoittaa kiinnostusta uusien ihmisten tapaamiseen
- Käyttää huumoria jäänmurtajana
- On läsnä, käytettävissä ja avoin vuoropuhelulle
- Pitää aktiivisesti yhteyttä, luo rutiinin kahdenvälisille tapaamisille
- Pitää muut ajan tasalla

5.4.4.2 Rakentaa, avustaa ja edistää sosiaalisia verkostoja

Kuvaus

Sosiaalisten verkostojen rakentamisessa, avustamisessa ja edistämisessä on eri tasoja. Alimmalla tasolla yksilö liittyy sellaisiin verkostoihin ja avustaa niitä, joissa on kiinnostavia ja/tai hyödyllisiä muita yksilöitä. Näin toimien luodaan uusia suhteita. Toisella tasolla yksilö luo uusia omia verkostoja ja piirejä ja avaa siten uusia viestintävirtoja muiden kanssa. Yksilö toimii siten edistäjänä tai viestintäkeskuksena. Sosiaalisen verkoston seuraavalla tasolla tehdään kunkin suhteet myös muiden saataville. Tämä tarkoittaa sellaisten suhteiden mahdollistamista, toimeenpanemista ja rakentamista yksilöiden välille, jotka pysyvät yllä myös ilman yksilön mukanaoloa.

Mittarit

- Liittyy sosiaalisiin verkostoihin ja edistää niitä
- Luo ja edistää sosiaalisia verkostoja
- Organisoii tapahtumia verkostoitumista varten
- Tukee verkostoitumista

5.4.4.3 Osoittaa empatiaa kuuntelemalla, ymmärtämällä ja tukemalla

Kuvaus

Empatian osoittaminen tarkoittaa sitä, että osoittaa todellista kiinnostusta ja osallistumista toisten hyvinvointiin. Yksilö kuuntelee tarkkaavaisesti toisia ja varmistaa, että on ymmärtänyt oikein kysymällä selvennyksiä tai yksityiskohtia. Yksilö tunnistaa ilmaistut tai toisten mahdollisesti äskettäin kokemat tunteet. Yksilö ymmärtää ja reagoi näihin tunteisiin sympaattisella tai myötätuntoisella tavalla. Yksilö tarjoaa tukea silloinkin, kun sitä ei pyydetä.

Mittarit

- Kuuntelee aktiivisesti

- Tekee selventäviä kysymyksiä
- Ymmärtää toisten ongelmia ja tarjoaa apua
- Perehtyy toisten arvoihin ja standardeihin
- Vastaa viesteihin kohtuullisessa ajassa

5.4.4.4 Osoittaa luottamusta ja kunnioitusta kannustamalla toisia jakamaan mielipiteitään tai huoliaan

Kuvaus

Se, että luottaa johonkukin tarkoittaa sitä, että uskoo heidän tuleviin toimiin tai päätöksiin, ja on vakuuttunut heidän positiivisista aikomuksistaan. Yksilöllä ei ole piilotettua asialistaa, vaan hän jakaa tietonsa toisten kanssa. Yksilö myös hyväksyy sen, että luottamuksen osoittaminen on investointi, jonka lopputulos on epävarma. Yksilö ottaa vakavasti toisten kyvyt ja mielipiteet sekä huomioi, että onnistuminen riippuu myös heidän toimistaan ja sitoutumisestaan. Ryhmän jäsenten motivaation ymmärtäminen on ratkaisevaa ryhmän parhaan mahdollisen suorituskyvyn kannalta. Päästäkseen siihen yksilön on vietettävä aikaa ihmisten kanssa voidakseen ymmärtää keitä he ovat, ja mikä saa heidät innostumaan. Yksilön pitää pitää mielessä se, että toisten arvot, kokemukset ja tavoitteet saattavat olla hyvin erilaisia verrattuna hänen omiinsa. Kunnioittavasti toimiminen tarkoittaa muiden kohtelemista kunnioittavalla tavalla, eli tavalla miten sinä haluaisit itseäsi kohdeltavan. Yksilö ottaa toiset vakavasti vaalimalla heidän mielipiteitään, työtään ja persoonaansa sukupuolesta, rodusta, sosiaalisesta asemasta tai taustasta riippumatta. Kulttuurista monimuotoisuutta on kunnioitettava. Yksilö pitää käytössään ohjenuorana päätöksille ja käytökselle.

Mittarit

- Luottaa annettuun sanaan
- Asettaa luottamukseen perustuen tehtäviä ryhmän jäsenille
- Odottaa toisten toimivan yhteisten arvojen ja sopimusten mukaisesti
- Valtuuttaa työn ilman, että seuraa ja ohjaa jokaista askelta
- Kysyy muilta heidän ideoitaan, toivomuksiaan ja huolenaiheitaan
- Huomio ja kunnioittaa ihmisten välisiä eroja
- Omaksuu ammatillisen ja henkilökohtaisen erilaisuuden merkityksen

5.4.4.5 Jakaa oman näkemyksen ja päämäärän saadakseen toisten sitoutumisen ja sitoumuksen

Kuvaus

Näkemyksen ja päämäärän jakaminen toisten kanssa näyttää samalla realistista optimismia, viittaa positiiviseen ja innostuneeseen suhtautumiseen tiettyä riskiä, prosessia tai tavoitetta kohtaan. Toisten innostaminen edellyttää kunnianhimoista, mutta selkeää visiota, realistisia tavoitteita ja kykyä 'sitouttaa' kyseenä olevat ihmiset. Tärkeä vaatimus on olla itse sitoutunut.

Innostus saavutetaan usein jaetun näkemyksen kautta – näkemys tulevaisuudesta, johon ihmiset voivat uskoa ja johon he haluavat olla osallisina. Tämä näkemys voi olla joko täsmällinen (jopa kirjoitettu) tai epäsuorasti ilmaistu. Näkemys palvelee muutoksen motivaationa.

Ihmisten sitouttaminen ja saada heidän sitoumuksensa tarkoittaa sitä, että saa heidät tuntemaan, että he ovat henkilökohtaisesti vastuussa hyvästä lopputuloksesta. Tämä voidaan tehdä eri keinoin – kysymällä heidän neuvonsa, antamalla heille vastuuta tai ottamalla mukaan päätöksentekoon.

Yksilön pitäisi käyttää omien työtovereittensa kykyjä ja kokemuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten pitäisi osallistua päätöksentekoon sen perusteella, mitä he voivat tuoda lisää olemassa olevaan tietämykseen. Sama koskee tiedon jakamista, sillä tämä voi lisätä sitoutumista. Kuitenkin yksilön pitää olla tietoinen myös tietotulvan vaaroista. Koska jokaisella ryhmän jäsenellä on omat tehtävänsä, niin joissakin tapauksissa on parempi jakaa tietoa vain niille, jotka sitä todella tarvitsevat.

Mittarit

- Toimii positiivisesti
- Viestii selkeästi näkemykset, päämäärät ja lopputulokset
- Kutsuu keskustelemaan näkemyksistä, päämääristä ja lopputuloksista sekä arvioimaan niitä
- Ottaa ihmisiä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon
- Vaatii sitoutumista tiettyihin tehtäviin
- Ottaa yksilöiden panokset vakavasti
- Painottaa kaikkien sitoutumista menestyksen kannalta

5.4.5 Johtajuus

Määritelmä

Johtajuus tarkoittaa suunnan näyttämistä yksilöille ja ryhmille, sekä näiden opastamista. Siihen kuuluu kyky valita ja soveltaa tarkoituksenmukaisia johtamistyylejä erilaisissa tilanteissa. Osoittamansa ryhmänjohtajuuden lisäksi yksilön tulee näkyä ylimmälle johdolle ja muille asianosaisille johtajana, joka edustaa ohjelmaa.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö johtaa, näyttää suunnan ja motivoi muita parantaakseen kunkin yksilön ja ryhmän suorituskykyä.

Kuvaus

Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja päättää mikä niistä kaikentyyppisissä tilanteissa on sopiva hänen luonteelleen, ohjelmalle, johdettavalle ryhmälle ja sidosryhmille. Valittu johtamistyyli sisältää käyttäytymismalleja, viestintämenetelmiä, asenteita kiistoihin, sekä tapoja ohjata ryhmän jäsenten käyttäytymistä, päätöksentekoprosesseja ja delegoinnin määrää ja tapaa. Johtajuus on tärkeää ohjelman koko elinkaaren ajan ja siitä tulee erityisen tärkeä, kun on muutostarvetta tai kun on epävarmuutta toimintatavasta.

Tietämys

- Johtamismallit
- Yksilöllinen oppiminen
- Viestintätekniikat
- Valmentaminen
- Järkeenkävyys ja järkevyyden tuottaminen
- Vallan perusteet
- Päätöksenteko (konsensus, demokraattinen / enemmistö, kompromissi, valta, jne.)

Taidot ja kyvyt

- Henkilökohtainen itsetuntemus
- Kuuntelutaidot
- Tunneperäinen vahvuus
- Arvojen ilmaisu
- Virheiden ja epäonnistumisten käsittely
- Arvojen jakaminen
- Ryhmähengen luominen
- Viestinnän ja johtajuuden menetelmät ja tekniikat
- Virtuaaliryhmien johtaminen

Liittyvät pätevyyslementit

- Kaikki muut ihmispätevyyslementit
- Kaikki käytäntöpätevyyslementit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.4.5.1 Käynnistää toimintaa ja tarjoaa ennalta apua ja neuvoja

Kuvaus

Aloitteen tekeminen tarkoittaa sitä, että on taipumus ja kyky pyytämättä käynnistää toiminta ehdottamalla tai neuvomalla, ottamalla ja/tai antamalla johtoasema tai auttamalla. Aloitteen tekeminen edellyttää kykyä ajatella ennakkoon sekä mahdollisia tilanteita että mahdollisia ratkaisuja

Aloitteen tekeminen lisää omaa vaikutusvaltaa ja lisää omaa näkyvyyttä. Toisaalta, jos aloite ei ole tarvetullut tai se päättyy huonosti, on olemassa riski menettää vaikutusvalta tai asema. Siksi hyvien ja huonojen puolien harkinnan pitäisi aina ohjata jokaista aloitetta.

Mittarit

- Ehdottaa ja tekee toimenpiteitä
- Tarjoaa pyytämättä apua tai neuvoja
- Ajattelee ja toimii tulevaisuuslähtöisesti (so. askeleen edellä)
- Tasapainottaa aloitteita ja riskejä

5.4.5.2 Ottaa omistajuuden ja osoittaa sitoutumista

Kuvaus

Omistajuuden ottaminen tarkoittaa henkilökohtaista omaksi ottamista. Tämä sitoutuminen ohjelman tavoitteisiin saa ihmiset uskomaan sen arvoon. Yksilö toimii kuin yrittäjä, kun hän ottaa täyden vastuun prosessista sekä havainnoi mahdollisia parannuksia. Yksilö valvoo jatkuvasti prosesseja ja tuloksia, jotta havaitsisi oikeat tilaisuudet puuttumiselle ja parantamiselle, sekä avatakseen oppimismahdollisuuksia.

Mittarit

- Osoittaa omistajuutta ja sitoutumista käyttäytymisessä, puheissa ja asenteissa
- Puhuu ohjelmasta positiiviseen sävyyn
- Pitää kokouksia ja luo innostusta ohjelmaan
- Asettaa mittareita ja suorituskyvyn ilmaisimia
- Etsii tapoja parantaa ohjelman prosesseja
- Ajaa oppimista

5.4.5.3 Antaa suunnan, valmentaa ja neuvoo opastaakseen ja parantaakseen yksilöiden ja ryhmien työtä

Kuvaus

Suunnan antaminen, valmentaminen ja neuvonta tarkoittavat ihmisten ja ryhmien opastamista ja tuen antamista heille, sekä sellaisten olosuhteiden luomista, jotka sitouttavat ihmisiä toimeksiantoihin. Valmentaminen ja neuvonta keskittyy parantamaan ryhmän jäsenten kykyä ja omatoimisuutta. Suunnan antaminen on heidän tehtäviensä ohjaamista. Yksilö luo ja tiedottaa henkilökohtaiset ja yhteiset tavoitteet ja näistä johtuvat toimenpiteet. Yksilö luo ja jakaa ohjelmaa johtavan vision. Suunnan antaminen, valmentaminen ja neuvonta vaativat kykyä pitää pää kylmänä vaativissa ja epäselvissä tilanteissa. Se edellyttää myös sitä, että yksilö tietää milloin ja minkälaista suunnan antamista, valmentamista ja mentorointia tarvitaan ja missä muodossa. Joskus voi olla parempi pitää ehdotus tai päätös itsellään jonkin aikaa. Se saattaa edistää ryhmien tai yksilöiden omatoimisuutta tai luovuutta.

Mittarit

- Näyttää suunnan ihmisille ja ryhmille
- Valmentaa ja neuvoo ryhmän jäseniä parantaakseen heidän valmiuksiaan
- Muodostaa vision ja arvot sekä johtaa näiden periaatteiden mukaisesti
- Linjaa yksilöiden tavoitteet yhteisten tavoitteiden mukaisiksi ja kuvaa tavan, jolla ne saavutetaan

5.4.5.4 Käyttää asianmukaista valtaa ja vaikuttaa muihin tavoitteiden saavuttamiseksi

Kuvaus

Vallankäyttö ja vaikuttaminen tarkoittaa olemista näkyvänä johtajana ja seurantamahdollisuuksien avaamista muille. Siksi on tärkeää ymmärtää työtovereiden, alaisten, yhteistyökumppaneiden ja muiden asianosaisten vaatimukset ja vastattava niihin, sekä vaikuttava heidän odotuksiinsa ja mielipiteisiinsä. Vaikuttaminen tarkoittaa myös toisten ihmisten toiminnan johtamista, riippumatta siitä, ovatko he vai eivät yksilön käskyvallassa.

Johtaja muovaa aktiivisesti näkemyksiä, sekä luo sanojen ja toimien avulla käsityksen tilanteista, tuloksista ja riippuvuussuhteista. Joskus vallankäyttö on välttämätöntä tuloksien saavuttamiseksi tai umpikujien ratkaisemiseksi; joissain tilanteissa yksinkertainen, hyvin sijoitettu sana voi olla ratkaiseva. Avoin vallankäyttö voi luoda katkeruutta tai houkutella vastavoimia, siksi johtajan tulisi tietää koska käyttää, mitä valtaa ja millä tavalla. Vallankäytön ja vaikuttamisen tehokkuus on aina tiukasti sidottu viestintään. Johtajan tulisi tietää jokaisen viestintävälineen ja -kanavan mahdollisuudet ja rajoitteet.

Mittarit

- Käyttää eri vaikuttamisen ja vallan keinoja
- Osoittaa oikeaa aikaista vaikuttamisen ja vallan käyttöä
- Koetaan sidosryhmien taholta ohjelman tai ryhmän johtajaksi

5.4.5.5 Tekee, toimeenpanee ja tarkistaa päätöksiä

Kuvaus

Päätösten tekeminen tarkoittaa kykyä valita toimintatapa, joka perustuu useisiin mahdollisiin vaihtoehtoihin etenemistapoihin. Usein päätökset tehdään epätäydellisin tai jopa ristiriitaisin tiedoin, sekä epävarmoina päätöksen seurauksista. Päätösten tekeminen tarkoittaa tietoista valintaa vaihtoehtoista ja sen valitsemista, joka on kaikkein johdonmukaisin ja linjassa tavoitteiden kanssa. Päätökset pitää tehdä analysoituihin tosiasioihin perustuen ja toisten näkemykset ja mielipiteet huomioiden.

Joskus tiedon laatu on niin huono, että päätökset perustuvat intuitioon. Aikaisempien päätösten tarkastelu ja tarvittaessa niiden muuttaminen uuden tiedon perusteella, on olennainen osa päätöksentekokykyä. Usein toiset joutuvat tekemään päätöksiä (esimerkiksi linjaesimiehet, ohjausryhmät, jne.). Johtaja käyttää vaikutusvaltaansa saadakseen nämä muut tekemään oikeita päätöksiä oikeaan aikaan.

Mittarit

- Käsittelee epävarmuuksia
- Pyytää mielipiteitä ja keskustelee ennen päätöksentekoa ajan- ja asianmukaisella tavalla

- Selittää päätöksen perusteet
- Vaikuttaa sidosryhmien päätöksiin esittämällä analyysejä ja tulkintoja
- Tiedottaa selkeästi päätöksen ja sen tarkoituksen
- Tarkastelee ja muuttaa päätöksiä uusien tosiasioiden perusteella
- Parantaa päätösprosesseja aikaisempien kokemusten pohjalta

5.4.6 Ryhmätyö

Määritelmä

Ryhmätyö on ihmisten saattamista yhteen toteuttamaan yhteistä tavoitetta.

Ryhmä on joukko ihmisiä, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn tavoitteen. Ohjelmaryhmät ovat tavallisesti monialaisia; eri ammattialojen asiantuntijat työskentelevät yhdessä toteuttaakseen vaativia lopputuloksia. Ryhmätyötä on tuottavan ryhmän rakentaminen muokkaamalla, tukemalla ja johtamalla sitä. Ryhmän viestintä ja sen sisäiset suhteet ovat osa onnistuneen ryhmätyön tärkeimpiä näkökohtia.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö valitsee oikeat ryhmän jäsenet, edistää ryhmän suuntautumista ja johtaa tehokkaasti ryhmää.

Kuvaus

Ryhmätyö kattaa ryhmän koko elinkaaren. Se alkaa käynnistysvaiheessa ryhmän jäsenten oikealla valinnalla. Sen jälkeen ryhmää kehitetään, tuetaan ja ohjaan. Ohjelman eri vaiheiden aikana, kun ryhmän jäsenet ja ryhmä kokonaisuutena ovat tulleet kypsemmiksi tehtävissään, he saavat suorittaa nämä tehtävät itsenäisemmin ja saavat niin muodoin myös enemmän vastuuta.

Ryhmän kehittäminen tapahtuu usein kokouksissa, työpajoissa ja seminaareissa, joihin osallistuu ohjelmaa johtava yksilö, ryhmän jäseniä ja joskus muita asianosaisia. Ryhmähenki (so. saada ihmiset työskentelemään hyvin yhdessä) voidaan saavuttaa yksilöllisen motivaation, ryhmän tavoiteasetannan, sosiaalisten tapahtumien, tukistrategioiden ja muiden menetelmien avulla.

Ongelmia voivat aiheuttaa tekniset tai taloudelliset vaikeudet tai muunlaiset stressaavat tilanteet. Ongelmia voivat aiheuttaa myös kulttuuriset ja koulutukselliset eroavaisuudet, erilaiset intressit ja/tai työskentelytavat, tai jäsenten sijainti pitkien matkojen päässä toisistaan. Ryhmää johtavan yksilön on jatkuvasti kehitettävä ryhmää ja sen jäseniä läpi koko ohjelman elinkaaren. Työskennellessään ohjelmassa, sitä johtavan yksilön pitää säännöllisesti tarkastella ryhmän jäsenten suorituskykyä yhdessä linjaorganisaation päälliköiden kanssa, jotta voidaan arvioida kehitys-, valmennus- ja koulutustarpeita ja vastata niihin. Korjaavaan toimenpiteeseen voi olla tarvetta, jos ryhmän jäsenen suorituskyky alittaa vaaditun standardin.

Koko ryhmän olemassaolon ajan tulisi kannustaa henkilökohtaiseen osallistumiseen, rohkaista verkostoitumaan, edistää tuottavaa työilmapiiriä ja tukea viestintää ja suhteita.

Tietämys

- Projekti- ja salkkuorganisaation perusteet
- Ryhmän roolimallit
- Ryhmän elinkaarimallit

Taidot ja kyvyt

- Henkilökunnan hankinta- ja valintataidot
- Haastattelutekniikat
- Suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen
- Edistämistaidot

Liittyvät pätevyyslementit

- Kaikki muut ihmispätevyyslementit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus

- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio
- Käytäntö 8: Resurssit
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.4.6.1 Valitsee ryhmän ja kehittää sitä

Kuvaus

Onnistuneen ryhmätyön varmistamiseksi ryhmään on valittava oikeat resurssit. Sen lisäksi on varmistettava se, että heillä on tarvittava tietämys ja taito. Ryhmää johtavan yksilön on myös huolehdittava siitä, että valituilla ryhmän jäsenillä on oikea ”kemia”, jotta he voivat työskennellä yhdessä ryhmänä. Ennen kuin valittu ryhmä on toimintavalmis, yksilön on luotava käsitys heistä ryhmänä. Ryhmää johtavan yksilön rooli on muuntaa yksilöiden motivaatio ryhmän suorituskyyksi. Jäsenille tulee antaa mahdollisuus oppia toisistaan ja tehtävistä, joita he kohtaavat. Ryhmän kehittäminen on jatkuva tehtävä, mutta ryhmän kypsyessä ryhmää johtavan yksilön tehtävät muuttuvat vastaavasti.

Mittarit

- Harkitsee yksilöiden pätevyksiä, vahvuuksia, heikkouksia ja motivaatiota päättäessään ryhmään osallistumisesta, rooleista ja tehtävistä
- Selventää tavoitteet ja luo yhteisen näkemyksen
- Asettaa ryhmälle tavoitteet, tehtävälisan ja valmistumiskriteerit
- Neuvottelee ryhmän yhteiset normit ja säännöt
- Motivoi yksilöitä ja kehittää ryhmätietoisuutta

5.4.6.2 Edistää ryhmän jäsenten välistä yhteistyötä ja verkostoitumista

Kuvaus

Virikkeellinen yhteistyö tarkoittaa sitä, että sovittujen tavoitteiden vuoksi vaikutetaan aktiivisesti ryhmän jäsenten työskentelyyn yhdessä ja avustetaan heitä käyttämään kokemustaan, tietämystään, mielipiteitään, ideoitaan ja huolenaiheitaan. Tästä väistämättä seuraa keskusteluja ja erimielisyyksiä, mutta niin kauan kuin ryhmää johtava yksilö varmistaa, että tuottava ja kunnioittava ilmapiiri säilyy, niin ryhmän jäsenet voivat odottaa, että ristiriita tulee johtamaan parempaan suorituskyykyyn. Ryhmää johtavan yksilön tulee aina puuttua siihen, jos yksittäinen ryhmän jäsen pyrkii häiritsemään yhteistyötä, esittämällä eripuraista tai kielteisesti vaikuttavaa roolia. Äärimmäisissä tapauksissa hänen tulee vaihtaa ryhmän jäsen. Ryhmän johtaja voi fyysisten ja virtuaalisten tehtävien avulla antaa virikkeitä verkostoitumiselle, missä ryhmän jäsenet jakavat omaa tietämystään sekä motivoivat ja inspiroivat toinen toisiaan.

Mittarit

- Luo mahdollisuuksia ryhmän jäsenten välisille keskusteluille
- Pyytää suorituskyyvyn parantamiseksi ryhmän jäseniltä mielipiteitä, ehdotuksia ja huolenaiheita
- Jakaa onnistumiset ryhmän (ryhmien) kanssa
- Edistää yhteistyötä ihmisten kanssa ryhmän sisä- ja ulkopuolella
- Ryhtyy asianmukaisiin toimenpiteisiin, kun ryhmän yhteistyö on uhattuna
- Käyttää yhteistyön työkaluja

5.4.6.3 Tukee, edistää ja tarkastelee ryhmän ja sen jäsenten kehittymistä

Kuvaus

Ryhmän kehitykseen kuuluu ryhmän jatkuva kehittäminen ja jäsenten kannustaminen uusien tietojen ja taitojen hankintaan. Ryhmää johtavan yksilön rooli on tukea, tehdä mahdolliseksi ja tarkastella näitä oppimisponnisteluja, sekä luoda mahdollisuuksia tiedon jakamiseen ryhmän jäsenten, muiden ryhmien ja ohjelman ulkopuolisten organisaatioiden kesken.

Mittarit

- Edistää jatkuvaa oppimista ja tiedon jakamista
- Käyttää kehittämiseen eri tekniikoita (esim. työssä oppiminen)
- Tarjoaa mahdollisuuksia osallistua seminaareihin ja työpajoihin (työssä ja työn ulkopuolella)
- Suunnittelee ja edistää ”saadut opit” istuntoja
- Tarjoaa ryhmän jäsenille aikaa ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen

5.4.6.4 Antaa ryhmille valtaa delegoimalla näille tehtäviä ja vastuita

Kuvaus

Vastuu luo osallistumista. Ryhmää johtava yksilö lisää osallistumista – ja yksilöllistä sekä kollektiivista valtaa – delegoimalla tehtäviä ja ongelmia ryhmille tai ryhmän jäsenille. Delegoidut tehtävät voivat olla isoja, haastavia ja tärkeitä riippuen heidän kypsyydestänsä. Yksilöille ja ryhmille delegoitujen tehtävien tuloksia tulee mitata ja antaa palautetta ryhmälle oppimisen varmistamiseksi.

Mittarit

- Delegoi tehtäviä tarvittaessa
- Delegoimalla vastuuta valtuuttaa samalla ihmisiä ja ryhmiä
- Selventää suorituskykykriteerejä ja odotuksia
- Tarjoaa ryhmätason raportointirakenteita
- Tarjoaa yksilöllisiä ja ryhmätason palauteistuntoja

5.4.6.5 Tunnustaa virheet ja edistää väärinkäsityksistä oppimista

Kuvaus

Ryhmää johtava yksilö varmistaa sen, että virheiden ja väärinkäsitysten vaikutus ohjelman lopputuloksiin, prosesseihin ja onnistumiseen pidetään mahdollisimman pienenä. Yksilö on tietoinen siitä, että virheitä voi aina sattua, sekä ymmärtää ja hyväksyy sen, että ihmiset tekevät virheitä. Yksilö analysoi virheitä ja edistää virheistä oppimista. Virheitä ja väärinkäsityksiä käytetään muutosten ja parantamisen alustana niin, että tulevaisuuden virhemahdollisuudet vähenevät.

Joissakin tapauksissa, jos ohjelmassa on tarve innovatiivisilla tavoilla voittaa ongelmia ja vaikeuksia, voi ryhmää johtava yksilö jopa edistää käyttäytymistä, joka lisää virheiden mahdollisuuksia. Silloinkin ryhmää johtava yksilö varmistaa sen, ettei lopputuloksiin, prosesseihin eikä ohjelman onnistumiseen kuitenkaan vaikuteta negatiivisesti. Yksilö etsii perussyitä virheille ja ryhtyy tehokkaisiin toimenpiteisiin varmistaakseen sen, etteivät samat virheet tapahdu uudelleen.

Mittarit

- Välttää virheiden negatiiviset vaikutukset ohjelman onnistumisen kannalta niin pitkälti kuin mahdollista
- Ymmärtää, että virheitä tapahtuu ja hyväksyy sen, että ihmiset tekevät virheitä
- Osoittaa sietävänsä virheitä
- Analysoi ja keskustele virheistä määritelläkseen parannuksia prosesseihin
- Auttaa ryhmän jäseniä oppimaan omista virheistään

5.4.7 Ristiriidat ja kriisit

Määritelmä

Ristiriidat ja kriisit sisältää niiden hillitsemisen tai ratkaisemisen tarkkailemalla ympäristöä sekä huomaamalla ja toteuttamalla erimielisyyksien parannuskeinoja. Ristiriitoihin ja kriiseihin voi sisältyä tapahtumia, tilanteita, luonneristiriitoja, stressitasoja ja muita potentiaalisia vaaroja. Yksilön on käsiteltävä nämä tapahtumasarjat asianmukaisesti ja kannustettava oppimiseen tulevia ristiriitoja ja kriisejä silmällä pitäen.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi tehdä tehokkaita toimenpiteitä, kun esiintyy vastakkaisten etujen tai yhteen sopimattomien persoonallisuuksien välisiä kriisejä tai yhteenottoja.

Kuvaus

Ristiriitoja voi syntyä kahden tai useamman ihmisen ja/tai osapuolen välille. Hyvin usein ristiriita murentaa hyvää työilmapiiriä ja saattaa vaikuttaa kielteisesti kaikkiin asianosaisiin. Kriisi voi olla ristiriidan jälkinäytös, tai se voi olla seurausta äkillisestä, odottamattomasta tai ratkaisevasta muutoksesta, joka uhkaa siinä tilanteessa tehdä joko suorasti tai epäsuorasti tyhjäksi ohjelman tavoitteiden toteutumisen. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan nopeaa reagointia, ammattitaitoista kriisin arviointia ja vaihtoehtojen määrittelyä kriisin ratkaisemiseksi ja ohjelman varmistamiseksi, sekä päätöstä siitä, kuinka korkealle vastuu asiasta tulee siirtää organisaatiossa.

