

Yksilön pätevyudet Osa 3 Salkunjohtaminen

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 määritellä 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 peruslähde pysyy voimassa.

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

29 pätevyuselementtiä jaetaan kolmeen pätevyysalueeseen:

- **Ihmiset:** Ihmiset –pätevyuselementit määrittelevät henkilökohtaiset ja henkilöiden väliset pätevyudet, joita tarvitaan onnistumiseen projekteissa, ohjelmissa ja salkuissa
- **Käytäntö:** Käytäntö –pätevyuselementit määrittelevät projektien, ohjelmien ja salkkujen hallinnan tekniset näkökohdat
- **Näkökulma:** Näkökulma –pätevyuselementit 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 kriittisimpänä menestystekijänä. 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 ystävyyydestä.

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

Reinhard Wagner
IPMA Presidentti

Martin Sedlmayer
ICB4 Projektipäällikkö

1. Johdanto	6
Huomautus koskien suomennoksen rakennetta.....	6
2. Tarkoitus ja tulevat käyttäjät	7
2.1 Pätevyyden määritelmä	7
2.2 Kohderyhmät ja käyttötarkoitukset	9
2.3 Yksilöpätevyyden kehittäminen	10
2.3.1 Yleistä.....	10
2.3.2 Yksilö-, ryhmä- ja organisaatiopätevyyden kehittäminen	11
2.3.3 Lähestymistapoja yksilöpätevyyksien kehittämiseksi.....	12
2.3.4 Pätevyyskehityksen sidosryhmät.....	13
2.3.5 Tehokkaan pätevyyksien kehittämisen edellytykset	14
3 Yksilön pätevydet	16
3.1 IPMA ICB/NCB:n viitekehys	16
3.2 ICB4:n rakenne	18
4 Projektinjohtamisessa työskentelevät ihmiset (katso julkaisu ”Yksilöpätevydet Osa 1 Projektinjohtaminen”)	21
5 Ohjelmanjohtamisessa työskentelevät ihmiset (katso julkaisu ”Yksilöpätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen”)	21
6 Salkunjohtamisessa työskentelevät yksilöt	22
6.1 Projektisalkkujen johtaminen	23
6.2 Pätevyyksien läpileikkaus	24
6.3 Näkökulma	26
6.3.1 Strategia.....	27
6.3.2 Hallinto, rakenteet ja prosessit.....	32
6.3.3 Standardien ja määräysten noudattaminen	37
6.3.4 Valta ja kiinnostus.....	43
6.3.5 Kulttuuri ja arvot.....	46
6.4 Ihmiset	50
6.4.1 Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	51
6.4.2 Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus.....	55
6.4.3 Henkilökohtainen viestintä	58
6.4.4 Suhteet ja sitoutuminen	62
6.4.5 Johtajuus.....	66
6.4.6 Ryhmätyö.....	70
6.4.7 Ristiriidat ja kriisit	74
6.4.8 Oivaltaminen.....	78
6.4.9 Neuvottelu	83
6.4.10 Tulossuuntautuneisuus.....	87
6.5 Käytäntö	91
6.5.1 Salkun toteutusmalli	92

6.5.2	Hyödyt ja tavoitteet	95
6.5.3	Laajuus	98
6.5.4	Aika	101
6.5.5	Organisaatio ja informaatio	103
6.5.6	Laatu	107
6.5.7	Talous.....	109
6.5.8	Resurssit.....	112
6.5.9	Hankinta ja kumppanuus	115
6.5.10	Suunnittelu ja ohjaus.....	118
6.5.11	Riski ja mahdollisuus.....	122
6.5.12	Sidosryhmät.....	127
6.5.13	Muutos ja muuntaminen	132
6.5.14	Valinta ja tasapaino	135

1. Johdanto

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

ICB tukee yksilön pätevyyden kehittämistä tarjoamalla täydellisen projektien, ohjelmien ja salkkujen pätevyyselementtien kartoituksen.

IPMA:n tavoitteet ICB:n suhteen ovat yksinkertaiset – rikastuttaa ja parantaa yksilötason projektin-, salkun- ja ohjelmanjohtamisen pätevyyttä, sekä tarjota pätevyyskartoituksen, 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 pätevä toteutus on jokaisen onnistuneen projektin sydänasia.

Projekti-, ohjelma- ja salkkupäälliköiden velvollisuus ei ole koskaan ollut suurempi mitattavien tulosten tuottamisessa, aikataulussa, budjetissa, määrättyssä laajuudessa ja laatuksittain täyttäen. IPMA ICB pätevyysstandardin tarkoitus on tukea yksilöiden ja myös organisaatioiden kasvua niiden kamppaillessa yhä kovemmin kilpailluissa projektiympäristöissä. IPMA ICB kuvaa sellaisen kattavan pätevyyskokonaisuuden, joka yksilöllä pitää olla tai jossa hänen pitää kehittyä, johtaakseen menestyksekkäästi 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 pätevyyden 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 pätevyydet Osa 1, Projektinjohtaminen

Yksilön pätevyydet Osa 2, Ohjelmanjohtaminen

Yksilön pätevyydet Osa 3, Salkunjohtaminen

2. Tarkoitus ja tulevat käyttäjät

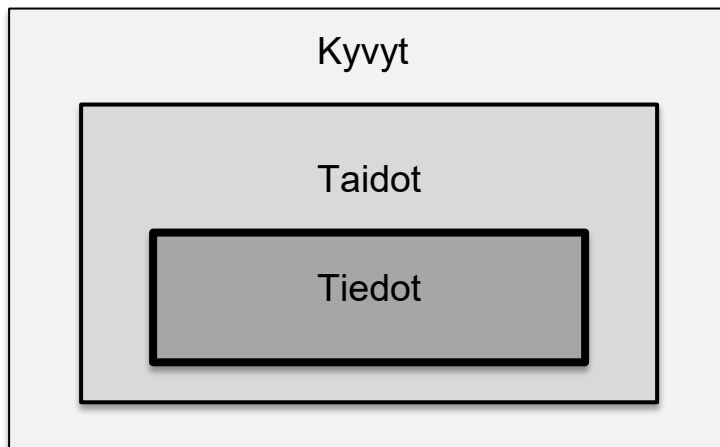
2.1 Pätevyyden määritelmä

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 kyynä.

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 kehittämiseksi • 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 kehittämiseksi • Perusta artikkeleille ja konferensseille • Alusta ryhmäperusteiselle tutkimukselle

2.3 Yksilöpätevyyden kehittäminen

2.3.1 Yleistä

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

- Yksilöpätevydet käsittelevät tietoja, taitoja ja kykyjä kokemuksen kautta
- Ryhmäpätevydet käsittelevät yhteistä päämäärää tavoittelevien yksilöiden yhteistä suoritusta
- Organisaatiopätevydet 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 pätevyysien 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 organisaatiopätevyysien kehittämisten kesken tarjoavat yksilöpätevyysien 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 pätevyysien saavuttamiseen, arviointiin ja kehittämiseen liittyviä toimia.

2.3.2 Yksilö-, ryhmä- ja organisaatiopätevyiden kehittäminen

Pätevyiden 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®)

Pätevydet 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 pätevyksien 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 tulevilla projekteilla. Lisätietoa organisaatioiden oppimisesta ja pätevyksien kehittämisestä tarjoaa IPMA OCB.

2.3.3 Lähestymistapoja yksilöpätevyksien kehittämiseksi

On olemassa useita lähestymistapoja yksilön pätevyksien 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 tietyssä 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 pätevyksien kehittäminen voi riippua osanottajien lukumäärästä, käytettävistä menetelmistä tai istuntojen kestosta.
- **Valmennus ja mentorointi**, esim., kun suoritetaan tiettyjä toimintoja tai pyritään kehittämään erityisiä pätevyksiä, niin pyydetään palautetta, neuvoja ja tukea valmentajalta, johtajalta tai mentorilta. Tyypillisesti, valmentaja, johtaja tai mentori 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 pätevyksiä 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 pätevyyskehittämiseen 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 kehittymisessään, esim. näyttämällä hyvää esimerkkiä ja antamalla opastusta.
- **Henkilöstöosasto (HR):** Tämän osaston rooli on määritellä standardeja (esim. (pätevyysmallit ja -profiilit rooleille projekteissa). Henkilöstöosasto suunnittelee ja ohjaa kaikkia riittävän pätevyysprofiilin omaavien henkilöiden rekrytointia. Se organisoii pätevyyden 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 pätevyyden 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 pätevyyskehittämisen arviointitavoille sekä kouluttajien, valmentajien ja arvioijien toimintatavoille, ja määrittelevät mitä pätevyyskehittämistä kussakin roolissa ammattimaiseen toimintatapaan tarvitaan.
- **Arvioijat:** He arvioivat yksilöitä standardin perusteella, tunnistavat vahvuudet ja puutteet määriteltyn kynnysarvoon nähden, sekä tunnistavat tavat kehittää yksilön pätevyyskehittämisen määritelyjen sääntöjen rajoissa.

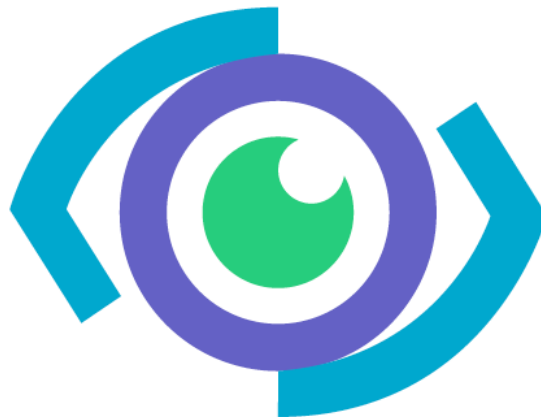
2.3.5 Tehokkaan pätevyyskehittämisen edellytykset

Ennen kun aloitetaan pätevyyskehittäminen, 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 pätevyyskehittämisellä 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 määrittellä yksilön kehittämisen visiot ja tavoitteet, sekä standardit, prosessit ja rakenteet tälle kehittämiselle. Tämä voi sisältää, mutta ei rajoittuen, pätevyyskehittämisen arvioinnin ja potentiaalisten puutteiden analysoinnin määriteltävien 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 pätevyyskehittämisen itsenäisesti tai vertaisympäristössä, tulee noudattaa samaa polkua täyttääkseen edellä mainitut vaatimukset.

IPMA:n pätevyysperusteet ovat kattava kartoitus pätevyyskehittämisestä, 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 pätevyyskehittämisen painoarvot vaihtelevat projektityypeittäin (esim. IT, tuotanto, tutkimus ja kehitys) ja teollisuuden aloittain (esim. rakentaminen, liike-elämän palvelut ja hallinto). Kuitenkin kaikissa projekteissa kaikki pätevyudet 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 kehittämiskaskelten 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 pätevydet

3.1 IPMA ICB/NCB:n viitekehys

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

- **Ammattialat.** IPMA ICB/NCB ei esittele pätevyksiä 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 pätevyyssilmän. Nämä pätevyysalueet soveltuvat yhtä lailla kaikkiin kolmeen ammattialaan (projektin-, ohjelman ja salkunjohtaminen).
- **Nämä kolme pätevyysaluetta ovat seuraavat:**
 - **Ihmispätevyudet:** nämä koostuvat henkilökohtaisista ja henkilöiden välisistä pätevyyksistä, 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 pätevyyslementtejä (PE) jotka soveltuvat kaikille ammattialoille. PE:t sisältävät luetteloita tiedoista ja taidoista, joita tarvitaan PE:n hallinnassa. Keskeiset pätevyyden 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 koordinoidulla 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 jäsenneilty yhdenmukaisesti projektien, ohjelmien ja salkkujen osalta.



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 käyttää.

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 sääntelyelimien 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, sopimuksien 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 todistetaan sovittujen tehtävien onnistuneen hoitamisen avulla sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla. Näiden ääripäiden väliin on määritelty 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: **Ryhmätyö (Ihminen 6)** ja sitä kuinka käsitellään **Ristiriitoja 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 pätevyysselementeissä 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)**.

Pätevyysselementti **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 ihmiset (katso julkaisu "Yksilönpätevyudet Osa 1 Projektinjohtaminen")

5 Ohjelmanjohtamisessa työskentelevät ihmiset (katso julkaisu "Yksilönpätevyudet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen")

6 Salkunjohtamisessa työskentelevät yksilöt

IPMA pätevyudet perustuvat kattavaan kartoitukseen pätevyyksistä, joita yksilöllä tulee olla, tai joita yksilön tulee kehittää hallitukseen menestyksekkäästi salkkuja. Yleinen malli soveltuu kaikille sektoreille ja teollisuuden aloille. Se ei kuitenkaan suosittale 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, salkkujen onnistuneeseen hallintaan tarvittavien monien pätevyuksien painoarvo vaihtelee salkkutyypeittäin (esim. IT, tuotanto, tutkimus ja kehitys) sekä toimialoittain (esim. rakentaminen, liiketoimintapalvelut ja hallinto). Kuitenkin jokaisessa salkussa, kaikki pätevyudet ovat merkityksellisiä.

6.1 Projektisalkkujen johtaminen

Projektisalkku koostuu joukosta projekteja ja/tai ohjelmia. Ne eivät välttämättä liity toisiinsa, vaan ne on tuotu yhteen organisaation resurssienkäytön optimoimiseksi ja organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, samalla kun minimoidaan salkun riski.

Salkku voidaan toteuttaa osassa organisaatiota, kuten osastossa, tai se voi olla koko yrityksen kattava. Salkut voivat olla sisäkkäisiä siten, että on olemassa sekä osastokohtainen, että yrityskohtainen salkku. Projektisalkkujen käyttö sallii organisaatioiden resurssien käytön parhaalla mahdollisella tavalla ja mahdollistaa samalla organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen, riippumatta salkun mittakaavasta, laajuudesta tai sen sijainnista organisaation sisällä.

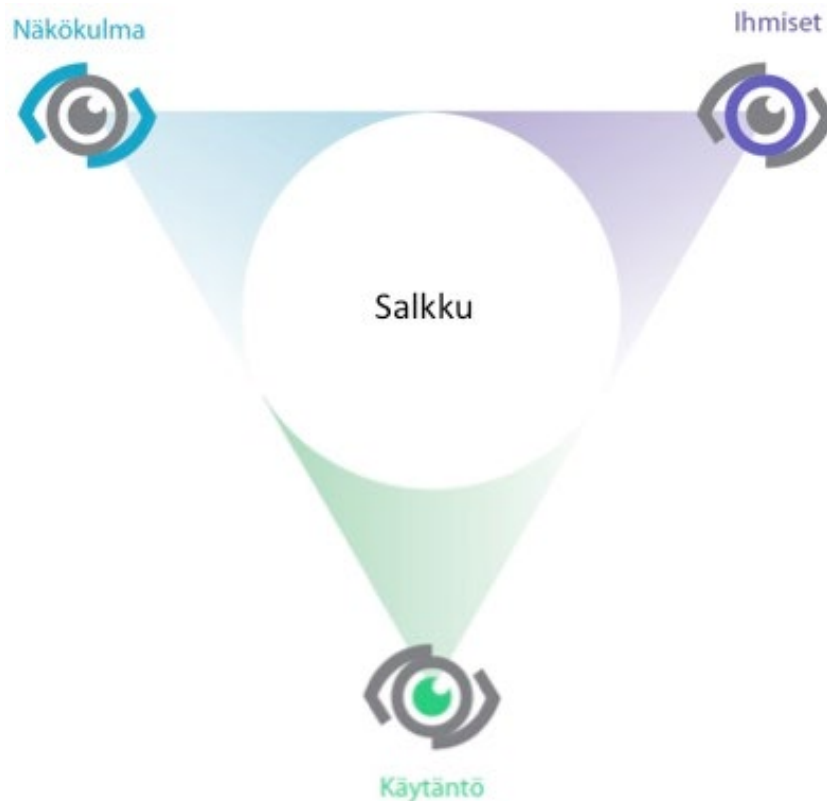
Projektisalkunjohtaminen on dynaaminen päätöksentekoprosessi. Siinä uusia projekteja ja ohjelmia arvioidaan, valitaan, asetetaan tärkeysjärjestykseen ja tasapainotetaan salkussa jo olevien projektien ja ohjelmien kanssa. Salkunjohtamisen päämäärä on linjata projektit strategian kanssa, säilyttää tasapaino salkun erityyppisten projektien kesken sekä varmistaa se, että salkku sopii resurssiominaisuuksiin niin, että organisaatio pystyy pitämään yllä investointien enimmäisarvoa.