Perusmekanismien ymmärrystä tarvitaan siihen, että kykenee tunnistamaan potentiaalisia ristiriitoja ja kriisejä ja reagoimaan niihin. Yksilö voi käyttää eri keinoja, kuten esimerkiksi yhteistyötä, kompromissia, ennaltaehkäisyä, suostuttelua, vastuun siirtoa tai vallan käyttöä siihen, miten hän reagoi potentiaalisiin tai todellisiin ristiriitoihin ja kriiseihin. Kukin näistä riippuu siitä, kuinka saavutetaan tasapaino etujen välillä. Ristiriidan osapuolten välillä välittäjänä toimivan yksilön osoittama avoimuus ja rehellisyys auttaa löytämään hyväksyttäviä ratkaisuja. Joskus ristiriitoja ei kuitenkaan voi ratkaista ryhmän tai ohjelman sisällä, vaan on kutsuttava apuun puolueettomia sovittelu- tai päättäjäsopuolia.

Tietämys

- Sovittelutekniikat
- Luovuustekniikat
- Kohtuullistamistekniikat
- Tulevaisuudennäkymätekniikat
- Ristiriidan vaihemallit
- Ristiriitojen arvo ryhmän kehittämisessä
- Kriisisuunnitelma
- Kauhuskenaariot

Taidot ja kyvyt

- Diplomaattiset taidot
- Neuvottelukyvyt, kompromissin löytäminen
- Kohtuullistamistaidot
- Vakuuttavuus
- Puhetaidolliset taidot
- Analyttiset taidot
- Stressin sieto

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut ihmispätevyys-elementit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Käytäntö 8: Resurssit
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus
- Käytäntö 11: Riskit ja mahdollisuudet

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.4.7.1 Ennakoi ja mahdollisesti ehkäisee ristiriidat ja kriisit

Kuvaus

On tietoinen potentiaalisista ristiriidoista ja kriiseistä. Tämä tarkoittaa sitä, että on hereillä ja tarkkaavaisena niiden tilanteiden varalta, jotka voivat johtaa erimielisyyksiin. Parhaassa tapauksessa mahdolliset ristiriidat tunnistetaan ja ehkäistään varhaisessa vaiheessa ennen kuin ne laajenevat. Ennalta ehkäiseminen sisältää ristiriita-aihioiden ennakkointia, sellaisten ryhmän jäsenten pitämistä erillään erillisissä ryhmissä, joilla on ristiriitaiset luonteet tai kiinnostukset ja/tai ristiriitaherkkien aiheiden valtuuttamista tietyille ihmisille. Stressi on hyvin todennäköinen tekijä potentiaalisissa ristiriidoissa tai kriiseissä, koska ihmisillä on taipumus tulla ärtyisiksi paineen alla. Siksi ryhmää johtavan yksilön pitää pystyä tunnistamaan, arvioimaan ja vähentämään muiden stressitasoja.

Mittarit

- Analysoi potentiaalisesti stressaavia tilanteita
- Pitää ristiriitaiset luonteet tai kiinnostukset erillään eri tehtävissä / ryhmissä
- Delegoi ristiriitaherkät asiat tietyille ihmisille
- Toteuttaa ehkäiseviä toimenpiteitä
- Tekee stressiä vähentäviä toimenpiteitä
- Pohtii mahdollisia ryhmän stressaavia tilanteita

5.4.7.2 Analysoi ristiriitojen ja kriisien syitä ja seurauksia sekä valitsee tarkoituksenmukaiset vastineet

Kuvaus

Ristiriidat käyvät läpi eri vaiheita, kuten on määritelty useissa teorioissa. Nämä vaiheet voidaan tiivistää kolmeen laajaan pääryhmään:

- Piilevä (potentiaalinen, uinuva, mutta ei vielä näkyvä tai tunnustettu). Tämä on olemassa aina, jos yksilöillä tai ryhmällä on jompaa kumpaa vaivaavia näkemyseroja, mutta erot eivät ole riittävän suuria, jotta yksi osapuoli ryhtyisi toimiin tilanteen muuttamiseksi
- Syntyvä (näkyvä mutta silti järjellinen). Tälle voi antaa sysäyksen jokin tapahtuma, esimerkiksi avoin erimielisyys jostakin aiheesta. Tämä aihe on joko todellinen syy ristiriidalle, tai tekosyy jollekin toiselle kiinnostus- tai luonneristiriidalle. Ristiriidan syntymävaiheessa asianosaiset voivat olla edelleen puheväleissä ja keskustella järkevistä ratkaisuista.
- Laajentunut (avoin ristiriita). Tässä vaiheessa osapuolet ovat keskenään avoimesti ja tunnetasolla eri mieltä eivätkä pysty tai halua enää keskustella ratkaisuista rauhallisesti ja järkevästi. Muut ihmiset ovat taipuvaisia ottamaan kantaa, tai heitä kehoitetaan siihen. Joissakin tapauksissa voidaan harkita oikeudellisia toimia tai ryhtyä niihin.

Kriisit sen sijaan hyppäävät välittömästi kolmannelle tasolle ilman yleisesti tunnustettuja välivaiheita. Ne eivät ole useinkaan seuraus ristiriitatilanteista, vaan ne voivat syntyä yhtäkkiä tai yllättäen löydetyistä ongelmasta – merkittävän riskin ilmaantuminen, ulkoisen tapahtuman suuri vaikutus jne. Ristiriitojen ja kriisien hallitsemisen taito on sitä, että arvioidaan syitä ja seurauksia sekä hankitaan lisätietoa, jota käytetään mahdollisten ratkaisujen määrittelyyn päätöksenteossa.

Ristiriidoilla ja kriiseillä voi olla hyvin erilaisia syitä vaihdellen tosiasiallisista erimielisyyksistä luonneristiriitoihin, ja niiden alkuperä voi olla ohjelman tai jopa organisaation ulkopuolella. Riippuen syistä, erilaiset ratkaisut ovat mahdollisia.

Kriisit voidaan myös erotella potentiaalisten vaikutusten mukaan. Tietystä vaiheesta riippuen voidaan valita erilaisia lähestymistapoja ristiriidan tai kriisin rauhoittamiseksi, ratkaisemiseksi tai vastuun siirtämiseksi.

Mittarit

- Arvioi ristiriidan vaihetta
- Analysoi ristiriidan tai kriisin syitä
- Analysoi ristiriidan tai kriisin potentiaalisia vaikutuksia
- Omaa erilaisia vaihtoehtoisia lähestymistapoja ristiriitaan tai kriisiin

5.4.7.3 Välittää ja ratkaisee ristiriitoja ja kriisejä ja/tai niiden vaikutuksia

Kuvaus

Usein ristiriidan- tai kriisin hallintaa on toteutettava sitä taustaa vasten, missä yksilöt ja/tai ryhmät ovat vihaisia tai paniikissa. Mahdollisimman lyhyessä ajassa yksilön on tehtävä yhteenveto tiedoista, punnittava vaihtoehtoja, tähdättävä positiiviseen ja mieluummin synergiseen ratkaisuun, ja ennen kaikkea, pysyttävä rauhallisena ja hallittava itsensä. Näissä olosuhteissa rentoutuminen ja tasapainoinen arviointikyky ovat tärkeitä ominaisuuksia. Kaikkein tärkeintä kriisitilanteissa on kyky toimia päättäväisesti.

Potentiaaliset menetelmät ristiriitojen ja kriisien ratkaisemiseksi ovat yhteistyön soveltaminen, sovittelu, ehkäiseminen tai vallan käyttö. Kukin näistä riippuu siitä, kuinka saavutetaan tasapaino omien ja muiden mielipiteiden välillä. Yhteistyöhön perustuva ristiriitojen hallinta edellyttää kaikilta osapuolilta valmiutta tehdä kompromissi. Ristiriitojen varhaisissa vaiheissa yksilö voi toimia välittäjänä / sovittelijana – ainakin silloin kun yksilö itse ei ole osallisena siinä. Yksilö saattaa ristiriidan osapuolet yhteen ja mahdollistaa viestinnän olematta itse liian tuomitseva. Myöhemmissä vaiheissa vaihtoehdot voivat sisältää vallan käytön, vastuun siirron ylemmälle johdolle, ammattimaisen sovittelun ja/tai oikeudelliset toimenpiteet.

Mittarit

- Käsittelee asioita avoimesti
- Luo rakentavan keskusteluilmapiiirin
- Valitsee ja käyttää oikeaa menetelmää ristiriidan tai kriisin ratkaisemiseen
- Ryhtyy tarvittaessa kurinpidollisiin tai oikeudellisiin toimenpiteisiin

5.4.7.4 Tunnistaa ja jakaa oppia ristiriidoista ja kriiseistä parantaakseen tulevaisuuden käytäntöä

Kuvaus

Kun ristiriita on ratkaistu, on tärkeää palauttaa harmonian ja tasapainon tunne ympäristöön. Kannustaminen oppimiseen ristiriidoista ja kriiseistä tarkoittaa sitä, että ohjelmaryhmää johtava yksilö voi kyseenalaistaa ristiriidan alkuperät ja syyt metatasolla. Lisäksi yksilö osaa tehdä eron ympäristöllisten yhteensattumien ja ristiriidan tai kriisin todellisten syiden välillä, oppia niistä ja kannustaa ryhmää tekemään samoin, niin että he tulevat toimeen paremmin vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa.

Mittarit

- Palauttaa olosuhteet toimia ryhmänä
- Kannustaa ryhmää tunnustamaan osuutensa ristiriitaan ja oppimaan siitä
- Käyttää ristiriitoja positiivisesti toiminnan edistämiseen
- Vahvistaa ryhmän yhtenäisyyttä ja solidaarisuutta suhteessa tuleviin mahdollisiin ristiriitoihin ja kriiseihin

5.4.8 Oivaltaminen

Määritelmä

Oivaltamista on kyky soveltaa eri tekniikoita ja ajattelutapoja haasteiden ja ongelmien määrittelyyn, analysointiin, tärkeysjärjestykseen asettamiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja käsittelyyn tai ratkaisemiseen. Se vaatii usein ajattelua ja toimintaa omaperäisillä ja mielikuvituksellisilla tavoilla, sekä kannustamista yksilöiden ja ryhmän yhteiseen luovuuteen. Oivaltamisesta on hyötyä, kun ilmenee riskejä, mahdollisuuksia, ongelmia ja vaikeita tilanteita.

Tarkoitus

Tämän pätevyys-elementin tarkoitus on tehdä yksilölle mahdolliseksi käsitellä tehokkaasti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia ja stressaavia tilanteita, etsimällä systemaattisesta ja jatkuvasti uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistappoja ja/tai ratkaisuja.

Kuvaus

Oivaltamisessa on kyse sen optimaalisesta käytöstä työn alla olevaan työhön. Se ei ole vain uuden luomista. Se soveltuu myös olemassa olevien asioiden ja toiminnan parantamiseen, nopeuttamiseen tai halventamiseen. Yksilö hankkii pystyviä resursseja ja pitää yllä luovaa asennetta ryhmän sisällä tarkoituksella kannustaa, arvioida ja ajaa sellaisia ideoita, jotka voivat hyödyttää prosessia, tuloksia tai päämääriä. Ideat pitää usein ”myydä” ryhmälle ennen kuin ne hyväksytään. Luovuudelle ja innovaatiolle avoin ryhmän ilmapiiri on ennakkoehto tälle hyväksymiselle. Silloin muut ryhmässä tulevat usein puolustamaan ideaa ja tarkentamaan sitä niin, että se saavuttaa laajemman hyväksynnän.

Oivaltaminen on yksi tärkeimmistä pätevyyksistä ohjelman onnistumiselle. Oivaltaminen auttaa voittamaan ongelmat ja motivoi ryhmää työskentelemään yhdessä, kun kehitetään toimiva ratkaisu ideasta. Ohjelmaryhmässä luovuutta on käytettävä harkiten, niin ettei keskittyminen ohjelman sovittujen tulosten toteuttamiseen häviä. Käsitteelliset ja analyttiset tekniikat ovat myös erittäin tärkeitä, kun käsitellään sitä tietotulvaa, jonka kohteena monet ohjelmat ja organisaatiot ovat. Ratkaisevaa onnistumiselle on mahdollisuus poimia, esittää tai raportoida oikea tieto ajoissa.

Tietämys

- Tekniikat muiden näkemysten esiin saamiseksi
- Käsitteellinen ajattelu
- Yhteenvetotekniikat
- Strategisen ajattelun menetelmät
- Analyttiset tekniikat
- Yhtenevä ja eriävä ajattelu
- Luovuusmenetelmät
- Innovaatioprosessit ja –tekniikat
- Selviytymismenetelmät
- Luova ajattelu
- Systemiajattelu
- Yhteisvaikutus- ja kokonaisvaltainen ajattelu
- Tulevaisuudennäkymäanalyysi
- Nelikenttä-tekniikka
- PESTLE-analyysi (political, economic, social, technological, legal, environmental)
- Luovuusteoriat

- Aivoriihitekniikat
- Lähentymistekniikat (vertaileva analyysi, haastattelutekniikat)

Taidot ja kyvyt

- Analyttiset taidot
- Edesauttavat keskustelut ja ryhmätyöistunnot
- Tiedon viestintään sopivien menetelmien ja tekniikoiden valitseminen
- Uusille tavoille ja asioille avoin ajattelu
- Tuntemattoman tulevaisuudentilan kuvittelemine
- Joustavana oleminen
- Virheiden ja vikojen käsittely
- Erilaisten näkökulmien tunnistaminen ja näkemine

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut ihmispätevyys-elementit
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 2: Vaatimukset ja tavoitteet
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus
- Käytäntö 11: Riskit ja mahdollisuudet

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.4.8.1 Antaa virikkeitä avoimeen ja luovaan ympäristöön ja tukee sitä

Kuvaus

Yksilö luo työympäristön, joka kannustaa ihmisiä jakamaan tietämystään, luovuttamaan ideoitaan ja esittämään mielipiteensä. Antaakseen virikkeitä luovuudelle ja innovaatiolle ja tukeakseen niitä, yksilön tulee olla avoin omaperäisille ja mielikuvituksellisille tavoille voittaa esteet. Nämä voivat sisältää uusia tuotteita, prosesseja tai menettelyjä, tai ne voivat liittyä tiettyjen tehtävien tai roolien ja vastuiden tarkistamiseen. Yksilö voi saada toiset tuntemaan, että he ovat tervetulleita ilmaisemaan itseään, niin että ohjelma voi hyötyä heidän panoksestaan, ehdotuksistaan, ideoistaan ja huolenaiheistaan. Tätä tarvitaan, jotta voidaan hyötyä toisten tietämyksestä ja kokemuksesta. Avoimuus on tärkeää jokaisessa ohjelmassa, jossa eri taustoja ja kykyjä omaavien ammattilaisten on työskenneltävä yhdessä. Useimmilla ryhmän jäsenillä on osaamisalue, jossa he ovat ohjelmaa johtavaa yksilöä paremmin perillä asioista. Suhteet ryhmässä rakentuvat molemminpuoliselle kunnioitukselle, luottamuksella ja luotettavuudelle. Niinpä ohjelmaa johtavan yksilön pitää kysyä ihmisiltä säännöllisesti heidän panoksestaan ja osoittaa halua ymmärtää ja mahdollisesti myös omaksua heidän ideoitaan. Tietenkin kaikella on aikansa ja paikkansa, joten yksilön pitää myös tehdä selväksi se, milloin on aika luovalle panokselle ja milloin ei.

Mittarit

- Kannustaa ihmisiä jakamaan tietämystään ja esittämään mielipiteensä
- Kannustaa luovuuteen ja tukee sitä tarvittaessa
- Antaa virikkeitä käyttäen omaperäisiä ja mielikuvituksellisia tapoja esteiden voittamiseksi
- Pyytää panosta muilta ja osoittaa halukkuutta harkita ja/tai hyväksyä heidän ideoitaan
- Harkitsee muiden näkökulmia

5.4.8.2 Soveltaa käsitteellistä ajattelua tilanteiden ja strategioiden määrittelyyn

Kuvaus

Jokainen ohjelma on ainutlaatuinen ponnistus luoda jotain uutta. Tämä edellyttää käsitteellisiä ja hahmottelu kykyjä. Tämä tarkoittaa kyseessä olevan asian (olipa se lopputulos, suunnitelma, vaatimus, riski tilanne tai ongelma) osittamista tai pelkistämistä pienempiin osiin, sekä uusien ja käyttökelpoisten ideoiden tuottamista yhdistämällä näitä. Yksilön täytyy soveltaa käsitteellistä ajattelua ja myös kyvykkäiden ryhmän jäsenten vipuvoimaa. Käsitteellinen ajattelu tarkoittaa myös sen pitämistä mielessä, että ongelmiin on yleisesti ottaen säännöllisesti useita toisiinsa liittyviä syitä, ja että ongelman eri ratkaisutavoilla on erilaiset vaikutukset muihin osiin niin ohjelman sisä- kuin ulkopuolellakin.

Mittarit

- Käyttää tai edistää tarvittaessa käsitteellistä ajattelua
- Tietää, että ongelmissa on usein moninaisia syitä ja että ratkaisuilla on usein moninaisia vaikutuksia
- Soveltaa systeemiajattelua

5.4.8.3 Soveltaa analyttisiä tekniikoita tilanteiden sekä taloudellisten ja organisatoristen tietojen sekä kehityssuuntien analysointiin

Kuvaus

Ohjelmaryhmää johtava yksilö kykenee analysoimaan (tai delegeoimaan analyysin) monimutkaisia tilanteita tai ongelmia ja löytämään niihin ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Yksilö osaa myös analysoida ja johtaa kompleksisista tietosarjoista käyttökelpoista tietoa ja kehityssuuntia, sekä esittää tai raportoida havainnot selkeästi. Analyttinen taitavuus tarkoittaa sitä, että käytetään erilaisia menetelmiä ongelman todellisten syiden havaitsemiseen sekä oikeiden korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseen tai ehdottamiseen.

Mittarit

- Soveltaa eri analyttisiä tekniikoita
- Analysoi ongelmia löytääkseen syitä ja mahdollisia ratkaisuja
- Analysoi monimutkaisia tietosarjoja ja poimii asiaankuuluvan tiedon
- Raportoi ja esittää selkeästi johtopäätöksiä, tiivistelmiä ja kehityssuuntia

5.4.8.4 Edistää ja soveltaa luovia tekniikoita vaihtoehtojen ja ratkaisujen löytämiseksi

Kuvaus

Luovia tekniikoita pitäisi käyttää ratkaisujen tunnistamiseen. Nämä tekniikat voidaan jakaa "erkaneviin" tekniikoihin ja "lähentyviin" tekniikoihin. Kun ongelmia ilmenee, ohjelmaryhmää johtavan yksilön pitää, arvioida onko luova lähestymistapa tarkoituksenmukainen vaihtoehto vai ei. Kun luova lähestymistapa on tarkoituksenmukainen, yksilön pitää päättää mitä menetelmää käytetään.

Sen jälkeen, kun ongelma tai asia on määritelty (mahdollisesti käyttämällä käsitteellistä ajattelua ja/tai analyttisiä tekniikoita) seuraa erkaantuva luova vaihe, mahdollisten ratkaisujen keräämiseksi. Aivoriihi-istunto voi tällöin olla tarkoituksenmukainen. Siinä ryhmän jäsenet ja muut organisaation jäsenet, jotka voivat edesauttaa, tapaavat ideoiden tuottamiseksi. Muita paljon käytettyjä tekniikoita ovat miellekartta, kuvakäsikirjoitus, visualisoiminen, jne. Mitä tahansa menetelmää käytetään luovan ratkaisun löytämiseen, siihen liittyy asian tarkastelua

erilaisista näkökulmista, työkalujen yhdistämisestä, tietämystä, arkijärkeä, aavistusta ja kokemusta sekä niiden soveltamista.

Seuraavassa enemmän analyyttisessä ja kokoavassa vaiheessa analysoidaan mahdolliset ratkaisut ja niiden vaikutus kyseessä olevaan ongelmaan tai asiaan. Lähentyviin tekniikoihin sisältyy painotettu valinta, voimakenttäanalyysi, jne. Kaikkein lupaavimpia ideoita jalostetaan sitten edelleen ja lopulta parhaat konseptit/ratkaisut valitaan.

Mittarit

- Käyttää tarvittaessa luovia tekniikoita
- Soveltaa erkanevia tekniikoita
- Soveltaa lähestyviä tekniikoita
- Sitouttaa useita näkymiä ja kykyjä
- Tunnistaa keskinäisiä riippuvuuksia

5.4.8.5 Edistää kokonaisvaltaista näkemystä ohjelmasta ja sen olosuhteista parantaakseen päätöksentekoa

Kuvaus

Kokonaisvaltaisen näkemyksen edistäminen tarkoittaa nykyisen tilanteen harkintaa suhteessa ohjelman asiayhteyksien kokonaisuuteen, kuten yritysstrategioihin, rinnakkaisiin toimintoihin ja/tai projekteihin tai ohjelmiin. Ohjelmaryhmää johtava yksilö käyttää useita näkökulmia tilanteiden arvioimiseen ja hoitamiseen. Yksilö tunnistaa yksityiskohtien merkityksen ja osaa erottaa yksityiskohdat isommasta kuvasta. Yksilö ymmärtää yhteyden tilanteen ja olosuhteiden välillä, sekä osaa tehdä tai edistää päätöksiä, jotka perustuvat erilaisten vaikutusten, kiinnostusten ja mahdollisuuksien ymmärtämiseen. Yksilö osaa myös selittää nämä kokonaisvaltaiset näkemykset toisille, sekä ohjelman sisä- että ulkopuolella.

Mittarit

- Osoittaa kokonaisvaltaista näkemystä ja osaa selittää isomman kuvan
- Käyttää eri näkökulmia nykyisen tilanteen analysointiin ja hoitamiseen
- Luo yhteyksiä ohjelman ja laajempien asiayhteyksien välille ja ryhtyy asianmukaisiin toimiin

5.4.9 Neuvottelu

Määritelmä

Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen prosessi, jonka tarkoitus on päästä yhteiseen sopimukseen ja sitoutumiseen löytämällä tasapaino erilaisten kiinnostusten, tarpeiden ja odotusten kesken, huolehtien samalla positiivisesta työskentelyilmapiiristä. Neuvottelu sisältää sekä virallisia että epävirallisia prosesseja sellaisia kuten ostaminen, vuokraaminen tai myyminen tai sellaisia, jotka koskevat ohjelman vaatimuksia, budjettia ja resursseja.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö neuvottelutekniikoita käyttämällä saa aikaan tyydyttäviä sopimuksia toisten kanssa.

Kuvaus

Sopimukset perustuvat siihen, että ne tyydyttävät kaikkien osapuolten kiinnostuksia, tarpeita ja odotuksia. Neuvottelut voivat olla poliittisia tai kaupallisia. Ne voivat usein tuoda mukanaan kompromisseja, jotka eivät tee kaikkia osapuolia kovin tyytyväisiksi. Kiinnostukset, tarpeet ja odotukset liittyvät usein tunteisiin ja mielialoihin, mutta myös tosiasioihin. Kokonaiskuvaa voi olla vaikea tunnistaa. Neuvotteluprosessiin vaikuttaa usein osapuolten keskinäinen valta ja tilannetekijät. Tätä voidaan kutsua ”vaikutusvallaksi”.

Neuvottelijoiden täytyy tutkia ongelmia ja tehdä oletuksia niiden suhteen, kun täyttä tietoa ei ole käytettävissä. Neuvottelun onnistumista helpottaa sellaisten vaihtoehtojen kehittäminen, joilla on mahdollisuus tyydyttää erilaisia kiinnostuksia, tarpeita ja odotuksia. Neuvotteluihin voi liittyä erilaisten tekniikoiden, taktiikoiden ja strategioiden käyttöä.

Tietämys

- Neuvotteluteoriat
- Neuvottelutekniikat
- Neuvottelutaktiikat
- Vaiheet neuvotteluissa
- PVNS (paras vaihtoehto neuvotellulle sopimukselle)
- Sopimusmallit ja tyypit
- Sopimukseen liittyvät laki- ja määräyssäännökset
- Kulttuurinäkökohtien ja taktiikoiden analyysit

Taidot ja kyvyt

- Haluttujen lopputulosten tunnistaminen
- Itsevarmuus ja motivaatio haluttujen tulosten saavuttamiseksi
- Empatia
- Kärsivällisyys
- Suostuttelu
- Luottamuksen ja positiivisten työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen

Liittyvät pätevyyslementit

- Kaikki muut ihmispätevyyslementit
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 2: Vaatimukset ja tavoitteet
- Käytäntö 9: Hankinta
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.4.9.1 Tunnistaa ja analysoi kaikkien neuvotteluun osallistuvien osapuolten kiinnostukset

Kuvaus

Neuvottelun osapuolille tärkeiden asioiden ymmärtäminen on onnistuneen lopputuloksen edellytys. Yksilön, joka johtaa neuvottelua tai osallistuu siihen, hänen tulee keinolla millä tahansa koota kovaa ja pehmeää tietoa kaikkien osapuolten kiinnostuksista, tarpeista ja odotuksista. Tämän tiedon analysoinnin pitäisi paljastaa lisätutkimuksia varten sekä painopisteet että aukot. Muiden osapuolten painopisteitä voi usein joutua olettamaan.

Mittarit

- Tietää ja pohtii omia kiinnostuksiaan, tarpeitaan ja rajoitteitaan
- Kerää ja kirjaa asiaankuuluvaa kovaa ja pehmeää tietoa kaikkien osapuolten kiinnostuksista, tarpeista ja odotuksista
- Analysoi ja kirjaa saatavilla olevan tiedon tunnistaakseen omat painopisteet ja toisten osapuolten todennäköiset painopisteet

5.4.9.2 Kehittää ja arvioi valintoja ja vaihtoehtoja, joilla on mahdollisuus täyttää kaikkien osapuolten tarpeet

Kuvaus

Yksilö tunnistaa kompromissit, valinnat ja vaihtoehtoiset neuvotteluratkaisut. Niitä kehitetään neuvotteluun valmistautumisen aikana ja niitä voidaan muuttaa neuvottelujen aikana, jos mahdollisuuksia ilmenee ja tilanteen muuttuessa. Kompromissien, valintojen ja vaihtoehtojen tulee olla sopusoinnussa neuvottelevien osapuolten kiinnostusten kanssa, jotta ne olisivat käyttökelpoisia neuvotteluprosessin aikana. Paras vaihtoehto neuvottelulle sopimukselle (PVNS) tulee myös tunnistaa.

Mittarit

- Tunnistaa kompromisseja, valintoja ja vaihtoehtoisia ratkaisuja perustuen kaikkien asianosaisten kiinnostuksiin, tarpeisiin sekä painotusten analysointiin
- Ehdottaa oikeaa vaihtoehtoa oikeaan aikaan ja oikealla tavalla

5.4.9.3 Määrittelee neuvottelutaktiikan, joka on linjassa omien tavoitteiden kanssa ja kaikkien osapuolten hyväksyttävissä

Kuvaus

Neuvottelustrategia keskittyy siihen, mitä yksilö pitää onnistuneen lopputuloksen kannalta tärkeänä. Ennen neuvottelun aloittamista, yksilön on valittava strategia, tekniikat ja taktiikat, jotka tekevät hänelle mahdolliseksi saavuttaa ohjelman kannalta paras mahdollinen lopputulos. Strategia voi riippua sellaisista tekijöistä, kuten vallan tasapainosta osapuolten kesken, kyseessä olevista panoksista, budjettitilanteesta, politiikasta, kulttuurisista näkökohdista ja neuvottelijoiden valmiuksista. Valitun strategian pitää olla tarkoituksenmukainen ohjelmaan kohdistuvien kiinnostusten kannalta, eikä se saa olla haitallinen sidosryhmäsuhteille. Yksilön tulee myös harkita toissijaisia strategioita, jotka kattavat ”mitä jos” vaihtoehdot.

Strategia sisältää myös sen, keitä neuvottelijat tulevat olemaan ja mitkä ovat heidän valtuutensa (laajuus, vapaus, roolit ja vastuut neuvottelussa). Joissakin tapauksissa on mahdollista valita myös toinen osapuoli ja/tai neuvottelun sisältö (kenen kanssa neuvotella mistä). Tätä

vaihtoehtoa tulee harkita tarkasti, sillä siitä saattaa olla joko negatiivisia tai positiivisia jälkiseurauksia.

Mittarit

- Tunnistaa mahdolliset neuvottelustrategiat toivotun lopputuloksen saavuttamisen kannalta
- Tunnistaa toissijaisia strategioita ja vaihtoehtoja käsitelläkseen ”mitä jos” tuloksia
- Valitsee neuvottelustrategian ja osaa selittää, miksi juuri se on valittu
- Analysoi ja valitsee neuvottelutekniikat ja taktiikat tukemaan haluttua neuvottelustrategiaa
- Tunnistaa keskeiset neuvotteluun osallistuvat osapuolet ja ilmaisee selkeästi heidän valtuutensa

5.4.9.4 Aikaansaa toisten osapuolten kanssa neuvotellut sopimukset, jotka ovat linjassa omien tavoitteiden kanssa

Kuvaus

Sopimus aikaansaadaan neuvottelemalla käyttäen tunnistettuja strategioita, työkaluja ja taktiikoita, muita osapuolia sortamatta. Neuvottelu voi tapahtua pitkän ajan kuluessa ja se voi edetä vaiheittain. Tyydyttävä sopimus on sellainen, jonka lopputulokseen kaikki osapuolet ovat kohtuullisen tyytyväisiä, tulevat pitämään sitoumuksensa, ajattelevat osapuolten neuvotelleen oikeudenmukaisesti, tuntevat olevansa arvostettuja ja ovat valmiit osallistumaan myös tuleviin neuvotteluihin. Jos sopimus ei ole saavutettavissa tai mahdolliset lopputulokset eivät ole hyväksyttäviä, PVNS (Paras vaihtoehto neuvoteltavalle sopimukselle) toteutetaan.

Paras mahdollinen ratkaisu on usein se, mikä on kestävä ja tuottaa parhaat pitkän aikavälin tulokset kaikille osapuolille. Voi olla tiettyjä tilanteita, missä tämä ei ole mahdollista tai mieluista. Silloin saatetaan tarvita kompromissia oman toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Monissa tilanteissa sovitut lopputulokset kirjataan tulevia tarpeita varten.

Mittarit

- Neuvottelee käyttämällä olosuhteisiin sopivia tekniikoita ja taktiikoita saavuttaakseen halutun lopputuloksen
- Neuvottelee saavuttaakseen kestävän sopimuksen
- Osoittaa kärsivällisyyttä ja motivaatiota kestävän sopimuksen toteuttamiseksi
- Toteuttaa ajattelua ”paras vaihtoehto neuvoteltavalle sopimukselle”, jos kestävä lopputulos ei ole mahdollinen
- Kirjaa neuvottelun lopputulokset

5.4.9.5 Havaitsee ja käyttää hyväksi lisämyynti ja -hankintamahdollisuuksia

Kuvaus

Ohjelmaa johtavan yksilön tulee jatkuvasti pyrkiä toteuttamaan prosessit ja sovitut lopputulokset nopeammin, paremmin ja/tai halvemmalla. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön on silmä tarkkana etsittävä mahdollisuuksia toteuttaa tämä päämäärä. Riippuen tilanteesta, tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien toimittajien etsimistä tai vanhojen sopimusten uudelleenneuvottelemista, sellaisten tapojen etsimistä, joiden avulla voi tarjota palveluja uusille yhteistyökumppaneille, parempien ehtojen neuvottelemista sidosryhmien kanssa tai ryhmien/ryhmän jäsenten kutsumista toteuttamaan tehtävät aiemmin, paremmin ja/tai halvemmalla. Neuvottelu tapahtuu sen jälkeen, kun uudet mahdollisuudet on tunnistettu.

Haluttu olotila pitää nähdä sen valossa, mikä on parasta ohjelman ja organisaation etujen kannalta. Sopiiko organisaatiolle parhaiten nykyinen tilanne vai ponnistellaanko sen

parantamiseksi? Tätä harkittaessa yksilön on oltava tietoinen siitä, että neuvottelut vievät myös aikaa ja vaivaa, ja että se voi vaikuttaa nykyisiin neuvottelukumppanuussuhteisiin.

Mittarit

- Etsii tapoja sovittujen lopputulosten toimittamiseksi aiemmin, paremmin ja/tai halvemmin
- Punnitsee vaihtoehtoja nykyiselle tilanteelle ja sopimuksille
- Harkitsee vaihtoehtojen vaikutusta nykyisiin suhteisiin

5.4.10 Tulossuuntautuneisuus

Määritelmä

Tulossuuntautuneisuus on yksilön ylläpitämää kriittistä keskittymistä ohjelman lopputuloksiin. Yksilö asettaa ongelmista, haasteista ja esteistä selviytymisen keinot ja resurssit tärkeysjärjestykseen saavuttaakseen kaikkien osapuolten kannalta parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tulokset ovat jatkuvasti etusijalla keskusteluissa, ja ryhmä etenee kohti näitä lopputuloksia. Yksi tulossuuntautuneisuuden kriittinen näkökohta on tuottavuus, jota mitataan tuotoksen ja panoksen suhteella. Yksilön pitää suunnitella ja käyttää resursseja tehokkaasti toteuttaakseen sovitut tulokset ja ollakseen tehokas.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi keskittyä sovittuihin lopputuloksiin ja viemään ohjelmaa kohti onnistumista.

Kuvaus

Suurin osa ohjelmatyöstä käsittelee tehtävien määrittelyjä ja hallintaa, sekä pienempien tai isompien ongelmien ratkaisemista. Tästä määritelmästä johtuen valintoja on tehtävä toistuvasti liittyen tärkeysjärjestykseen, kohdentamiseen ja jakamiseen, käytettäviin tekniikoihin jne. Tulossuuntautuneisuus helpottaa näitä valintoja määrittelemällä olennaisen kriteerin: ”Tuleeko nykyinen työ toteuttamaan toivotut tulokset tai tekemään prosessista nopeamman, halvemmän ja/tai paremman?”.

Tulossuuntautuneisuus tarkoittaa sitä, että yksilö ja ryhmä keskittyvät keskeisiin tavoitteisiin saavuttaakseen kaikkien osapuolten kannalta parhaan mahdollisen lopputuloksen. Yksilön on varmistettava, että sovitut lopputulokset tyydyttävät olennaisia sidosryhmiä. Tämä koskee myös kaikkia ohjelman aikana sovittuja muutoksia. Vaikka yksilö keskittyy lopputuloksiin, hänen on silti oltava tietoinen kaikista niistä eettisistä, oikeudellisista tai ympäristöllisistä kysymyksistä, jotka vaikuttavat ohjelmaan, ja hänen on reagoitava niihin. Tulossuuntautuneisuuteen kuuluu myös keskittyminen siihen, että ryhmä ja olennaiset sidosryhmät toimittavat vaaditut lopputulokset, sisältäen ongelmien tunnistamisen, sekä tekniikoiden käytön ongelmien syiden paikallistamiseksi, ratkaisujen löytämiseksi ja niiden toteuttamiseksi.

Toimittaakseen olennaisten sidosryhmien vaatimat ja sovitut lopputulokset, yksilön täytyy selvittää se, mitä ohjelman eri osallistujat haluavat saada siitä itselleen. Yksilön on hallittava ryhmän jäsenten käyttö ja kehittäminen, sekä huomioida heidän odotuksensa.

Tietämys

- Organisaatioteoriat
- Suorituskykyperiaatteet
- Tehokkuusperiaatteet
- Tuottavuusperiaatteet

Taidot ja kyvyt

- Delegointi
- Suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus
- Yrittäjäjyys
- Sosiaalisten, teknisten ja ympäristönäkökohtien mukaan ottaminen
- Herkkyys organisaation käskyille ja kielloille
- Odotusten hallinta
- Vaihtoehtojen tunnistaminen ja arvioiminen
- Helikopterinäkökulman ja olennaisten yksityiskohtien yhdistäminen
- Kokonaisuhyötyanalyysi

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut ihmispätevyys-elementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 2: Vaatimukset ja tavoitteet
- Käytäntö 6: Laatu
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus
- Käytäntö 11: Riskit ja mahdollisuudet
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.4.10.1 Arvioi kaikkien päätösten ja toimien vaikutukset ohjelman onnistumisen ja organisaation tavoitteiden kannalta

Kuvaus

Kaikkea yksilön tekemistä ohjaa ohjelman päämäärä, mikä on yhtä kuin onnistuminen. Tähän päämäärään perustuvat yksilön kaikki päätökset ja toimet. Jokaisella valinnalla voi jälkikäteen olla negatiivisia tai positiivisia seuraamuksia, joten niitä pitää harkita tarkoin. Yksilö arvioi tulevaa kehitystä seuraavilla kriteereillä: ”Tuleeko tämä toteuttamaan (tai uhkaamaan) tavoitteen tai tuloksen, vai tekeekö se prosessista nopeamman, halvemman ja/tai paremman ja sen myötä menestyksellisemmän?”.

Mittarit

- Käsittelee ohjelman tavoitteita ja sovittuja lopputuloksia kaikkea toimintaa ohjaavina
- Muotoilee omat päämääränsä tavoitteisiin ja lopputuloksiin perustuen
- Johtaa ohjelman strategian päämäärästä
- Arvioi kaikki päätöksiä ja toimia ohjelman onnistumisen kannalta

5.4.10.2 Tasapainottaa tarpeet ja keinot menestyäkseen ja löytääkseen parhaat lopputulokset

Kuvaus

Jokainen havaittuihin tarpeisiin perustuva valinta tuo mukanaan keinojen (resurssit, raha, aika, huomio) kohdistamisen tiettyihin toimiin (tehtävät, päätökset, kysymykset, ongelmat, jne.) tai epäämisen niiltä. Yksilöllä täytyy olla selkeä kuva ohjelman asioiden tärkeysjärjestyksestä, jotta hän voi optimoida keinojen kohdistamisen. Siksi yksilön täytyy asettaa eri tarpeet tärkeysjärjestykseen ja tasapainottaa keinojen kohdistaminen sen perusteella. Tämä voi tarkoittaa sitä, ettei mitään huomiota tai keinoja tässä vaiheessa kohdisteta tiettyihin haasteisiin tai ongelmiin, jos yksilö arvioi muiden tarpeiden olevan tärkeämpiä.

Mittarit

- Arvioi ja asettaa eri tarpeet tärkeysjärjestykseen
- Selittää miksi tietyt toimet ovat tärkeämpiä kuin toiset
- Käyttää tulossuuntautuneisuutta sanoakseen ”ei” (ja selittää miksi)

5.4.10.3 Luo ja ylläpitää terveellistä, turvallista ja tuottavaa työskentely-ympäristöä

Kuvaus

Terveellisen, turvallisen ja tuottavan työskentely-ympäristön varmistaminen tarkoittaa sitä, että ryhmälle annetaan kaikki keinot tehokkaaseen työskentelyyn ja rajoitetaan häiriötekijöitä. Ohjelmaa johtava yksilö toimii suodattimena ja puskurina ympäristön ja ryhmän jäsenten välillä poistaakseen epävarmuudet ja epäselvyydet, jotka voisivat häiritä edistymistä ja tulossuuntautuneisuutta. Lisäksi yksilö luo tarvittavalla infrastruktuurilla ja resursseilla edellytykset ryhmän toiminnalle.

Mittarit

- Suojaa ryhmää ulkopuolisilta häiriöiltä
- Luo terveitä, turvallisia ja vakaita työskentelyoloja
- Toimittaa selkeän työtehtävän ryhmän jäsenille toteutettavaksi
- Tarjoaa tarvittavat resurssit ja infrastruktuurin

5.4.10.4 Edistää ohjelman asiaa ja "myy" ohjelman, sen prosessit ja lopputulokset

Kuvaus

Ohjelmaa johtavan yksilön on usein toimittava ohjelman lähettiläänä ja sen puolestapuhujana, selittäen kaikille asianosaisille miksi, miten ja mitä (tavoitteet, lähestymistapa, prosessit ja sovitut lopputulokset). Ohjelman asian edistäminen vahvistaa tuloshakuisuutta selventämällä lopputuloksia ja niiden tarpeellisuutta. Tämä voidaan tehdä säännöllisellä raportoinnilla ja sidostyhmien hallinnalla, mutta vähintään yhtä usein se saavutetaan virallisella ja epävirallisella viestinnällä ja markkinoinnilla, mikä voi vaihdellen ryhmän jäsenten kahvipöytäkeskusteluista virallisiin esityksiin. Tämä markkinointi tai ohjelman "myyminen" on osa ja paketti kaikesta siitä viestinnästä, minkä ohjelmaa johtava yksilö tekee. Yksilö mielellään kutsuu myös ryhmät jäsenet, ohjelman omistajan ja muut liittymään markkinointiponnistuksiin.

Mittarit

- Puolustaa ja edesauttaa tavoitteita, lähestymistapaa, prosesseja ja sovittuja lopputuloksia
- Hakee mahdollisuuksia ja paikkoja ohjelman asian edistämiseksi
- Kutsuu muut liittymään mukaan ohjelman markkinointiin

5.4.10.5 Toimittaa tuloksia ja saa hyväksyntää

Kuvaus

Jokaisen ohjelmaa johtavan yksilön koetinkivi on se, voiko hän toimittaa tai toteuttaa kaiken sen, mitä luvattiin tulosten aikaansaamiseksi. Tätä laatua varmistamaan tarvitaan selkeä resurssisuunnitelma, suunnitellut lopputulokset, vahva usko henkilökohtaisiin ja ryhmän kykyihin selvittää esteet ja ongelmat, sekä kaiken kattava toimitustahto.

Yksilö tietää, että tehokkuus ei ole sama kuin suorituskykyisyys. Tehokkuus on suunniteltujen tavoitteiden toteuttamista (esim. sovittujen lopputulosten toteuttaminen sovittujen määräaikojen, budjetin, laadun, jne. mukaisesti), kun taas suorituskykyisyys on tämän tekemistä pienemmin kustannuksin ja lyhyemmässä ajassa (mitattuna, esimerkiksi, vertaamalla suunniteltua henkilölukumäärää toteutumaan). Siksi yksilön pitää jatkuvasti etsiä keinoja toteuttaa sovitut tulokset nopeammin, halvemmin tai paremmin. Lopuksi yksilön pitää kyetä kokoamaan ihmisiä hyökkäykseen asian puolesta, samalla kun hän pitää yllä suunnitellun

tuottavuustason. Hänen pitää tietää mitä yksilö voi ja ei voi tehdä (päästäkseen palkhästä) tietyssä tilanteessa ja organisaatiossa, ja mikä on poliittisesti sopivaa.

Mittarit

- Erottaa tehokkuuden, suorituskykyisyyden ja tuottavuuden käsitteet
- Suunnittelee ja pitää yllä suunniteltuja tehokkuuden, suorituskyvyn ja tuottavuuden tasoja
- Osoittaa kykyä saada asiat tehdyksi
- Keskittyy ja osoittaa jatkuvaa parantamista
- Ajatukset ratkaisuisissa, ei ongelmissa
- Voittaa vastarinnan
- Tunnistaa tulosten tekemisen rajoitukset ja käsittelee näitä puutteita

5.5 Käytäntö

Pätevyysalue ”käytäntö” käsittelee ohjelman ydinpätevyydet.

Se määrittelee neljätoista pätevyyttä:

- **Toteutusmalli**
- **Vaatimukset ja tavoitteet**
- **Laajuus**
- **Aika**
- **Organisaatio ja informaatio**
- **Laatu**
- **Talous**
- **Resurssit**
- **Hankinta**
- **Suunnittelu ja ohjaus**
- **Riskit ja mahdollisuudet**
- **Sidosryhmät**
- **Muutos ja muuntaminen**
- **Valinta ja tasapaino**

5.5.1 Ohjelman toteutusmalli

Määritelmä

Toteutusmalli kuvailee, kuinka yksilö tulkitsee ja punnitsee organisaatioiden vaatimuksia, toivomuksia ja vaikutuksia, ja kuinka hän, varmistaakseen suurimman mahdollisen onnistumisen todennäköisyyden, kääntää ne ohjelman ylemmän tason suunnitelmaksi. Johdettuna tästä laajemmasta asiayhteydestä, toteutusmalli on luonnos, suunnitelma tai kokonaisratkaisu sille, kuinka ohjelma perustetaan, asetetaan ja kuinka sitä johdetaan. Siinä huomioidaan resurssit, varat, sidosryhmien tavoitteet ja hyödyt, organisaation muutos, riskit ja mahdollisuudet, hallinto, toimitus, tärkeysjärjestys ja kiireellisyys. Koska kaikki ulkoiset tekijät ja onnistumiskriteerit (ja/tai näiden koettu merkityksellisyys) usein ajan myötä muuttuvat, niin toteutusmallia on arvioitava säännöllisesti ja tarvittaessa säädettävä.

Tarkoitus

Tämän pätevyyselmentin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö onnistuneesti yhdistää kaikki ympäristölliset ja sosiaaliset näkökohdat, ja johtaa näistä hyväksymisen ja menestyksen varmistamiseksi edullisimman lähestymistavan ohjelman elinkaaren ajalle.

Kuvaus

Toteutusmalli keskittyy sen lähestymistavan kehittämiseen, toteuttamiseen ja ylläpitoon, joka parhaiten palvelee organisaation tavoitteita, ja ottaa huomioon kaikki sellaiset viralliset ja epäviralliset tekijät, jotka ovat eduksi tai haitaksi yrityksen tavoitteille, ja erityisesti ohjelman onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Toteutusmalli ottaa huomioon tarkoituksen, hallinnon, rakenteet ja prosessit, olennaiset standardit ja määräykset, kulttuuriset näkökohdat sekä henkilökohtaiset ja ryhmän kiinnostukset organisaatio(i)ssa sekä laajemmin yhteiskunnassa. Kun valitaan lähestymistapaa, niin tärkeässä roolissa ovat ohjelman yksityiskohdat, sekä muista organisaation, teollisuudenalan tai ulkopuolisten projekteista tai ohjelmista saadut opit.

Toteutusmalli kohdistuu moniin eri näkökohtiin, mukaan lukien päätöksenteon, raportoinnin, resurssit, kokousstandardit, määräykset sekä mukautumisen kulttuurisiin normeihin ja arvoihin (organisaation sisällä ja laajemmin yhteiskunnassa). Myös sellaiset näkökohdat kuten saatavat hyödyt, motivaatio, ryhmä- ja sidosryhmäviestintä jne. on otettava huomioon. Tärkeä vaatimus ohjelman alusta alkaen sekä sen toteutuksen aikana on määrittellä selkeästi ja kiistattomasti nämä tavoitteet, tekijät ja kriteerit. Tuloksena tästä tehtävästä on ylemmän tason suunnitelma, jonka pohjalta määritellään myöhemmin komponentit, joiden tulisi johtaa ohjelman onnistumiseen.

Valittu lähestymistapa sisältää myös johtamis- ja ohjausfilosofian. Kokonaisratkaisu heijastaa rytmiä, tasapainoa ja sitoutumista, sekä tuottaa ohjeet peruskomponenteille ja niiden paikalle ohjelmassa.

Ohjelman toteutusmallin on laadittava ennen siirtymistä ohjelman suunnitteluun, organisointiin ja toteutukseen. Lisäksi valittu lähestymistapa on säännöllisesti ”ajateltava uudestaan” ja kyseenalaistettava ohjelman elinkaaren aikana olosuhteiden muuttuessa sekä ohjelman sisällä että laajemmassa ympäristössä.

Tietämys

- Kriittiset menestystekijät
- Onnistumiskriteerit
- Saadut opit
- Käytäntöjen vertailu

- Monimutkaisuus
- Projektin, ohjelman ja salkun onnistuminen
- Menestyminen projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisessa
- Projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen työkalut
- Johtamistyyli
- Strategia
- Laajuus-, aika- ja kustannusrajaus
- Ohjelman visio
- Suunnitelma
- Suorituskyvyn hallinta
- Korreloivien komponenttien tiivistäminen ja tasapainottaminen
- Organisaation säännöt ohjelmien toteutusmalleille ja menetelmille
- Erityiset liiketoimintaan ja olosuhteisiin liittyvät menettelytavat
- Organisaatiomallit, esim. valmiusteoria
- Muutosteoria

Taidot ja kyvyt

- Olosuhdetietoisuus
- Systeemiajattelu
- Tulossuuntautuneisuus
- Saatujen oppien jalostus / sisällyttäminen
- Osittaminen
- Analyysi ja synteesi

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Kaikki näkökulmapätevyys-elementit
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu
- Ihmiset 10: Tulossuuntautuneisuus

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.1.1 Ottaa vastaan, asettaa tärkeysjärjestykseen ja tarkistaa onnistumiskriteerit

Kuvaus

Onnistumiskriteerit ovat mittareita, joita sidosryhmät käyttävät ohjelman onnistumisen arviointiin ja ratkaisemiseen. Nämä kriteerit voivat olla sekä virallisia että epävirallisia. Viralliset kriteerit kohdistuvat ohjelmalle asetettuihin lopputuloksiin. Sovittujen rajausten sisällä niiden (esim. strategiset päämäärät, taktiset ja toiminnalliset tavoitteet) saavuttaminen on yksi, mutta vain yksi osa ohjelman onnistumista. Tärkeitä ovat myös ne epäviralliset kriteerit, joiden perusteella kiinnostuneet osapuolet arvioivat lopputulosta. Nämä tekijät voivat sisältää ne tosiasialliset syyt, miksi ohjelma aloitetaan, miksi sitä tuetaan, tehdään tyhjäksi tai lopetetaan. Onnistumiskriteerit kohdistuvat laajemmassa mielessä myös vuorovaikutukseen – ohjelman tai sen tuloksen vaikuttamiin henkilökohtaisiin tai ryhmän kiinnostuksiin, riippuen siitä kuinka se tukee muita aloitteita, tehtäviä, päämääriä, resursseja jne. tai miten se on ristiriidassa näiden kanssa.

Yksilö kerää, ottaa vastaan, järjestää tärkeysjärjestykseen ja täydentää sekä viralliset että epäviralliset ohjelman ja sen komponenttien onnistumiskriteerit. Yksilön on otettava vakavasti, ei pelkää virallisia kriteereitä, vaan myös epäviralliset, sillä ne vaikuttavat merkittävästi kiinnostuneiden osapuolten halukkuuteen tukea ja tehdä yhteistyötä ohjelman kanssa, ja siten suoranaisesti vaikuttaa sen menestykseen.

Onnistumiskriteereillä on keskeinen rooli lähestymistavan määrittelyssä. Esimerkiksi, lähestymistavat eroavat merkittävästi riippuen siitä, onko pääkriteeri organisaation muutos vai lopputuotteen laatu vai aika (toimituksen nopeuteen) vai budjetti. Menestystekijät ovat elementtejä, joita yksilöt voivat sisällyttää ohjelmiinsa ja täten lisätä todennäköisyyttä täyttää onnistumiskriteerit ja saavuttaa onnistunut ohjelman lopputulos. Nämä tekijät voivat tulla hyvin erilaisista lähteistä ja olla erilaisia muodoiltaan. Ne vaihtelevat sen mukaan kuinka erityisiä työkaluja, menetelmiä tai tekniikoita käytetään (tai vältetään) tiettyjen resurssien organisointijärjestelyjen, vaiheiden, raportointi- ja viestintämenetelmien ja -tyylien, laatumenetelmien jne. valintaan. Olosuhteista, sosiaalisista tekijöistä tai ohjelman itsensä dynamiikasta johtuen, menestystekijöiden ja kriteerien suhteellinen tärkeys voi muuttua ohjelman etenemisen aikana. Siksi yksilö tarkastaa ja arvioi säännöllisesti onnistumiskriteerien todellisen ja suhteellisen tärkeyden, ja tekee menestymisen kannalta tarvittavia muutoksia lähestymistapaan. Nämä muutokset voivat sisältää jopa sen, että kehoitetaan organisaatiota lopettamaan ohjelma ennaikaisesti.

Mittarit

- Tunnistaa kunkin viiden näkökulmapätevyyyden arvon ja asettaa niiden vaikutukset tärkeysjärjestykseen menestyksen kannalta
- Tunnistaa ja arvioi sekä virallisia että epävirallisia vaikuttamisen osatekijöitä
- Arvioi ja asettaa tärkeysjärjestykseen onnistumiskriteerit jokaisen viiden näkökulmapätevyyyden kannalta
- Ottaa vastaan ja arvioi sekä viralliset että epäviralliset onnistumiskriteerit
- Ottaa vastaan ja käyttää olennaisia menestystekijöitä
- Suorittaa merkityksellisten onnistumiskriteerien ajoittaisia uudelleenarviointeja
- Suorittaa merkityksellisten onnistumistekijöiden ajoittaisia uudelleenarviointeja

5.5.1.2 Tarkistaa ja soveltaa toisista ohjelmista ja komponenteista saatuja oppeja ja vaihtaa niitä toisten ohjelmien ja komponenttien kanssa

Kuvaus

Ohjelman alussa yksilö kerää aikaisemmista projekteista ja toisista ohjelmista saadut opit (sekä hänen omasta organisaatiostaan että laajemmalti yhteisöstä sisältäen tutkimuksen ja vertailut) ja soveltaa olennaiset opit nykyiseen ohjelmaansa. Lisäksi yksilö varmistaa, että olennaisia saatuja oppeja sovelletaan komponenteissa. Aika ajoin ja komponenttien lopussa yksilö (yhdessä ryhmän ja olennaisten sidosryhmien kanssa) arvioi lähestymistavan, kerää saatavissa olevat opit nykyisistä komponenteista ja jakaa ne organisaation sisällä. Yksilö tuntee ja käyttää erilaisia menetelmiä ja työkaluja saatujen oppien jakamiseen organisaatiossa (esim. strateginen projektitoimisto, tietopohjat, sisäinen sosiaalinen verkosto, jne.).

Mittarit

- Ottaa vastaan ja kerää saatuja oppeja (käyttämällä erilaisia työkaluja ja tekniikoita) aikaisemmista projekteista ja ohjelmista
- Tunnustaa ja kerää oppeja ammatillisesta yhteisöstä
- Soveltaa olennaisia saaduista opeista
- Tietää ja käyttää erilaisia työkaluja ja tekniikoita saatujen oppien jakamiseen

- Ottaa vastaan ja käyttää tutkimus- ja vertailuarvomenetelmiä parantaakseen ohjelman suorituskykyä
- Tunnistaa ja jakaa ohjelmasta saatuja oppeja organisaation kanssa

5.5.1.3 Määrittää vaativuuden ja sen seuraukset lähestymistavalle

Kuvaus

Valitakseen tarkoituksenmukaisen vaihtoehdon, yksilön on otettava huomioon ohjelman erityinen vaativuus – muutoksen ja ohjelmapirosessien vaativuus. Vaativuudelle voi olla monia syitä ja lähteitä. Voi olla, että lopputulokset tai tarvittavat ohjelman sisäiset prosessit ovat innovatiivisia, teknisesti monimutkaisia tai vahvasti toisiinsa kietoutuneita. Voi olla, että ohjelmaan sisältyy useita ihmisryhmiä, toimittajia, riippuvuuksia, jne. Voi olla, että ohjelman olosuhteet ovat erittäin vaativia, esimerkiksi useita eri kiinnostuksen omaavia sidosryhmiä, paljon rajapintoja toisten prosessien, aloitteiden, jne. kanssa. Vaativuustekijöihin voi liittyä lyhyitä aikatauluja, rajoitetuttuja budjetteja, jne. Kaikki nämä sisäiset ja ulkoiset tekijät on otettava huomioon, koska niillä on tärkeä rooli määriteltäessä optimaalista lähestymistapaa ohjelmalle.

Mittarit

- Tunnistaa ohjelman vaativuuden tason soveltamalla siihen tarkoituksenmukaisia menetelmiä
- Ottaa vastaan vaativuutta lisäävät näkökulmat
- Tunnistaa ja määrittelee tiettyjen prosessien, rajoitteiden tai lopputulosten vaikutukset ohjelman vaativuuteen
- Tunnistaa ja arvioi erityisten ulkoisten ja sisäisten erillisten muuttujien vaikutukset ohjelman vaativuuteen
- Arvioi ja soveltaa vaativuutta pienentäviä toimenpiteitä

5.5.1.4 Luo ohjelman vision

Kuvaus

Ohjelman visio luodaan perustuen näkemykseen siitä, mitä sidosryhmät haluavat saavuttaa, ja muihin ulkoisiin tekijöihin. Visio kuvailee, miksi ohjelma perustetaan ja mitä muutoksia sen avulla halutaan saavuttaa. Tämä visio tarvitaan ohjelman 'myymiseen' sidosryhmille, sekä ohjelman sisällä että sen ulkopuolella. Tästä visiosta voi nousta viestinnän loppuratkaisu (esimerkiksi infrastruktuurin muutos 'A:sta B:hen' pitäen sisällään kestävämmän liikenteen). Visio kattaa sen, mitä ohjelma aikoo saavuttaa, ja se voi sisältää myös tavan, jolla ohjelma organisoidaan.