Projektisalkkujen johtaminen on organisatorinen lähestymistapa kokonaisvaltaiseen projektisalkun johtamiseen. Projektipäätökset, erityisesti resurssien kohdentamispäätökset, lisäävät todennäköisesti koko salkun arvoa silloin, kun ne tehdään salkkutason näkökulmasta, sen sijaan, että ne tehtäisiin yksittäisen projektin näkökulmasta. Salkunjohtamisen lähestymistavassa käytetään joukkoa prosesseja, menetelmiä ja työkaluja asettamaan salkun projektit tärkeysjärjestykseen ja kohdentamaan sekä uudelleen kohdentamaan niille resursseja.

Hyvin toimivissa organisaatioissa käytetään korkean tason päätöksentekoryhmiä linjaamaan projekteja strategian mukaisiksi sekä tasapainottamaan projektisalkun sisältöä ja maksimoimaan sen arvon. Onnistumisen maksimoimiseksi projektisalkun johtaminen tulee sovittaa kulloinkin vallitseviin olosuhteisiin.

6.2 Pätevyksien läpileikkaus

IPMA:n pätevyssilmä on sovellettavissa kolmelle johtamisen ammattialalle - projektinjohtaminen, ohjelmanjohtaminen ja salkunjohtaminen. Yleiseen malliin perustuen jokaisella yksilöllä, johtaakseen onnistuneesti projekti- ja/tai ohjelmasalkkua, on oltava tarkoin määritelty joukko pätevyksiä. Yksilöllä on oltava näkökulmapätevyksiä, jotka käsittelevät salkkuihin vaikuttavia tekijöitä, hänellä on oltava henkilöpätevyksiä, jotka käsittelevät henkilökohtaisia ja sosiaalisia aiheita sekä käytäntöpätevyksiä, jotka kohdistuvat erityisiin salkunhallinnassa tarvittaviin pätevyksiin.



6.3	Näkökulma	Sivu
6.3.1	Strategia	Sivu 27
6.3.2	Hallinto, rakenteet ja prosessit	Sivu 32
6.3.3	Standardien ja määräysten noudattaminen	Sivu 37
6.3.4	Valta ja kiinnostus	Sivu 43
6.3.5	Kulttuuri ja arvot	Sivu 46
6.4	Ihmiset	
6.4.1	Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	Sivu 51
6.4.2	Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus	Sivu 55
6.4.3	Henkilökohtainen viestintä	Sivu 58
6.4.4	Suhteet ja sitoutuminen	Sivu 62
6.4.5	Johtajuus	Sivu 66
6.4.6	Ryhmätyö	Sivu 70
6.4.7	Ristiriidat ja kriisit	Sivu 74
6.4.8	Oivaltaminen	Sivu 78
6.4.9	Neuvottelu	Sivu 83
6.4.10	Tulossuuntautuneisuus	Sivu 87
6.5	Käytäntö	
6.5.1	Salkun toteutusmalli	Sivu 92
6.5.2	Hyödyt	Sivu 95
6.5.3	Laajuus	Sivu 98
6.5.4	Aika	Sivu 101
6.5.5	Organisaatio ja informaatio	Sivu 103
6.5.6	Laatu	Sivu 107
6.5.7	Talous	Sivu 109
6.5.8	Resurssit	Sivu 112
6.5.9	Hankinta ja kumppanuus	Sivu 115
6.5.10	Suunnittelu ja ohjaus	Sivu 118
6.5.11	Riskit ja mahdollisuudet	Sivu 122
6.5.12	Sidosryhmät	Sivu 127
6.5.13	Muutos ja muuntaminen	Sivu 132
6.5.14	Valinta ja tasapaino	Sivu 135

6.3 Näkökulma

Pätevyysalue ”näkökulma” käsittelee salkun toteutukseen vaikuttavia tekijöitä.

Se määrittelee viisi pätevyyttä:

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

6.3.1 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 salkkuun tilannenäkökohdat huomioiden.

Kuvaus

Tässä pätevyudessa kuvataan salkun 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, laatupolitiikan ja yritysarvojen kanssa. Strateginen pätevyys sisältää myös prosessit, jotka auttavat ymmärtämään organisaatioympäristöä, kehittämään tavoiteltujen hyötyjen tilaa sekä tekemään oikeita projektien ja ohjelmien valintoja salkussa. Strategisen linjauksen pitäisi näin ollen välittää organisaation tulevaisuuden näkymä ja strategia projektin päämääräksi tai ohjelmien hyödyiksi.

Strategisten päämäärien jakamiseen ja hallintaan voidaan strategisissa linjausprosesseissa soveltaa erilaisia malleja (esim. tuloskortti, 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 salkkuun 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
- Yrittäjäjyys
- 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

6.3.1.1 Yhdensuuntaisuus organisaation tehtävän ja tulevaisuuden näkymän kanssa

Kuvaus

Yksilö tietää organisaation tehtävän, tulevaisuuden näkymän ja strategian, osaa käyttää niitä priorisointiin sekä valintakriteereinä salkussa. Yksilö varmistaa, että nämä kriteerit ovat linjassa organisaation tehtävän, laatu politiikan ja arvojen kanssa. Jos suhde salkun hyötyjen ja organisaation tarkoituksen välillä on epämääräinen, niin silloin tulee tehdä säännöllisiä tarkistuksia sen varmistamiseksi, että hyödyt on johdettu virallisista strategisista asiakirjoista. Linjaus tarkistetaan ja mitataan käyttämällä diagnostisia hallinnan ohjausjärjestelmiä ja

virallisista työkaluja, kuten kriittisiä menestystekijöitä, menestyskriteerejä tai keskeisiä suorituskykyindikaattoreita.

Mittarit

- Heijastaa organisaation tehtävän ja tulevaisuuden näkymän;
- Yhdensuuntaistaa salkun organisaation tehtävän, tulevaisuuden näkymän ja strategian kanssa käyttämällä tarkoin määriteltyä hallintajärjestelmää (ylhäältä – alas lähestymistapa ja ennakkoon asetetut päämäärät);
- Valvoo ovatko salkun ja sen komponenttiprojektien ja –ohjelmien tavoitteet ja suunnitellut hyödyt yhdenmukaisia tehtävän, tulevaisuuden näkymän ja strategian kanssa;
- Kehittää ja toteuttaa strategisen yhdensuuntaistamisen toimenpiteitä;
- Määrittää tuottaako salkku hyötyjä organisaatiolle.

6.3.1.2 Tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuudet vaikuttaa organisaation strategiaan

Kuvaus

Henkilö tuntee organisaation strategian kehitysprosessin, jota organisaation johto tai johtoryhmä usein kehittää noudattaen tapaa ylhäältä – alas. Aiotut strategiat eivät aina kuitenkaan toteudu, koska ympäristö muuttuu ja uusia mahdollisuuksia ja uhkia ilmaantuu seurattaessa tiettyä polkua. Siksi yksilön ei pidä tietää ainoastaan ennalta asetettuja strategisia päämääriä, vaan myös käyttää valikoimaa työkaluja ja menetelmiä kyseenalaistaakseen näitä päämääriä sekä vaikuttaakseen johtoon tarvittavien parannusten tai muutosten tekemiseksi. Tätä vaikuttamista hallitaan vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien avulla ja soveltamalla alhaalta - ylös lähestymistapaa.

Mittarit

- Tuntee strategian kehitysprosessin
- Tunnistaa sellaisia uusia uhkia ja mahdollisuuksia, jotka voivat muuttaa strategiaa
- Sitouttaa työtoverit kyseenalaistamaan organisaation strategian toteuttamalla ohjauksen vuorovaikutteisia hallintajärjestelmiä
- Tunnistaa strategiset parannukset ja viestii ne organisaation johdolle
- Vaikuttaa strategian laadintaprosessiin ehdottamalla muutoksia strategiaan.

6.3.1.3 Liiketoiminnan jatkuvuuden / organisatorisen oikeutuksen kehittäminen ja varmistaminen

Kuvaus

Yksilö pystyy esittämään asiakirjan, jossa todetaan sen hetkiset perusteet salkun tuottamille liiketoiminnallisille tai organisatorisille hyödyille. Tämän perustelun tulisi osoittaa salkun sisäisten komponenttien väliset yhteydet ja olla perusta salkun menestyskriteereille. Yksilö voi luoda, parantaa, tulkita tai päivittää ja joskus jopa toteuttaa liiketaloudellisia perusteita tai niiden osia. Tämän ei pidä olla muuttumaton asiakirja. Sitä pitää voida päivittää säännöllisesti koko toteutuksen ajan ja arvioida uudelleen sen voimassaoloa. Lisäksi yksilö seuraa tai valvoo

jatkuvasti salkun kokoonpanoa varmistaakseen salkun komponenttien yhdensuuntaisuuden organisaation strategian kanssa.

Mittarit

- Kehittää liiketoiminnallisen ja/tai organisatorisen perustelun salkulle;
- Tunnistaa salkun tavoitteet suunniteltujen hyötyjen tuottamiseksi;
- Myy liiketoiminnallisen ja/tai organisatorisen perustelun salkun rahoittajille ja/tai omistajille;
- Arvioi uudelleen perustelua vahvistaakseen sen jatkuvan yhdensuuntaisuuden organisaation strategian kanssa;
- Määrittelee ja hallinnoi salkun kokoonpanoa;
- Soveltaa hyötyjen toteutumisen hallintaa tarkistaakseen tuottaako salkun kokoonpanon hallinta toivottuja tuloksia;
- Kartoittaa ja määrittää onko olemassa tarvetta lopettaa salkku, koska sen strateginen merkitys on tullut tarpeettomaksi tai on vanhentunut sekä muuttaa kokoonpanoa

6.3.1.4 Kriittisten menestystekijöiden määrittely, arviointi ja tarkistus

Kuvaus

Yksilö pystyy erottamaan, määrittelemään, tulkitsemaan ja laittamaan tärkeysjärjestykseen ne kriittiset menestystekijät (KMT), jotka liittyvät suoraan salkkuun. KMT:t ovat suoraan liitettyjä organisatorisiin tavoitteisiin ja liiketoimintatavoitteisiin. Samalla, kun saavutetaan salkun hyödyt, toteutuvat organisaation strategiset tavoitteet sekä taktiset ja operatiiviset päämäärät. Tämä johtaa lopulta organisaation menestykseen. Yksilö voi tarttua sekä virallisiin että epävirallisiin olosuhdetekijöihin ja tunnistaa niiden vaikutukset jokaisen komponentin lopputulokseen. Olosuhdetekijät sekä salkun itsensä dynamiikka voivat johtaa siihen, että menestystekijöiden suhteellinen tärkeys muuttuu. Näihin tekijöihin voi vaikuttaa myös salkkukomponenttien sisäiset ja niiden väliset henkilömuutokset. Siksi yksilö tarkistaa ja arvioi määräajoin KMT:n todellisen ja suhteellisen tärkeyden ja – tarpeen mukaan – ylläpitää menestystä tekemällä muutoksia, siinäkin tapauksessa, että tämä tarkoittaa suositusta komponentin peruuttamiseksi.

Mittarit

- Saa ja/tai kehittää organisaation strategisten tavoitteiden perusteella joukon kriittisiä menestystekijöitä (KMT) salkulle
- Käyttää virallisia KMT:tä strategiseen yhdensuuntaistamiseen
- Tunnustaa KMT:den epäviralliset asiayhteydet
- Käyttää vertaisiaan organisaation strategian kyseenalaistamiseen kehittäessään KMT:tä
- Käyttää KMT:tä komponenttien strategisen yhdensuuntaistamisen määrittelemiseen salkussa
- Viittaa salkun KMT:hin keskustellessaan sidosryhmien kanssa ja hallinnoidessaan heidän odotuksiaan
- Käyttää KMT:tä kannustimien ja palkkioiden kehittämiseen saadakseen aikaan motivoitumisen kulttuurin
- Arvioi uudelleen KMT:iden toteutumisen ylempään tason strategiassa

6.3.1.5 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, kuten esimerkiksi tasapainotettu tuloskortti. SKI:a voidaan käyttää edeltävänä (ennen strategista tapahtumaa tai virstanpylvästä) tai seuraavana (strategisen tapahtuman tai virstanpylvään jälkeen) mittarina tai reaaliaikaisena mittarina. SKI:t tunnustetaan salkulle sekä sen komponenttiprojekteille ja –ohjelmille. Komponenttiprojektien ja –ohjelmien SKI:t voivat muuttua johtuen sekä olosuhdetekijöistä, että salkun itsensä dynamiikasta. Salkun sekä komponenttiprojektien ja -ohjelmien sisäiset ja keskinäiset henkilömuutokset voivat myös vaikuttaa SKI:hin. Siksi yksilön tulee määräjain tarkastaa ja arvioida SKI:en merkityksellisyys ja suhteellinen tärkeys, sekä 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 strategiaan tavoitteisiin, eli 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 organisaation sekä laajemman yhteisön kulttuurinormien ja –arvojen noudattamiseen.

Mittarit

- Saa ja/tai kehittää joukon SKI:ta jokaiselle kriittiselle menestystekijälle
- Päättää edeltävien, seuraavien ja reaaliaikaisten mittareiden käyttämisestä 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 salkun kokoonpanon käyttämällä SKI:ta ja hyötyjen toteuttamisen hallintaa

6.3.2 Hallinto, rakenteet ja prosessit

Määritelmä

Hallinto, rakenteet ja prosessit pätevyyslementti määrittelee niiden olemassa olevien organisaatorakenteiden, -järjestelmien ja -prosessien ymmärtämisen sekä yhdensuuntaistamisen, jotka tukevat salkkuja ja vaikuttavat tapaan, miten ne organisoidaan, toteutetaan ja hallitaan. Organisaation hallintoon, rakenteisiin ja prosesseihin voi kuulua sekä tilapäisiä systeemejä (projekteja ja 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 projekteille ja ohjelmille. 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 salkkuihin kohdistuvien vaikutusten hallintaan.

Kuvaus

Rakenteet ja prosessit ovat minkä tahansa organisaation hallintojärjestelmän oleellisia osia. Yhdensuuntaistaminen rakenteiden ja prosessien kanssa tarkoittaa kykyä käyttää arvojärjestelmiä, rooleja, vastuita, prosesseja ja organisaatioon perustettuja periaatteita sen takaamiseksi, että salkut saavuttavat tavoitteensa ja yrityksen strategiset päämäärät. Salkun 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 näihin liittyvien pysyvien prosessien kanssa. Useimmissa projektisuuntautuneissa organisaatioissa on erilaisia projekteille, ohjelmille ja salkuille tarkoitettuja tukirakenteita ja prosesseja. Ohjelmanjohtamisen ammattialalla voidaan yksilöä 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 organisaatioissa myös projektitoimistot (PMO) voivat antaa yksilöllistä tukea projekti- ja ohjelmajohtamiseen.