Mittarit

- Tietää ohjelman vision tärkeyden
- Voi muuntaa sidosryhmien visiot ja muut ulkoiset tekijät johdonmukaiseksi ohjelman visioksi
- Kykenee organisoimaan sellaisen ohjelman vision, mihin sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät voivat samaistua
- Kykenee myymään ohjelman

5.5.1.5 Luo ja sopeuttaa muutosstrategian

Kuvaus

Ohjelma organisoidaan muutoksen aikaansaamiseksi. Muutos saattaa olla suunniteltavissa oleva, tai kehittyvä. Muutos saattaa olla tilanteen parantaminen ($A \Rightarrow A'$), se saattaa olla siirtyminen uuteen tilanteeseen ($A \Rightarrow B$), tai se saattaa olla jopa siirtymistä uuteen tilanteeseen, joka on erilainen, mutta ei (vielä) täysin määritelty ($A?$). Ohjelman toteutusmallin tulee sisältää muutos- (tai siirtymis- tai muuntamis-) strategian, joka perustuu hyvään muutoksen määrittelyyn. Yksinkertaisuuden vuoksi tätä strategiaa kutsutaan tässä asiakirjassa tästä eteen päin muutosstrategiaksi. Muutosstrategia on katselmoitava ja sopeutettava säännöllisesti. Muutosstrategian on perustuttava hyvään muutosdiagnoosiin.

Mittarit

- Tietää eron muutoksen, siirtymisen ja muuntamisen välillä
- Suorittaa muutosdiagnoosin arvioidakseen muutosta ja sen vaikutusta
- Määrittelee asianmukaisen muutosstrategian
- Määrittelee tavan mitata muutosstrategian tehokkuutta
- Määrittelee ja toteuttaa tehokkaita sopeuttamisia muutosstrategiaan

5.5.1.6 Valitsee ja räätälöi kokonaisvaltaisen ohjelmanjohtamisen lähestymistavan

Kuvaus

Yksilö valitsee lähestymistavan, jolla on suurin menestymisen todennäköisyys, kun otetaan huomioon olosuhdevaikutukset, vaatimusten asettamat rajoitteet, ohjelman vaativuus, saadut opit, tunnetut onnistumiskriteerit ja käytettävissä olevat menestystekijät. Lähestymistapa todennäköisesti sisältää näkemyksen, periaatteet ja alustavan hallintorakenteen. Tämä lähestymistapa voi sisältää ylemmän tason määrittelyn laajuudelle (tai muunnokselle), laatu- ja sisältökohtalle, organisoinnille, viestinnälle, dokumentaatiolle, suunnittelulle, sidosryhmäkohtalle, resurssien valinnalle, riskinsietokyvyille, johtamis- ja suorituskykykriteereille, jne. Perustuen yleisiin tai määriteltyihin standardeihin, yksilö räätälöi nykyistä tarvetta vastaavan lähestymistavan. Yksilö tarkistaa lähestymistavan säännöllisesti, koska monet olosuhteiden ja sosiaalisten tekijöiden vaikutukset muuttuvat ohjelman elinkaaren aikana.

Mittarit

- Määrittelee ja arvioi erilaisia mahdollisia lähestymistapoja
- Valitsee ohjelmalle lähestymistavan, jolla on suurin menestymisen mahdollisuus
- Räätälöi lähestymistavan nykyisiin tarpeisiin
- Selittää ja puolustaa valittua lähestymistapaa ja sen suhdetta ohjelman onnistumiseen
- Selittää valitun lähestymistavan keskeiset vaikutukset ohjelman organisointiin
- Selittää valitun lähestymistavan keskeiset vaikutukset sidosryhmiin
- Tekee säännöllisesti valitun lähestymistavan uudelleen arvioinnin perustuen olosuhteisiin ja sisäiseen kehitykseen
- Tekee tarvittavat muutokset lähestymistapaan ja selittää miksi nämä tehtiin
- Varmistaa tasapainon ja rytmin lähestymistavassa

5.5.1.7 Muotoilee ohjelman toteutuksen kokonaisratkaisun

Kuvaus

Valittuun lähestymistapaan perustuen, yksilö laatii ohjelman kokonaisratkaisun. Tämä karkean tason suunnitelma viedään myöhemmin yksityiskohtaiselle tasolle virallisessa projektin suunnittelussa, sillä perussuunnitelma huomioi vain oleelliset valinnat, ja sen kuinka ne

vaikuttavat onnistumiseen. Mahdolliset valinnat määrittelee yksilö, joka odotetun menestyksen ja odotetun panostuksen perusteella lopulta valitsee ja aikatauluttaa ne tai hylkää. Yksilön tekemät valinnat sisältävät myös parhaan tavan johtaa ohjelmaa ja siihen kuuluvia projekteja. Ohjelmajohtamisen onnistuminen on olennainen osa ohjelman onnistumista ja myös edellytys sille. Tämä voi sisältää ohjelmajohtajan valinnan, joka voi vaihtua ohjelman aikana ohjelman vaiheen perusteella. Ohjelman kuluessa yksilö arvioi säännöllisesti toteutusmallia (näkökohdat) ottaen huomioon ohjelman kehittymisen ja edistymisen sekä muutokset ympäristön vaikutuksissa ja tunnettujen onnistumiskriteereiden ja käytettävissä olevien menestystekijöiden vaatimuksissa. Tämä johtaa usein pieniin tai suuriin muutoksiin valitussa toteutuksen kokonaisratkaisussa.

Mittarit

- Muodostaa ohjelman kokonaisratkaisun yhdessä lopputulosten kanssa
- Määrittää karkean suunnitelman, sisältäen mahdolliset komponentit, ottaen huomioon toiminnassa olevat komponentit
- Määrittää liiketoimintasäännöt ja ohjausperiaatteet
- Seuraa ohjelmaa kokonaisratkaisun komponentteja vasten
- Päivittää kokonaisratkaisua ohjelman muutosten perusteella

5.5.1.8 Suunnittelee ohjelman toimitusstrategian

Kuvaus

Ohjelmat toimittavat lopputuloksia, jotka vuorostaan luovat ominaisuuksia, jotka voivat mahdollistaa erityisiä muutoksia tai myötävaikuttaa tiettyihin organisatorisiin hyötyihin. Vaiheittainen, toteutuseräinen tai tasoitettu lähestymistapa luodaan rytmin, tasapainon ja fokuksen saavuttamisen sekä muutoksen ja hyötyjen toteutuksen onnistumisen vuoksi. Yksilö määrittelee ohjelman toimitusstrategiassa sen, miten, milloin ja kenen toimesta näiden valmiuksien käyttämisestä tulevia hyötyjä on odotettavissa sekä sen, miten ne mitataan. Tämä sisältää myös välilliset hyödyt. Toimitusstrategiassa yksilö määrittelee tärkeysjärjestykseen perustuen myös sen, mitkä lopputulokset on toimitettava aikaisemmin ja mitä niistä voidaan lykätä. Toimitusstrategian pitäisi olla riittävän joustava, jotta siinä voidaan käsitellä mahdollisuuksia tai riskejä, jotka syntyvät ohjelman toteutuksen aikana, mutta kuitenkin riittävän tiukka ollakseen ohjeena koko ohjelmalle.

Mittarit

- Perustaa ohjelman toimitusstrategian
- Tunnistaa lopputulosten ja hyötyjen tärkeät ajoitukset
- Suunnittelee vaiheittaisen tai toteutuseräisen ja viestintäkelpoisen lähestymistavan
- Kartoittaa ohjelman toimitusstrategian riskit ja mahdollisuudet ja säättää niiden mukaisesti

5.5.2 Hyödyt ja tavoitteet

Määritelmä

Kuhunkin ohjelmaan ryhdytään siksi, että sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät haluavat saavuttaa jotain. Tämä pätevyyslementti kuvailee ”miksi” ohjelmaan ryhdytään – mitkä päämäärät pyritään saavuttamaan, mitkä hyödyt pyritään toteuttamaan, mihin tavoitteisiin pyritään pääsemään ja mitkä sidosryhmien vaatimukset tullaan täyttämään. Ne on johdettu sidosryhmien tarpeista, odotuksista, vaatimuksista ja organisaation strategisista päämääristä.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoituksena on mahdollistaa yksilön luoda yhteys sen välille, mitä sidosryhmät haluavat saavuttaa, ja mitä ohjelma ja sen komponentit tulevat toteuttamaan.

Kuvaus

Yksilö tulee vaikuttamaan moniin määrittelyihin koskien päämääriä, tavoitteita, hyötyjä, vaikutuksia, tuotteita, arvoa, vaatimuksia ja tuloksia, sekä siihen, kuinka ne liittyvät toisiinsa. Ne kaikki esittävät erilaisia näkemyksiä (ja joskus erilaisia tasoja) siitä, mitä sidosryhmät haluavat saavuttaa, ja mitä ohjelma tulee toimittamaan. Yksilö on tietoinen tästä ja määrittelee sen selkeänä ohjelman tarkoituksena vastaamalla kysymyksiin ”mitä tarvitaan, miksi, miten, milloin, kuka, missä ja kenelle”. Yksilö laatii yhdessä kaikkien sidosryhmien kanssa hyviä määritelmiä siitä, mitä ohjelman tulee heille antaa. Nämä muunnetaan sitten selkeiksi ohjelman lopputuloksen määrittelyiksi, jotka vuorostaan tiedotetaan takaisin sidosryhmille osana odotusten määrittelyä ja hallintaa. Tämä prosessi toteutetaan iteratiivisesti. Säännöllisiä päivityksiä tarvitaan, koska muutoksia tulee tapahtumaan, sekä sidosryhmien näkemysten osalta, että ohjelman lopputulosten osalta. Tämä prosessi toteutetaan alussa ja toistetaan säännöllisesti sen jälkeen. Viestintä- ja neuvottelutaidot sekä analyttiset taidot ovat ratkaisevia. Haastattelujen sijasta käytetään hyvin yleisesti työkokouksia, jotta saavutettaisiin tasapaino sidosryhmien välillä. Sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset on saatava esiin ja asetettava tärkeysjärjestykseen. Lisäksi on määriteltävä selkeästi se, mitä ohjelman on toteutettava ja minkä takia.

Ohjelmien ollessa kyseessä sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset muunnetaan ennustetuiksi parannuksiksi, joita kutsutaan hyödyiksi. Hyötyjen toteuttaminen on ohjelmanjohtamisen perimmäinen tavoite. Komponentit, kuten projektit, tuottavat tuloksia ja tuotteita (valmiuksia), mutta ne eivät yleensä ole vastuussa hyötyjen toimittamisesta.

Hyödyt voidaan määrittää joko taloudellisiksi tai ei-taloudellisiksi. Ei-taloudellisia hyötyjä ovat kaikki hyödyt, joita ei voi helposti ilmaista rahallisena arvona. Tämä voi sisältää parannusta asiakastyytyväisyydessä, lisääntyntä asiakastietoisuutta tai parannusta terveyteen.

Hyötyjä voidaan myös pitää aineellisina tai aineettomina. Hyödyt ovat usein sellaisia konkreettisia parannuksia liiketoimintaan, jotka tukevat organisaation strategisia tavoitteita, ja jotka usein mitataan operatiivisella tasolla. Aineettomia etuja ei ole olemassa fyysisesti, eikä niitä voi helposti mitata. Hyödyissä, joissa on positiivista arvoa joillekin, voi samalla olla negatiivista arvoa toisille (näitä kutsutaan joskus epähyödyiksi). Näiden tasapainottaminen siten, että ohjelma tuottaa hyötyjä kaikille sidosryhmille, on yksi ohjelmajohtamisen keskeisistä näkökohdista. Kunkin komponentin tuotteen tai tuloksen avustuksella ohjelma tuottaa usein monia hyötyjä. Tästä johtuen on usein tarpeellista kehittää hyötykartta tai –ketju (jota joskus kutsutaan hyötyjen osituskaavioksi), joka näyttää miten kukin komponentti ohjelmatasolla osallistuu kokonaisvaltaisten hyötyjen saavuttamiseen. Tätä karttaa voidaan käyttää hyötyjen saavuttamisen seuraamiseen läpi ohjelman elinkaaren.

Tietämys

- Väliaikainen ja pysyvä organisaatio
- Odotukset, tarpeet ja vaatimukset
- Ohjelman asettaminen
- Ohjelman rahoittaja (omistaja)
- Sopiva käyttöön, sopiva tarkoitukseen
- Arvojohtaminen
- Hyväksymiskriteerit
- Hyödyt, tulokset, päämäärät ja niiden väliset suhteet
- Hyötyjen kartoitus
- Hyötyjen hallinta
- Päämääräanalyysi
- Strategiset puitteet

Taidot ja kyvyt

- Yritysstrategia
- Sidosryhmäsuhteet
- Tietämyksen aikaansaaminen
- Työkokouksen edesauttaminen
- Haastattelu
- Tavoitteiden muodostaminen (esim. SMART – menetelmä)
- Synteesi ja tärkeysjärjestykseen asettaminen

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.2.1 Määrittelee ja kehittää päämäärät ja hyödyt -hierarkian

Kuvaus

Jokaisen ohjelman perustaminen lähtee koordinointiorganisaatioiden tarpeista ja päämääristä. Näistä organisatorista päämääristä johdetaan ohjelman päämäärät. Ylemmän tason selvitykset tarjoavat perusteet ja yleiset taustatiedot sille, mitä ohjelman on tarkoitus saavuttaa. Näistä ohjelman päämääristä johdetut ennustetut hyödyt selkiytetään, priorisoidaan ja ajoitetaan (tarvittaessa). Päämäärien ja hyötyjen hierarkiaan vaikuttaa ja sen määrittelee, sekä olosuhteisiin liittyvä tekijät, että tietyt sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset.

Mittarit

- Muodostaa yhteyden organisaation ja ohjelman päämäärien välille
- Määrittelee ohjelman päämäärien ja hyötyjen hierarkian, mieluiten graafisessa muodossa
- Selittää päämäärien ja hyötyjen hierarkian merkityksen ja sisällön
- Säännöllisesti sopeuttaa päämäärien ja hyötyjen hierarkiaa

5.5.2.2 Tunnistaa ja ilmaisee, jos mahdollista, määrällisesti ohjelman hyödyt

Kuvaus

Yksilö kehittää hyötykartan, -ketjun ja -ositusrakenteen osoittamaan sen, kuinka paljon komponentit tuottavat lopputuloksia, jotka johtavat hyötyihin, ja jotka toteuttavat sidosryhmien strategisia päämääriä tai tavoitteita. Joillekin komponenteille ei välttämättä koidu hyötyjä. Kompromissi kustannusten ja tiettyjen hyötyjen välillä voi olla tarpeen. Hyötykarttaa, -ketjua tai -ositusrakennetta seurataan ja niitä muokataan säännöllisesti sidosryhmien tavoitteiden ja päämäärien muuttuessa. Hallintotarkoituksiin tarvitaan ”hyötyjen omistaja” varmistamaan, mitä hyötyjä todella tarvitaan ja toteutetaan.

Mittarit

- Tunnistaa ohjelman hyödyt
- Luo suhteen organisaation tavoitteiden ja ohjelman hyötyjen välille
- Määrittää ohjelman hyödyt
- Viestii hyödyt sidosryhmien kanssa
- Arvioi hyödyt
- Luo hyötykartan
- Tunnistaa hyötyjen omistajan, tai määrittelee miksi tämä ei ole tarpeellinen

5.5.2.3 Kehittää hyötyjen toteutusstrategian

Kuvaus

Ylhäältä alas lähestymistapaa käyttäen yksilö tunnistaa ohjelman välitulokset (ennakoituihin hyötyihin liittyvät) ja muuntaa ne komponenttien mahdollisiksi tuloksiksi. Tulokset määritellään korkealla tasolla, ja niitä käytetään lähtötietoina ohjelman kunkin komponentin tavoitteiden, vaatimusten ja laajuuden määrittelyyn. Projektit voivat toteuttaa osan tuloksista, ja osan voi toimittaa muut komponentit yhteistyössä toimivien tai vaikuttavien organisaatioiden kanssa. Vaihtoehtoisesti yksilö voi tarkastella ohjelman osiksi otettuja komponentteja alhaalta ylöspäin, analysoidakseen kuinka ne toteuttavat määritellyt hyödyt. Molempia sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas lähestymistapoja sovelletaan tapauksiin, joissa ohjelmat vain ilmestyvät sen sijaan, että ne rakennettaisiin. Graafisena esityksenä tästä voi olla hyötyjen toteutumiskartta, tai hyödyt/komponentit kartta. Nämä ovat erittäin tehokkaita sidosryhmäviestinnässä. Hyödyt voidaan toimittaa asteittain tai vähitellen, ja ne voidaan määritellä progressiivisesti ohjelman elinkaaren aikana. Hyötyjen toteutusstrategia sijoitetaan osaksi ohjelman toimitusstrategiaa näyttämään, minkä toteutuserän jälkeen mitään hyötyjä voi odottaa.

Mittarit

- Arvioi komponentteja toteutettavien hyötyjen kannalta
- Kääntäen, määrittelee komponentteja, jotka tuottavat hyötyjen toteuttamisessa tarvittavia kyvykkyyksiä
- Antaa organisaatioissa komponenteille tehtäväksi hyötyjen toteuttamisen
- Käsittelee ylhäältä alas tai alhaalta ylös lähestymistapoja hyötyjen toteutusstrategian määrittelyssä
- Kykenee viestimään tämän strategian käyttämällä mieluiten graafisia esityksiä
- Kykenee vaiheittaisen tai toteutuseräisen toteutuksen perusteella viestimään, milloin hyötyjä voidaan odottaa ja miksi

5.5.2.4 Määrittelee komponentit, niiden lopputulokset ja niiden rajapinnat

Kuvaus

Ohjelman komponentit määritellään siten, että ne voidaan tarvittaessa käynnistää. Projektien osalta tämä koostuu tavoitteista, lopputuloksista, laajuudesta, päätuotteista ja karkeasta aikataulusta. Komponenttiohjelmien osalta se koostuu lopputuloksista, hyödyistä, pääkomponenteista ja karkeasta aikataulusta. Useiden lopputulosten välillä voi olla olemassa rajapintoja, ja tällöin myös useiden komponenttien välillä. Komponenttien väliset rajapinnat ja riippuvuudet määritellään ja niiden hallinnassa tarvittavat toimenpiteet otetaan käyttöön. Tasapainon ja rytmin sallimiseksi komponentit suunnitellaan yleensä yhdessä tarkoin määrättyssä toteutuserässä tai vaiheessa.

Mittarit

- Määrittelee tietyt komponentit ohjelmassa
- Tunnistaa rajapinnat lopputulosten välillä
- Tunnistaa rajapinnat komponenttien välillä
- Luo mittarit menestykselle

5.5.2.5 Valvoo hyödyn saavuttamista

Kuvaus

Jokaiselle hyödyille kehitetään mittausmenetelmä sekä erityiset mittarit. Komponenttien todelliset tulokset ja tuotteet mitataan ja arvioidaan sen määrittämiseksi, tullaanko ohjelman lopputulokset saavuttamaan. Myös osallistuvat toimijat kehittävät sisäisesti mittauksia toteutuneiden hyötyjen määrän arviointiin. Nämä suoritukset raportoidaan ja viestitään keskeisille sidosryhmille. Tarvittaessa hyötyjen toteutumista voidaan joutua säätämään, joko uusien tai muokattujen projektien tulosten tai ohjelman hyötyjen perusteella.

Mittarit

- Kehittää mittauslähestymistavan
- Suorittaa tai organisoii hyötyjen mittaukset
- Valvoo hyötyjen toteutumista
- Raportoi tulokset keskeisille sidosryhmille
- Säätää hyötyjen toteutusstrategiaa toteuttaakseen uudet tai muokatut projektin tulokset tai ohjelman hyödyt

5.5.3 Laajuus

Määritelmä

Laajuus määrittelee sen, mihin ohjelma erityisesti keskittyy tai mikä on sen sisältö. Se kuvailee tulokset ja hyödyt, sekä niiden tuottamiseen tarvittavan työn. Se käsittelee myös toisen puolen, eli kuvaa sen, mitä ei sisälly ohjelmaan tai sen osaan. Itse asiassa laajuus määrittelee ohjelman rajat.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö saa käsityksen siitä, mitkä ovat ohjelman laajuuden rajat, ja siitä miten tätä laajuutta hallitaan; sekä ymmärtää sen, kuinka laajuus vaikuttaa ohjelman hallintaan ja toteutusta koskeviin päätöksiin sekä sen, kuinka ne puolestaan vaikuttavat laajuuteen.

Kuvaus

Laajuus kattaa ohjelman erityisen sisällön ymmärtämis-, määrittämis- ja hallitsemisprosessit. Kuitenkin voi olla tarpeen määrittellä myös se, mitä on ohjelman laajuuden ulkopuolella. Laajuus määrittelee kaikki rajat – ne ovat usein ratkaisevan tärkeitä sen ymmärtämiselle ja päättämislle, mikä on osa ohjelmaa ja mikä ei ole.

Kun kyseessä ovat ohjelmat, laajuus kuvataan tyypillisesti lopputuloksien (mitä saavutetaan toteuttamalla ohjelman tuloksia vaikutuksen kohteena olevassa toimijayhteisössä) ja hyötyjen (jotka toteutuvat lopputuloksia käytettäessä vaikutuksen kohteena olevassa toimijayhteisössä) muodossa. Lopputulosten ja hyötyjen tuottamiseksi tarvittavat osatulokset sekä ratkaisujen kehittäminen niille delegoidaan komponenttien tasolle. Ohjelmien laajuudenhallintaa suoritetaan kahdella tasolla: hallitaan ohjelman itsensä laajuutta ja asetetaan laajuudet komponenteille. Siten myös komponenttien laajuuden asettaminen, tai siihen vaikuttaminen, on osa ohjelmanjohtamista.

Tietämys

- Kokoonpanon hallinta
- Hierarkkiset ja ei-hierarkkiset rakenteet
- Suunnittelupaketit
- Laajuuden määrittely (myös poissulkemiset)
- Laajuuden koontimenetelmät, esim. tapausskenaarioiden käyttö, historian kirjoittaminen
- Laajuuden karkaaminen
- Rajoitukset
- Työn ositusrakenne (Work Breakdown Structure, WBS)
- Tuotteen ositusrakenne (Product Breakdown Structure, PBS)
- Työpaketit
- Ketterä kehittäminen

Taidot ja kyvyt

- Laajuuden kokoonpano
- Tärkeysjärjestyksen määrittäminen

Liittyvät pätevyyslementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyyslementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Ihmiset 5: Johtajuus

- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu
- Ihmiset 10: Tulossuuntautuneisuus

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.3.1 Määrittelee ohjelman laajuuden

Kuvaus

Ennakoidut lopputulokset määrittelevät ohjelman laajuuden. Lopputulokseen vaikuttavat toteutettavien komponenttien aineelliset ja aineettomat tulokset. Lisäksi ohjelman tuotteita ovat ne mitattavat tulokset, joiden avulla ohjelmanjohtamisen menestys arvioidaan. Joskus ohjelman laajuus määrittelee myös tiettyjen lopputulosten soveltuvuuden tietyille yhteisöille, tietyille maantieteellisille alueille, tietyille organisatorisille yksiköille, jne.

Tärkeä osa laajuutta on määrittää myös se osa, mitä sidosryhmät saattavat odottaa, mutta mitä ei ole osoitettu ohjelmalle. Siten se on 'laajuuden ulkopuolella'. Kun lopputulokset ovat laajuuden ulkopuolella, mutta ovat ratkaisevan tärkeitä ohjelman onnistumiselle, yksilön pitää varmistaa, että nämä asiat hoidetaan jollakin toisella tavalla.

Laajuuden määrittelemisen merkitsee sen huomioimista, mitä eri sidosryhmät haluavat ohjelmalta, sekä sen selvittämistä, mitä he tulevat saamaan ja suunnilleen, milloin. Se tarkoittaa myös sen selvittämistä, mitä he eivät tule saamaan, eivät ainakaan välittömästi.

Mittarit

- Määrittelee ohjelman lopputulokset
- Tietää ja selittää eron tavoitteiden, hyötyjen ja tuotteiden välillä
- Neuvottelee ja tuo selvyyttä siihen mitä sidosryhmät tulevat saamaan ja milloin
- Tasapainottaa sidosryhmien toiveet ja ohjelman suorituskyvyn

5.5.3.2 Määrittelee ohjelman laajuuden rakenteen

Kuvaus

Ohjelman laajuus koostuu komponenttien ehdotetuista laajuuksista. Tällä tavalla on mahdollista arvioida, muodostuuko odotettu ohjelman laajuus todella sen komponenteista. Koska ohjelma kehittyä ajan kuluessa, laajuuden rakenteen määrittely tulee tehdä säännöllisesti.

Mittarit

- Määrittelee komponenttien laajuuden
- Varmistaa että komponenttien laajuus kattaa ohjelman laajuuden
- Selittää ohjelman laajuuden rakenteen
- Pysyäkseen tehokkaana sopeuttaa ohjelman laajuuden rakennetta tarvittaessa

5.5.3.3 Hallitsee komponenttien laajuutta

Kuvaus

Ohjelman kuluessa komponenttien laajuus tai myös itse ohjelman laajuus saattaa muuttua. Yksilön tulee olla tietoinen näistä muutoksista ja kyettävä käsittelemään niitä. Tämä sisältää komponenttien laajuuden uudelleen määrittelyn, eräiden komponenttien laajuuden kasvattamisen toisten kustannuksella tai komponenttien laajuusmuutokset. Yksilön pitää olla tietoinen siitä, että laajuuden muutoksilla on yleensä suuri vaikutus komponentteihin. Muutoksia ei siis pidä tehdä kevyin perustein. Komponenttipäälliköt tarvitsevaa riittävän ajan

ja resurssit sopeutuakseen muuttuneeseen laajuuteen. Tapa millä laajuuden muutokset toteutetaan, riippuu hyvin paljon sovitusta hallintorakenteesta.

Mittarit

- Määrittelee komponenttien laajuuden
- Varmistaa että komponenttien laajuus kattaa ohjelman laajuuden
- Arvioi laajuuden muutosten vaikutuksen komponenttiin
- Toteuttaa muutokset hallintorakenteen mukaisesti

5.5.3.4 Perustaa ja ylläpitää laajuuskokoonpanoa

Kuvaus

Laajuuskokoonpanon hallinta auttaa vähentämään puutteita, virheitä, ja tahatonta laajuuden karkaamista. Laajuuskokoonpanon hallinnan tarkoitus on varmistaa, että laajuus on linjassa sovittujen sidosryhmätarpeiden ja -vaatimusten kanssa, ja että kaikki ohjelmaan nimitetyt resurssit työskentelevät tuotteen saman version kanssa. Ohjelmat toimivat dynaamisessa ympäristössä missä tapahtuu muutoksia. Muutoksista pitää ottaa kiinni ja niitä pitää hallita, sen sijaan että niitä pidettäisiin ohjelman esteinä ja onnistumista estävinä tekijöinä. Ohjelman laajuuskokoonpanon ajattelutavalle on ominaista iteratiivinen (ketterä) lähestymistapa, ja se on suunnitelma- tai tehtävälähtöisyyden sijasta arvolähtöinen. Laajuuskokoonpanon hallinta on usein jatkuva prosessi.

Mittarit

- Hallitsee laajuuskokoonpanon
- Määrittelee laajuuskokoonpanon hallintaan liittyvät roolit ja vastuut
- Yhdistää laajuuskokoonpanon riippuvuudet ohjelman yleiseen lähestymistapaan (peräkkäiseen tai iteratiiviseen)
- Vertaa edistymää ja tuloksen arvoa perussuunnitelmaan

5.5.4 Aika

Määritelmä

Aika sisältää ohjelman kaikkien komponenttien ajallisen tunnistamisen ja jäsentämisen toteutuksen optimoimiseksi.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on tehdä yksilölle mahdolliseksi määrittellä, järjestellä, optimoida, seurata ja ohjata kaikkia sovittuja lopputulosten toimittamisessa tarvittavia ohjelman komponentteja.

Kuvaus

Aikataulutuksen tarkoitus on selvittää se, mitä komponentteja on ohjelman toteutuksen optimoimiseksi toteutettava ja milloin.

Ohjelmien ollessa kyseessä aikataulun laatimisen tarkoituksena on määrittää mitä (osa)ohjelmia, projekteja ja muita liittyviä tehtäviä on suoritettava ja milloin ohjelman toteutuksen optimoimiseksi. Jaksotuksen on huomioitava käytettävissä olevat resurssit, muutosstrategia ja vaikuttavien toimijoiden kyky sopeutua muutokseen. Ohjelman aikataulua kutsutaan usein tiekartaksi, sen osoittamiseksi, että sen ennustettavuus on paljon pienempi kuin esimerkiksi projektin aikataulun. Ohjelman sisällä tulee olemaan:

- Komponentteja, jotka etenevät omien aikataulujensa mukaisesti
- Komponentteja, joita ei vielä ole aloitettu (ja sen vuoksi niitä ei ole edes täysin suunniteltu)
- (Päättäneiden) komponenttien lopputuloksia, joita ollaan muuttamassa toteuttamaan hyötyjä
- Ohjelmanjohtamisen tehtäviä

Koko tämä tehtäväjoukko pitää olla koottuna tehokkaaksi ja hallittavaksi, toteutuseräiseksi tai vaiheistetuksi ohjelman tiekartaksi.

Aikataulutaminen sisältää rajapintojen määrittelemisen komponenttien välillä toteutuserän sisällä, sekä niiden kestot ja ajoitukset. Toteutuserässä on yleensä sisäinen johdonmukaisuus ja logiikka. Peräkkäisten toteutuserien välillä ohjelmassa on looginen tarkastuspiste, johon joskus viitataan 'vakauden saarena' tai 'heijastuksen saarena', jolloin ohjelman edistyminen ja järjestys voidaan arvioida ja määrittellä uudelleen. Tiekartan seuraava toteutuserä on määriteltävä yksityiskohtaisemmin kuin kauempana ajassa olevat erät.

Tietämys

- Suunnittelutyypit
- Arviointimenetelmät
- Tasaus ja tasapainotus
- Tiekartoitus
- Aikataulutuksen menetelmät, esim. Gantt kaavio, Kanban kaaviot
- Vaiheittainen suunnittelu
- Resurssien jakaminen
- Toimintaverkkoanalyysit
- Ohjelman perussuunnitelmat
- Aikaikkunointi
- Vaiheet
- Virstanpylväät
- Nopea mallintaminen ja prototyyppien tekeminen
- Spiraali / iteratiivinen / ketterä kehitysprosessi
- Jaksottaminen

Taidot ja kyvyt

- Määrittelee riippuvuudet
- Asettaa komponentit järjestykseen
- Arvioi ohjelmatehtävän resurssit ja keston
- Selittää logiikan tiekartan takana

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.4.1 Määrittää ohjelman komponenttien järjestyksen ja laatii toteutuseräisen tiekartan

Kuvaus

Ohjelman komponentit ovat riippuvaisia toisten komponenttien tulosten saatavuudesta – tai aiemmin toteutettujen tuloksista. Näiden tunnettujen riippuvuuksien ja kunkin komponentin keston perusteella voidaan määrittellä jaksotus ja luoda ohjelman tiekartta. Tämä tehdään toteutuserittäin tai vaiheittain. Itse komponenttien ajanhallinnan suorittavat komponenttien päälliköt.

Siihen mikä komponentti menee mihinkin erään, vaikuttaa esimerkiksi:

- Komponenttien väliset riippuvuudet
- Ohjelman rytmi
- Resurssien tasapaino ohjelman sisällä
- Merkitys toteutuserälle (esimerkiksi: jotta saavutetaan 'määritelty' kypsyyssaste), tai ohjelman ajoitukselle
- Aikainen hyötyjen kerääminen sidosryhmien hyväksynnän varmistamiseksi
- Riskien jakaminen

Mittarit

- Jaksottaa ohjelman komponenttijoukon toteutuseriin
- Määrittää riippuvuudet ja riippuvuussuhteet toteutuserien sisällä
- Määrittelee toteutuseräisen tiekartan uudelleen sopeutuakseen muutokseen

5.5.4.2 Hallitsee toteutuserien johdonmukaisuutta

Kuvaus:

Komponentit ja niiden keskinäiset riippuvuudet määrittelevät toteutuserän sisäisen suoritusjärjestyksen. Tätä suoritusjärjестystä yksilön on vartioitava. Yksilön on arvioitava kunkin komponentin vauhti nähdäkseen ovatko väliintulot tarpeellisia suoritusjärjестyksen varmistamiseksi. Myös komponentin vauhdin tulee olla yhdenmukainen ohjelmatasolla tapahtuvien tehtävien kanssa, sellaisten kuin ohjelman viestintä, sidosryhmien sitouttaminen ja rajapintojen hallinta.

Mittarit

- Tietää komponenttien ja niiden lopputulosten välisen suhteen
- Hallitsee komponenttien välisiä keskinäisiä suhteita sekä komponenttien suhdetta ohjelman tehtäviin
- Osaa arvioida komponenttien vauhtia ja vaikuttaa vauhtiin, jotta voi saavuttaa tarvittavan lopputuloksen hyötyjen toteutumisen varmistamiseksi

5.5.4.3 Hallinnoi toteutuserien siirtymiä

Kuvaus:

Kun toteutuserä on valmistunut, seuraava toteutuserä voidaan käynnistää. Tämä väliaika tarjoaa mahdollisuuden arvioida ohjelman tehokkuutta. Seuraava toteutuserä voidaan käynnistää suunnitellusti, tai sitä voidaan sopeuttaa tarpeen mukaan. Tämän on oltava tietoinen päätös ohjelmalle ja vaikutetuille sidosryhmille. Sen tulee perustua ohjelman tähänastiseen suorituskäyttöön, saatuihin oppeihin, vaikutettujen toimijoiden kykyyn sopeutua muutokseen sekä nykyiseen ja tulevaan tilanteeseen sidosryhmien voimakkautuksessa.

Mittarit

- Tallentaa saadut opit menneistä toteutuseristä
- Linjaa nykyisen sidosryhmävoimakkautuksen kanssa
- Muokkaa tiekarttaa muutosten huomioimiseksi
- Varmistaa sitoutumisen uuteen tiekarttaan
- Organisoii uuden toteutuserän ja laittaa sen liikkeelle

5.5.5 Organisaatio ja informaatio

Määritelmä

Organisaatio ja informaatio sisältää väliaikaisen ohjelmaorganisaation määrittelyn, toteutuksen ja johtamisen. Organisaatio ja informaatio sisältää myös tarvittavien roolien ja vastuiden määrittelyt, sekä tehokkaan tiedonvaihdon väliaikaisessa organisaatiossa. Tämä pätevyyslementti sisältää myös dokumentaation laatimisen ja tallentamisen, sekä raportointirakenteet ja ohjelman sisäiset tietovirrat.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi muodostaa tehokkaasti toimivan väliaikaisen organisaation, joka sisältää myös kiinteän yhteyden organisaation rakenteen ja viestintäprosessien välillä.

Kuvaus

Tämä pätevyyslementti kuvailee sen, miten ohjelma on organisoitu. Organisaatio ja informaatio pätevyys käsittää, sekä henkilöresurssit, että näihin liittyvät informaatioprosessit. Organisaatio kattaa myös ohjelman roolit, vastuut ja valtuudet eri tasoilla. Yleensä se vähintäänkin tekee eron sponsori-, ohjelma- ja tehtävätasojen välillä. Se kuvailee tiedonkulun näiden tasojen välillä siten, että jokainen taso kykenee kantamaan vastuunsa ja perustamaan päätöksensä korkealaatuiseen informaatioon. Yleensä, sponsoritaso on vastuussa hyötyjen määrittelystä ja ohjelman laajuudesta, projektitaso vastaa laadukkaiden tulosten toimittamisesta ja ohjelmataso sen varmistamisesta, että kaikki tulokset edistävät ohjelman tavoitteiden toteutumista.

Oikean, oikea-aikaisen ja laadukkaan informaation pitää tukea korkealaatuista päätöksentekoa. Yksilö on vastuussa informaation laadusta, oikea-aikaisuudesta ja sen kulusta. Sisäinen informaatio, dokumentaatio ja viestintä liittyvät läheisesti organisaation hallintaan. Se käsittää informaatiotarpeiden tunnistamisen, vaadittavien prosessien ja informaation infrastruktuurien perustamisen ja lopuksi sisäisen ja ulkoisen tiedonkulun seurannan.

Tietämys

- Organisaatiomallit
- WBS projektiorganisaation pohjana
- Dokumentaation hallintajärjestelmät
- Informaatio- ja dokumentaatiojärjestelmät
- Tiedotussuunnitelma
- Viranomaisvaatimukset
- Tietoturva
- Tavat organisoida projektien hallinto

Taidot ja kyvyt

- Ottaa mukaan / vakuuttaa muut
- Organisaation miehitys
- Tehtävien valtuuttaminen
- Vaikutusvallan lisääminen
- Rajapintojen hallinta projektin ja organisaation muiden osien välillä
- Projektiohjelmistojen käyttäminen työkaluina toimistossa
- Virallisten asiakirjojen laatimistekniikat
- Informaatiohallinnan suunnittelu

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 6: Ryhmätyö
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.5.1 Suunnittelee ja toteuttaa ohjelman hallintoviitekehäyksen ja säännöt

Kuvaus

Hallinto käsittelee tapaa, miten organisaatiot haluavat vaikuttaa ohjelmiin. Siksi se määrittelee myös rajat komponenttien valtuuksille. Usein ohjelmaa toteuttava(t) organisaatio(t) tarjoavat hallintorakenteen. Yksilön on ymmärrettävä tämä ja käytettävä sitä, mikä on saatavilla. Joissakin tilanteissa hallinnon laatu on riittämätön ohjelmalle. Joissakin tapauksissa on olemassa useampi kuin yksi koordinoiva organisaatio. Näissäkin tapauksissa yksilön on pystyttävä suunnittelemaan ja toteuttamaan hallintorakenne. Tämän rakenteen on täytettävä tiettyjä perustavaa laatua olevia laatukriteereitä ollakseen tehokas.

Hallintorakenne kuvataan, viestitään ja toteutetaan vallan, mielenkiinnon, sääntöjen ja määräysten mukaisesti, sekä linjassa niiden päämäärien kanssa, jotka ohjelma haluaa saavuttaa. Se pitää kohdentaa tuottamaan arvoa koordinoiville organisaatioille sekä tarjota selkeyttä ja valtuuksia ohjelmalle. Hallintoelin on riskienhallinnan korkein päätöstaso (ohjelman näkökulmasta), joten se on vallan ja tiedon keräämisen osalta perustettava tätä silmällä pitäen. Sen tulee heijastaa organisaation arvoja ja kestää vähintään ohjelman elinkaaren ajan. Hallinnon tulisi kunnioittaa kaikkien sidosryhmien oikeuksia, sekä kunnioittaa informaation ja tiedon luotettavuutta ja turvallisuutta.

Ohjelman hallintorakenne tulee vaikuttamaan myös komponenttien hallintorakenteisiin. Hallintorakenteen tulee tehdä selväksi se, mitä valtuuksia annetaan koordinoiville organisaatioille, ohjelmalle ja sen komponenteille, sekä kaikille sitä ympäröiville hallintoelimille.

Mittarit

- Osaa selittää ohjelmanhallinnon ja projektinhallinnon eri menetelmät
- Osaa erottaa useiden roolien valtuudet, esim. ohjelman rahoittaja, projektin rahoittaja, ohjelmapäällikkö, projektipäällikkö, ohjelman johtoryhmä, projektin johtoryhmä, salkkupäällikkö, linjapäällikkö, liiketoimintamuutoksen päällikkö, resurssipäällikkö, jne.
- Pystyy määrittelemään pätevän hallintorakenteen ohjelmalle ja selittämään sen
- Voi käsitellä ja lieventää riskejä, jotka johtuvat hallintorakenteesta ja jotka eivät ole täysin linjassa koordinoivien organisaatioiden odotusten kanssa
- Pystyy muuttamaan hallintorakennetta tarvittaessa, mukaan lukien muutoshallinnan, joka liittyy muuttuviin valtuuksiin ja rooleihin

5.5.5.2 Määrittelee ohjelman sisäisen rakenteen, roolit ja vastuut

Kuvaus

Yksilö osaa muodostaa väliaikaisen organisaation eri tavoilla ja on tietoinen siitä, miten hallintoon ja toteutusympäristöön liittyvät ominaisuudet, kuten strategia, rakenteet ja prosessit, valta ja kiinnostukset, standardit ja määräykset, kulttuurit ja arvot vaikuttavat siihen. Sovelletuilla teknologioilla, odotetuilla ratkaisuilla, vaadituilla pätevyyksillä ja komponentteihin osallistuvien maatieteellisillä sijainneilla on myös suuri vaikutus organisaation rakenteeseen. Yksilö tuntee erilaisten rakenteiden edut ja haitat sekä pystyy myös suunnittelemaan, henkilöimään ja toteuttamaan väliaikaisen organisaation. Osana tätä organisaatiota määritellään selkeästi roolit ja vastuut sekä tunnistetaan päätöksentekovaltuudet ja valtuuttamisen tasot.

Mittarit

- Selittää perustavat muodostaa väliaikainen organisaatio
- Muotoilee ja kehittää johtamisviitekehyksen ja rakenteen
- Määrittelee projektin eri avainhenkilöiden vastuut
- Tunnistaa linkit ja rajapinnat yrityksen hallintojärjestelyihin
- Tunnistaa ja kirjaa erot ohjelman valtuuksien ja komponentin valtuuksien välillä

5.5.5.3 Perustaa tiedonkulun infrastruktuurin, prosessit ja järjestelmät

Kuvaus

Koska kaikki tasot kykenevät tekemään korkealaatuisia päätöksiä, niin niistä olisi tiedotettava oikea-aikaisesti ja laadukkaasti. Yksilö varmistaa tämän tarjoamalla prosessit, rakenteet ja järjestelmät. Näiden pitäisi varmistaa informaation oikeellisuus ja se, että se on vain niiden nähtävissä, joilla on oikeus käyttää sitä. Se kuinka rajoittaa ja/tai ehkäistä ylimääräistä informaatiota, on keskeinen menestyskriteeri tehokkaiden informaatioprosessien perustamiselle. Informaation on oltava johdonmukaista ja yksiselitteistä. Informaation infrastruktuurit kattavat sisäiset järjestelmät sekä tavat ja menetelmät, joita tarvitaan informaation dokumentointiin, tallentamiseen ja viestintään. Informaation infrastruktuuri ja informaatiotekniikka (IT) ovat erottamattomia modernien organisaatioiden osia ja näin ollen yksilölle on tärkeää olla tietoinen yrityksen IT järjestelmistä ja politiikasta.

Mittarit

- Selittää informaatioprosessien tarkoitukset ja sisällöt
- Tarjoaa sisäistä informaatiota eri menetelmiä käyttäen
- Varmistaa ylimääräisen informaation rajoittamisen ja/tai ehkäisyn
- Selittää erityyppisten kokousten hyödyt
- Selittää mitä informaation infrastruktuuri kattaa
- Perustaa suunnittelu- ja ohjauskäytännöt (esim. keskeisten päätösten dokumentoinnin)
- Käyttää informaation kokoonpanonhallintaa ja versiointia
- On tietoinen informaatioturvallisuudesta ja toteuttaa tätä prosesseissa ja järjestelmissä

5.5.5.4 Toteuttaa, seuraa ja ylläpitää ohjelman organisaatiota

Kuvaus

Yksilö tietää kuinka ohjelman organisaatiota hallitaan, mukaan lukien väliaikaisen organisaation toteutuksen, seurannan ja ylläpidon. Toteutus tarkoittaa alussa määritellyn organisaatorakenteen toimintakuntoon saattamista – saada se toimimaan. Tarvittaessa toteutus kuitenkin sisältää myös muutokset organisaatioon. Muutostarpeet väliaikaisessa organisaatiossa

tulee ennakoida ohjelman edetessä. Mikä tahansa organisaatorakenne on pätevä vain rajoitetun ajan. Erityisesti muutokset olosuhdetekijöissä (kuten strategia ja/tai valta ja kiinnostus) saattavat vaikuttaa väliaikaiseen organisaatioon ja vaatia muutoksia tai vähäisiä säätöjä. Ohjelmaympäristön jatkuvan seurannan avulla yksilön tulee ennakolta suunnitella tarve väliaikaisen organisaation muutoksille.

Mittarit

- Toteuttaa uusia organisaatorakenteita
- Seuraa organisaatiota, mukaan lukien osallistuvat roolit
- Säättää organisaatiota, mukaan lukien osallistuvat roolit

5.5.6 Laatu

Määritelmä

Laadulla on ohjelmissa kaksi avainulottuvuutta. Yhtäältä on kysymys prosessin laadusta, eli tavasta, jolla ohjelma on organisoitu. Tämä on komponenttien laadun käsittelytavan standardien kehittämistä, toteuttamista ja katselmointia. Toisaalta se on jokaisen komponentin tulosten laadun hallintaa, varmistusta ja ohjausta. Laatu kattaa koko ohjelman elinkaaren ajan, esisuunnittelusta siirtymäkauden jälkeiseen aikaan.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö perustaa ja hallitsee sekä komponenttien, että niiden lopputulosten laatua, ja tunnistaa laadun korvaamattomana työkaluna hyötyjen toteuttamisen hallintaprosessin kannalta.

Kuvaus

Laatu ohjelmissa on yhtäältä erityisesti projektille toimitettujen palvelujen ja tuotteiden oikean laadun varmistamista. Toisaalta se on sen varmistamista, että latuprosessit ovat hyvin toteutettuja koko ohjelman ja komponenttien ajan. Laatussessien hyvä toteutuksen varmistus tarkoittaa standardin asettamista ja sen tehokkuuden mittaamista. Yleensä tämä perustuu ohjelmaan osallistuvien organisaatioiden, rahoittajan tai omistajan, laatustandardeihin ja menetelmiin. Ne pitää räätälöidä kyseiselle ohjelmalle ja sitten toteuttaa, mitata ja muokata niitä. Ohjelmissa tulosten laadun varmistus tapahtuu komponentti-, (osa-)ohjelma-, projekti- tai muulla tehtävätasolla.

Tietämys

- Vahvistaminen ja tarkastaminen
- Prosessin laadunhallintatyökalut, esim. Lean, Six Sigma, Kaizen
- Tuotteen laadun hallinta
- Laadun hinta
- Laadunhallintastandardit, esim. TQM, EFQM, Esteteoria, Deminging laatuympyrä
- Organisaation laatuanalyysityökalut
- Vakio toimintamenettelyt
- Sääntöjen täytäntöönpano
- Indikaattoreiden käyttäminen
- Tarkastusmenetelmät ja –tekniikat
- Riskiperusteinen testaaminen

Taidot ja kyvyt

- Laadunhallinnan ohjelma-, komponentti- ja ihmisvaikutusten arviointi
- Standardin (prosessi ja ihmiset) toteuttaminen
- Laatustandardin sopeuttaminen
- Ihmisten ja ryhmän käyttäytymisen korjaaminen erilaisilla toimenpiteillä
- Laatusuunnitelmien kehittäminen ja toteuttaminen
- Laadunvarmistusmenettelyiden suorittaminen
- Laatukselmusten suorittaminen ja niiden tulosten tulkitseminen
- Testisuunnitelmien laatiminen

Liittyvät pätevyyslementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyyslementit
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot

- Ihmiset 6: Ryhmätyö
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 10: Tulossuuntatuneisuus

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.6.1 Varmistaa laadun läpi ohjelman

Kuvaus

Ohjelman laatulähestymistapa valitaan ja toteutetaan organisaatio(ide)n ja toimittajien laadunhallintamenettelyjen perusteella. Sen tulee olla tarkoitukseen sopiva ja suhteellisen helposti toteutettavissa. Mukauttaminen, yhteensovittaminen ja toteuttaminen tulevat vaatimaan käsittelyä useiden organisaatioiden (tai niiden osien) kanssa, koska kaikki haluavat tehdä sen omalla tavallaan. Kun se on toteutettu, niin säännöllisiä tarkastuksia ja parannuksia tulee tehdä, jotta sopivuus tarkoitukseen säilyy. Koska laatu riippuu enimmäkseen ihmisistä, eikä vain prosesseista, niin erityinen huomio on kiinnitettävä laatutietoisuuteen ja 'tämän ohjelman oikeaan laatuun'.

Mittarit

- Arvioi, muokkaa ja sovittaa yhteen organisaatioiden käyttämiä laatustandardeja
- Toteuttaa laatuprosesseja ohjelmassa
- Toimeenpanee säännöllisiä toteutusprosessien arviointeja ja parantaa niitä tarvittaessa
- Toteuttaa laatutietoisuutta ohjelmassa, jotta kaikki asianosaiset tietävät minkälaista laatua vaaditaan

5.5.6.2 Järjestää ohjelman laadunvarmistuksen

Kuvaus

Ohjelman laatu määritellään tavaksi, jolla ohjelma saavuttaa tavoitteensa. Ohjelman toteutusmallissa mainittuihin KMT:hin ja KSI:hin perustuen yksilö määrittelee toimenpiteet ja rakenteet mittaamaan ja varmistamaan, että ohjelma suoriutuu toteutusmallin mukaisesti, ja ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin. Tyypillisiä teemoja ohjelman laadunvarmistuksessa ovat linjaus strategian kanssa, muutoksen vaikuttavuus, vision houkuttelevuus, yhtenäisyys, hyötyihin keskittyminen, lisäarvo ja oppimisen tehokkuus.

Mittarit

- Käyttää ohjelman laadunvarmistuksen konseptia
- Mittaa ohjelman suorituskykyä KMT:hin ja KSI:hin perustuen
- Ryhtyy toimenpiteisiin ohjelman laatusuorituskyvyn parantamiseksi

5.5.7 Talous

Määritelmä

Talous sisältää kaikki ne ohjelman sekä tulo- että menupuolen tehtävät, jotka tarvitaan taloudellisten resurssien arviointiin, suunnitteluun, hankintaan, käyttöön ja ohjaamiseen. Sen vuoksi talous sisältää kustannusten hallinnan (useimmiten budjettiin liittyvät menot) sekä sisäiset ja/tai ulkoiset rahoitukset, jotka tarvitaan onnistuneeseen ohjelmanhallintaan.

Tarkoitus

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on tehdä yksilölle mahdolliseksi varmistaa, että ohjelmalla on tarvittaessa käytettävissään riittävästi taloudellisia resursseja, ja että ohjelman taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa, taloudellista tilannetta seurata ja raportoida, sekä hallita riittävästi taloudellisten resurssien asianmukaista käyttöä.

Kuvaus

Aluksi yksilön tehtävänä on laatia ohjelman toteutuksen kustannusarvio, joka on perusta ohjelman budjetin määrittelylle. Yksilön on myös ryhdyttävä toimenpiteisiin sen suhteen, millä tavalla ohjelma ja sen komponentit sisäisesti tai ulkoisesti rahoitetaan. Yksilön on siis tiedettävä se, mitkä ovat ohjelman suunnitellut (tai odotetut) ja toteutuneet kustannukset ja mikä on niiden suhde työn edistymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Lisäksi organisaatiossa on perustettava kustannusten hallintajärjestelmät ohjelmalle. Näitä käytetään taloudellisen tilanteen seurantaan sekä taloudelliseen ja suoritukselliseen ennustamiseen, jotta yksilö voi tehdä asianmukaisia päätöksiä.

Yksilön on tiedettävä mistä rahoituksesta, joskus jopa useissa organisaatioissa, on jo sovittu ja mitä rahoitusta vielä odotetaan. Tällä tavoin yksilö voi käyttää keskeisiä suorituskäydyndikaattoreita ohjelman tulevan suorituskäyvyn ennustamiseen. Jos kustannusylityksiä ilmenee, niin yksilö raportoi ohjelmaorganisaatiolle ja -hallinnolle, sekä ehdottaa tarkoituksenmukaisia kustannusten alentamissuunnitelmia. Käsitettä omarahoitus käytetään, kun organisaatio rahoittaa ohjelman sisäisesti. Käsitettä ulkoinen rahoitus käytetään, kun organisaatio hankkii varat ohjelmalle ulkoisista lähteistä (esim. lainat, yhteisyritykset jne.).

Asianmukainen kassavirran hallinta kulujen ja tulojen osalta on ratkaisevaa jokaiselle ohjelmalle. Kassan tulo- ja menovirrat on laskettava ja arvioitava säännöllisesti, jotta voidaan ryhtyä tarkoituksenmukaisiin toimiin riittävien taloudellisten resurssien varmistamiseksi. Talouden hallintajärjestelmän perustaminen on tehtävä yhteistyössä rahoitus ja/tai talousosasto(je)n ja muiden pysyvä(ie)n organisaatio(ide)n asiaankuuluvien osien kanssa.

Tietämys

- Kirjanpidon perusteet (kassavirta, tilikartta, kustannusrakenteet)
- Kustannusarviointimenetelmät (esim. yhden tai usean asiantuntijan arviot (Delfoi-metodi), historialliset tiedot, vastaavuudet, työmäärämallit, parametriarviot (toimintopiste metodi), kolmen pisteen arvio)
- Kustannuslaskentatekniikat (esim. suora, epäsuora laskenta, tehtäväperusteinen kustannuslaskenta, jne.)
- Kustannuslähtöinen suunnittelu/tavoitekustannus
- Kustannushallinnan prosessit ja hallinto
- Menetelmät menojen seurantaan ja ohjaukseen
- Suorituskäydyilmaisimet (tuloksen arvo)
- Raportointistandardit
- Ennustusmenetelmät (lineaarinen, muuttuja perusteinen, nopeusanalyysi)
- Sisäiset rahoitusvaihtoehdot

- Ulkoiset rahoitusvaihtoehdot
- Talouden hallinnan konsepti ja käsitteet, kuten (mutta ei rajoittuen) kassavirta, velkaomaisuus –suhde, sijoitetun pääoman tuotto, tuottoaste
- Varausten käyttötavat
- Oleelliset käytännöt, sopimukset, lainsäädäntö ja määräykset, mukaan lukien (mutta ei rajoittuen) verotus, valuuttakurssit, kahdenväliset tai paikalliset sopimukset, kansainväliset kaupalliset termit, Maailman Kauppajärjestön (WTO) määräykset

Taidot

- Vakuuttavuus / neuvottelemine rahoittajien kanssa
 - Skenaariotekniikat
 - Todellisen kustannustilanteen tulkitseminen ja tiedottaminen
 - Taloudellisten ennusteiden ja mallien kehittäminen
 - Kirjoitustaidot
 - Esitystaidot
 - Tilinpäätösten tulkinta
 - Taloudellisten tietojen tulkitseminen ja kehityssuuntien tunnistaminen
 - Taloushallinnan lähestymistavan analysointi
 - Ohjelmabudjetin laatiminen
 - Puitteiden asettaminen ohjelman resurssikustannusten arvioinnille
 - Kustannusstrategioiden ja kustannusten hallintasuunnitelmien johtaminen ja valtuuttaminen
 - Kustannusten hallintajärjestelmien kehittäminen ja ylläpitäminen
 - Projektin tai ohjelman kustannuspoikkeamien analysointi, vaihtoehtojen arviointi ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen
- **Liittyvät pätevyys-elementit**
 - Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
 - Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
 - Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
 - Ihmiset 5: Johtajuus
 - Ihmiset 8: Oivaltaminen
 - Ihmiset 9: Neuvottelu
 - Ihmiset 10: Tulossuuntautuneisuus

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.7.1 Määrittää ohjelman rahoitusstrategian

Kuvaus

Ohjelma tarvitsee rahoitusta koko elinkaarensa ajan. On kehitettävä strategia, miten tämä rahoitus hankitaan erilaisista lähteistä. Strategia määrittelee myös ohjelman ja sen komponenttien rahoittamisvastuut ohjelman sisällä. Tämä ei perustu vain rahoitustarpeisiin, vaan myös ajankohtaan, jolloin rahoitusta tarvitaan. Strategian tulee myös käsitellä vaatimukset, jotka on täytettävä rahoituksen saamiseksi, strategian joustavuus sekä riskit, joita strategia aiheuttaa. Tarvittaessa on kehitettävä erilaisia vaihtoehtoja. Strategiaa pitää tarkistaa, vahvistaa ja optimoida säännöllisesti.