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

Tietämys

- Projekteilla johtamisen peruseriaatteet ja ominaisuudet
- Ohjelmanjohtamisen perusteet

- Organisaation suunnittelun ja kehittämisen perusteet
- Projektin-, ohjelman, ja salkunjohtamisen virallinen organisaatio ja epäviralliset keskinäiset vuorovaikutussuhteet (henkilöstö, linjaorganisaatio, jne.) organisaatiossa
- Hallinto
- Organisaatio- ja liiketoimintateoriat

Taidot ja kyvyt

- Johtajuus
- Raportointi, seuranta ja ohjaus
- Viestinnän suunnittelu ja toteutus
- Suunnitteluajattelu
- Olosuhdetietoisuus
- Arvojen tunnistaminen
- Organisatorinen linjaus ja viestintä

Liittyvät pätevyselementit

- Kaikki muut näkökulmapätevyselementit
- Käytäntö 1: Salkun toteutusmalli
- Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio
- Käytäntö 7: Talous
- Käytäntö 8: Resurssit
- Käytäntö 9: Hankinta ja kumppanuus
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus
- Käytäntö 13: Muutos ja muuntaminen

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

6.3.2.1 Tuntee salkunjohtamisen periaatteet ja tavan, jolla niitä toteutetaan ja sovelletaan

Kuvaus

Yksilö tuntee salkunjohtamisen käsitteet, osaa selittää eron erityyppisten organisaatorakenteiden välillä, esim. toiminnallinen, matriisi ja projektisuuntautunut organisaatio, ja tietää miten onnistumisen kannalta salkkuja pitää optimaalisesti yhdensuuntaistaa olemassa olevien organisatoristen rakenteiden, kuten hallitusten ja valiokuntien kanssa. Yksilö on tietoinen pysyvän organisaation salkunhallinnan toteutuksen eri käsitteistä ja tavoista. Lisäksi yksilö tuntee strategisen suorituskyvyn hallinnan periaatteet ja kuinka niitä toteutetaan salkkujen ja näiden komponenttiprojektien ja –ohjelmien kautta. Siksi yksilö voi määritellä salkkukriteerit, tarvittavat syötteet ja tulokset sekä kuinka eri projektit ja ohjelmat vaikuttavat salkun tulosten indikaattoreihin (KSI:t). Yksilö hoitaa rajapinnat ja riippuvuudet erilaisten projektien ja ohjelmien välillä ja tietää kuinka ne otetaan huomioon salkkua tasapainottaessa. Siksi yksilö voi löytää erilaisia rajoitteita salkun sisällä ja ottaa nämä huomioon yhdenmukaistaessaan salkun ohjelmien ja projektien resurssien käyttöä. Yksilö tuntee myös vertikaaliset (esimerkiksi, salkkupäällikön tai johtoryhmän kanssa) ja horisontaaliset (esimerkiksi, toisten ohjelmien kanssa) viestintälinjat osana kokonaisvaltaista koordinoitiprosessia salkun sisällä.

Mittarit

- Määrittelee salkun ja tietää salkkujohtamisen eri periaatteet
- Määrittelee salkun ominaispiirteet – valinta- ja priorisointikriteerit, kriittiset menestystekijät (KMT:t) sekä keskeiset suorituskykyindikaattorit (KSI:t)
- Hallitsee salkun tasapainottamiseksi erilaisten projektien ja ohjelmien rajapintoja
- Hallitsee ja ylläpitää selkeää viestintää salkussa
- Hallitsee salkun ja organisaation johtoryhmien ja valiokuntien välisiä viestintäyhteyksiä

6.3.2.2 Tuntee ja soveltaa projektin- ja ohjelmanjohtamisen periaatteita ja sen, miten niitä toteutetaan

Kuvaus

Yksilö tietää projektin- ja ohjelmanjohtamisen sekä projekteilla johtamisen käsitteet. Yksilö pystyy selittämään ne ominaisuudet ja periaatteet, joihin projekteilla johtaminen perustuu. Osaa perustaa projektisuuntautuneen ympäristön ja pystyy perustamaan salkun, joka tukee sitä. Lisäksi yksilö on tietoinen projektisuuntautuneiden organisaatioiden kypsyyden käsitteestä ja sen mittaamisesta kattaen organisaatio-, projekti-, ohjelma- ja yksilöpätevyudet.

Mittarit

- Selittää projektinjohtamisen keskeiset käsitteet
- Selittää ohjelmanjohtamisen keskeiset käsitteet
- Selittää ja toteuttaa projekteilla johtamisen käsitettä
- Käsittää mitä projekteilla ja ohjelmilla johtaminen on ja perustaa ne keskeiseksi osaksi salkkuorganisaatiota
- Selittää ja tunnistaa salkkujohtamisen nykyisen kypsyydystason organisaatiossa

6.3.2.3 Linjaa salkun organisaation raportointi- ja päätöksentekorakenteiden sekä laatuvaatimusten kanssa

Kuvaus

Salkun onnistuminen riippuu hyvin paljon oikea-aikaisista, organisaation 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 tietoa päätöksentekorakenteista ja prosesseista, sekä kykyä jäsentää ja johtaa salkkua ja komponenttiprojekteja ja ohjelmia sen mukaisesti. Todellisen tilanteen säännöllinen raportointi on olennaista sidosryhmien luottamuksen voittamisen ja myös salkun seurattavuuden kannalta. Erilaisilla sidosryhmillä on raportoinnin suhteen erilaisia tarpeita (informaatiovaatimukset, toimitustapa, raportointitaajuus), jotka yksilön on otettava huomioon. Emo-organisaatioilla on erilaisia laadunvarmistuksen muotoja, jotka liittyvät projekteihin (järjestelmän varmistus, projektin varmistus, rahoituksen varmistus, tekninen varmistus, turvallisuusvarmistus, jne.). On tärkeää, että yksilö huomioi nämä, kun laatii laadunvarmistussuunnitelmaa kyseiselle salkulle.

Mittarit

- Tunnistaa organisaation päätöksentekorutiinin ja erityissäännöt tapauksille, jotka eivät kuulu hänen valtuuksiensa ja vastuiden piiriin
- Linjaa salkun viestinnän pysyvän organisaation raportointihallinnon mukaiseksi
- Soveltaa emo-organisaation raportointistandardeja omaan salkkuunsa
- Soveltaa organisaation laadunvarmistusmuotoja
- Valvoo ja ohjaa viestintää salkun sisällä sekä salkun ja organisaation välillä

6.3.2.4 Linjaa salkun henkilöstöprosessien ja -toimintojen kanssa

Kuvaus

Henkilöstöhallinnon toiminnot tarjoavat monipuolista tukea salkulle koskien ryhmän jäsenten sopimuksia, tilapäistä työllisyyttä, koulutusta, palkkausta ja suorituskykykannustimia, sekä periaatteita hallita stressiä, hyvinvointia ja etiikkaa, ryhmään liittymistä ja ryhmästä eroamista. Henkilöstöprosessien ja -toimintojen noudattaminen voi mahdollisesti vaikuttaa positiivisesti resurssien saatavuuteen ja laatuun, sekä auttaa myös tunnistamaan kaikkia resurssien tarvitsemia pätevyksiä. Varmistaakseen riittävän tuen henkilöstöhallinnon toiminnoilta, yksilön pitää kyetä luomaan ja ylläpitämään suhteita olennaisten kontaktihenkilöiden kanssa.

Mittarit

- Käyttää henkilöstöhallinnon toimintoja hankkiakseen tarvittavat pätevyudet omaavia henkilöitä
- Hoitaa väliaikaisen organisaation ja henkilöstöhallinnon toimintojen väliset rajapinnat
- Luo ja ylläpitää suhteita henkilöstöhallinnon toimintoihin
- Käyttää henkilöstöhallinnon prosesseja koulutuksen ja yksilön pätevyysien kehittämisohjelmien tarjoamiseen.
- Selittää resurssienhallinnan ominaispiirteet ja sen arvon salkunjohtamiselle

6.3.2.5 Linjaa salkun talous- ja valvontaprosessien ja toimintojen kanssa

Kuvaus

Organisaation talous- ja valvontatoiminnot perustetaan usein linjatoimintoina sisältäen pakollisia sääntöjä, menettelyjä ja ohjeita organisaation rahoituskulujen hallinnalle, kirjanpidolle ja raportoinnille. Yksilön kannalta näiden sääntöjen tunteminen ja niiden tosiasiallinen ja tehokas käyttö ovat ratkaisevia salkun sekä sen komponenttienprojektien ja -ohjelmien onnistuneelle rahoitukselle, valvonnalle ja/tai raportoinnille. Organisaation talous- ja valvontatoiminnot palvelevat usein tukitoimintoina, tarjoten yksilölle erilaisia aputoimintoja kuten miten hakea, perustella, hallita ja raportoida rahoitusta, tai kuinka johtaa, hallinnoida, jakaa, valvoo ja hallita taloutta. Yksilön on ymmärrettävä erilaisia pysyvän organisaation tukemia rahoitusmalleja (julkinen, yksityinen, julkis-yksityinen kumppanuus, tuet, kaupalliset, jne.). Taatakseen tarvittavan tuen talous- ja valvontatoiminnoilta yksilö voi perustaa, ylläpitää ja hyödyntää yhteyksiä kyseisten talous- ja valvontatoimintojen yhteyshenkilöiden kanssa.

Mittarit

- Tuntee talous- ja ohjaustoimintojen prosessit
- Erottaa toisistaan talous- ja valvontatoimintojen pakolliset ja valinnaiset apuohjelmat
- Seuraa ja valvoo sitä, käytetäänkö sääntöjä, ohjeita ja muita taloudellisia apuohjelmia tosiasiallisesti tehokkaasti hänen salkkunsa hyödyksi
- Viestii ja raportoi taloudellisen tilanteen ja sen kehityksen selvästi ja objektiivisesti

6.3.3 Standardien ja määräysten noudattaminen

Määritelmä

Pätevyyslementti 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. Noudattaminen muodostuu laajasta kirjosta vaatimuksia aina vapaaehtoisista ja epävirallisesta pakollisiin ja virallisiin. Standardit ja määräykset määrittelevät tavan ja vaikuttavat siihen, miten salkkuja olisi organisoitava ja hallittava, jotta ne olisivat toteuttamiskelpoisia ja menestyksekkäitä. Standardien ja määräysten noudattaminen kohdistuu lakeihin ja määräyksiin, sopimuksiin ja sitoumuksiin, immateriaalioikeuksiin ja patenteihin sekä terveys-, turvallisuus-, turva-, ympäristösuojelu- ja ammatillisiin standardeihin.

Tarkoitus

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

Kuvaus

Projektit, ohjelmat ja salkut kohtaavat erilaisia rajoituksia ja vaatimuksia tuotteen tai palvelun kehittämisessä osana tuotanto- ja projektinhallintaprosessien vaikutuksia. Nämä rajoitukset kohdistuvat salkun maantieteellisiin, sosiaalisiin ja ammatillisiin erityispiirteisiin, sekä sen ulkoiseen ympäristöön lain, standardien ja määräysten muodossa. Yksilön tulee säännöllisesti salkun elinkaaren aikana analysoida (uudelleen) salkun laajuus ja kokoonpano sekä etsiä käsiinsä asiaankuuluvat standardit ja määräykset, jotka tulevat vaikuttamaan suoraan tai epäsuorasti siihen. Olennaiset standardit ja määräykset on huomioitava potentiaalisina riskeinä ja mahdollisuuksina, joita pitää hallita. Asiaankuuluvien standardien ja määräysten noudattaminen voi vaikuttaa organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin. Projektinjohtamisen ammattialalla voidaan yksilö nimetä ymmärtämään ja integroimaan asiaankuuluvia standardeja omassa projektissaan.

Tämä pätevyyslementti käsittää organisatoristen salkunjohtamispätevyyksien vertailun ja parantamisen. Salkunjohtamispätevyuden kehittäminen on jatkuva prosessi. Se on osa organisaation jatkuvaa parantamisstrategiaa, ja se on jokaisen yksilön velvollisuus. Se sisältää organisaatioiden projektin-, ohjelman ja salkunjohtamiskulttuureihin vaikuttavien strategioiden oppimisen ja parantamisen. Yksilön tulisi käyttää tätä pätevyyttä sen näyttämiseen, kuinka johtamisjärjestelmän eri osia ja tasoja voidaan parantaa. Projektisalkun johtamispätevyuden parantaminen lisää organisaation kykyä valita ja suorittaa onnistuneita salkkuja, ja siten saavuttaa organisaation kestävyys.

Tietämys

- Oikeuskäsitteiden ja sopimusoikeuden ymmärtäminen, kauppakäytännöt ja muut asiaankuuluvat säädökset
- Oikeus- ja määräysjärjestelmät
- Itsenäinen ammattisääntö

- Ammatilliset standardit ja normit, esim. IPMA standardit
- ISO-standardit (esim. ISO 21500 ohjeita projektinhallinnasta, ISO 21504 ohjeita salkunhallinnasta tai muut ISO/TC 258 standardit)
- Projektin, ohjelman ja salkunjohtamisen metodologiat, työkalut ja menetelmät
- Kestävyyssperiaatteet
- 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
- Määrätietoisuus ja vakuuttavuus
- Systemiajattelu

Liittyvät pätevyys-elementit

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

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

6.3.3.1 Tunnistaa ja varmistaa, että salkku ja jokainen sen komponentti noudattaa asiaankuuluvaa lainsäädäntöä

Kuvaus

Yksilö tietää organisaation oikeudelliset periaatteet ja pystyy näkemään niiden toteutumisen salkussa ja komponenttiprojekteissa sekä ohjelmissa. Sen lisäksi yksilö tietää mitkä lainsäädännöt ja määräykset (siviili-, rikos-, työ-, tekijänoikeus, jne.) ja yhteiset hyvät käytännöt ovat olennaisia salkussa ja sen kaikissa komponenttiprojekteissa ja -ohjelmissa. Yksilön on varmistettava, että salkun organisaatio toimii lain puitteissa. Hänen pitää kyetä tunnistamaan mihin projekteihin tai tehtäviin kohdistuu erityisiä oikeudellisia vaatimuksia ja tunnistamaan sovellettavat oikeudelliset periaatteet.

Lisäksi yksilö kykenee tunnistamaan määräävässä asemassa olevien virastojen vaatimukset ja niiden merkityksen salkulle, sekä toteuttamaan asiaankuuluvat katselmointi- ja

tarkastusmenettelyt jatkuvan määräystenmukaisuuden varmistamiseksi. Tämä on erityisen tärkeää salkuissa, jotka sisältävät projekteja ja ohjelmia, ja jotka toimivat erilaisissa kulttuureissa ja oikeusjärjestelmissä.

Toimenpiteet

- Tuntee oikeudelliset asiayhteydet ja niiden sovellutukset
- Tunnistaa ja käyttää asiaan kuuluvaa lainsäädäntöä tai määräyksiä
- Tunnistaa määräyksistä liiketoiminnalle aiheutuvat riskit ja kysyy neuvoa asiantuntijoilta
- Tunnustaa virastot sidosryhminä ja hallitsee niitä
- Tarkistaa ovatko salkun hankintakanavat säännösten mukaisia
- Seuraa ja valvoo, toimiiko salkkuorganisaatio lainsäädännöllisen olosuhteen mukaisesti sekä tekee asianmukaisia muutoksia

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

Kuvaus

Yksilön pitää tuntea terveys-, turvallisuus-, turvatoimi- ja ympäristö- (TTY) määräykset ja pystyä tunnistamaan salkun kannalta oleelliset alueet. Lisäksi yksilö kykenee tunnistamaan mahdolliset potentiaaliset TTY-asiat, joiden hallintaan pitää kiinnittää ulkoisia asiantuntijoita. Yksilö pystyy määrittelemään kuinka salkun tehtävät tai salkun tuotteet voivat vaikuttaa salkkuorganisaation jäseniin, ja kuinka sidosryhmät tulevat tekemään säännöllisiä terveystarkastuksia nähdäkseen onko TTY-suojaustoimenpiteitä sovellettu läpi koko organisaation.

Yksilö kykenee takaamaan salkun taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökohtien tasapainon sekä täyttämään kestävä kehityksen vaatimukset.

Lisäksi yksilö kykenee tunnistamaan salkkuun ja sen komponenttiprojektiin tai -ohjelmaan kohdistuvat turvallisuus- ja turvariskit sekä varmistamaan, että näihin on puututtu asianmukaisesti siten, että jatkuvasti varmistetaan salkun sekä laajemman organisaation turvallisuus- ja turvataso. Tämä on erityisen tärkeää, jos salkkua toteutetaan eri maissa / kulttuureissa.

Toimenpiteet

- Valvoo ovatko TTY-määräykset toteutettu
- Tarkastaa ovatko projektin/ohjelman TTY-olosuhteet huomioitu projektin ja ohjelman päämäärissä
- Valvoo TTY-toimenpiteistä salkkuorganisaatiolle aiheutuvia riskejä
- Hankkii turvallisen, turvatun ja terveellisen toimintaympäristön salkkuorganisaatiolle
- Soveltaa TTY:tä salkun kestävyteen
- Seuraa ja valvoo, toimiiko salkkuorganisaatio TTY-olosuhteiden puitteissa

6.3.3.3 Tunnistaa ja varmistaa, että salkku noudattaa kaikkia asiaankuuluvia toimintasääntöjä ja ammatillisia määräyksiä

Kuvaus

Yksilö kykenee vakuuttamaan salkun yhtenäisyyden suorittamalla terveystarkastuksia sen selvittämiseksi, onko asiaankuuluvia standardeja ja määräyksiä sovellettu läpi organisaation. Lisäksi yksilö läpi salkkuorganisaation toteuttaa käyttäytymissääntöjä, jotka perustuvat organisaation tehtävään, yrityksen arvoihin ja laatu politiikkaan. Joskus myös laki säätelee menettely- ja kaupankäyntitapoja. Jos käyttäytymissääntöjä ei ymmärretä hyvin, ne voivat törmätä hankintatoimenpiteiden kanssa ja ne voivat muodostaa suuren riskin organisaatiolle. Yksilö varmistaa salkkuorganisaation rehellisen toiminnan laillisten rajojen sisällä tunnistamalla käyttäytymissäännöt, integroimalla ne muihin sääntöihin ja toteuttamalla säännöllisiä terveystarkastuksia.

Mittarit

- Tunnistaa sopimusoikeuden sekä oikeudenmukaista kauppaa koskevan lainsäädännön
- Tunnistaa erilaiset hankintamenetelmät ja niihin liittyvät menettelytavat
- Tunnistaa ja heijastaa eettiset periaatteet sekä voi määritellä ja toteuttaa asiaankuuluvia käyttäytymissääntöjä salkkuorganisaation sisällä
- Ylläpitää ammatillista luotettavuutta varmistamalla käyttäytymissääntöjen jatkuvan käytön läpi organisaation
- Valvoo ja hoitaa salkkuorganisaation sisäisiä käyttäytymissääntörikkomuksia

6.3.3.4 Tunnistaa ja varmistaa, että salkku noudattaa asiaankuuluvia kestävyysperiaatteita ja tavoitteita

Kuvaus

Yksilö kykenee arvioimaan salkun 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 kehityksestä koskevia ohjeita ja sääntöjä (tai jopa ylittää ne) ja kykenee toteuttamaan toimivan tasapainon yhteiskunnan vaatimusten, ekologisten ympäristövaikutusten ja talouden välillä.

Yksilö ottaa huomioon, että kestävyyttä koskevat näkökohdat, toimenpiteet ja asenteet vaihtelevat usein eri maissa ja kulttuureissa.

Mittarit

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

6.3.3.5 Arvioi, käyttää ja kehittää ammatillisia standardeja ja työkaluja salkulle

Kuvaus

Yksilö kykenee tunnistamaan keskeiset ammatilliset standardit ja tarkastaa säännöllisesti toteutetaanko salkussa sellaisia sopivia työkaluja, menetelmiä ja käytäntöjä, jotka ovat onnistuneiden projektin-, ohjelman- ja salkunhallintametodologioiden mukaisia. Tällöin yksilö huomioi salkkuliiketoiminnan luonteen ja erityispiirteet. Yksilö ottaa huomioon sen, että hyvät käytännöt ovat yleensä maailmanlaajuisten standardien sekä yrityksen itsensä kehittämien työkalujen ja menetelmien yhdistelmä. Siten yksilö yrittää aina löytää parhaan tavan johtaa salkkua hyödyntämällä johtavia ammatillisia standardeja (yhtä tai useampaa) ja käynnistämällä talon sisäisen hallintatavan kehittämisen. Yleensä yksilö, tunnistaakseen organisaation nykyisen kypsyystason ja määrittääkseen lisätoimenpiteet kypsyysparantamiseksi, ryhtyy asianmukaisiin selvitysprojeekteihin teettämällä ulkoisen arvioinnin, kuten IPMA Project Excellence Award tai IPMA Delta Assessment.

Mittarit

- Tunnistaa ja määrittelee salkussa sekä sen komponenttiprojekteissa ja –ohjelmissa käytettävät olennaiset ammatilliset standardit
- Hallitsee riskejä, joita standardin soveltaminen läpi salkun aiheuttaa
- Vertailee nykyistä projektisalkunjohtamiskäytäntöä hyviin käytäntöihin
- Osallistuu organisaation salkunjohtamiskäytäntöjen ja kypsyysparantamiseen ulkoisiin arviointeihin
- Tunnistaa parannustoimenpiteet
- Käynnistää mittatilaustyönä tehtyjen standardien kehittämisen
- Levittää hankittua tietotaitoa läpi organisaation
- Tarkastaa harjoitetaanko uusia parannuksia/kehityksiä salkkuorganisaatiossa

6.3.3.6 Arvioi, vertailee ja parantaa organisaation salkunjohtamis pätevyyttä

Kuvaus

Salkunjohtamis pätevyyden vertailuanalyysi on jatkuvan parantamisen prosessi, jossa verrataan organisaation salkunjohtamisprosesseja tunnettuihin hyviin käytäntöihin. Yksilö pyrkii kehittämään salkunhallinnan pätevyyttä. Yksilöt pystyvät myös tunnistamaan ja vertailemaan hallintoprosesseja ja salkunjohtamisprosessia tukevia rakenteita.

Hyviä käytäntöjä voidaan usein tunnistaa niinä, joita maailmanluokan organisaatiot soveltavat. Tavallisesti nämä organisaatiot ovat salkunjohtamisen huippusuorittajia ja ne on tunnistettu niiden voittamien kansallisesti tai kansainvälisesti tunnustettuja projektinjohtamisen palkintojen kautta. 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 tai pätevyysluokan. Vertailuanalyysi voidaan suorittaa sisäisesti, kuten erilaisia organisaation sisäisiä projekteja vasten; kilpailullisesti, kuten suoranaista kilpailijaorganisaatiota vasten; tai funktionaalisesti tai yleisesti, kuten organisaatiota vasten, joka ei ole suoranaista kilpailija samoilla markkinoilla tai samassa teollisuudessa. Yksilöiden pitäisi

aina pyrkii parantamaan kykyään toteuttaa ja johtaa salkkuja sekä sen komponenttiprojekteja ja –ohjelmia tavalla, joka edistää organisaation strategisia tavoitteita. Lopuksi yksilön pitää jatkuvasti tarkastaa ollaanko ennalta määritellyjä parannuksia integroimassa läpi organisaation.

Mittarit

- Tunnistaa ja arvioi merkitykselliset puutealueet organisaation projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen pätevyudessa
- Asettaa asiaankuuluvat vertailut puutealueille
- Tunnistaa vertailuanalyysin perustan ja hyvän käytännön
- Vertailee nykyistä suorituskykyä hyviä käytäntöjä vasten
- Tunnistaa ja yhdistää toimenpiteet tarvittaville parannuksille
- Seuraa ja valvoo tunnistettujen toimenpiteiden toteutusta ja arvioi saavutettuja hyötyjä
- Jakaa hankitun tietotaidon organisaatioon
- Tarkastaa onko vertailuanalysoituja parannuksia otettu käyttöön läpi organisaation

6.3.4 Valta ja kiinnostus

Määritelmä

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

Tarkoitus

Tämän pätevyyselementin tarkoituksena on saavuttaa sidosryhmien tyytyväisyys ja toimittaa sovitut lopputulokset sovittujen rajoitteiden puitteissa käyttämällä yksilön valtaa ja kiinnostusta.

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 salkun prosessit ja/tai lopputulokset oman kiinnostuksensa mukaisiksi. Nämä toimet voivat auttaa tai haitata salkkua. Näiden epävirallisten henkilökohtaisten kiinnostusten ja niistä johtuvan politiikan ymmärtäminen ja kyky vaikuttaa siihen on tärkeää projektin, ohjelman tai salkun onnistumisen kannalta.

Lukuun ottamatta kulttuurinäkökohtia ja arvoja, jokaisella henkilöllä on oma tyyliensä ja persoonallisuutensa. Yksilöllinen lähestymistapa vaikuttaa siihen, miten valtaa käytetään. Salkunjohtamisen ammattialalla voidaan kehottaa yksilöä käyttämään riittävästi vaikutusvaltaa takaamaan salkun onnistunut toteutus. Yksilö voi myös joutua tunnistamaan tärkeimpien sidosryhmien kiinnostukset ja asettamaan ne tärkeysjärjestykseen.

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 ystävistä, 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.) ja epäviralliset rakenteet
- Päätöksentekoprosessit ja epävirallinen päätöksenteko
- Virallinen ja epävirallinen valta ja vaikuttaminen
- Vallan ja valtuuksien välinen ero

- Vaikuttamisen ulottuvuus
- Kiinnostuksen lähteet
- Määräystenmukaisuus
- Suostuttelu
- Yhdenmukaisuus
- Vallan perusteet
- Projektipsykologia
- Organisaation kulttuuri ja päätöksenteko
- Valtateoriat

Taidot ja kyvyt

- Psykologisten prosessien ymmärtäminen
- Vaikutusvallan tunnistaminen ja käyttäminen
- Tarkoituksen mukainen vallan käyttö
- Tietoisuus henkilökohtaisista ja organisaation arvoista
- Sidosryhmien pitkän aikavälin kiinnostuksien ymmärtäminen
- Empatia

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

6.3.4.1 Arvioi toisten henkilökohtaiset kunnianhimot ja kiinnostuksenkohteet ja näiden mahdolliset vaikutukset salkkuun

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 salkkuun sekä sen komponenttiprojekteihin ja –ohjelmiin, sekä niiden onnistumiseen. Usein osa heidän tavoitteistaan ja kiinnostuksistaan on yhteneväisiä heidän nykyisen virallisen asemansa kanssa, toisin sanoen heidän vastuullaan olevien virallisten tehtävien suorittaminen voi auttaa toteuttamaan heidän omia tavoitteitaan ja kiinnostuksiaan. Toisaalta heidän tavoitteensa ja kiinnostuksensa saattavat mennä viralliseen asemaan liittyvien virallisten kiinnostusten ohi tai olla jopa osittain ristiriidassa. Kyky oivaltaa ihmisten (sidosryhmänä, ryhmän jäsenenä tai kollegana) tavoitteita ja henkilökohtaisia kiinnostuksia on usein tarpeellista tehtävän suorituskykyisen ja tehokkaan työskentelyn kannalta.

Mittarit

- Myöntää, että henkilöillä tai ryhmillä on henkilökohtaisia tavoitteita ja kiinnostuksia sekä arvioi niistä olennaisia
- Myöntää, että on eroja henkilökohtaisten ja organisaation kiinnostusten ja tavoitteiden välillä sekä arvioi niitä

6.3.4.2 Arvioi yksilöiden ja ryhmien epävirallisen vaikutusvallan ja niiden mahdolliset seuraukset salkulle

Kuvaus

Epävirallinen vaikutusvalta on erotettava virallisesta vaikutusvallasta, joka on määritelty organisaation rakenteissa, asiakirjoissa ja prosesseissa. Ihmisillä voi olla vaikutusvaltaa monista syistä ja monilla eri tavoilla. Asemasta organisaatiossa, kuten osastopäällikkö, johtaja, tuomari tai opettaja, johtuvan laillisen vallan lisäksi on olemassa useita muita yksilön käyttämiä vallan perusteita, sellaisia kuin suostuttelu (pakkovalta), kannustimet ja rangaistukset (palkitseva valta), yhteydet (referoiva valta), ja tietämys (asiantuntijavalta). Myös suhteet ovat voimakas vallan perusta. Päätöksiin vaikuttaminen henkilökohtaisten suhteiden kautta on yleinen ja usein tehokas tapa. On usein 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 on tärkeää tuntee tämä ulottuvuus.

Mittarit

- Myöntää tiettyjen yksilöiden vaikutusvallan ulottuvuudet eri ympäristöissä ja arvioi niiden vaikutukset
- Erottaa salkkuun liittyvät ryhmäkytkökset ja suhteet

6.3.4.3 Arvioi toisten persoonallisuudet ja työskentelytavat ja käyttää niitä salkun 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”. Erilaisilla ihmisillä voi olla samat tavoitteet ja/tai kiinnostukset, mutta heillä voi olla erilaiset vaikutustyyliä käyttäessään valtaansa. Muilla ihmisillä voi olla sama käytös tai tyyli, mutta heillä voi olla erilaisia tavoitteita ja/tai kiinnostuksia. Yksilön on tunnustettava erot voidakseen työskennellä yksilöiden ja ryhmien kanssa suorituskykyisellä ja tehokkaalla tavalla.

Mittarit

- Tunnistaa ja myöntää käyttäytymistyylin ja persoonallisuuden väliset erot
- Tunnistaa ja myöntää kulttuuristen näkökohtien ja persoonallisuuden väliset erot

6.3.5 Kulttuuri ja arvot

Määritelmä

Pätevyyselementti kulttuuri ja arvot kuvaa yksilön lähestymistapaa vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja arvoihin sekä siihen laajempaan yhteiskuntaan, missä salkku sijaitsee. Se sisältää myös sen, että salkun osallistuja tai sitä johtava yksilö tunnustaa kulttuurin vaikutukset salkkuun ja sen, kuinka tämä tietämys huomioidaan salkunjohtamisessa. Kulttuuri voidaan määritellä joukkona toisiinsa liittyviä käyttäytymismalleja yhteisön sisällä sekä merkityksenä, jonka yhteisön yksilöt siihen liittävät. 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 pätevyyselementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö tunnistaa ja yhdistää sisäiset ja ulkoiset kulttuurivaikutukset salkun lähestymistapaan, tavoitteisiin, prosesseihin, lopputulosten kestävyYTEEN ja sovittuihin 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). Kaikki nämä kulttuuriset näkökohdat vaikuttavat siihen, miten ihmiset tässä yhteiskunnassa tai organisaatiossa ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sekä kaikkien muiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Salkut ovat emo-organisaatio(ide)n integroituja osia, joskin ne tarvitsevat sisäiset kulttuurinsa ollakseen linjassa ulkoisten kulttuurien (ulkoinen sopeuttaminen ja sisäinen integraatio) kanssa. Salkunjohtamisen ammattialalla yksilö voidaan nimetä linjaamaan salkku organisaation kulttuurin ja asetettujen arvojen mukaisesti. Monikulttuurisessa salkussa yksilö voi joutua navigoimaan useiden kulttuuri- ja arvonormien keskellä.

Kulttuuri- ja arvolinjaus on vieläkin tärkeämpää salkuille, jotka ulottuvat erilaisiin yhteiskuntiin, organisaatioihin tai ryhmiin, jolloin muodostuu monikulttuurinen ympäristö. Yksilön pitää tunnustaa salkun ja organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä olevat olennaiset kulttuurit salkun koko elinkaaren ajan. Päästäkseen päämääriin ja tavoitteisiin kaikkein tehokkaimmalla ja toimivimmalla tavalla, yksilön on linjattava (ja ajoittain linjattava uudelleen) salkun kulttuuri näihin. Jos käytettävissä on tutkimustuloksia, sisäisiä tai ulkoisia standardeja, määräyksiä tai ohjeita (esim. hallintoperiaatteet, käyttäytymissäännöt), niin niitä voidaan käyttää kulttuurien linjaamiseen. Projekteista tai salkuista saatuja oppeja voidaan käyttää parantamaan kulttuurilinjauksia tulevaisuudessa.

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 ja salkun tavoitteiden saavuttamiseksi

Liittyvät pätevyys-elementit

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

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

6.3.5.1 Arvioi yhteiskunnan kulttuuria ja arvoja sekä niiden vaikutusta salkkuun

Kuvaus

Kaikki salkut ovat osa yhteiskuntaa (usein 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 määrittellä työajan tai vaikuttaa siihen, kuinka, milloin, missä ja kenen kanssa tietoa, toimistotilaa ja aterioita voidaan jakaa, jne. Yksilö tarvitsee käytännön tuntemusta sen yhteiskunnan tai niiden yhteiskuntien kulttuuriperusteista, arvoista ja normeista, missä salkku sekä sen kaikki komponenttiprojektit ja -ohjelmat tapahtuvat. Yksilön pitäisi pystyä erottamaan näiden kulttuurinäkökohtien olennaiset vaikutukset salkkuun, ottaa nämä huomioon lähestymistavassa ja katselmoida niitä määrääjoin.