Mittarit

- Tunnistaa ohjelma rahoitusstrategiat
- Kehittää ohjelman rahoituksen vastuualueet
- Tarkistaa ja optimoi rahoitusstrategiaa säännöllisesti

5.5.7.2 Määrittää ja perustaa ohjelman budjetin

Kuvaus

Budjetti määritetään perustuen ohjelman osana oleviin niihin komponentteihin, projekteihin ja tehtäviin, jotka ohjelman organisaatio itse suunnittelee ja toteuttaa. Tämä voi olla koko ohjelman kokonaisbudjetti tai budjetti vain ohjelmaorganisaatiolle komponenttien ollessa omaraahoitteisia, tai se voi olla molempien yhdistelmä. Budjetti voi myös olla rajattu tiettyyn ajanjaksoon. Budjetti ja sen perustana olevat oletukset tarkistetaan säännöllisesti, perustuen yhtäältä ohjelman sisäisiin muutoksiin ja toisaalta oletusten koventamisiin, jotka mahdollistavat löysän budjetin tiukentamisen.

Mittarit

- Määrittää ohjelman budjetin
- Valvoo budjetin menojen suorituskykyä
- Tarkistaa ohjelman budjettia tarvittaessa

5.5.7.3 Kehittää, perustaa talous- ja rahoitushallinnan viitekehyksen ja hallinnoi sitä

Kuvaus

Talouden menettelytapoja tulee ylläpitää tai kehittää, jotta voidaan varmistaa se, että järjestetty rahoitus kohdistuu asianmukaiseen komponenttiin. On myös varmistettava se, että rahoituksen hankkimiseksi tarvittavat toimenpiteet on toimenpantu viitekehyksen sisällä. Läpinäkyvä taloushallintorakenne tulee kehittää ja ottaa käyttöön. Lisäksi voidaan tarvita taloudellisia kirjanpito- ja valvontatoimenpiteitä. Siinä tapauksessa nämä on organisoitava. Yksilön on myös varmistettava, että asianomaiset viranomaiset ovat hyväksyneet jokaisen komponentin. Yksilö myös ylläpitää, ja tarvittaessa kehittää ja hallinnoi suorituskyvyn hallinnan indikaattoreita valvoakseen komponenttien välisiä riippuvuussuhteita ohjelmassa (esim. tuloksen arvon ja kriittisen polun raportointi). Suorituskyvyn hallintajärjestelmän pitää olla läheisessä yhteydessä organisaation kirjanpito- ja valvontaprosesseihin.

Mittarit

- Määrittelee ja ylläpitää ohjelman hallintoa taloushallintaa varten
- Kehittää taloushallinnan rakenteen
- Yhdistää talouden organisaation kirjanpito- ja valvontaprosesseihin
- Jakelee taloudelliset suorituskykyindikaattorit alemmille tasoille

5.5.7.4 Jakaa ohjelman varat komponenttien tarpeiden ja rahoitusehtojen perusteella

Kuvaus

Rahoitusstrategia sekä rahoitus- ja talousviitekehykset tulee miehittää, organisoida ja operoida, niin, että hankitut varat voidaan käyttää. Tämä on tarkistettava säännöllisesti ja sitä on parannettava sen varmistamiseksi, että kaikki on tehty oikein ja nopeasti. Sisäisiä tarkastuksia tehdään sen varmistamiseksi, että varat kulutetaan sopimusten ja komponenttien tarpeiden mukaisesti. Jos komponenteissa ennustetaan kustannusylityksiä, yksilön täytyy joko lieventää poikkeamia käyttämällä ohjelman budjettivaroja, tai raportoitava ohjelman organisaation ja hallinnon mukaisesti, sekä ehdotettava asianmukaista lieventämissuunnitelmaa.

Mittarit

- Määrittää ohjelman varojenjakamisstrategian
- Jakaa tarvittavat varat läpi ohjelman
- Arvioi ohjelman tulevaisuuden tarpeet
- Ehdottaa ylemmille tahoille lievennyssuunnitelmia kaikille sellaisille kustannusylityksille, joita ei voida kattaa ohjelman budjetissa olevilla varauksilla

5.5.7.5 Toimittaa raportteja talous- ja rahoituselimille

Kuvaus

Rahoituselimet tarvitsevat virallisia raportteja, jotka todistavat, että varat käytetään viisaasti ja allekirjoitettujen sopimusten mukaisesti. Nämä raportit tulee toimittaa ja esittää säännöllisesti. Yksilön tulee varmistaa se, että raportit ovat linjassa organisaation yleisen raportointijärjestelmän kanssa.

Mittarit

- Tunnistaa ohjelman resurssivaatimukset resurssiennusteisiin perustuen
- Määrittelee resurssienhallinnan vastuut
- Tallentaa olemassa olevien ja ehdotettujen resurssien perussuunnitelman
- Katselmoi ja analysoi organisaation resurssikapasiteettia ja tunnistaa trendit

5.5.8 Resurssit

Määritelmä

Pätevyyslementti resurssit sisältää ohjelman lopputuloksen toteuttamisessa tarvittavien resurssien määrittelyn, hankkimisen, ohjauksen ja kehittämisen. Resurssit sisältävät ihmiset, asiantuntijuudet, tilat, laitteet, materiaalit, infrastruktuurin, työkalut ja muut omaisuuserät, mitkä tarvitaan ohjelman tavoitteiden mukaisten tehtävien suorittamiseen. Tämä pätevyyslementti sisältää ohjelman parhaaseen suorituskykyyn tarvittavien resurssien hankinta- ja käyttöstrategiat, saatujen resurssien käytön optimoinnin ajan ja taloudellisten rajoitteiden puitteissa sekä näiden jatkuvan seurannan ja ohjauksen.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö voi varmistaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien resurssien saatavuuden.

Kuvaus

Ohjelma tarvitsee resursseja toteuttaakseen tavoitteensa. Resurssien hallinta tarkoittaa resurssien määrittelyyn ja hankintaan sopivan lähestymistavan soveltamista. Resurssien kohdentaminen on valmisteltava suunnitteluvaiheen aikana ja sitä on seurattava, sekä säädettävä jatkuvasti koko ohjelman elinkaaren ajan. Yksilön tulee varmistaa, että henkilöresursseilla on tarvittavat pätevyudet, ja että heille on annettu riittävät, tehtävän onnistuneessa suorittamisessa tarvittavat tiedot, työkalut ja koulutukset. Resursointi on jatkuva tai säännöllinen prosessi, koska resurssitarpeet ja saatavuus muuttuvat säännöllisesti sekä hallittavista, että hallitsemattomista syistä.

Ohjelmien ollessa kyseessä, yksilön on neuvoteltava usein pysyvän organisaatio(ide)n tai ulkoisten palveluntarjoajien kanssa, jotta saisi haluamansa resurssit. Ohjelma saattaa olla vastuussa näiden resurssien hankkimisesta, mutta tämä saattaa olla myös koordinoivien organisaatioiden tai yhteistoimintatahojen vastuulla. Ohjelman tehtävänä on kuitenkin varmistaa, että käytettävissä on mekanismi, joka on selvä kaikille osallisille sidosryhmille. Silloinkin kun yksilö ei ole vastuussa komponenttien resursseista, yksilö on todennäköisesti vastuussa siitä, että tunnistetaan resurssiristiriidat ja puutteet (laadulliset tai määrälliset), jotka haittaavat hyötyjen oikea-aikaista toimittamista. Siksi prosessien, toimenpiteiden ja ihmisten pitää olla valmiina tunnistamaan mahdollisia riskejä ja tarjoamaan vastatoimia.

Joidenkin resurssityyppien kanssa voi saatavuudessa esiintyä ongelmia johtuen odottamattomista tapahtumista kuten varojen vähydestä, suorituskykyongelmista, laitevioista, säästä, työvoiman levottomuuksista, jne. Tällaiset tilanteet voivat vaatia tehtävien uudelleenajoitusta ja muutosta nykyisten tai tulevien tehtävien resursseihin, erityisesti silloin, jos tällaiset tapahtumat vaikuttavat kriittisiin tehtäviin. Tällaisia odottamattomien tapahtumien tunnistamiseksi ja varmistamiseksi pitää käyttää sellaisia menettelytapoja, joiden avulla voidaan tehdä tarvittavat säädöt niin nopeasti kuin mahdollista.

Tietämys

- Resurssien kohdennusmenetelmät
- Resurssien arviointi
- Resurssien käytön laskenta- ja tiedonkeräystekniikat
- Pätevyyden hallinta
- Hankintaprosessit, tarjonnan ja kysynnän käsitteet
- Koulutus

Taidot ja kyvyt

- Resurssien suunnittelu, kohdentaminen ja hallinta
- Erilaisten työskentelytapojen tunnistaminen ja luokittelu
- Resurssien kykymatriisin luominen – kykyjen tunnistaminen ja yksilöiden kykyvajeiden dokumentoiminen
- Resurssien priorisointi ja käyttö, ottaen huomioon useat kilpailevat tärkeysjärjestykset

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 6: Ryhmätyö
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.8.1 Kehittää strategisen resurssisuunnitelman ohjelman toteutukselle

Kuvaus

Strateginen resurssisuunnitelma määrää sen, ketkä vastaavat resurssien määrittelystä, kohdentamisesta, kehittämisestä, jakamisesta ja vapauttamisesta. Vastuut voivat kuulua ohjelmapäällikölle, organisaatioille, resurssipäälliköille tai komponentille. Strategisen resurssisuunnitelman on oltava linjassa aikataulun kanssa. Yksilö laatii suunnitelman, organisoii ja arvioi sitä, sekä sopeuttaa aina tarvittaessa.

Mittarit

- Tunnistaa ohjelman resurssivaatimukset resurssiennusteisiin perustuen
- Määrittelee resurssienhallinnan vastuut
- Tallentaa olemassa olevien ja ehdotettujen resurssien perussuunnitelman
- Katselmoi ja analysoi organisaation resurssikapasiteettia ja tunnistaa trendit

5.5.8.2 Määrittelee tarvittavien resurssien laadun ja määrän

Kuvaus

Yksilön on tunnistettava strategiseen resurssisuunnitelmaan perustuen resurssit (tyyppi, määrä ja laatu), jotka tarvitaan, jotta ohjelma onnistuisi tulosten toteuttamisessa. Resurssit voivat olla ihmisiä, asiantuntemusta, tiloja, laitteita, materiaaleja, infrastruktuuria, työkaluja, eli muita kuin taloudellisia varoja tai palveluita. Näiden resurssitarpeiden tunnistamisen jälkeen tehdään yksityiskohtaisempi analyysi, joka määrittelee tarvittavien resurssien määrän ja laadun sekä sen, milloin niitä tarvitaan. Tämä voi johtaa yksityiskohtaiseen operatiiviseen resurssisuunnitelmaan, tai joissain tapauksissa useampaan kuin yhteen.

Mittarit

- Kuvaa ohjelman tarvitsemat resurssit
- Laatii resurssisuunnitelman
- Määrittelee tarvittavien resurssien määrän ja laadun
- Määrittelee vastuun näiden resurssien tosiasiallisesta kehittämisestä tai varmistamisesta

5.5.8.3 Tunnistaa potentiaaliset resurssilähteet ja neuvottelee resurssien saatavuudesta

Kuvaus

Todelliset resurssien tarjoajat on tunnistettava sen jälkeen, kun resurssitarpeet on määritelty. Resursseja voidaan hankkia organisaatioilta, jotka ovat mukana yhteistyössä, yhteistoiminnassa tai ovat ohjelman kumppaneita, tai sitten ne voidaan hankkia kaupallisilta osapuolilta. Monilla organisaatioilla on hankintaohjeita, joita on noudatettava. Yksilön on luotettava virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin erityisesti silloin, kun on tehtävä päätös ”tee itse tai hanki”. Hyvä organisaation tuntemus, sekä laaja näkemys resurssimarkkinoista on tarpeen silloin, kun laaditaan hankintavaihtoehtoja, sekä niistä päätettäessä. Ulkopuolisten resurssien hankinta poikkeaa paljon sisäisten resurssien kohdistamisesta. Vaikka sisäisten resurssien hankkimisessa on kyseessä pelkästään saatavuus ja laatu, niin ulkoisten resurssien osalta myös kustannukset on neuvoteltava.

Mittarit

- Tekee ”tee itse tai osta” päätöksiä
- Luo ja arvioi resurssien hankintavaihtoehtoja
- Määrittelee resurssien hankintastrategian
- Osoittaa resurssien tarjoajat
- Neuvottelee resurssien saatavuudesta

5.5.8.4 Kohdistaa ja jakaa resursseja määritellyn tarpeen mukaisesti

Kuvaus

Resurssien jakaminen tarkoittaa resurssien nimeämistä ohjelmaan ja sen komponentteihin strategisen resurssisuunnitelman mukaisesti. Tämä mahdollistaa resurssien tulosten ja niihin liittyvien kustannusten seurannan, ohjauksen ja hallinnan. Resurssien kohdistus liittyy läheisesti aikataulutukseen. Muutokset aikataulussa ja muutokset resurssien saatavuudessa tai laadussa vaikuttavat usein toinen toisiinsa. Henkilöresursseja kohdistettaessa on huomioitava muun muassa se, että tuottavuudet tai oppimismuutokset voivat olla erilaisia yksilöiden välillä. Resurssit, jotka ovat sopimussuhteessa on jaettava projektissa tarpeiden ja strategisen resurssisuunnitelman mukaisesti. On noudatettava ehtoja, joiden puitteissa resursseja on myönnetty ja sovittu. Kun on olemassa ristiriitaisia resurssitarpeita, niin silloin yksilön on harkittava kaikkia vaihtoehtoja ja keksittävä paras tapa käsitellä nämä tarpeet perustuen tärkeysjärjestykseen, kiireellisyyteen tai muihin kriteereihin. On kehitettävä ja toteutettava toimenpiteet, joiden avulla selvitetään resurssipulasta. Yksilön on kyettävä järjestämään resurssien jako ja sopeuttamaan jakoa tarvittaessa. Tämä koskee paitsi resursseja, joista yksilö on suoraan vastuussa, myös niitä hyötyjen toteutumisen kannalta kriittisiä resursseja, jotka ovat toisten osapuolten (strategisen resurssisuunnitelman säättämänä) toimivallan alla.

Mittarit

- Toteuttaa resurssisuunnitelman
- Jakaa resurssit
- Arvioi niiden tehokkuutta ja lisäarvoa
- Neuvottelee resurssiristiriidoista

5.5.8.5 Arvioi resurssien käyttöä

Kuvaus

Kaikkia olennaisia resurssiparametreja ja ilmaisimia on seurattava resurssien asianmukaisen käytön varmistamiseksi. Yli- tai aliarviointitapauksessa toimeksiannot on tarkistettava.

Yksilön pitää arvioida säännöllisesti toimeksiannon saaneiden resurssien laatu ja saatavuus. Ulkopuolisten resurssien ollessa kyseessä, tarvitaan neuvotteluja toimittajien ja muiden urakoitsijoiden kanssa resurssien kehittämiseksi tai vaihtamiseksi. Ihmisten suorituskykyä voidaan myös joutua parantamaan. Nämä ihmiset tarvitsevat silloin kehittämistä, valmennusta ja erityisiä koulutustoimenpiteitä. Tästä pitää neuvotella ja koordinoita heidän toimittajien kanssa. Yksilö on vastuussa kriittisten resurssien kohdistamisesta ja uudelleenkohdistamisesta myös niiden resurssien osalta, joista yksilö ei ole suoraan vastuussa.

Mittarit

- Määrittelee järjestelmällisen lähestymistavan resurssien käytön arvioimiseksi
- Tarjoaa mahdollisuuksia pätevyyksien / taitojen parantamiseen
- Käsittelee kykyvajetta asianomaisen ryhmän jäsenen, päällikkönsä tai toimittajiensa kanssa

5.5.9 Hankinta ja kumppanuus

Määritelmä

Hankinta on ulkoisilta osapuolilta saatavien tavaroiden ja/tai palvelujen ostamisprosessi. Se sisältää kaikki hankintojen suunnittelu-, toteutus- ja sopimuksen hallinnointiprosessit. Hankinta keskittyy sellaisten resurssien (ihmiset, työkalut, materiaalit ja osat tuotteet) hankintaan emorganisaation ulkopuolisilta toimittajilta, joita ei ole saatavilla organisaation sisällä. Tämä pätevyyslementti sisältää myös sellaisten optimaalisten hankintakanavien valinnan ja toteutuksen, jotka soveltuvat asiakkaan, mutta myös muiden organisaatioiden (esim. kumppanit, yhteisyritykset, jne.) pitkän aikavälin tavoitteisiin. Nämä kanavat voivat tarkoittaa rahoituksen, asiantuntemuksen jne. jakamista, mutta myös epäonnistumisriskien jakamista markkinoilla.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi saavuttaa ja tuottaa parhaan mahdollisen lisäarvon ostajalle ja organisaatiolle käyttäen valittuja toimittajia tai kumppaneita.

Kuvaus

Hankintaprosessi antaa organisaatiolle mahdollisuuden hankkia tarvittavat resurssit, joita näillä organisaatioilla itsellään ei ole, tai joita se ei itse tuota (ainakaan tarvittavissa määrin). Organisaation tai organisaatioiden hankintapolitiikat on usein määrätty ylhäältä alas menettelytapaa noudattaen. Kun huomattava osa ohjelmasta on hankintaa, tai kun on olemassa monia hankittavia asioita, niin hankintatavat pitää dokumentoida hankintasuunnitelmassa, joka kattaa ainakin:

- Käytettävät sopimustyytit
- Roolit ja vastuut
- Toimittajan valintamenettelyt
- Alihankintasäännöt

Hankintojen hallinnan suorittavat, joko määritellyt yksilöt komponenttiprojekteissa, tai se on delegoitu asiantuntijoille tai yksiköille (esim. lakiasiainosasto, talousosasto), tai sitä johtaa ohjelmataso. On huomioitava myös sellaiset strategiset näkökohdat, kuten kestävyys, elinkaarikustannukset, alentuneet yleiskustannukset, positiivisten suhteiden kehittyminen toimittajien, kumppanien tai ostajien kanssa, sekä näihin liittyvät riskit. Jokaisen hankinnan perusprosessi sisältää tarpeiden määrittelyn, potentiaalisten toimittajien tai kumppaneiden tunnistamisen, teknis-taloudellisten tarjousten hankinnan, halutun toimittajan tai kumppanin valinnan, sopimuksen neuvottelemisen halutun toimittajan kanssa, sopimuksen tekemisen ja sopimuksen hallinnoinnin. Inventaarioita, hävittämisiä ja muita asiaankuuluvia toimintoja pidetään usein epäsuorina hankintoina. Kunkin kohdan työmäärän pitäisi vastata hankittavan osion kokoa ja monimutkaisuutta.

Joskus hankintana voidaan pitää tavaroiden tai palvelujen vaihtamista saman itsenäiseen kokonaisuuteen kuuluvien yksiköiden välillä. Tällaisissa tapauksissa hankintaa pitäisi käsitellä samoin kuin, jos se tapahtuisi itsenäisten osapuolten välillä sekä alistaa se samalle valvonnan tasolle.

Virallisiin sopimuksiin perustuvien muodollisten kumppanuuksien kehittäminen on eräs keino ohjelmien osalta varmistaa resurssit sidosryhmien ja organisaatioiden verkostossa. Nämä kumppanuudet ovat joko olemassa olevia (perustuvat organisaatio(ide)n tekemisiin strategisiin valintoihin tai edellisiin yhteistöihin), tai ne määritellään ja organisoidaan osana ohjelmaa.

Tietämys

- Hankintastrategiat
- Tee itse / osta analyysi
- Toimittajien kartoitusmenetelmät
- Organisaation hankintapolitiikat, menettelytavat ja käytännöt
- Tarjouspyyntötyypit (esim. RFI (Request For Information), RFP (Request For Proposal), RFQ (Request For Quotation))
- Sopimustyyppit (esim. kiinteähintainen, yksikköhinta, kustannukset plus palkkio)
- Vaatehallinnan prosessit, menetelmät ja työkalut
- Tarjousprosessit ja käytännöt
- Sopimusjuridiikan tietämys
- Sopimusehdot ja olosuhteet
- Toimitusketjun hallinta
- Liittoutumien ja allianssien tyypit (esim. Julkinen - yksityinen kumppanuus, yhteisyritys, yhteenliittymä)

Taidot ja kyvyt

- Taktinen osaaminen
- Esitystaidot
- Sopimushallinto

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Ihmiset 4: Suhteet ja sitoutuminen
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.9.1 Ylläpitää ja hallinnoi ohjelman hankintajärjestelmää

Kuvaus

Yksilön on varmistettava, että ohjelman organisaatio toimii rehellisesti tavaroita ja palveluita hankittaessa. Sen vuoksi on perustettava hankintojen hallintojärjestelmä varmistamaan se, että milloin tahansa voidaan toteuttaa ohjelman sisältämien hankintojen yleinen katselmus. Yksilön tulee varmistaa, että jokainen kyseisen ohjelman alla toimiva komponentti käyttää pakollisia hankintamenetelmiä ja on linjassa sisäisten (s.o. organisaatoräätelöityjen) ja ulkoisten sääntöjen (s.o. määräysten) kanssa. Yksilö myös varmistaa, että asianomaisen organisaation toiminto / prosessi on myöntänyt hyväksynnän jokaiselle komponentille. Vaikka hankinta tapahtuu usein projektitasolla ja projektiryhmän (tai tähän omistautuneen ohjelman sisäisen ryhmän) toimesta, niin joihinkin päätöksiin on ehkä vaikutettava ohjelmatasolla (esim. hankinta, johon vaikuttaa strategiset liittoumat ja pitkäaikaiset kumppanuussopimukset). Yksilön pitää myös ylläpitää, kehittää ja hallinnoida hankintaprosessia valvomalla sopimuksista johtuvia velvoitteita ja ohjelman projekteille ennalta asetettuja hankintasuunnitelmia.

Mittarit

- Määrittelee ja ylläpitää ohjelman hankintojen hallintoa
- Ohjaa ja linjaa ohjelman hankintareittejä sisäisten ja ulkoisten sääntöjen mukaan

- Yhdistää projektien hankintasuunnitelmat ohjelmassa ja ehdottaa mahdollisia synergiastrategioita
- Arvioi hankittujen tuotteiden ja palvelujen erityispiirteitä ja ehdottaa kumppanuusmalleja (esim. yhteisyrityksiä, pitkäaikaisia kumppanuuksia, jne.)

5.5.9.2 Kehittää kumppanuuksia

Kuvaus

Kehitetään potentiaalisia liittoutumia ja kumppanuuksia, sekä tunnistetaan potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Tunnistetaan potentiaalisten kumppanuuksien tai liittoutumien kaikille osapuolille tuomat hyödyt ja lopputulokset. Muodostetaan yhteydet potentiaalsiin yhteistyökumppaneihin ja kehitetään niitä.

Mittarit

- Tunnistaa ja arvioi mahdollisuuksia liittoutumiin ja kumppanuuksiin
- Tunnistaa ja arvioi potentiaalisia yhteistyökumppaneita
- Tunnistaa mahdollisia hyötyjä ohjelmalle ja yhteistyökumppaneille
- Perustaa yhteyden kumppaneihin

5.5.9.3 Lopettaa kumppanuuksia

Kuvaus

Kumppanuudet voidaan lopettaa suunnitellusti, tai silloin kun virallinen suhde ei enää ole hyödyllinen organisaatioille tai sidosryhmille. Virallisen suhteen lopettamisella on yleensä (ainakin) oikeudellisia ja taloudellisia seurauksia, jotka on otettava huomioon. Usein organisaatio todennäköisesti haluaa muodostaa liittoutumia samojen kumppaneiden kanssa tulevaisuudessa, joten virallisen suhteen päättäminen pitää hoitaa huolellisesti.

Mittarit

- Sulkee kaikki viralliset sopimukset
- Tunnistaa mahdollisuudet yhteistyöhön tulevaisuudessa

5.5.10 Suunnittelu ja ohjaus

Määritelmä

Toteutusmalliin perustuva ja kaikki elementit yhdistävä tasapainoinen suunnitelma, jonka toteutus on ohjattua. Suunnitelmaa pitää päivittää säännöllisesti, ohjelman sisällä tai sen ympäristössä tapahtuvien muutosten perusteella. Ohjausta mukautetaan ja parannetaan myös säännöllisesti, niin että se pysyy yksilön ohjauksessa.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi luoda ja ylläpitää tasapainoista ja yhtenäistä kuvaa ohjelman hallinnasta. Tasapainon, johdonmukaisuuden ja suorituskyvyn säilyttäminen on elintärkeää sovittujen lopputulosten saavuttamisen kannalta.

Kuvaus

Suunnittelu ja ohjaus pätevyytensä on sitä, että yhdistetään kaikki tieto ja valmistellaan tai tehdään päätöksiä. Monia prosesseja ja tehtäviä kuvataan (ja hallitaan) yksityiskohtaisesti muissa pätevyyslementeissä. Tässä pätevyyslementissä niitä tarkastellaan ja hallitaan yhdistelmänä, toteutusmallissa laaditun, kokonaisuutta kuvaavan asiakirjan määrittelemässä

muodossa. Olennainen syklinen prosessi on: suunnittele, toteuta, seuraa, säädä suunnitelmaa tai säädä toteutusta, kuten Demingin sykli suunnittele-toteuta-tarkasta-korjaa asian ilmaisee.

Ohjelmien johtamisessa keskitytään yhdistämiseen, tasapainottamiseen, vauhdittamiseen, tahdistamiseen, rytmissä pysymiseen, synergioiden luomiseen, sekä keskitytään samalla siihen, mitä pitää saavuttaa ja milloin. Ohjelmien johtamisessa on pääsääntöisesti kysymys epäsuorasta ohjaamisesta, koska kaikilla komponenteilla on niiden oma laajuus, toimeksianto ja johto. Ohjelman kokonaisratkaisun perusteella siinä valvotaan komponenttien nykyistä edistymistä. Mahdollisia indikaattoreita ovat lopputuloksen toimitusnopeus, hyötyjen toteuttamisen laatu, aikaan saadun organisatorisen muutoksen nopeus, toteutuksen yleinen kustannus, jne. Ohjelman toteutusmallin ja toteutuseräkohtaisen tiekartan perusteella laaditaan yksityiskohtainen suunnitelma, joka määrittelee toteutettavat komponentit. Ohjelman johtamisella nopeutetaan komponentteja, hidastetaan niitä, käynnistetään uusia komponentteja, pysäytetään vanhoja tai uudistetaan komponenttien laajuuksia.

Kun ohjelma on perustettu, seurantaprosessien pitää olla kohdallaan. Nämä prosessit keräävät säännöllisesti tietoa edistymästä, taloudesta ja resurssien käytöstä verrattuna suunnitelmiin, sitoutumisesta laatu- ja muihin standardeihin, sidosryhmäytyvyydestä, jne. Säännöllinen raportointi (sekä komponenteilta ohjelmaan että ohjelmalta sidosryhmille) on seurannan olennainen osa.

Jatkuvan oppimisen tukeminen edellyttää, että myös johtamisen suorituspanosta pitää tarkastella säännöllisesti. Tästä saatu tieto voi olla peruste muutoksille. Ennalta määritelty ja läpinäkyvä muutosten hallintaprosessi on toinen olennainen ohjelman ohjauksen elementti.

Toteutuserien välissä pitää tehdä arviointi ja laatia raportti, jossa todetaan ohjelman edistyminen, onnistuminen ja saadut opit.