Mittarit

- Tuntee ja tunnustaa yhteiskunnan kulttuuriarvot, normit ja vaatimukset
- Tuntee ja tunnustaa kulttuuriarvojen, normien ja vaatimusten vaikutukset salkkuun
- Toimii yhteiskunnan kulttuurivaatimusten ja arvojen mukaisesti tinkimättä henkilökohtaisista arvoistaan

6.3.5.2 Linjaa salkun organisaation virallisen kulttuurin ja yritysarvojen kanssa

Kuvaus

Kaikkien salkkujen tulee olla linjassa organisaation arvojen kanssa ja niiden tulee seurata niihin liittyvien toiminnallisten osastojen tai tukiyksiköiden virallisia kulttuurisääntöjä ja vaatimuksia, sekä komponenttiprojektien ja –ohjelmien ja strategisten päätöksentekuelinten 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 salkulle sekä sen komponenttiprojekteille ja –ohjelmille, sekä huomioida nämä lähestymistavassa. Lisäksi yksilön tulee olla varma siitä, että salkku 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
- Tunnustaa ja kunnioittaa organisaation arvoja ja toimintatarkoitusta
- Työskentelee organisaation laatupolitiikan mukaisesti
- Tunnustaa virallisten normien, vaatimusten, organisaation arvojen ja tulevaisuuden näkemyksen sekä laatupolitiikan vaikutukset salkkuun
- Vaikuttaa kestävästä kehityksestä toteuttamalla käytännössä yrityksen yhteiskuntavastuuta

6.3.5.3 Arvioi organisaation epävirallisen kulttuurin ja arvot sekä näiden vaikutukset salkkuun

Kuvaus

Kaikki salkut sekä niiden komponenttiprojektit ja -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 ja toimistohuumorin. Näiden omaksuminen on yleensä sulautunut syvästi tiedostamattomaan käyttäytymiseen, kuten tapaan, jolla ihmiset käsittelevät ja kohtelevat toisiaan (mukaan lukien alaiset ja päälliköt), kuinka ongelmia ja haasteita käsitellään, tai mikä on toleranssi virheille ja epätavalliselle käyttäytymiselle. Nämä kaikki ovat seurausta organisaation, sen työntekijöiden ja sen hallinnon historiasta ja kulttuurisista taustoista. Yksilön tulisi analysoida niiden organisaatioiden kulttuuriperusta, joille ja joissa salkku sekä sen komponenttiprojektit ja -ohjelmat toteutetaan. Yksilön pitäisi pystyä erottamaan näiden kulttuurinäkökohtien olennaiset vaikutukset salkkuun ja ottaa nämä huomioon omassa salkun lähestymistavassaan.

Mittarit

- Tunnustaa, analysoi ja kunnioittaa organisaatioiden epävirallisia kulttuureja ja arvoja
- Tunnustaa ja kunnioittaa organisaation epävirallisten kulttuurien ja arvojen vaikutukset salkkuun
- Työskentelee organisaation epävirallisten arvojen ja normien mukaisesti

6.4 Ihmiset

Pätevyysalue “ihmiset” käsittelee yksilön henkilökohtaisia ja sosiaalisia pätevyksiä.

Se määrittelee kymmenen pätevyyttä:

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

6.4.1 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 pätevyuselementin 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)
- Tehokkuusteoriat

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

6.4.1.1 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 keskustelee niistä
- Perustaa näkemyksen oman kokemukseen
- Käyttää omaa kokemusta tehdessään olettamuksia ihmisistä ja tilanteista

6.4.1.2 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 ylireagoida, 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

6.4.1.3 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

6.4.1.4 Organisoii omat työnsä tilanteesta ja omista resursseista riippuen

Kuvaus

Ei ole olemassa kahta samanlaista tilannetta. Mikä toimii tai toimii 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 tuhaaminen vältetään asettamalla vastuut tärkeysjärjestykseen ja suorittamalla lisäarvoa tuottavia tehtäviä. Yksilö järjestelee omaa työkuormaansa välttääkseen liiallista stressiä, sisältäen 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

6.4.1.5 Ottaa vastuun henkilökohtaisesta oppimisesta ja kehittymisestä

Kuvaus

Yksilö on keskittynyt jatkuvaan oppimiseen ja pyrkii aina parantamaan omaa työtään, toimintaansa ja päätöksiensä 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

6.4.2 Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus

Määritelmä

Salkun 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 salkuissa. 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 tulosten johdonmukaisuuteen - sanomalla mitä teet ja tekemällä mitä sanot. Luottamus mahdollistuu ja sitä voidaan edistää, kun käytetään eettisiä standardeja ja moraalisia periaatteita tekojen ja päätöksiä 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 pätevyys-elementit

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

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

6.4.2.1 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 epäjohdonmukaisuudet 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

6.4.2.2 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

6.4.2.3 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 puolesta.

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

6.4.2.4 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 ratkaisuihin
- Säättää henkilökohtaista käyttäytymistään tilanteen olosuhteiden mukaan

6.4.2.5 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

6.4.3 Henkilökohtainen viestintä

Määritelmä

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

Tarkoitus

Tämän pätevyyselementin 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
- Viestintäteknikat

Taidot ja kyvyt

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

Liittyvät pätevyyselementit

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

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

6.4.3.1 Toimittaa selkeää ja jäsennehtyä 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 jäsennehtyllä tavalla. Yksilön on saatava vahvistus sille, että tiedon vastaanottaja on ymmärtänyt viestin tarkoitetulla tavalla. Tämä tarkoittaa keskittymistä vastaanottajaan, ei tietoon itseensä, ja tarvittaessa pyydettyä 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

6.4.3.2 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 viitekehksen 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

6.4.3.3 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

6.4.3.4 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

6.4.3.5 Käyttää tarvittaessa huumoria ja eri näkökulmia

Kuvaus

Työ projekteissa ja 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 viestintäkäytäntöjä
- Vähentää jännitystä käyttämällä huumoria

6.4.4 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 jääsärkijänä
- 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

6.4.4.1 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

6.4.4.2 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

6.4.4.3 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
- Saa toiset tuntemaan itsensä kuulluksi
- Tekee selventäviä kysymyksiä
- Ymmärtää toisten ongelmia ja tarjoaa apua
- Perehtyy toisten arvoihin ja standardeihin
- Vastaa viesteihin kohtuullisessa ajassa

6.4.4.4 Osoittaa luottamusta ja kunnioitusta kannustamalla toisia jakamaan mielipiteitään tai huoliaan

Kuvaus

Se, että luottaa johonkuhun 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

6.4.4.5 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 neuvojansa, 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 tulokset
- Kutsuu keskustelemaan näkemyksistä, päämääristä ja tuloksista sekä arvioimaan niitä
- Ottaa ihmisiä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon
- Vaatii sitoutumista tiettyihin tehtäviin
- Ottaa yksilöiden panokset vakavasti
- Painottaa kaikkien sitoutumista menestyksen kannalta

6.4.5 Johtajuus

Määritelmä

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

Tarkoitus

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

Kuvaus

Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja päättää mikä niistä kaikentyyppisissä tilanteissa on sopiva hänen luonteelleen, salkulle, 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 salkun 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

6.4.5.1 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

6.4.5.2 Ottaa omistajuuden ja osoittaa sitoutumista

Kuvaus

Omistajuuden ottaminen tarkoittaa henkilökohtaista omaksi ottamista. Tämä sitoutuminen salkun 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 avataksaan oppimismahdollisuuksia.

Mittarit

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

6.4.5.3 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 kykyjä ja

omatoimisuutta. Suunnan antaminen on heidän tehtäviensä ohjaamista. Yksilö luo ja tiedottaa henkilökohtaiset ja yhteiset tavoitteet ja näistä johtuvat toimenpiteet. Yksilö luo ja jakaa salkkua 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 tai 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

6.4.5.4 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 salkun tai ryhmän johtajaksi

6.4.5.5 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

6.4.6 Ryhmätyö

Määritelmä

Ryhmätyö on ihmisten saattamista yhteen toteuttamaan yhteistä tavoitetta.

Ryhmä on joukko ihmisiä, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn tavoitteen. Salkkuryhmät 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 pätevyuselementin 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. Salkun 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 salkkua 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 salkun elinkaaren. Työskennellessään salkussa, 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-, ohjelma- ja salkkuorganisaatio
- Ryhmän roolimallit
- Ryhmän elinkaarimallit

Taidot ja kyvyt

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

- Edistämistäidot

Liittyvät pätevyysselementit

- Kaikki muut ihmispätevyysselementit
- 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

6.4.6.1 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 suorituskyykyksi. 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, tehtävälistan ja valmistumiskriteerit
- Neuvottelee ryhmän yhteiset normit ja säännöt
- Motivoi yksilöitä ja kehittää ryhmätietoisuutta

6.4.6.2 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 suorituskyvyn 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

6.4.6.3 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 salkun 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

6.4.6.4 Antaa ryhmille valtaa delegoimalla näille tehtäviä ja vastuuta

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 suorituskriteerejä ja odotuksia
- Tarjoaa ryhmätason raportointirakenteita
- Tarjoaa yksilöllisiä ja ryhmätason palauteistuntoja

6.4.6.5 Tunnustaa virheet ja edistää väärinkäsityksistä oppimista

Kuvaus

Ryhmää johtava yksilö varmistaa sen, että virheiden ja väärinkäsitysten vaikutus salkun 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 salkussa 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 salkun onnistumiseen kuitenkaan vaikuteta negatiivisesti. Yksilö etsii perussyitä virheille ja ryhtyy tehokkaisiin toimenpiteisiin varmistaakseen sen, etteivät samat virheet tapahdu uudelleen.

Mittarit

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

6.4.7 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 pätevyuselementin 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 salkun tavoitteiden toteutumisen. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan nopeaa reagointia, ammattitaitoista kriisin arviointia ja vaihtoehtojen määrittelyä kriisin ratkaisemiseksi ja salkun 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 salkun sisällä, vaan on kutsuttava apuun puolueettomia sovittelu- tai päättäjäosapuolia.

Tietämys

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

Taidot ja kyvyt

- Diplomaattiset taidot
- Neuvottelutaidot, 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

6.4.7.1 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 ennakoimista, 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

6.4.7.2 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 yksilöllä 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 ratkaisuisista.
- Laajentunut (avoin ristiriita). Tässä vaiheessa osapuolet ovat keskenään avoimesti ja tunnetasolla eri mieltä eivätkä pysty tai halua enää keskustella ratkaisuisista 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 löydetystä 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 salkun 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

6.4.7.3 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

6.4.7.4 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 salkkuryhmää 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

6.4.8 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 pätevyuselementin 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 salkun onnistumiselle. Oivaltaminen auttaa voittamaan ongelmat ja motivoi ryhmää työskentelemään yhdessä, kun kehitetään toimiva ratkaisu ideasta. Ryhmässä luovuutta on käytettävä harkiten, niin ettei keskittyminen projektin, ohjelman tai salkun sovittujen tulosten toteuttamiseen häviä. Käsitteelliset ja analyttiset tekniikat ovat myös erittäin tärkeitä, kun käsitellään sitä tietotulvaa, jonka kohteena monet salkut 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

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

Liittyvät pätevyyselementit

- 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

6.4.8.1 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 salkku voi hyötyä heidän panoksestaan, ehdotuksistaan, ideoistaan ja huolenaiheistaan. Tätä tarvitaan, jotta voidaan hyötyä toisten tietämyksestä ja kokemuksesta. Avoimuus on tärkeää jokaisessa salkussa, jossa eri taustoja ja kykyjä omaavien ammattilaisten on työskenneltävä yhdessä. Useimmilla ryhmän jäsenillä on osaamisalue, jossa he ovat salkkua johtavaa yksilöä paremmin perillä asioista. Suhteet ryhmässä rakentuvat molemminpuoliselle kunnioitukselle, luottamuksella ja luotettavuudelle. Niinpä salkkua 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

6.4.8.2 Soveltaa käsitteellistä ajattelua tilanteiden ja strategioiden määrittelyyn

Kuvaus

Jokainen salkku on ainutlaatuinen. Tämä edellyttää käsitteellisiä ja hahmottelu kykyjä. Tämä tarkoittaa kyseessä olevan asian (olipa se tulos, 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 salkun sisä- kuin ulkopuolellakin.

Mittarit

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

6.4.8.3 Soveltaa analyyttisiä tekniikoita tilanteiden sekä taloudellisten ja organisatoristen tietojen sekä kehityssuuntien analysointiin

Kuvaus

Salkkuryhmää johtava yksilö kykenee analysoimaan (tai delegoimaan 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. Analyyttinen taitavuus tarkoittaa sitä, että käytetään erilaisia menetelmiä ongelman todellisten syiden havaitsemiseen sekä oikeiden korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseen tai ehdottamiseen.

Mittarit

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

6.4.8.4 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 salkussa tai sen komponenteissa, ryhmää 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 yhdistämistä, tietämystä, arkijärkeä, aavistusta ja kokemusta sekä niiden soveltamista.

Seuraavassa enemmän analyttisessä 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

6.4.8.5 Edistää kokonaisvaltaista näkemystä salkusta ja sen olosuhteista parantaakseen päätöksentekoa

Kuvaus

Kokonaisvaltaisen näkemyksen edistäminen tarkoittaa nykyisen tilanteen harkintaa suhteessa salkun asiayhteyksien kokonaisuuteen, kuten yritysstrategioihin sekä samanaikaisiin tehtäviin, projekteihin tai ohjelmiin. Salkkuryhmää 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 salkun sisä- että ulkopuolella.

Mittarit

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

6.4.9 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 salkun vaatimuksia, budjettia ja resursseja.

Tarkoitus

Tämän pätevyyselementin 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 pätevyyselementit

- Kaikki muut ihmispätevyyselementit

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

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

6.4.9.1 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

6.4.9.2 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 ilmenee mahdollisuuksia ja tilanteen muuttuessa. Kompromissien, valintojen ja vaihtoehtojen tulee olla sopusoinnussa neuvottelevien osapuolten kiinnostusten kanssa, jotta ne olisivat käyttökelpoisia neuvotteluprosessin aikana. Paras vaihtoehto neuvotellulle 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

6.4.9.3 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 salkun 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 salkkuun 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

6.4.9.4 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

6.4.9.5 Havaitsee ja käyttää hyväksi lisämyynti ja -hankintamahdollisuuksia

Kuvaus

Salkkua 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 salkun 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

6.4.10 Tulossuuntautuneisuus

Määritelmä

Tulossuuntautuneisuus on yksilön ylläpitämää kriittistä keskittymistä salkun 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 pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi keskittyä sovittuihin lopputuloksiin ja viemään salkkua kohti onnistumista.

Kuvaus

Suurin osa työstä salkun elinkaaren aikana käsittelee tehtävien määrittelyä 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 salkun elinkaaren aikana sovittuja muutoksia. Vaikka yksilö keskittyy lopputuloksiin, hänen on silti oltava tietoinen kaikista niistä eettisistä, oikeudellisista tai ympäristöllisistä kysymyksistä, jotka vaikuttavat salkkuun, 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 ja ratkaisujen löytämiseksi ja niiden toteuttamiseksi.

Toimittaakseen olennaisten sidosryhmien vaatimat ja sovitut lopputulokset, yksilön täytyy selvittää se, mitä salkun 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

- Yrittäjyys
- Sosiaalisten, teknisten ja ympäristönäkökohtien mukaan ottaminen
- Herkkyys organisaation käskyille ja kielloille
- Odotusten hallinta
- Vaihtoehtojen tunnistaminen ja arvioiminen
- Helikopterinäkökulman ja olennaisten yksityiskohtien yhdistäminen
- Kokonaishyötyanalyysi

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

6.4.10.1 Arvioi kaikkien päätösten ja toimien vaikutukset salkun onnistumisen ja organisaation tavoitteiden kannalta

Kuvaus

Salkun päämäärä ohjaa kaikkea yksilön tekemistä, 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) tavoitetta tai tulosta, vai tekeekö se prosessista nopeamman, halvemman ja/tai paremman ja sen myötä menestyksellisemmän?”.

Mittarit

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

6.4.10.2 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 salkun 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)

6.4.10.3 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. Salkkua 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

6.4.10.4 Edistää salkun asiaa ja ”myy” salkun, sen prosessit ja lopputulokset

Kuvaus

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

Mittarit

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

6.4.10.5 Toimittaa tuloksia ja saa hyväksyntää

Kuvaus

Jokaisen salkkua 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 palkähästä) 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

6.5 Käytäntö

Pätevyysalue ”käytäntö” käsittelee salkun ydinpätevyudet.

Se määrittelee neljätoista pätevyyttä:

- **Salkun 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**

6.5.1 Salkun toteutusmalli

Määritelmä

Toteutusmalli kuvailee, kuinka yksilö tulkitsee ja punnitsee organisaatioiden vaatimuksia, toivomuksia ja vaikutuksia, ja kuinka hän kääntää ne salkun ylemmän tason suunnitelmiksi, varmistaakseen suurimman mahdollisen onnistumisen todennäköisyyden. Johdettuna tästä laajemmasta asiayhteydestä, toteutusmalli on luonnos, suunnitelma tai kokonaisratkaisu sille, kuinka salkku perustetaan, asetetaan ja kuinka salkkua 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 sitä on säädettävä.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö onnistuneesti yhdistää kaikki ympäristölliset ja sosiaaliset näkökohdat, ja johtaa näistä hyväksymisen ja menestyksen varmistamiseksi edullisimman tavan lähestyä salkun elinkaarta.

Kuvaus

Toteutusmalli kohdistuu 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 salkun onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Toteutusmalli ottaa huomioon tarkoituksen, hallinnon, rakenteet ja prosessit, olennaiset standardit ja määräykset, kulttuuriset näkökohdat sekä henkilökohtaiset ja ryhmien kiinnostukset organisaatio(i)ssa sekä laajemmin yhteiskunnassa. Kun valitaan lähestymistapaa, niin tärkeässä roolissa ovat salkun yksityiskohdat ja opit, jotka on saatu organisaation muista, teollisuudenalan tai ulkopuolisista salkuista.

Toteutusmalli kohdistuu moniin eri näkökohtiin, mukaan lukien hallinnon ja 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 salkun alusta alkaen sekä sen toteutuksen aikana, on määrittellä selkeästi ja kiistattomasti nämä tavoitteet, tekijät ja kriteerit. Tuloksena tästä tehtävästä on täysin tilannekohtainen ylemmän tason luonnos, jonka pohjalta määritellään myöhemmin ne toimenpiteet, joiden tulisi johtaa salkun onnistumiseen.

Valittu lähestymistapa sisältää myös johtamis- ja ohjausfilosofian. Kokonaisratkaisu heijastaa rytmiä, tasapainoa ja sitoutumista, sekä tuottaa ohjeet komponenttitoille ja niiden paikalle salkussa. Se ottaa huomioon myös riippuvuudet salkun projektien ja ohjelmien välillä sekä sen, miten ne liittyvät toisiinsa, jotta organisaation strateginen tavoite saavutettaisiin.

Salkun toteutusmallin lähestymistavan valinta ja sen suunnittelutehtävät on suoritettava ennen siirtymistä salkun suunnitteluun, organisointiin ja toteutukseen. Lisäksi, kun olosuhteet

muuttuvat, sekä salkun sisällä että laajemmassa ympäristössä, on valittu lähestymistapa säännöllisesti ”ajateltava uudestaan” ja kyseenalaistettava salkun elinkaaren aikana.

Tietämys

- Kriittiset menestystekijät
- Onnistumiskriteerit
- Saadut opit
- Käytäntöjen vertailu
- Monimutkaisuus
- Projektin, ohjelman ja salkun onnistuminen
- Menestyminen projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisessa
- Projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen työkalut
- Johtamistyylit
- Tietämyksen hallinta
- Strategia
- Suorituskyvyn hallinta
- Erietyiset liiketoimintaan ja olosuhteisiin liittyvät menettelytavat
- Organisaatiomallit, esim. kontingenssiteoria
- Muutosteoria

Taidot ja kyvyt

- Olosuhde- ja arvotietoisuus
- Tavoitteen ja päämäärän asettaminen
- Systemiajattelu
- Tulossuuntautuneisuus
- Saatujen oppien jalostaminen / sisällyttäminen
- Osittaminen
- Analyysi ja synteesi

Liittyvät pätevyysselementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- Kaikki näkökulmapätevyysselementit
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu
- Ihmiset 10: Tulossuuntautuneisuus

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

6.5.1.1 *Ottaa vastaan, asettaa tärkeysjärjestykseen ja tarkistaa onnistumiskriteerit*

Kuvaus

Onnistumiskriteerit ovat mittareita, joita sidosryhmät käyttävät salkun onnistumisen arviointiin ja ratkaisemiseen. Nämä kriteerit voivat olla sekä virallisia että epävirallisia. Viralliset kriteerit kohdistuvat salkulle asetettuihin lopputuloksiin. Sovittujen rajausten sisällä niiden (esimerkiksi strategiset päämäärät, taktiset ja toiminnalliset tavoitteet) saavuttaminen on yksi, mutta vain yksi osa onnistumista. Tärkeitä ovat myös ne epäviralliset kriteerit, joiden perusteella kiinnostuneet osapuolet arvioivat lopputulosta tai suorituskykyä. Nämä tekijät voivat sisältää ne tosiasialliset syyt, miksi salkunjohtamista toteutetaan, tuetaan tai estetään. Onnistumiskriteerit kohdistuvat laajemmassa mielessä myös vuorovaikutukseen – henkilökohtaisiin tai ryhmän kiinnostuksiin, joihin salkun johtaminen tai sen tulokset vaikuttavat, tai sen tulokseen 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 salkun ja sen komponenttien onnistumiskriteerit. Yksilön on otettava vakavasti, ei pelkästään virallisia kriteereitä, vaan myös epäviralliset, sillä ne vaikuttavat merkittävästi kiinnostuneiden osapuolten halukkuuteen tukea ja tehdä yhteistyötä salkun kanssa, ja siten suoranaisesti vaikuttaa sen menestykseen. Onnistumiskriteereillä on keskeinen rooli lähestymistavan määrittelyssä.

Menestystekijät ovat elementtejä, joita yksilöt voivat sisällyttää ja täten lisätä todennäköisyyttä täyttää onnistumiskriteerit ja saavuttaa onnistunut lopputulos. Nämä tekijät voivat olla hyvin erilaisia lähteiltään ja 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 salkunhallinnan itsensä dynamiikasta johtuen, menestystekijöiden ja kriteerien suhteellinen tärkeys voi muuttua ajan kuluessa. Siksi yksilö tarkastaa ja arvioi säännöllisesti onnistumiskriteerien todellisen ja suhteellisen tärkeyden, ja tarvittaessa tekee menestymisen kannalta tarvittavia muutoksia lähestymistapaan.

Mittarit

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

6.5.1.2 Tarkistaa ja soveltaa toisista salkuista saatuja oppeja ja vaihtaa niitä toisten salkkujen kanssa

Kuvaus

Saadut opit kerätään muista salkuista (useimmiten laajemmasta yhteisöstä sisältäen tutkimukset ja vertailut) ja olennaiset opit sovelletaan salkkuun. Aika ajoin yksilö (yhdessä ryhmän ja olennaisten sidosryhmien kanssa) arvioi lähestymistavan ja kerää saatavissa olevat opit salkunjohtamisesta, jotka sitten jaetaan organisaation johdolle ja organisaatio(ide)n ulkopuoliseen maailmaan, niin pitkälle kuin se on käytännössä mahdollista. Lisäksi yksilö varmistaa sen, että olennaiset saadut opit kerätään salkun projekteissa ja ohjelmista, jaetaan eri komponenttiprojektien ja ohjelmien välillä ja sovelletaan soveltuvin osin. Tämä on erityisen tärkeää komponenttiprojekteille ja –ohjelmille niiden varhaisissa vaiheissa ja perustamisen aikana. Yksilö tuntee ja käyttää erilaisia tapoja ja työkaluja saatujen oppien jakamiseen organisaatiossa (strateginen projektitoimisto, tietopohjat, sisäinen sosiaalinen verkosto, jne.).

Mittarit

- Ottaa vastaan ja kerää saatuja oppeja aikaisemmista salkun jaksoista
- Soveltaa olennaisia saaduista opeista
- Ottaa vastaan ja käyttää tutkimus- ja vertailuarvomenetelmiä parantaakseen salkun suorituskykyä
- Tunnistaa ja jakaa saatuja oppeja

6.5.2 Hyödyt ja tavoitteet

Määritelmä

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

Tarkoitus

Tämän pätevyuselementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilön näkee yhteyden sen välillä, mitä sidosryhmät haluavat saavuttaa ja mitä salkku ja sen komponentit tulevat toteuttamaan.

Kuvaus

Yksilö tulee törmäämään moniin päämäärien, tavoitteiden, hyötyjen, vaikutusten, tuotteiden, arvojen, vaatimusten, tulosten ja lopputulosten määrittelyihin sekä siihen, kuinka ne liittyvät toisiinsa. Ne kaikki esittävät erilaisia näkemyksiä (ja joskus erilaisia tasoja) rakentaa silta sen välille, mitä sidosryhmät haluavat saavuttaa ja mitä projekti tai ohjelma tulee toimittamaan. Yksilö on tietoinen tästä ja määrittelee sen selkeänä salkun tarkoituksena vastaamalla kysymyksiin ”mitä tarvitaan, miksi, miten, milloin, kuka, missä ja kenelle”. Yksilö aloittaa laatimalla yhdessä kaikkien sidosryhmien kanssa hyviä määritelmiä siitä, mitä salkku ja sen

komponentit tulevat heille antamaan. Nämä muunnetaan sitten selkeiksi tuotteiden ja tulosten 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 lopputulosten osalta. Tämä prosessi toteutetaan alussa ja toistetaan säännöllisesti sen jälkeen. Viestintä-, neuvottelu- ja analyttiset taidot ovat ratkaisevia. Työkokouksia käytetään hyvin yleisesti haastattelujen sijasta, jotta saavutettaisiin tasapaino sidosryhmien välillä. Sidoryhmien tarpeet ja vaatimukset on saatava esiin ja asetettava tärkeysjärjestykseen, sekä määriteltävä selkeästi se, mitä salkun on toteutettava ja minkä takia.

Salkkujen osalta sidoryhmien tarpeet ja vaatimukset selvitetään ja asetetaan tärkeysjärjestykseen. Ne toimivat sitten perusteina päätöksille siitä, mitkä komponentit organisaatio tulee ottamaan työn alle ja mitä se haluaa saavuttaa.

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, lisääntynyttä asiakastietoisuutta tai parannusta terveyteen.

Hyötyjä voidaan myös pitää aineellisina tai aineettomina. Hyödyt ovat usein konkreettisia parannuksia liiketoimintaan, jotka tukevat ja varmistavat organisaation strategisia tavoitteita. Hyödyt, joista on positiivista arvoa joillekin, niin niistä voi samalla olla negatiivista arvoa (näitä kutsutaan joskus epähyödyiksi) toisille.

Näiden tasapainottaminen siten, että salkku saavuttaa hyödyllisiä lopputuloksia kaikille sidosryhmille, on yksi salkunjohtamisen keskeisistä näkökohdista. Salkku koostuu projekteista ja ohjelmista, joista jokainen tuottaa useita ominaisuuksia ja/tai hyötyjä, joihin jokaisen komponentin tuote tai tulos on osallisena. Tästä johtuen on usein tarpeellista kehittää hyötykartta tai -ketju (jota joskus kutsutaan hyötyjen osituskaavioksi), joka näyttää miten kukin komponentti osallistuu kokonaisvaltaisten hyötyjen saavuttamiseen salkkutasolla.

Tietämys

- Väliaikainen ja pysyvä organisaatio
- Sidoryhmien odotukset, tarpeet ja vaatimukset
- Onnistumiskriteerit
- Projektin ja ohjelman asettamiskirjat
- Projektin ja ohjelman rahoittajat (omistajat)
- Sopiva käyttöön ja sopiva tarkoitukseen
- Arvojohtaminen
- Hyväksymiskriteerit
- Hyötyjen kartoitus
- Päämääräanalyysi
- Strategiset puitteet

Taidot ja kyvyt

- Yritysstrategia

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

Liittyvät pätevyysselementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- 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

6.5.2.1 Määrittelee ja kehittää organisaation päämäärähierarkian

Kuvaus

Salkku mittaa jatkuvasti, eli ovatko komponenttiprojektit ja –ohjelmat hyvin tasapainossa sitä vasten, mitä organisaatio haluaa saavuttaa. Nämä organisaation tavoitteet selvitetään ja asetetaan tärkeysjärjestykseen. Tarvittaessa organisaation tavoitteet ilmaistaan tarkemmin sen varmistamiseksi, että niitä voidaan helpommin mitata tai järjestää ajan suhteen lyhyen ajan ja keskipitkän ajan tavoitteiksi. Nämä viestitään asianomaisille sidosryhmille, jotta saadaan heidän sitoutumisensa. Organisaation tavoitteet ja salkun panostus näiden saavuttamiseksi voidaan arvioida uudelleen jokaisella valintakierroksella. Se voi tapahtua kuukausittain, neljännesvuosittain tai vuosittain.

Mittarit

- Määrittelee tärkeysjärjestykseen asetetut organisatoriset tavoitteet salkulle
- Asettaa joukon lyhyellä ja pitkällä aikavälillä saavutettavia tavoitteita
- Saa sitoutumisen tähän tavoitejoukkoon
- Tunnistaa avaintärkeydet organisaation tavoitteisiin perustuvalla valinnalla

6.5.3 Laajuus

Määritelmä

Laajuus määrittelee sen, mihin salkku sekä sen komponenttiprojektit ja -ohjelmat erityisesti keskittyvät tai mikä on niiden sisältö. Se kuvailee tulokset ja hyödyt, sekä niiden tuottamiseen tarvittavan työn. Se käsittelee myös toisen puolen, eli kuvaa sen, mitä ei sisälly salkkuun tai sen osaan. Itse asiassa laajuus määrittelee salkun rajat. Salkunjohtamisen näkökulmasta mielenkiinto on varmistaa se, että kaikkien komponenttien laajuuskokoonpano säilyy ja salkku pysyy tasapainossa.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö saa käsityksen siitä mitkä ovat salkun laajuuden rajat ja siitä, miten tätä laajuutta hallitaan; sekä ymmärtää sen, kuinka laajuus vaikuttaa projektien ja ohjelmien hallintaa ja toteutusta koskeviin päätöksiin sekä kuinka ne puolestaan vaikuttavat laajuuteen niin että salkku pysyy tasapainossa.

Kuvaus

Laajuus kattaa kaikkien salkkukomponenttien sisältöjen ymmärtämis-, määrittämis- ja hallitsemisprosessit. Laajuus määrittelee kaikki rajat, jotka ovat usein ratkaisevia sen ymmärtämisessä ja päätöksenteossa, mitä salkkuun kuuluu ja mitä ei. Salkuissa laajuus toimii kahdella erillisellä tasolla. Ensimmäinen on salkkutaso. Siinä salkun laajuus määritellään projektin- ja ohjelmanvalintaprosessin lopputuloksena. Toinen on projekti- ja ohjelmataso. Siinä laajuus kattaa projektin tai ohjelman tuotteiden määrittelyn sekä laajuutta kuvaavan rakenteen (työn ositusrakenne (WBS)) laatimisen ja tähän perustuvan työpakettien määrittelemisen.

Laajuus sisältää myös laajuuskokoonpanon ohjauksen kehittämisen, jolla varmistetaan ja tuetaan laajuuden jatkuvaa hallintaa. Useimmat salkut toimivat dynaamisessa ympäristössä ja niinpä laajuus ei ole staattinen. Sidosryhmien (keskeisten) tarpeiden, toiveiden ja odotuksien jatkuvan valvonnan ja ohjauksen avulla ylläpidetään kestävää laajuutta ja varmistetaan täten merkitys pysyvän organisaation kannalta.