Tietämys

- Vaihe / siirtymät vaiheesta toiseen
- Raportointi
- Ohjelman hallintomallit (ohjaus, koordinointi, verkostoituminen)
- Yhdistäminen
- Komponenttisalkun hallinta
- Päätöksenhallinta
- Mittaristo
- Ohjelmatoimisto
- Demingin laatuympeyrä (suunnittele-tee-tarkista-toimi (plan-do-check-act))
- Muutospyyntö
- Tulosojohtaminen
- Poikkeusjohtaminen
- Saadut opit raportti
- Jakso / vaihe / tehtävä / julkaisu
- Muutospyyntö
- Päätös rahoittaa ja päätös tehdä tai ostaa
- Poikkeamaraportit
- Raportit avoimista kysymyksistä
- Projektinhallintasuunnitelma
- Projektin (vaihe) arviointi
- Purku
- Päätöksentekovalta

Taidot ja kyvyt

- Edistymisen valvontakokoukset
- Raportointi
- Muutospyynnöistä neuvottelu
- Aloituskokous
- Käynnistyskokous
- Päätöskokous
- Avointen kysymysten hallinta
- Tuloksen arvo analyysi
- Viivästyskaaviot
- Ohjelman suorituskyvyn arviointi

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 7: Ristiriidat ja kriisit
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.10.1 Perustaa ohjelman

Kuvaus

On olemassa kaksi yleistä tapaa perustaa ohjelmia. 'Alhaalta ylös', jossa ryhmitellään jo käynnissä olevia komponentteja yhteen ja lisätään niihin hyötyjen ohjaus siten, että lopputuloksia ei vain toimiteta, vaan saavutetaan todellakin hyödyt. 'Ylhäältä alas', jossa ohjelma perustetaan toteutusmallin avulla analyysivaiheessa ennakoitujen hyötyjen ja kehitetyn alustavan kokonaisratkaisun perusteella. Tarvittava ohjelma-infrastruktuuri otetaan käyttöön osana ohjelman perustamista. Tämä voi sisältää toimistotilan, teknologiainfrastruktuurin ja ohjelmanhallintaryhmän, sekä mitä tahansa tukipolitiikkoja, menettelytapoja, työkaluja tai systeemeitä. Yksi tärkeä näkökulma ohjelman perustamisessa on itse asiassa brändäys. Sen on erotuttava kaikista muista tekeillä olevista aloitteista ja asioista organisaatio(i)ssa. Kun se kerran on saanut hyvän nimen, niin ohjelma saa tietoisuutta ja todellisuutta. Hyvä käytäntö riippumatta siitä, luodaanko ohjelma 'alhaalta ylös' vai 'ylhäältä alas', on pitää ohjelman käynnistystilaisuuksia, joissa merkittävät sidosryhmät kokoontuvat ja luovat järkevän ja yhteisen näkemyksen (ainakin) hyödyistä, kokonaisratkaisusta, hallinnosta ja toimitusstrategiasta.

Mittarit

- Analysoi lähestymistavan ohjelman luomiseksi (alhaalta ylös, ylhäältä alas tai yhdistelmänä)
- Tunnistaa (mahdolliset) ohjelman komponentit
- Tunnistaa ja kehittää ohjelman infrastruktuurin
- Kehittää ohjelman ohjaussuunnitelman
- Määrittää ohjelman nimen

5.5.10.2 Hallitsee rajapintoja ja synergioita komponenttien välillä

Kuvaus

Ohjelma on enemmän kuin sen komponenttien lopputulosten summa. Koska ohjelma yleensä elää pitempään kuin sen komponentit, niin se lisää ohjausta kohti aidosti toteutettuja hyötyjä ja muutoksen aikaansaamista. Lisäksi ohjelma helpottaa komponenttien onnistumisia. Se tarjoaa ympäristön, missä ne eivät ole estämässä toinen toisiaan, tai paremminkin vielä ympäristön, missä saavutetaan komponenttien välinen synergia. Tämä saavutetaan huolellisella suunnittelulla, käyttämällä vaiheita/toteutuseriä ja tarttuvia teemoja. Ja totta kai, sallimalla joskus komponenttien päästä voitolle toisista komponenteista resurssien käytössä, käyttäen perusteena kiireellisyyttä, prioriteettia tai jotakin muuta tekijää.

Mittarit

- Tunnistaa rajapinnat (tekniset, resurssilähtöiset, hyötyihin liittyvät, jne.) komponenttien välillä
- Kartoittaa riippuvuudet komponenttien välillä
- Koordinoi komponentteja vaikutuksen maksimoimiseksi
- Asettaa ja hallitsee vaiheittaista lähestymistapaa
- Jakaa resurssit prioriteettien mukaan

5.5.10.3 Mittaa, arvioi komponenttien tilaa ja vaikuttaa niiden edistymiseen

Kuvaus

Ohjelma on päivitettävä säännöllisesti komponenttien tilanteen ja edistymisen perusteella. Sen vuoksi kehitetään ja toteutetaan ohjaussuunnitelma mittaamaan komponenttien KSI:tä. Totta kai, tulee olemaan muutoksia siihen, mitä suunniteltiin. Tällöin yksilöllä on monia tapoja mukautua muutoksiin, kuten vaikuttaminen niihin komponentteihin, jotka ovat aiheuttamassa muutoksia, vaikuttaminen siihen kuinka sopeudutaan toisten komponenttien muutoksiin, vaikuttaminen kokonaisvaikutukseen tai hyötyjen toteutusstrategian muuttaminen muutoksen johdosta. Yksilön ei pidä ensisijaisesti 'vain pitää kiinni suunnitelmasta', vaan sen sijaan varmistaa, että saavutetaan onnistunut hyötyjen toteutuminen.

Mittarit

- Määrittelee ohjaussuunnitelmassa mittauslähestymistavan ja tavoitteet
- Perustaa raportoinnin tiedotusvälineet ja ajoituksen
- Arvioi komponenttien edistymistä
- Käyttäen asetettua organisaatiota nopeuttaa, hidastaa, määrittelee laajuuden uudestaan, vähentää laajuutta, pysäyttää komponentteja

5.5.10.4 Ohjaa komponenttien päälliköitä

Kuvaus

Joissakin tapauksissa ohjelmanjohto toimii komponenttien päämiehenä. Toisissa tapauksissa ohjelman hallinnalla ei ole hierarkkista valtaa komponentteihin. Kaikissa tapauksissa yksilön pitää tarjota komponenttien päälliköille ohjausta ja opastusta, koskien odotuksia, suunnittelua, hallintoa, toimeksiantoa, hyötyjen toteutumista, muutoshallintaa, toteutusta ja kokonaiskuva. Tämä auttaa varmistamaan, että komponenttitasolla komponenttien päälliköt tietävät kuinka puuttua kysymyksiin, kun niitä tulee esiin.

Mittarit

- Tapaa säännöllisesti komponenttipäälliköitä
- Ylläpitää tehokkaita suhteita komponenttipäälliköihin
- Komponenttien päälliköiden uudelleen suuntaus tarvittaessa
- Tarjoaa säännöllisiä suorituskykyarvioita komponenttien päälliköille
- Ylläpitää ja toteuttaa tarvittaessa eskaloitipolitiikkaa esiin tuleville asioille

5.5.10.5 Päättää ohjelman

Kuvaus

Ohjelmia päätetään tai pysäytetään erilaisista syistä. Yksi tärkeä syy on, että ohjelma on toimittanut ennakoitua hyödyt ja on saanut aikaan tarvittavat muutokset. Toinen syy voi olla se, että ohjelmanjohtamisen ohjaustaso ei ole enää vaadittujen ponnistelujen arvoinen, ja että komponentteja voidaan ajaa tehokkaammin ilman ohjelmatason ohjausta. Kolmas syy voi olla se, että ennakoitua hyödyt eivät enää ole olennaisia sidosryhmille, tai muutokset eivät enää ole toivottuja. Lopuksi yksilön pitää varmistaa, että kaikki toiminnassa olleet komponentit ovat joko virallisesti suljettuja, tai ne on siirretty uudelle omistajalle (tai omistajille), jo(i)lla on keinot jatkaa (budjetti, resurssit, toimeksianto, selvä tehtävät, jne.). Yksilö tarjoaa myös organisaatioille arvioinnin, joka perustuu laajoihin lähtötietoihin. Jos on vielä olemassa rahoitus- tai resurssisopimuksia, niin nämä tulee päättää (arvioinnin avulla), tai siirtää edelleen työ alla oleviin komponentteihin.

Mittarit

- Tunnistaa pysäytettävän ohjelman näkökohdat, ja ne, jotka jatkuvat
- Antaa toimeksi vielä jatkuvat tehtävät vastuullisille osapuolille
- Päättää ja/tai siirtää sopimukset asianomaisille osapuolille
- Sulkee ohjelman hallinnollisesti

5.5.11 Riski ja mahdollisuus

Määritelmä

Riski ja mahdollisuus sisältää ohjelmia ympäröivien riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen, arvioimisen, reagointisuunnitelman sekä sen toteutuksen ja ohjauksen. Riskien ja mahdollisuuksien hallinta auttaa päätöksentekijöitä tekemään tietoisia valintoja, asettamaan tehtävät tärkeysjärjestykseen ja tekemään eron vaihtoehtoisten etenemistapojen välillä. Riskien ja mahdollisuuksien hallinta on jatkuva prosessi läpi koko ohjelman elinkaaren.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö ymmärtää ja käsittelee tehokkaasti riskejä ja mahdollisuuksia, sisältäen reagoinnin niihin, sekä yleisiä niitä koskevia strategioita.

Kuvaus

Riskejä (negatiivisia vaikutuksia) ja mahdollisuuksia (positiivisia vaikutuksia) tarkastellaan aina siltä kannalta, mikä on niiden yhteys ja vaikutukset ohjelman tavoitteiden toteuttamiseen. On suositeltavaa harkita ensimmäisenä askeleena sitä, mitkä yleiset strategiat palvelevat parhaiten riskien ja mahdollisuuksien käsittelyä suhteessa yrityksen strategioihin ja kyseessä olevaan ohjelmaan. Sen jälkeen riskien ja mahdollisuuksien hallintaprosessille on luonteenomaista ensin tunnistaa riskit ja mahdollisuudet ja sitten laatia ja toteuttaa reagointisuunnitelma, joka kattaa aiotut ja suunnitellut toimenpiteet käsitellä riskejä ja mahdollisuuksia. Pitää kehittää ja toteuttaa reagointisuunnitelma, joka on linjassa valittujen yleisten riski- ja mahdollisuusstrategioiden kanssa. Yksilö on vastuussa ohjelmaryhmän jäsenten mukaan ottamisesta ja heidän pitämisestänsä varuillaan riskien ja mahdollisuuksien varalta, sitoutuneena riskien ja mahdollisuuksien hallintaprosessiin sekä muiden sidosryhmien ja tarvittaessa muiden sopivien asiantuntijoiden ottamisesta mukaan prosessiin. Ohjelmassa riskit ja mahdollisuudet tulee hallita ohjelmatasolla ja komponenttitasolla.

Tietämys

- Strategiat riskien ja mahdollisuuksien hallintaan
- Valmiussuunnitelmat, varasuunnitelmat
- Varaukset kustannus- ja kestoepävarmuuksille
- Odotettu rahallinen arvo
- Riskien laadullisen arvioinnin työkalut ja tekniikat
- Riskien määrällisen arvioinnin työkalut ja tekniikat
- Reagointistrategiat ja -suunnitelmat riskien ja mahdollisuuksien osalta
- Riskien tunnistustekniikat ja -työkalut
- Tulevaisuuden näkymän suunnittelu
- Herkkyysanalyysi
- Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat –analyysi (Strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis (SWOT))
- Riskialtistus, -taipumus, -vastenmielisyys ja -suvaitsevuus
- Projekti- tai ohjelmariskit ja liiketoimintariskit (ja mahdollisuudet)
- Jäännösriski
- Riskien ja mahdollisuuksien todennäköisyys, vaikutus ja läheisyys
- Riskin omistaja
- Riskirekisteri
- Riskien ja mahdollisuuksien lähteet

Taidot ja kyvyt

- Riskien ja mahdollisuuksien tunnistamistekniikat
- Riskien ja mahdollisuuksien arviointitekniikat
- Riskien ja mahdollisuuksien reagoitaisuunnitelmien kehittäminen
- Riskien ja mahdollisuuksien reagoitaisuunnitelmien toteuttaminen, seuraaminen ja ohjaaminen
- Riskien ja mahdollisuuksien hallinnan yleisten strategioiden toteuttaminen, seuraaminen ja ohjaaminen
- Monte Carlo analyysi
- Päätöspuut, esim. Ishikawa-analyysi

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 7: Ristiriidat ja kriisit
- Ihmiset 8: Oivaltaminen

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.11.1 Kehittää ja toteuttaa riskienhallinnan viitekehystä

Kuvaus

Yksilö suunnittelee, kehittää ja toteuttaa riskienhallinnan viitekehysten varmistamiseksi johdonmukaisen ja järjestelmällisen riskien ja mahdollisuuksien hallinnan läpi koko ohjelman elinkaaren. Viitekehys määrittää ainakin sen, mitkä riskit viedään ohjelmatasolle. Yleensä suurin osa riskeistä on ohjelmataason sijasta komponenttitasolla. Siitä huolimatta voi yli komponenttien olla olemassa erityisiä riskejä ja mahdollisuuksia, joita yksilön tulee hallita huolellisesti. Riskienhallinnanviitekehys voi lisäksi sisältää niiden menetelmien määrittelyn, joita käytetään riskien tunnistamiseen, luokitteluun, arviointiin, suuruuden määrittelyyn ja hoitamiseen. Se tulee yhdistää organisaation riskienhallintapolitiikkaan ja kansainvälisiin, kansallisiin tai alan standardeihin. Kun ohjelma on osa salkkua, niin silloin riskienhallinnan viitekehys kuvailee myös sen, kuka on vastuussa minkin riskin tai mahdollisuuden käsittelemisestä, ja minkä tyyppisiä vastuunsiirtopolkua on olemassa (ylöspäin, alaspäin, sivusuuntaan).

Mittarit

- Tunnistaa mahdolliset riskienhallintamallit
- Kehittää johdonmukaisen riskienhallinnan viitekehysten, joka on sopusoinnussa organisaation ohjeiden ja kansainvälisten standardien kanssa
- Varmistaa että riskienhallinnan viitekehysten johdonmukaisesta soveltamisesta on tiedotettu

5.5.11.2 Tunnistaa riskit ja mahdollisuudet

Kuvaus

Yksilö on jatkuvassa vastuussa kaikista vastuullaan olevien riskien ja mahdollisuuksien lähteiden tunnistamisesta, sekä muiden ottamisesta mukaan tähän prosessiin. Riskeille ja mahdollisuuksille on olemassa erilaisia lähteitä, sekä ohjelman sisäisiä että ulkoisia. Yksilö voi

ottaa käyttöön eri tekniikoita ja lähteitä riskien ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi (esim. saadut opit, kirjallisuus, riskien ja mahdollisuuksien ositusrakenteet ja vuorovaikutteiset istunnot ryhmän jäsenten, sidosryhmien ja aiheen asiantuntijoiden kanssa). Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ei koske vain riskien tunnistamista, vaan myös mahdollisuuksien, jotka esimerkiksi voisivat tehdä tuotteet halvemmiksi, ohjelman etenemisen nopeammaksi, vähemmän riskialttiiksi tai yksinkertaisesti laadun kannalta paremmaksi. Riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen tulee olla jatkuva prosessi, koska ajan myötä ohjelman ympäristöstä tulevat vaikutukset aiheuttavat muutoksia.

Mittarit

- Nimeää ja selittää riskien ja mahdollisuuksien eri lähteet ja erot niiden välillä
- Tunnistaa riskit ja mahdollisuudet
- Rekisteröi riskit ja mahdollisuudet

5.5.11.3 Arvioi riskien ja mahdollisuuksien todennäköisyydet ja vaikutukset

Kuvaus

Yksilö on vastuussa tunnistettujen riskien ja mahdollisuuksien jatkuvasta arvioinnista. Riskien ja mahdollisuuksien arviointi voidaan tehdä laadullisesti ja määrällisesti. Paras lähestymistapa on se, että tehdään molemmat, ja arvioidaan säännöllisesti uudelleen sekä riskejä että mahdollisuuksia. Laadullinen arviointi voi kattaa syvällisemmän analyysin tunnistettujen riskien ja mahdollisuuksien takana olevista lähteistä, ja siinä käsitellään myös olosuhteita ja vaikutuksia. Yksi esimerkki on tulevaisuussuunnittelu.

Määrällinen arvioiminen käsittelee todennäköisyyksiä ja arvioi määriä. Se myös kääntää todennäköiset vaikutukset mitattaviksi toimenpiteiksi. Määrällinen arviointi tuottaa numeeriset arvot mitaten riskien ja mahdollisuuksien todennäköisyyttä ja odotettua vaikutusta. Monte Carlo –analyysi ja päätöspuut ovat esimerkkejä vahvoista määrällisistä riskienarvioimistekniikoista.

Mittarit

- Osallistuu laadullisten riskien ja mahdollisuuksien arviointiin
- Osallistuu määrällisten riskien ja mahdollisuuksien arviointiin
- Laatii riskien ja mahdollisuuksien päätöspuun ja tulkitsee lopputulokset

5.5.11.4 Valitsee strategiat ja toteuttaa reagointisuunnitelmat käsitellessään riskejä ja mahdollisuuksia

Kuvaus

Yksilön jatkuvana tehtävänä on kaikkien tunnistettujen riskien tai mahdollisuuksien osalta vastata parhaista reagointitapojen valitsemis- ja toteuttamisprosesseista. Tämä prosessi edellyttää eri reagointitapojen arvioimista, päätyen parhaiden mahdollisten tai sopivimpien valitsemiseen. Jokaisen riskin osalta reagointivaihtoehdot voivat sisältää:

- Riskin välttäminen; päättämällä olla aloittamatta, tai jatkamatta toimintaa, joka lisää riskiä
- Riskin hyväksyminen tai kasvattaminen tarkoituksella seurata tilannetta
- Riskilähteen poistaminen
- Todennäköisyyden muuttaminen
- Seurausten muuttaminen
- Riskin jakaminen toisen osapuolen tai osapuolien kanssa (mukaan lukien sopimukset ja riskirahoitus)
- Riskin hyväksyminen tietoisena valintana
- Varautumissuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen

Samanlaiset reagoitavaihtoehdot soveltuvat myös mahdollisuuksiin:

- Epätietoisuuden poistaminen tekemällä mahdollisuudesta todella tapahtuvaksi (hyödyntäminen)
- Kohdentamalla omistajuuden kolmannelle osapuolelle, joka parhaiten kykenee käsittelemään sitä (jakaminen)
- Lisäämällä mahdollisuuden todennäköisyyttä ja/tai vaikutusta, tunnistamalla ja maksimoimalla sen keskeiset eteenpäin vievät voimat (parantaminen)
- Olla ryhtymättä mihinkään erityisiin toimenpiteisiin mahdollisuuden käsittelemiseksi (sivuuttaminen)

Ne riskit, jotka eivät ole hyväksyttäviä ja ne mahdollisuudet, joita tavoitellaan, vaativat asianmukaisen reagoitisuunnitelman. Usein, jopa riskiin reagoinnin jälkeen on olemassa jäännösriski, jota on myös hallittava.

Mittarit

- Selittää eri keinoja ja menetelmiä valitun yleisstrategian toteuttamiseksi riskien ja mahdollisuuksien hallintaprosessissa
- Arvioi tapoja reagoida riskeihin ja mahdollisuuksiin sisältäen näiden tapojen vahvuudet ja heikkoudet
- Arvioi vaihtoehtoisia suunnitelmia keinoista ja menetelmistä reagoida riskeihin ja mahdollisuuksiin
- Vaikuttaa reagoinnissa tarvittavien resurssien ja pätevyyksien suunniteluun
- Toteuttaa riskien ja mahdollisuuksien reagoitisuunnitelman ja tiedottaa siitä

5.5.11.5 Arvioi ja seuraa riskejä sekä mahdollisuuksia ja reagoiteja niihin

Kuvaus

Sen jälkeenkin, kun riskeihin ja mahdollisuuksiin on reagoitu (tämä voi sisältää omistajien nimittämisen tietyille tai kaikille riskeille), niin niitä on syytä seurata. Riskit ja mahdollisuudet ja valittujen reagoitien sopivuus tulee säännöllisesti arvioida uudelleen. Riskien ja mahdollisuuksien todennäköisyydet ja/tai vaikutukset voivat muuttua, uutta tietoa voi tulla saataville, uusia riskejä ja mahdollisuuksia voi ilmetä ja saattaa olla myös, että reagoitavat eivät enää sovellu. Kokonaisstrategiat voivat myös olla arvioinnin tarpeessa. Itse asiassa riskien ja mahdollisuuksien hallinta ei ole vain säännöllinen prosessi, vaan sen pitää olla jatkuvaa, koska kaikessa toiminnassa on mukana riskinäkökohta.

Mittarit

- Seuraa ja ohjaa riskien ja mahdollisuuksien reagoitisuunnitelman toimeenpanoa ja toteutusta
- Tiedottaa riskeistä, mahdollisuuksista ja valittujen reagoititapojen soveltuvuudesta.

5.5.12 Sidosryhmät

Määritelmä

Sidosryhmät pätevyyslementti sisältää kaikkien oleellisten sidosryhmien asenteiden ja odotusten tunnistamisen, analysoinnin, sitouttamisen ja hallinnan. Sidosryhmiksi tulee katsoa kaikki ne yksilöt, ryhmät tai organisaatiot, jotka osallistuvat tai vaikuttavat ohjelman toteutukseen tai tulokseen, ovat niistä kiinnostuneita, tai joihin ohjelman toteutus tai tulos vaikuttaa. Tähän voi kuulua rahoittajia, toimeksiantajia, loppukäyttäjiä, toimittajia, aliurakoitsijoita, liittoumia, kumppaneita, muita projekteja, ohjelmia tai salkkuja. Sidosryhmien sitouttaminen sisältää niiden ohjelmaan liittyvien kiinnostusten ja vaikuttimien jatkuvan päivittämisen, seurannan ja niiden mukaisen toiminnan. Sidosryhmien sitouttaminen voi sisältää myös sellaisten strategisten liittoutumien rakentamista, missä sekä riskit että edut ovat yhteisiä, ja jotka luovat organisaatioon valmiuksia ja kyvykkyyksiä.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö voi hallita sidosryhmien kiinnostuksia, vaikutuksia ja odotuksia, sitouttaa sidosryhmiä sekä tehokkaasti hallita niiden odotuksia.

Kuvaus

Sidosryhmien sitouttaminen on jatkuva prosessi läpi koko ohjelman elinkaaren. Sidosryhmiä ovat ne kumppanit, joille ja joiden ansiosta ohjelma tulee saavuttamaan menestystä. Sidosryhmien odotukset, tarpeet ja ideat luovat tarpeen ja muodostavat perustan ohjelmalle. Sidosryhmien rahat ja resurssit ovat tarvittavia panoksia ja sidosryhmät voivat olla lopputuloksen käyttäjiä.

Sidosryhmät esiintyvät eri muodoissa ja ryhmittymissä (ylin johto, käyttäjät, toimittajat, kumppanit, painostus- ja erityiskiinnostusryhmät, jne.), ja niillä on eri asenteita, kiinnostuksia ja vaikuttimia. Siksi jokaisella sidosryhmällä tai sidosryhmäryhmällä on erilaiset tietotarpeet. Sitouttamisstrategia (usein säädetty viestintäsuunnitelmassa) on siksi oleellinen. Tätä strategiaa voidaan toteuttaa keskittymällä sekä virallisiin, että epävirallisiin viestintäkanaviin, sekä myös enemmän osallistaviin muotoihin, kuten liittoumat, yhteistyö tai verkostot. Liittoumat kirjataan ja virallistetaan usein sopimusasiakirjoilla, sellaisilla kuin liittouma- tai yhteisyrityssopimukset. Yhteistyökumppaneita voidaan usein työllistää organisaation eri osissa, tai ne voivat muodostaa yhden tai useamman erillisen organisaation. Verkostoilla ei ole selvää valtarakennetta ja siksi niihin on vaikeampi sitoutua.

Sitouttamisstrategian toteuttamisen aikana on sidosryhmäympäristöä jatkuvasti valvottava muutosten varalta, sekä jatkuvan yhdensuuntaistamisen ja parantamisen varmistamiseksi.

Tietämys

- Sidosryhmäkiinnostukset
- Sidosryhmävaikutus
- Sitouttamisstrategiat
- Viestintäsuunnitelma
- Yhteistyösopimukset ja liittoumat
- Ulkoisen ympäristön silmällä pito liittyen sosiaalisiin, poliittisiin, taloudellisiin ja teknologisiin kehityksiin

Taidot ja kyvyt

- Sidosryhmäanalyysi
- Ympäristöpaineiden analyysi
- Strategisten viestintäkykyjen osoittaminen

- Odotusten hallinta
- Virallinen ja epävirallinen viestintä
- Esiintyminen
- Verkostoitumistaidot mahdollisten käyttökelpoisten ja vastustavien sidosryhmien tunnistamiseksi
- Ympäristö- ja asiayhteystietoisuus
- Ristiriitojen ratkaisun tehtäväksi ottaminen

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Kaikki näkökulmapätevyys-elementit
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 4: Suhteet ja sitoutuminen
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.12.1 Tunnistaa sidosryhmiä ja analysoi niiden kiinnostuksia ja vaikutuksia

Kuvaus

Yksilö tunnistaa kaikki ohjelman kannalta oleelliset yksilöt, ryhmät ja organisaatiot. Yksilön on ensiksi analysoitava jokaisen sidosryhmän asenteet ja selvitettävä näiden asenteiden syyt (sidosryhmän kiinnostukset ohjelman lopputulokseen tai sen toteutusprosessiin). Toiseksi yksilön tulee tietää ne ohjelmaan kohdistuvat potentiaaliset hyöty- tai haittavaikutukset (seuraukset), joita sidosryhmistä voi olla. Heidän kiinnostuksensa voivat tulla eri lähteistä (esimerkiksi, koska he kilpailevat samoista niukoista resursseista tai budjeteista). Ne voivat olla suuria tai pieniä ja joko positiivisia tai negatiivisia. Jälkimmäisessä tapauksessa ne ovat aina jostakin syystä ohjelmaa vastaan.

Sidosryhmän vaikutus voi myös olla suurempi tai pienempi, ja se saattaa keskittyä yhteen tai useampaan alueeseen (kuten pystyy toimittamaan tai epäämään rahoituksen, resurssit, toimistotilan ja -laitteet, tärkeyden, pääsyn, jne.). Jokaisen ohjelman alussa yksilö tekee sidosryhmäanalyysin, tunnistaa sidosryhmät, heidän kiinnostuksensa ja vaikutuksensa. Ohjelman aikana yksilö analysoi aktiivisesti ohjelman toteutusympäristöä, tunnistaa uusia sidosryhmiä sekä muuttuneita kiinnostuksia tai vaikutteita. Muutokset sidosryhmäympäristössä voivat johtua muutoksista ohjelmassa itsessään. Useimmiten ne kuitenkin johtuvat muutoksista ohjelman toteutusolosuhteissa (organisaatiomuutokset, johdon henkilövaihdokset, talouden muutos, uudet määräykset, jne.). Yksilön analysoi näiden muutosten merkitystä ohjelmalle.

Analyysiä suoritettaessa pitäisi huomioida se, että sidosryhmät muodostavat verkostoja. Näillä verkostoilla on omat käyttäytymissääntönsä ja verkostojen välillä voi olla olemassa yhteyksiä. Sidosryhmä ei ole vain osa yhtä verkostoa, vaan se voi olla useissa, 'teemoitetuissa' verkostoissa. Näissä jokaisella verkostolla on omaan teemaansa perustuen erilainen rooli ja erilainen panos. Yksilön tulee olla selvillä tästä ja kyettävä vaikuttamaan tässä verkostojen verkostossa.

Mittarit

- Tunnistaa tärkeät sidosryhmäluokat
 - Tunnistaa ja nimeää eri sidosryhmien kiinnostukset
 - Tunnistaa ja arvioi sidosryhmien vaikutukset
 - Tunnistaa olennaiset muutokset ohjelmassa tai sen ympäristössä
- Osa 2 Ohjelmanjohtamisessa työskentelevät ihmiset

- Analysoi muutosten seuraukset ohjelmalle
- Ryhtyy toimenpiteisiin sidosryhmien hallitsemiseksi
- Laatii verkostoja teemojen tai kiinnostusalueiden mukaisesti
- Kykenee erottamaan erilaisten sidosryhmien asemat erilaisissa verkostoissa

5.5.12.2 Kytkee toimivan johdon, rahoittajat ja ylimmän johdon mukaan saadakseen aikaan sitoutumista ja hallitakseen kiinnostuksia ja odotuksia

Kuvaus

Kaikissa ohjelmissa johtajat ja rahoittajat ovat kaikkein tärkeimpiä sidosryhmiä. Toimiva johto on usein se, joka päättää rahoituksesta (budjetista), resursseista, vaatimusten tärkeysjärjestyksestä, laajuuden määrittelystä, jne. Näiden ensisijaisten sidosryhmien odotusten hallinta on äärimmäisen tärkeää. Toimivan johdon, ylimmän johdon ja/tai rahoittajien sitoutumisesta ja luottamuksesta on suurta hyötyä, sekä ohjelmalle että sen hallinnan onnistumiselle. On perustettava hyvä työyhteys ja avoin viestintä.