Tietämys

- Kokoonpanon hallinta
- Hierarkkiset ja ei-hierarkkiset rakenteet
- Suunnittelupaketit
- Laajuuden määrittely (myös poissulkemiset)
- Laajuuden karkaaminen
- Rajoitukset
- Tuotteen suunnittelu- ja ohjausmenetelmät
- Työn ositusrakenne (Work Breakdown Structure, WBS)
- Tuotteen ositusrakenne (Product Breakdown Structure, PBS)
- Työpaketit
- Työn ositusrakenteen (WBS) sanakirja

Taidot ja kyvyt

- Laajuuden kokoonpano

- Projektien ja resurssien tärkeysjärjestyksen määrittäminen
- Työn ositusrakenteen (WBS) määrittelemine
- Tuotteen ositusrakenteen (PBS) määrittelemine
- Työn ositusrakenteen (WBS) sanakirjan käyttäminen
- Ketterä salkun laajuuden hallinta

Liittyvät pätevyysselementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- 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

6.5.3.1 Määrittelee ja ylläpitää salkun laajuuden

Kuvaus

Salkun projektit ja ohjelmat määrittelevät salkun laajuuden. Jokaisella salkulla on johdon määrittelemä painopistealue. Tämä painopistealue voidaan määritellä eri tavoilla; esim. toiminnallisesti (esimerkiksi kaikki markkinointiprojekti tai –ohjelmat); maantieteellisesti (kaikki maantieteellisesti toisiinsa liittyvät projektit tai ohjelmat); tai yksinkertaisesti kaikki projektit tai ohjelmat tietyistä osastosta tai organisaatiosta.

Rajapinnat toisten painopistealueen ulkopuolisten ohjelmien ja projektien kanssa voivat kuitenkin hämärtää salkun laajuuden rajoja. Tämä sisältää painopistealueen ulkopuolisten salkkujen aiheuttamia seuraamuksia (esim. resurssivaateita, lopputulosten vaikutuksia). Yksilön on pystyttävä arvioimaan nämä seuraamukset ja ylläpitämään salkun sovittua laajuutta.

Mittarit

- Tunnistaa ja ylläpitää salkun laajuuden
- Arvioi ja hallitsee rajapintoja toisiin salkkuihin
- Tarvittaessa sovittaa laajuutta pysyäkseen tehokkaana

6.5.3.2 Ohjaa projektien ja ohjelmien laajuuskokoonpanoa

Kuvaus

Laajuuskokoonpanon hallinta auttaa minimoimaan puutteita, virheitä ja tahatonta laajuuden virumista komponenttiprojekteissa ja –ohjelmissa. Laajuuskokoonpanon hallinnan tarkoitus on varmistaa se, että laajuus on linjassa sovittujen sidosryhmätarpeiden ja -vaatimusten kanssa. Komponenttiprojektit ja –ohjelmat toimivat monirajapintaisissa ja dynaamisissa ympäristöissä. Laajuuskokoonpanon hallinta on usein jatkuva prosessi. Salkunhallinta tuottaa laajuuden

muutoksia salkun tasapainotusprosessiin, josta voi seurata komponenttiprojektien tai –ohjelmien laittaminen pitoon tai peruuttaminen.

Mittarit

- Arvioi ja hallitsee komponenttiohjelmien ja –projektien laajuuden
- Määrittelee laajuuskokoonpanon hallintaan liittyvät roolit ja vastuut
- Sopeuttaa tarvittaessa projektien ja ohjelmien laajuuden pysyäkseen tehokkaana

6.5.4 Aika

Määritelmä

Aika sisältää salkun kaikkien komponenttien (projektien ja ohjelmien) ajallisen tunnistamisen ja jäsentämisen toteutuksen optimoimiseksi.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on tehdä yksilölle mahdolliseksi määritellä, järjestellä, optimoida, seurata ja ohjata kaikkia komponentteja, jotka tarvitaan salkun projektien ja ohjelmien sovittujen tulosten toimittamiseen.

Kuvaus

Aikataulutuksen tarkoitus on selvittää toteutuksen optimoimiseksi, mitä tehtäviä on toteutettava ja milloin. Koska salkut on linjattu saavuttamaan organisaation strategisia tavoitteita, niin salkkukomponenttien ajoituksen tulee perustua lyhyen- ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja annettuun ajanjaksoon saavuttaa ne. Salkun aikataulu sisältää kaikkien salkkuun sisältyvien projektien ja ohjelmien keskeiset välitavoitteet ja riippuvuudet.

Tietämys

- Suunnittelun lähestymistavat
- Arviointimenetelmät ja -tekniikat
- Resurssien tasaaminen
- Aikataulusmenetelmät, esim. Gantt kaavio, PERT, Kanban kaaviot
- Resurssien jakaminen
- Toimintaverkkoanalyysit
- Perussuunnitelmat
- Kriittisen polun suunnittelu
- Aikaikkunointi
- Vaiheet
- Virstanpylväät
- Nopea mallintaminen ja prototyyppien tekeminen
- Spiraali- sekä iteratiiviset ja ketterät kehitysprosessit

Taidot ja kyvyt

- Määrittelee työpakettien tehtävät
- Määrittelee riippuvuudet
- Asettaa komponentit järjestykseen
- Arvioi tehtävien resurssit ja keston

Liittyvät pätevyyslementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyyslementit
- 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

6.5.4.1 Perustaa salkun päätöksentekosyklin

Kuvaus

Salkunhallinta ja kaikki siihen liittyvät projektien ja ohjelmien valintaprosessit toimivat säännöllisellä kokousten ja päätöksentekopisteiden syklillä. Tämä valintasykli voi tapahtua kuukausittain, neljännesvuosittain tai vuosittain ja usein se on linjassa yrityksen suunnittelusyklin kanssa. Komponenttiprojektit ja ohjelmat voidaan toteuttaa tulevan vuoden aikana, tai myöhemmin riippuen liiketoiminnan tyypistä tai organisaatiosta, silloin kun voidaan nähdä useita vuosia ennakkoon. Salkulla tulee olla myös katselmointipisteitä meneillään olevan toteutusyklin aikana, jotta varmistetaan, että projekteista koostuva kokonaissalkku on aikataulussa ja että resurssit ovat oikein kiinnitetty sallien korjaustoimenpiteiden toteuttamisen tarvittaessa.

Mittarit

- Määrittää salkun päätöksentekosyklin ja soveltaa sitä
- Yhdistää salkunhallinnan kokousrutiiniin
- Tunnistaa keskeiset päätöspisteet komponenttiprojekteille ja –ohjelmille
- Tunnistaa ja hallitsee riippuvuuksia kaikkien komponenttiprojektien ja –ohjelmien välillä

6.5.5 Organisaatio ja informaatio

Määritelmä

Organisaatio ja informaatio sisältää väliaikaisen projekti- tai ohjelmaorganisaation, sekä salkun pysyvän organisaation määrittelyn, toteutuksen ja johtamisen. Selkeät ja yhteisesti sovitut pysyvän ja tilapäisten organisaatioiden väliset rajojen kuvaukset ovat tärkeitä. Organisaatio ja informaatio sisältää myös tarvittavien roolien ja vastuiden määrittelyt, sekä tehokkaan tiedonvaihdon väliaikaiselle tai pysyvälle organisaatiolle. Tämä pätevyyslementti käsittää dokumentaation, raportointirakenteiden ja yleisen projektin, ohjelman tai salkun sisäisten viestintävirtojen luomisen ja tallentamisen.

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa sen, että yksilö voi varmistaa korkean suorituskyvyn omaavan väliaikaisen (projekti tai ohjelma) tai pysyvän (salkku) organisaation, joka sisältää myös kiinteän yhteyden organisaation rakenteen ja viestintäprosessien välillä.

Kuvaus

Projektit ja ohjelmat ovat tilapäisiä, kun taas salkku on olemassa olevan organisaation perustama pysyvä toiminto, jolla on tehtävä. Yksi tilapäisen organisaation päämääristä on suorittaa toimeksiannot loppuun ja toimittaa ennakoitua tulokset. Toinen tilapäisen organisaation päämääristä on saavuttaa projektin tai ohjelman laajempi tarkoitus, eli varmistaa salkun onnistuminen. Lukuisiin eri ominaisuuksiin perustuen pysyvä salkkuorganisaatio analysoi ja hallitsee kollektiivisesti nykyisiä ja ehdotettuja komponentteja sen varmistamiseksi, miten parhaiten saavutetaan organisaation toiminnalliset ja taloudelliset päämäärät. Salkun päämäärät on asetettu iteratiivisella perusteella, ja ne eivät pääty ennalta määrättyssä tilassa.

Organisaatio ja informaatio pätevyys sisältää sekä henkilöresursseja että näihin liittyviä viestintäprosesseja. Sen lisäksi organisaatio kattaa rooleja, joita edustavat tehtävät, vastuut ja valtuustasot organisaation itsensä sisällä sekä salkkuorganisaation ja niiden organisaatioyksiköiden välillä, joihin salkku on sijoitettu. Organisaatio ja informaatio pätevyyttä on myös salkun jäsenten ja pysyvän organisaation tai ympärillä olevien sidosryhmien väliset suhteet ja yhteenliittymät. Sisäinen informaatio, dokumentaatio ja viestintä liittyvät läheisesti organisaation hallintaan. Se käsittää informaatiotarpeiden tunnistamisen, vaadittavien prosessien ja informaation infrastruktuurien perustamisen ja lopulta sisäisen ja ulkoisen tiedonkulun seurannan.

Tietämys

- Organisaatiomallit
- Päätöksentekomallit
- WBS projektiorganisaation pohjana
- Dokumentaation hallintajärjestelmät
- Informaatio- ja dokumentaatiojärjestelmät
- Informaation ja viestinnän suunnittelu
- Viranomaisvaatimukset
- Tietoturva
- Projektin- ja ohjelmanhallinnon järjestelyt

Taidot ja kyvyt

- Muiden mukaan ottaminen ja vakuuttaminen
- Organisaation miehitys
- Tehtävien valtuuttamistekniikat
- Rajapintojen hallinta organisaation muiden osien välillä
- Toimiston tuottavuusohjelmiston käyttö
- 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

6.5.5.1 Arvioi ja määrittää sidosryhmien tietoon ja dokumentaatioon kohdistuvat tarpeet

Kuvaus

Yksilö tietää informaation ja organisaation välisen läheisen yhteyden ja sen, että informaatiotarpeet voivat myös määrittää tarpeen erityisille organisaatorakenteille. Esimerkiksi organisaatioissa, jotka ulkoistavat yhdelle tai useammalle virtuaaliselle ryhmälle, niin niissä korkeatasoisen informaation tarve on ilmeinen. On oltava varovainen päätettäessä siitä kuka saa mitä informaatiota – on vältettävä ihmisten musertamista valtavalla määrällä informaatiota. Asianosaisten pitää saada yleensä vain se informaatio, jonka tarvitsevat ja sekin sopivassa muodossa. Yksilön on erotettava virallisen ja epävirallisen informaation / dokumentaation tarpeet toisistaan. Yritysrakenteiden ja –prosessien tunteminen auttaa automaattisesti hahmottamaan osan virallisesta informaatiosta ja dokumentaatiosta (määrittelyt, suunnitelmat, budjetit, raportit sekä muita). Yksilön vastuulla on varmistaa, että informaatio- ja organisatoriset tarpeet on määritelty.

Mittarit

- Arvioi ja dokumentoi salkun ja komponenttiprojektien ja –ohjelmien informaatio- ja dokumentointitarpeet
- Perustaa eri viestintämuotoja, mukaan lukien viralliset ja epäviralliset
- Määrittää ne salkun ja komponenttiprojektien ja –ohjelmien ominaisuudet, jotka vaikuttavat organisatorisiin tarpeisiin

6.5.5.2 Määrittää salkun ja komponenttiprojektien ja -ohjelmien sisäisen rakenteen, roolit ja vastuut

Kuvaus

Yksilö osaa muodostaa pysyvän (salkku) ja väliaikaisen (projekti ja ohjelma) organisaation eri tavoilla ja on tietoinen siitä, miten hallintoon ja toteutusympäristöön liittyvät ominaisuudet, kuten strategia, rakenteet ja prosessit, valta ja kiinnostukset, standardit ja määräykset, sekä kulttuurit ja arvot vaikuttavat siihen. Sovelletuilla teknologioilla, odotetuilla ratkaisulla, vaadituilla pätevyyksillä ja osallistujien maantieteellisillä sijainneilla on myös suuri vaikutus organisaation rakenteeseen. Yksilö tuntee erilaisten rakenteiden edut ja haitat sekä pystyy myös suunnittelemaan, henkilöimään ja toteuttamaan väliaikaisen organisaation. Tarvittaessa perustetaan asianmukainen hallintoviitekehys ja -rakenne salkulle sekä sen kaikille komponenttiprojekteille ja -ohjelmille. Osana tätä viitekehystä määritellään selkeästi roolit ja vastuut sekä tunnistetaan myös päätöksentekovaltuudet ja valtuuttamisen tasot.

Mittarit

- Selittää muutamia perustavia tapoja muodostaa pysyvä (salkku) organisaatio
- Selittää kuinka pysyvä (salkku) organisaatio toimii vuorovaikutuksessa tilapäisen (projekti ja ohjelma) organisaation kanssa
- Muotoilee ja kehittää hallintoviitekehysten ja -rakenteen
- Määrittelee salkun ja kaikkien komponenttiprojektien ja -ohjelmien eri avainhenkilöiden vastuut
- Tunnistaa linkit ja rajapinnat yrityksen hallintojärjestelyihin
- Tunnistaa ja tallentaa erot organisaation toiminnallisten vastuiden ja salkun sekä komponenttiprojektien ja -ohjelmien vastuiden välillä

6.5.5.3 Perustaa tiedonkulun infrastruktuurin, prosessit ja järjestelmät

Kuvaus

Yksilö tietää kuinka perustetaan viestintäprosessit, mukaan lukien roolit ja vastuut sekä kaikki säännöt ja ohjeet sille, mitä sisäistä tietoa tulee viestiä ja miten. Lisäksi toteutetaan asianmukaisia järjestelmiä ja menetelmiä tukemaan hallintojärjestelyjä. Keskeinen menestyskriteeri tehokkaiden informaatioprosessien perustamiselle on se, kuinka rajoitetaan ja/tai ehkäistään ylimääräistä informaatiota. Informaation on oltava johdonmukaista ja yksiselitteistä.

Informaation infrastruktuurit kattavat sisäiset järjestelmät, 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
- Viestii sisäistä informaatiota
- Varmistaa ylimääräisen informaation rajoittamisen ja/tai ehkäisyn
- Selittää erityyppisten kokousten hyödyt

- Selittää mitä viestinnän infrastruktuuri kattaa
- Perustaa suunnittelu- ja ohjauskäytännöt (esim. keskeisten päätösten dokumentoinnin)

6.5.5.4 Toteuttaa, seuraa ja ylläpitää salkun ja komponenttiprojektien ja -ohjelmien organisaatiota

Kuvaus

Yksilö tietää kuinka komponentin organisaatiota hallitaan, mukaan lukien kaikkien väliaikaisten organisaatioiden 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 komponenttiprojektien ja -ohjelmien edetessä. Mikä tahansa organisaatorakenne on pätevä vain rajoitetun ajan. Erityisesti muutokset olosuhdekijöissä (kuten strategia ja/tai valta ja kiinnostus) saattavat vaikuttaa väliaikaiseen organisaatioon ja vaatia muutoksia tai vähäisiä säätöjä. Ympäristön jatkuvan seurannan avulla yksilön tulee ennakoita suunnitella tarve väliaikaisen organisaation muutoksille.

Mittarit

- Toteuttaa uusia organisaatorakenteita varmistaakseen resurssien tehokkaan hallinnan
- Seuraa organisaatiota mukaan lukien osallistuvat roolit
- Säätää organisaatiota mukaan lukien osallistuvat roolit

6.5.6 Laatu

Määritelmä

Laadulla on salkkuolosuhteissa kaksi avainulottuvuutta. Yhtäältä on kysymys prosessin laadusta, eli tavasta, jolla komponentit on organisoitu. Tämä on sen tavan standardien kehittämistä, toteuttamista ja katselmointia, miten laatua käsitellään komponenteissa. Toisaalta laatu on jokaisen komponentin tulosten laadun hallintaa, varmistusta ja ohjausta. Laatu kattaa koko salkun.