Mittarit

- Sitouttaa toimivan johdon ja/tai rahoittajan / rahoittajat
- Hallitsee projektin johtoryhmän, ylimmän johdon ja/tai rahoittajan / rahoittajien odotuksia
- Työllistää toimivan johdon ja/tai rahoittajan / rahoittajat toimimaan lähettiläin

5.5.12.3 Kehittää ja ylläpitää sidosryhmästrategiaa ja viestintäsuunnitelmaa

Kuvaus

Yksilö laatii sidosryhmästrategian – kuinka kytkeä, pitää ajan tasalla, pitää mukana ja sitouttaa eri sidosryhmät ohjelmaan, sen strategiaan ja lopputuloksiin. Tämän voi tehdä lähestymällä jokaista sidosryhmää (tai ryhmää sidosryhmiä) eri tavoin, riippuen heidän kiinnostuksestaan ja vaikutuksesta. Sidosryhmät, joilla on samanlaiset kiinnostukset ja vaikutukset, voidaan ryhmitellä yhteen ja täten parantaa niiden hallittavuutta. Sidosryhmästrategia esitetään usein viestintäsuunnitelmassa, jossa kuvataan kunkin sidosryhmän osalta mitä viestitään, miksi, milloin (ja kuinka usein), miten (minkä viestintäkanavan kautta), kuka ja millä yksityiskohtaisuuden tasolla. ”Mitä” on oleellista; viestin pitää olla viritetty tietyn sidosryhmän odotuksiin ja sen tarkoitus on sitouttaa kukin sidosryhmä tukemaan (tai ei ainakaan pilaamaan) ohjelmaa.

Viestintäsuunnitelma on keskeinen odotusten hallinnan kannalta. Tiivistetysti tätä voidaan kutsua yksilön ponnisteluksi vaikuttaa eri sidosryhmien odotuksiin siten, että nämä tulevat odottamaan ja arvostamaan sitä, mitä ja milloin ohjelma voi toimittaa ja tulee toimittamaan, eivätkä tule pettymään odotuksiin edistymän ja lopputulosten suhteen.

Koska jokainen viestintä on vähintään kaksisuuntaista, niin siksi pitää huomioida ja pitää huolta siitä, onko viesti vastaanotettu ja miten, sekä seurata annettua palautetta ja muuta tulevaa viestintää.

Viestintäsuunnitelma tulisi uudistaa ja päivittää säännöllisesti olosuhteiden muuttuessa. Potentiaalisia liittoutumia kehitetään, sekä tunnistetaan mahdollisia yhteistyökumppaneita. Mahdollisen kumppanuuden tai liittoutuman hyödyt ja lopputulokset yksilöidään kaikille osapuolille. Yhteistyösuhde kehitetään ja perustetaan mahdollisten kumppaneiden kanssa.

Mittarit

- Kuvaa sidosryhmästrategian tärkeyden
- Laatii viestintäsuunnitelman
- Säättää viestintäsuunnitelmaa ja/tai strategiaa muuttuneiden olosuhteiden perusteella
- Selittää syyt viestintäsuunnitelman muuttamiselle
- Tunnistaa ja arvioi mahdollisuuksia liittoutumille ja kumppanuuksille

5.5.12.4 Kytkeytyy sidosryhmiin saadakseen heidät yhteistyöhön ja sitoutumaan

Kuvaus

Sidosryhmien aikainen ja syvä osallistuminen on edellytys kaikkien ohjelmien menestymiselle. Saavuttaakseen menestystä, yksilö kytkeytyy aktiivisesti sidosryhmiin.

Yksilö on tietoinen siitä, että vaikuttavat sidosryhmät pyrkivät ottamaan kantaa ohjelmaan ja käyttämään sitä hyötyäkseen ohjelmasta. Lisäksi yksilön tulee luoda kestävä yhteistyöverkosto varmistaakseen ohjelman vakauden koko sen elinkaaren ajan. Tämä on äärimmäisen tärkeää erityisesti silloin, kun ohjelma pyrkii saavuttamaan muutoksen monitahoisessa verkostossa. Muuttuvassa sidosryhmien voimakentässä strategiaa ja sen toteutusta tulee tarkistaa säännöllisesti ja sopeuttaa tarpeen mukaan. Potentiaalisia liittoumia tulee kehittää ja potentiaalisia yhteistyökumppaneita tunnistaa. Kaikkien osapuolten on tunnistettava potentiaalisten kumppanuuksien tai liittoumien tuomat hyödyt ja lopputulokset. Yhteys potentiaalisiin yhteistyökumppaneihin tulee perustaa ja sitä tulee kehittää.

Mittarit

- Tunnistaa sidosryhmien kiinnostukset
- Tietää mitä sitoutumisen tyyppiä tarvitaan miltäkin sidosryhmä(ryhmä)ltä
- Muotoilee ja sopeuttaa sidosryhmästrategian
- Vaikuttaa sidosryhmäyhteisöön hyvin valituilla toimenpiteillä varmistaakseen tarvittavan sitoutumisen
- On tietoinen vaikuttamisesta, jota sidosryhmät tulevat käyttämään ohjelmaan, ja kykenee käyttämään sitä niin paljon kuin mahdollista ohjelmaa hyödyksi
- Yrittää kytkeytyä sidosryhmiin sellaisella tavalla, että syntyy kestävä yhteistyöverkosto
- Tunnistaa ja arvioi mahdollisuuksia liittoutumille ja kumppanuuksille
- Tunnistaa ja arvioi potentiaalisia yhteistyökumppaneita

5.5.12.5 Organisoii ja ylläpitää verkostoja ja liittoumia

Kuvaus

Verkostoja ja liittoumia voidaan toteuttaa osana sidosryhmästrategiaa. Nämä voivat olla sekä virallisia että epävirallisia. Kun ne ovat virallisia, sopimukset neuvotellaan ja dokumentoidaan, sekä kehitetään suunnitelma jatkuvalla yhteistyöllä, jota sitten toteutetaan. Osana tätä suunnitelmaa tunnistetaan suorituskykyä koskevat toimenpiteet ja laaditaan poistumisstrategia.

Kaikkia verkostoja ja liittoumia pitää arvioida usein ja parantaa tarvittaessa. Liittoumia voidaan lopettaa toteutusmallin mukaisesti tai silloin, kun virallinen suhde ei enää ole hyödyllinen osallistuville organisaatioille tai sidosryhmille. Varsin todennäköisesti organisaatio usein haluaa sopia liittoumia samojen kumppanien kanssa myös tulevaisuudessa, joten virallisen suhteen päättäminen pitää hoitaa huolellisesti.

Verkostot ovat enemmän epävirallisia ja niiden ylläpidosta on pidettävä huolta myös ohjelman päättymisen jälkeen.

Mittarit

- Neuvottelee ja dokumentoi liittoumasopimuksen
- Laatii ja toteuttaa yhteistyösuunnitelman
- Kehittää ja arvioi mittarit onnistumiselle
- Ylläpitää avainkumppanuussopimuksia
- Sulkee kaikki viralliset sopimukset

5.5.13 Muutos ja muuntaminen

Määritelmä

Kehitetyt valmiudet tuottavat hyötyjä vain silloin, kun ne otetaan käyttöön ja vastaanottavat organisaatiot ja ihmiset tukevat niitä. Muutos (nykyisen tilanteen parantaminen, menneisyys mielessä pitäen) ja muuntaminen (uusien asiointilojen ilmaantunut kehitys, perustuen tulevaisuuden mielikuvaan) tarjoaa prosessin, työkalut ja tekniikat, joita voidaan käyttää auttamaan yksilöitä ja organisaatioita tekemään onnistuneita henkilö- ja organisaatiokohtaisia siirtymiä, joiden seurauksena on muutoksen omaksuminen ja toteutus.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi auttaa yhteiskuntaa, organisaatioita ja yksilöitä muuttumisessa tai muuntamisessa ja siten saavuttamaan ennustettuja hyötyjä ja tavoitteita.

Kuvaus

Ohjelmia organisoidaan, jotta aikaansaataisiin parannuksia. Monissa tapauksissa näitä parannuksia ei saavuteta vain lopputuloksen toimittamisella, vaan vaaditaan myös pieniä tai suuria muutoksia käyttäytymisessä.

Ihmiset eivät yleensä vastusta muutosta – he vastustavat muutosta heissä itsessään. Heidän vastustustaan voidaan onnistuneesti käsitellä esimerkiksi, rakentamalla tukea, käsittelemällä vastarintaa ja kehittämällä muutoksen toteuttamisessa tarvittavaa tietämystä ja taitoa. Strategisempi muutos tulee käsittämään myös vaikuttamisen johtavaan liittoumaan ja muihin psykologisiin ja psykososiaalisiin väliintuloihin. Kun muutoshallinta tehdään hyvin, ihmiset tuntevat olevansa osa muutosprosessia ja työskentelevät yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita toteuttaen hyötyjä ja tuloksia.

Muuntamista tapahtuu, kun tulevaisuuden mielikuvaan perustuen käyttäytymistä muutetaan, koska on olemassa tahto tehdä asioita toisin. Muuntamista johtaa mielikuva tulevaisuudesta ja se riippuu pitkälti tulevaisuuden mielikuvan voimakkuudesta ja ihmisistä, jotka jakavat tulevaisuuden mielikuvan ja haluavat laittaa energiansa siihen, jotta se tapahtuisi.

Ohjelmalta vaadittu muutoksen ja muuntamisen hallinnan taso riippuu paljolti häiriöiden määrästä yksilöiden ja ryhmien jokapäiväisessä elämässä sekä sellaisista ominaisuuksista, kuten kulttuuri, arvojärjestelmä ja aikaisempien muutosten historia. Muutos ja muuntaminen eivät pääsääntöisesti tapahdu ”suunnitellusti”, eikä se yleensä ole lineaarinen prosessi. Yksilön on säännöllisesti seurattava ja arvioitava muutosten vaikuttavuutta ja muokattava muutos- tai muuntamisstrategiaa. Yksilön on otettava huomioon myös ihmisten, ryhmien tai organisaation muutoskyky ja -valmiudet, jotta hän voisi auttaa heitä onnistumaan sopeutumisessa tai muuntamisessa.

Ohjelmat tuottavat yleensä uusia valmiuksia. Kuitenkin lisäarvoa ja hyötyjä saavutetaan vain silloin, kun valmiudet otetaan käyttöön. Organisaatio- tai liiketoimintamuutokset kohdistuvat usein prosesseihin, järjestelmiin, organisaatorakenteisiin ja työrooleihin tai muuttavat niitä, mutta kaikkein eniten ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Muutokset voivat olla melko pieniä, tai ne voivat vaatia täydellistä muuntamista. Joskus ne voivat olla jopa häiritseviä, mikä tarkoittaa sitä, että tarvitaan erityistaitoja häiriöiden selvittämiseksi. Monissa tapauksissa ohjelma aiheuttaa ja organisoi muutoksen, mutta päättyy ennen kuin siitä saatavat hyödyt toteutuvat.

Tietämys

- Yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden oppimistyyli
- Organisaation muutostenhallintateoriat
- Muutoksen vaikutus yksilöihin
- Henkilökohtaiset muutosten hallintatekniikat
- Ryhmädynamiikat
- Vaikutusten arviointi
- Toimija-analyysi
- Motivaatioteoria
- Muutosteoria

Taidot ja kyvyt

- Yksilön, ryhmän tai organisaation muutoskyvyn ja -valmiuden arviointi
- Puuttuminen yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen
- Muutosvastarinnan käsittely

Liittyvät pätevyys-elementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.13.1 Arvioi organisaatio(ide)n muutokseen sopeutumista

Kuvaus

Organisaatioilla ja ihmisillä on rajallinen kyky, valmius ja halu muuttua. Tähän vaikuttaa, muiden tekijöiden ohessa, menestys aikaisemmissa muutoksissa, stressi ja paine, kyseisen muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen, kulttuuri ja ilmapiiri sekä hyvien näkökohtien näkeminen ja huonojen hyväksyminen. Ehdotettua muutosta kohtaan saattaa esiintyä myös joko avointa tai piilevää vastarintaa, mikä vaikuttaa kielteisesti sopeutumisessa muutokseen. Monissa tapauksissa vastustus ei tule niiltä ihmisiltä, joihin muutos suoranaisesti vaikuttaa, vaan niiltä, jotka heitä johtavat. Sopeutuminen muutokseen ei ole kiinnilyöty, vaan siihen vaikuttaa sekä ohjelman sisä- että ulkopuoliset tekijät.

Mittarit

- Analysoi sopeutuvuuden tarvittavaan muutokseen organisaation aikaisempien onnistuneiden ja epäonnistuneiden muutosten perusteella
- Arvioi mahdollisia muutosvastarinnan alueita (aiheet, ihmiset)
- Tunnistaa ja vaikuttaa olosuhteisiin, jotka voivat parantaa sopeutuvuutta
- Ryhtyy toimenpiteisiin, kun organisaatiolla ei ole valmiutta vaadittuun tai odotettuun muutokseen

5.5.13.2 Tunnistaa muutostarpeet ja muuntamismahdollisuudet

Kuvaus

Liiketoimintanäkökulmaan orientoituneen ohjelman osalta analysoidaan organisaation vaatimukset ja ohjelman toteutusympäristö sen määrittelemiseksi, mikä muuntaminen tai liiketoimintamuutos pitää tapahtua ja milloin. Enemmän yhteiskuntaan suuntautuneiden ohjelmien osalta analyysin pitää määrittellä, mihin yhteiskunnallisiin ryhmiin ohjelma voi ja sen tulee vaikuttaa. Tämä voidaan tehdä haastattelemalla, keräämällä tietoa, analysoimalla tietoa tai käyttämällä työryhmiä. Joskus ilmenee mahdollisuuksia, jotka johtuvat markkinaolosuhteiden muutoksista, ohjelman ympäristön muutoksista tai muista organisatorisista tai yhteiskunnallisista muutoksista. Muutosvaatimukset ja -mahdollisuudet tulevat itse muuttumaan säännöllisesti, joten niitä on myös säännöllisesti tarkistettava ja muokattava.

Mittarit

- Tunnistaa ryhmiä ja yksilöitä, joihin muutos vaikuttaa
- Kartoittaa ryhmän kiinnostuksia
- Tunnistaa säännöllisesti muutosvaatimuksia ja -mahdollisuuksia
- Mukautuu muuttuviin kiinnostuksiin ja tilanteisiin

5.5.13.3 Kehittää muutos- tai muuntamisstrategiaa

Kuvaus

Yksilö kehittää muutosstrategian (tai se ilmaantuu ja on siksi yksilön kokoama) käsittelemään ennakoituja muutoksia tai muuntamisia. Se perustuu muutoksen voimakkuuteen ja vaikutukseen, ottaen huomioon organisaation, yhteiskunnan tai ihmisten kyvyn muuttua tai halukkuuden muuntamiseen. On huomioitava myös muutosten ajoitusten sovittaminen yhteen organisatoristen tai yhteiskunnallisten dynamiikkojen ja mahdollisuuksien kanssa. Suunnitelma kehitetään neuvottelemalla ja sitä päivitetään säännöllisesti.

Sen oppiminen, seuraaminen ja arvioiminen, mikä toimii ja mikä ei ja missä tilanteissa, on osa strategiaa. Muutokset ja muuntaminen eivät tapahdu yön ylitse, vaan yleensä se kestää jonkin aikaa ennen kuin siitä saadaan lisäarvoa.

Kun muutokset ja muuntamiset ovat merkityksellisempiä, silloin kehitetään vaiheittainen lähestymistapa, jotta varhaiset onnistumiset voidaan arvioida ja käyttää kannustimina lisämuutoksille. Muutossuunnitelmat voivat joskus olla suunniteltuja ja jäseneltyjä, mutta voivat myös keskittyä ryhmäkäytöksiin, valtaan, oppimiseen ja ilmaantumiseen. Ei ole olemassa oikeaa tapaa tehdä muutosta, mutta yksilön pitää ennakoida muutos.

Mittarit

- Tunnistaa yhteiskunnallisia, organisatorisia ja henkilökohtaisia muutos- tai muuntamisstrategioita, tunnistaen esimerkiksi, uudistajia, aikaisia omaksujia, enemmistöjä ja viivyttelijöitä
- Tekee yhteistyötä muiden kanssa strategioiden vahvistamiseksi
- Dokumentoi strategiat kattavaksi muutossuunnitelmaksi
- Kehittää askel-askeleelta lähestymistavan, jos tämä on tarpeen
- Mukauttaa säännöllisesti muutos- tai muuntamissuunnitelmaa sisällyttääkseen komponentin ympäristöstä tai yhteiskunnasta saadut opit ja muutokset
- Mukauttaa säännöllisesti strategiaa, siksi että muutos on onnistunut ja hyödyt on saavutettu

5.5.13.4 Toteuttaa muutoksen - tai muuntamisen hallintastrategiaa

Kuvaus

Muutosstrategiaan perustuen suunnitellaan joukko mahdollisia väliintuloja. Nämä voivat sisältää työryhmiä, koulutusta, tiedotustilaisuuksia, koejaksoja, vakavia pelejä ja visiointia. Varmasti tullaan puuttumaan myös valtaan, vaikutusvaltaan ja muutosvastarinnan käsittelyyn. Kun muutos on saatu aikaan, pitää ryhtyä muutosta ylläpitäviin toimenpiteisiin ja auttamaan organisaatioita ja yksilöitä välttämään ”putoamista takaisin” vanhaan käyttäytymiseen.

Joukkotiedotusvälineiden ja sosiaalisen median väliintuloja tulisi harkita sosiaalisissa muutosohjelmissa. Nämä väliintulot toteutetaan ja arvioidaan onnistumisen kannalta. Tarvittaessa vaihtoehtoja kehitetään ja toteutetaan.

Mittarit

- Laatii johdonmukaisen väliintulosuunnitelman
- Toteuttaa valitut väliintulot
- Johtaa tai organisoii työryhmiä ja koulutusta
- Käsittelee muutosvastarintaa
- Organisoii ja toteuttaa joukkotiedotusvälineiden väliintuloja
- Käyttää vahvistamistekniikoita varmistamaan, että uusi käyttäytyminen on kestävä

5.5.14 Valinta ja tasapaino

Määritelmä

Valinta ja tasapaino keskittyy ohjelman laajuuteen kuuluvien komponenttien arvioimiseen, valintaan, suorituskyvyn valvontaan sekä ohjelman tasapainottamiseen. Toisin sanoen sen varmistamiseen, että ohjelma kokonaisuutena toteuttaa tarvittavat muutokset ja saa aikaan optimaalisia hyötyjä.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoituksena on antaa yksilölle, selkeisiin kriteereihin perustuen, mahdollisuus valita kaikki ohjelman laajuuteen kuuluvat komponentit, asettaa ne tärkeysjärjestykseen ja arvioida niitä uudelleen. Tasapainon, johdonmukaisuuden ja suorituskyvyn ylläpitäminen on ratkaisevan tärkeää tulosten saavuttamiselle.

Kuvaus

Mahdollisten komponenttien valitseminen on jatkuva ja iteratiivinen prosessi, missä ohjelma täytetään sekä uusilla, että olemassa olevilla komponenteilla. Ne, jotka ovat valmistuneet poistetaan ohjelmasta. Jotkut komponentit voidaan peruuttaa tai asettaa pitoon. Ne eivät ole 'aktiivisia', vaikkakin ne voivat pysyä ohjelmassa ja näkyä edelleen tiekartassa. Ehdotuksia tai liiketoimintatarkasteluja uusista komponenteista voidaan esittää mahdollista valintaa varten. Nämä ehdotukset katselmoidaan sen varmistamiseksi, että ne ovat linjassa ohjelman ennakoitujen hyötyjen kanssa. Rajoitteet, kuten aika, kustannukset tai resurssien saatavuus on myös huomioitava. Itse valintaprosessi voi johtaa myös siihen, että komponentti asetetaan pitoon, peruutetaan kokonaan tai se saa alemman prioriteetin.

Ohjelman tasapainottaminen on prosessi, jolla varmistetaan se, että ohjelma todella on oikealla tavalla ja oikeiden prioriteettien mukaisesti toteuttamassa muutosta, tuottamassa ennakoituja hyötyjä ja saavuttamassa ennakoituja muutoksia. Se on komponenttien edistymisen ja niiden ennakoitujen hyötyvaikutusten seurantaprosessi, ja sen perusteella ennustetaan tulevaa suorituskykyä. Jos ja kun on tarpeen, ohjelmaan ehdotetaan muutoksia. Mahdollisia muutoksia voisivat olla komponenttien hidastus tai nopeutus, strategisten resurssien siirto yhdeltä komponentilta toiselle tai jopa (joskus tilapäisesti) komponenttien pysäyttäminen tai korvaus toisilla, jotka tuottavat enemmän. Tämä prosessi toteutetaan säännöllisesti, yleensä kuukausittain.

Vaikka tämä on suunniteltu ja yleensä vakaa prosessi, mutta äkillisiä muutoksia saattaa ilmetä. Yleensä näitä ilmenee ohjelman äkillisten tärkeys- tai ympäristömuutosten vuoksi. Tapahtunut on tunnustettava ja koko ohjelma on arvioitava.

Tietämys

- Tarjonnan ja kysynnän käsitteet
- Analyysimenetelmät ja –tekniikat, mukaan lukien:
 - Kustannushyötyanalyysi
 - Kvantitatiivinen analyysi
 - Monikriteerianalyysi
 - Skenaariosuunnittelu
 - Todennäköisyysanalyysi
 - Graafiset analyysimenetelmät
- Moniulotteisen ja kompleksisen tiedon esittäminen luovilla tavoilla, mukaan lukien:
 - Kuplakaaviot
 - Kolmiulotteiset kuvaajat
 - Tasapainotettu tulokorttimatriisi

- Parittainen vertailu
- Liiketoimintatarkastelut ja esitutkimukset
- Taloustietojen analysointi ja trendianalyysi
- Laatu ja jatkuva parantaminen
- Prosessin parantaminen
- Mittarit ja keskeiset suorituskykyindikaattorit hallintatyökaluina

Taidot ja kyvyt

- Edistymisen valvonta
- Muutoshallinta
- Raportointi
- Neuvottelu
- Käynnistystyöpaja
- Aloituskokous
- Riippuvuuksien kartoitus
- Kapasiteetin analysointi:
 - Henkilöresurssit
 - Talous
 - Varat
- Riskien ja mahdollisuuksien analyysitekniikat, esimerkiksi:
 - Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat (SWOT)
 - Poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, laillinen, ekologinen (PESTLE)
 - Ydinkykyjen analyysi
 - Skenaariosuunnittelu
- Päätöksentekomallit ja –strategiat
- Kyky tehdä vaihtokauppoja, kun täydellistä ratkaisua ei ole olemassa
- Kyky käyttää useita kriteerejä hallintapäätösten tekemiseen
- Asianmukaisten keskeisten suorituskykyindikaattoreiden luominen, käyttäminen ja soveltaminen
- Projektin ja ohjelman hyötyjen tunnistaminen ja dokumentointi
- Projektin suorituskyvyn määrittäminen korkean tason tiedon perusteella

Liittyvät pätevyyslementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyyslementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 7: Ristiriidat ja kriisit
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

5.5.14.1 Analysoi komponenttien ominaisuudet

Kuvaus

Kaikki mahdolliset komponentit analysoidaan niiden toteutettavuuden sekä resurssi-, aika- ja kustannusprofiilien määrittämiseksi. Analyysi etsii myös keskinäisiä riippuvuuksia ja määrittää sen, kuinka kukin komponentti linjataan strategisten päämäärien ja tavoitteiden kanssa. Mahdollisten komponenttien haluttavuus arvioidaan niiden riskien, ennakoitujen hyötyjen ja liiketoimintavaikutusten perusteella. Jos hyödyt ja liiketoimintavaikutukset eivät ole selviä tai

määritettävissä, voidaan tilata toteutettavuustutkimus investointiarvon määrittämiseksi. Komponenttien arvioinnissa ja tärkeysjärjestykseen asettamisessa keskitytään varmistamaan se, että ne ovat linjassa ohjelman tarpeiden ja tärkeysjärjestyksen kanssa. Komponentteja verrataan keskenään ja ne asetetaan tärkeysjärjestykseen.

Mittarit

- Tallentaa tiedot komponenttien rajapinnoista, uusista riskeistä, resurssi- ja kustannusvaatimuksista sekä liiketoimintahyödyistä ja niiden ajoituksista
- Kartoittaa riippuvuudet komponenttien välillä
- Komponentit asetetaan tärkeysjärjestykseen vertailuanalyysin perusteella

5.5.14.2 Asettaa komponentit tärkeysjärjestykseen ohjelman tärkeysjärjestysten perusteella

Kuvaus

Ohjelma määrittää kriteerit, joita se käyttää komponenttien tärkeysjärjestykseen asettamisessa. Näihin kriteereihin voi kuulua riski, koko, kesto, tyyppi tai strateginen tärkeys. Tärkeysjärjestys voidaan katselmoida ja ajan myötä sitä voidaan muuttaa ohjelman tarpeiden, markkinoiden tai strategisten päämäärien muutosten perusteella.

Mittarit

- Tunnistaa dokumentoi ja katselmoi menetelmät ja kriteerit, jotka heijastavat priorisoitavien komponenttien muuttuvaa tärkeysjärjestystä
- Varmistaa sidosryhmien kanssa sopimuksen koskien projektisalkun priorisointikriteereitä
- Tukee tarkastus- ja priorisointiprosessia
- Tukee resursointi-, rahoitus- ja valintaprosesseja
- Asettaa komponentit tärkeysjärjestykseen sen perustella, miten ne ovat linjassa tavoitteiden kanssa, ja mikä on niiden osuus tavoitteiden saavuttamisessa

5.5.14.3 Analysoi ja ennustaa ohjelman tulevaisuuden suorituskykyä

Kuvaus

Ohjelmaa johtaessaan yksilön on tarpeellista analysoida ja ennustaa sen tulevaa suorituskykyä.

Osana ohjelman suorituskyvyn hallintaa arvioidaan säännöllisesti strategisten tärkeysjärjestysten arvo ja osuus sen määrittämiseksi, toimittavatko komponentit kuten aiottu, sekä sen varmistamiseksi, että ohjelma kokonaisuutena pysyy tasapainotettuna ja linjattuna. Yksilö voi myös tunnistaa saatuja oppeja ja syöttää suosituksia komponenttien tunnistamis-, priorisointi- tai valintaprosesseihin.

Mittarit

- Tarkastaa ja parantaa komponenttien tunnistamis- ja hyväksymisprosesseja
- Arvioi ohjelman arvoa ja panosta tärkeysjärjestykseen keskeisten suorituskykyindikaattoreiden mittareiden seurannan ja tarkastelun avulla
- Tunnistaa ja valitsee saadut opit komponenttien valinta-, priorisointi- ja tasapainotusprosesseihin

5.5.14.4 Valmistelee ja helpottaa ohjelman päätöksiä

Kuvaus

Yksilö tunnistaa ja dokumentoi komponenttien valinnassa käytettävät menetelmät, ottaen huomioon ohjelman halutun koostumuksen. Tämä koostumuksen valinta voi perustua riskiin, tekniseen ammattialaan ja/tai johonkin toiseen kriteeriin. Joitakin komponentteja ei ehkä hyväksytä tai voidaan hylätä. Olemassa olevia komponentteja voidaan peruuttaa tai laittaa pitoon.

Ohjelman organisaation ja hallinnon mukaisesti tehdään suosituksia ohjelmaan sisällytettävistä komponenteista elimelle, joka hyväksyy komponentit, rahoituksen ja resurssit. Hyväksyvän elimen päätökset viestitään sidosryhmille, jotta varmistetaan tietous ja selvyys niistä.

Mittarit

- Tunnistaa ja dokumentoi organisaation ihanteellisen komponenttikoostumuksen
- Valitsee ohjelmaan sisällytettävät komponentit organisaation hyväksymää valintamenettelyä käyttäen
- Valmistelee komponenttien valintasuosituksset hyväksyttäväksi
- Viestii tulokset komponenttien valinnasta sidosryhmille