Tarkoitus

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa yksilön sekä perustaa että toteuttaa toimitettavien palvelujen / tuotteiden ja toimitusprosessien laadunhallintaa ja tunnistaa laatu korvaamattomana työkaluna hyötyjen toteuttamisen hallintaprosessin kannalta.

Kuvaus

Laatu projekteissa, ohjelmissa ja salkuissa on yhtäältä erityisesti projektin toimittamien palvelujen ja tuotteiden oikean laadun varmistamista. Toisaalta se on sen varmistamista, että latuprosessit ovat hyvin toteutettuja koko salkun ja sen komponenttien keston ajan. Standardin asettamisen tarkoitus on varmistaa laatusprosessien hyvä toteutus. Yleensä tämä perustuu salkun takana rahoittajana tai omistajana olevien organisaatioiden laatumenetelmiin, jotka räätälöidään kyseiselle salkulle ja joita sitten myöhemmin toteutetaan, mitataan ja sopeutetaan. Salkkuolosuhteissa painopiste on sen varmistamisessa, että kaikkien komponenttien tulosten laatu saavutetaan.

Tietämys

- Tarkastaminen ja vahvistaminen
- Prosessin laadunhallintatekniikat, kuten Lean, Six Sigma, Kaizen
- Tuotteen laadun hallinta
- Laadunhallintastandardit, esim. TQM, EFQM, Esteteoria, Demingin laatuympyrä
- Organisaation laatuanalyysityökalut
- Vakiotoimintamenettelyt
- Sääntöjen täytäntöönpano
- Testausmalli
- Indikaattoreiden käyttäminen
- Tarkastusmenetelmät ja –tekniikat
- Riskiperusteinen testaaminen
- Testaustekniikat, sisältäen esimerkiksi automaattisen testaamisen
- Jatkuva integroiminen
- Ohjelmistosovellus testien ja virheiden käsittelyyn ja hallintaan

Taidot ja kyvyt

- Laadunhallinnan ja sen salkku- ja ihmisvaikutusten ymmärtäminen
- Standardin (prosessi ja ihmiset) toteuttaminen
- Standardin kehittäminen ja sopeuttaminen
- Ihmisten ja ryhmän käyttäytymisten korjaaminen erilaisilla toimenpiteillä
- Laatusuunnitelmien kehittäminen ja toteuttaminen

- Laadunvarmistusmenettelyiden suorittaminen
- Laatukatselmusten suorittaminen ja niiden tulosten tulkitseminen
- Testisuunnitelmien suunnittelu

Liittyvät pätevyysselementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- 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: Tulossuuntautuneisuus

Keskeiset pätevyyden indikaattorit

6.5.6.1 Varmistaa laadun läpi salkun komponenttiprojektien ja -ohjelmien

Kuvaus

Salkun lähestymistapa laatuun valitaan organisaatioiden ja toimittajien laatumenettelyjen perusteella ja toteutetaan kaikissa komponenttiprojekteissa ja -ohjelmissa. 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 ihmisistä, eikä vain prosesseista, erityistä huomiota pitää kiinnittää laatutietoisuuteen.

Mittarit

- Arvioi, muokkaa ja sovittaa yhteen organisaatioiden käyttämiä laatustandardeja
- Toteuttaa laatuprosesseja salkussa ja kaikissa komponenttiprojekteissa ja -ohjelmissa
- Toimeenpanee säännöllisiä toteutusprosessien arviointeja ja parantaa niitä tarvittaessa
- Toteuttaa laatutietoisuutta salkussa ja jokaisessa komponenttiprojektissa ja -ohjelmassa, jotta jokainen asianosainen tietää minkälaista laatua vaaditaan
- Toimeenpanee säännöllisiä laatutietoisuusarviointeja ja ryhtyy korjaaviin toimenpiteisiin tarvittaessa

6.5.7 Talous

Määritelmä

Talous sisältää kaikki ne tulo- ja menopuolen tehtävät, jotka tarvitaan salkun ja kaikkien sen komponenttien 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 salkun lopputulosten saavuttamiseen ja kaikkien komponenttien onnistuneeseen loppuun saattamiseen.

Tarkoitus

Tämän pätevyselementin tarkoitus on tehdä yksilölle mahdolliseksi varmistaa, että salkulla ja sen komponenteilla on tarvittaessa käytettävissään riittävästi taloudellisia resursseja, sekä sen varmistaminen, että kaikkien komponenttien taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa, seurata ja raportoida niiden taloudellista tilannetta sekä hallita riittävästi taloudellisten resurssien asianmukaista käyttöä.

Kuvaus

Aluksi yksilön tehtävänä on laatia arvio salkun toteutuksen kustannuksista, jotka ovat välttämättömiä salkun toteutukselle - tämä tarkoittaa käytettävissä olevien budjettien määrittelyä. Yksilön on myös ryhdyttävä toimenpiteisiin sen suhteen, millä tavalla projektit, ohjelmat ja salkut sisäisesti tai ulkoisesti rahoitetaan. Yksilön on siis tiedettävä se, mitkä ovat projektien ja ohjelmien suunnitellut (tai odotetut) ja toteutuneet kustannukset ja mikä on niiden suhde työn edistymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

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

Yksilön on tiedettävä mistä rahoituksesta on jo sovittu ja mitä rahoitusta vielä odotetaan. Tällä tavoin yksilö voi käyttää keskeisiä suorituskykyindikaattoreita salkun tulevan suorituskyvyn ennustamiseen. Jos kustannusylityksiä ilmenee, hän raportoi ne salkun organisaation ja hallinnon mukaan ja ehdottaa tarkoituksenmukaisia kustannusten alentamissuunnitelmia. Käsitettä omarahoitusta käytetään, kun organisaatio rahoittaa salkun sisäisesti. Käsitettä ulkoinen rahoitus käytetään, kun organisaatio hankkii varat salkulle ulkoisista lähteistä (esim. lainat, yhteisyritykset jne.).

Asianmukainen kassavirran hallinta kulujen ja tulojen osalta on ratkaisevaa salkulle ja jokaiselle sen komponenttiprojektille ja -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 talousosaston sekä muiden pysyvän organisaation asianomaisten osien kanssa.

Tietämys

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

- Analyttiset taidot
- Rahoittajien vakuuttaminen ja neuvottelemine heidän kanssaan
- Skenaariotekniikat
- Todellisen kustannustilanteen tulkitseminen ja tiedottaminen
- Taloudellisten ennusteiden ja mallien kehittäminen
- Kirjoitustaidot
- Esitystaidot
- Kirjoitustaidot
- Esitystaidot
- Tilinpäätösten tulkinta
- Taloudellisten tietojen tulkitseminen ja kehityssuuntien tunnistaminen
- Taloushallinnan lähestymistavan analysointi
- Salkkubudjetin laatiminen
- Puitteiden asettaminen salkun 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 pätevyysselementit**
- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- 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

6.5.7.1 Määrittää ja perustaa salkun budjetin

Kuvaus

Salkun jaksotettu (yleensä vuosittainen) budjetti perustuu salkun komponentteihin ja tehtäviin, jotka salkkuorganisaatio itse suunnittelee ja toteuttaa. Budjetti ja sen perustana olevat oletukset tarkistetaan säännöllisesti, johtuen toisaalta projektien ja ohjelmien sisäisistä muutoksista, ja toisaalta oletusten koventumisista, jotka sallivat yksilön tiukentaa löysää budjettia.

Mittarit

- Määrittää salkun budjetin kyseiselle aikaikkunalle (esim. vuosittainen, puolivuositainen jne.)
- Kehittää budjettiskenaarioita nykyisten ja tulevien komponenttien perusteella
- Valvoo budjetin menojen suorituskyyä

6.5.7.2 Kehittää ja perustaa taloudellisen suorituskyy- ja raportointijärjestelmän salkulle ja hallinnoi sitä

Kuvaus

Jotta taloudellisen tilanteen ja suorituskyyyn yleiskatsaus olisi saatavilla milloin tahansa, on sen varmistamiseksi perustettava talouden hallintojärjestelmä ja ylläpidettävä tai kehitettävä sitä. Yksilöiden on huolehdittava siitä, että jokainen salkussa toimiva projekti ja ohjelma, joko käyttää pakollisia taloudellisia menetelmiä ja välineitä taloudellisen suorituskyyyn valvontaan, ohjaukseen ja raportointiin tai sovittaa ne salkun erityisiin tarpeisiin. Yksilön on myös varmistettava, että jokainen komponentti on hyväksytty organisaation hyväksymisprosessissa (jos sellainen on). Lisäksi yksilön pitää perustaa, ylläpitää ja edelleen kehittää suorituskyyyn indikaattoreita projektien ja ohjelmien välisten suhteiden valvontaan (esim. tuloksen arvon tai kriittisen ketjun raportointi) ja hallinnoida niitä. Suorituskyyyn hallintajärjestelmän pitäisi olla läheisessä yhteydessä organisaation kirjanpito- ja valvontaprosesseihin.

Mittarit

- Määrittelee ja ylläpitää salkun hallintoa taloushallintaa varten
- Levittää taloudelliset suorituskyyindikaattorit alemmille tasoille
- Yhdistää taloudelliset suorituskyyindikaattorit pysyvän organisaation rakenteiden ja prosessien kanssa
- Kehittää asiaankuuluvia raporttistandardeja raportointia, valvontaa ja päätöksentekoa varten

6.5.8 Resurssit

Määritelmä

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

Tarkoitus

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

Kuvaus

Projektit ja ohjelmat salkussa tarvitsevat 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 salkun komponenttien elinkaaren ajan. Yksilö 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 resurssitarve ja saatavuus muuttuvat säännöllisesti, sekä hallittavista että hallitsemattomista syistä.

Resurssien saatavuus on projektien ja ohjelmien suurin rajoite ja se on huomioitava osana salkkua, ei vain valinnan hetkellä vaan myös jatkossa. Tämän vuoksi projektin ja ohjelman resurssiennusteita kehitetään ja vertaillaan nykyisiin resurssitasoihin organisaatiossa. Salkun resurssi-strategia tunnustetaan trendien, ennusteiden ja nykyisen kapasiteetin perusteella. Myöhempiä suunnitelmia kehitetään varmistamaan se, että komponenteilla on tarvittavat resurssit silloin kun niitä tarvitaan. Sinne missä esiintyy aukkoja, voi olla tarvetta palkata uutta henkilökuntaa tai ulkoisia osapuolia (esim. urakoitsijoita tai konsultteja).

Tietämys

- Resurssien kohdennusmenetelmät
- Resurssien arviointi
- Resurssien käytön laskenta- ja tiedonkeräystekniikat
- Strateginen henkilöresurssien hallinta
- Hankintaprosessit
- Tarjonnan ja kysynnän käsitteet
- Pätevyyden hallinta
- Työvoiman suunnittelu
- Koulutus

Taidot ja kyvyt

- Resurssien suunnittelu, kohdentaminen ja hallinta

- Salkun resurssiennusteen kehittäminen
- Salkunlaajuisen taitomatriisin kehittäminen näyttämään nykyiset resurssit ja heidän taitonsa
- Resurssien priorisointi ja käyttö, ottaen huomioon useat kilpailevat tärkeysjärjestykset

Liittyvät pätevyysselementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- 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

6.5.8.1 Kehittää strategisen resurssisuunnitelman salkun ja komponenttiprojektien ja -ohjelmien toteutukselle

Kuvaus

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

Mittarit

- Tunnistaa projektien ja ohjelmien resurssivaatimukset resurssiennusteisiin perustuen
- Tallentaa olemassa olevien ja ehdotettujen resurssien perussuunnitelman
- Katselmoi ja analysoi organisaation resurssikapasiteettia ja tunnistaa trendit
- Kehittää salkun resurssi-strategian komponenttiprojektien ja -ohjelmien resurssisuunnitelmien tiedottamiselle
- Koordinoi muiden salkunhallintaprosessien kanssa

6.5.8.2 Määrittelee salkun komponenttiprojektien ja -ohjelmien toteuttamisessa tarvittavien ja käytettävissä olevien resurssien määrän

Kuvaus

Määritellään tarvittavat ja käytettävissä olevat projektien ja ohjelmien henkilömäärät tunnistuen samalla mahdolliset aukot resurssitarpeiden ja tarjonnan välillä. Suunnitelma pannaan täytäntöön varmistaen, että kaikki salkun projektit ja ohjelmat ovat asianmukaisesti resursoituneet toimiakseen suunniteltujen aikataulujen mukaisesti.

Mittarit

- Tallentaa ja ylläpitää henkilöresurssien saatavuus- ja käytettävyyssinformaatiota
- Arvioi henkilöresurssien puutteita ja vahvuuksia sekä yhdistää nämä organisatoriseen työvoiman kehittämissuunnitelmaan
- Tunnistaa ja tutkii resurssipuutteita ja -ristiriitoja

6.5.8.3 Tunnistaa salkun komponenttiprojektien ja -ohjelmien suorittamisessa tarvittavien resurssien taidot

Kuvaus

Kaikkien projektien ja ohjelmien jäsenten taidot ja kokemus arvioidaan nykytilan määrittämiseksi. Salkun tarpeet arvioidaan sekä tunnistetaan aukot nykyisten ja tarvittavien taitojen ja kokemusten välillä. Suunnitelmia kehitetään näiden aukkojen ratkaisemiseksi. Strategioihin saattaa kuulua konsulttien tai urakoitsijoiden käyttö, koulutus, valmennus ja mentorointi tai uuden henkilöstön ottaminen.

Mittarit

- Tallentaa ja ylläpitää tietoja taidoista ja kokemuksista
- Kehittää ja toteuttaa suunnitelmia tunnistettujen resurssirajoitteiden ja taitoaukkojen ratkaisemiseksi

6.5.9 Hankinta ja kumppanuus

Määritelmä

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

Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi saavuttaa ja tuottaa valituilla toimittajilla tai kumppaneilla parhaan mahdollisen lisäarvon ostajalle ja organisaatiolle.

Kuvaus

Hankintaprosessi antaa organisaatiolle mahdollisuuden hankkia tarvittavat resurssit, joita näillä organisaatioilla itsellään ei ole, tai ei itse tuota (ainakaan tarvittavissa määrin). Organisaation 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 kattaen ainakin:

- Käytettävät sopimustyyppit
- 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 ohjelmasto, joka vastaa organisaationlaajuisesti hankinnoista ja strategisista kumppanuuksista, tai jopa salkkutaso itse. 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, teknistaloudellisten 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 laillisen tahon alaisten yksiköiden välillä. Tällaisissa tapauksissa hankintaa pitäisi käsitellä samoin kuin, jos se tapahtuisi itsenäisten osapuolten välillä sekä alistaa se samalle valvonnan tasolle.

Salkkujen osalta eräs keino varmistaa resurssit sidosryhmien ja organisaatioiden verkostossa on kehittää virallisiin sopimuksiin perustuvia muodollisia kumppanuuksia. Nämä kumppanuudet

ovat joko olemassa olevia (perustuvat organisaatio(ide)n tekemiin strategisiin valintoihin, tai edellisiin yhteistöihin), tai ne täytyy määrittellä ja organisoida osana salkkua.

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

Taidot ja kyvyt

- Taktinen osaaminen
- Esitystaidot
- Sopimushallinto

Liittyvät pätevyysselementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- 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

6.5.9.1 Ylläpitää ja hallinnoi salkun hankintajärjestelmää

Kuvaus

Yksilön on varmistettava, että salkun organisaatio toimii rehellisesti hankkiessaan tavaroita ja palveluita. Sen vuoksi on perustettava hankintojen hallintojärjestelmä varmistamaan, että on olemassa täydellinen yleisnäkemys salkun sisältämistä hankinnoista. Yksilön tulee varmistaa, että jokainen kyseisen salkun alla toimiva projekti ja ohjelma käyttää pakollisia hankintamenetelmiä ja on linjassa sisäisten (s.o. organisaatoräätälöityjen) ja ulkoisten sääntöjen (s.o. määräysten) kanssa. Yksilön pitää myös varmistaa, että jokainen komponenttiprojekti ja –ohjelma on saanut hyväksynnän asianomaisen organisaation toiminnolta / prosesseilta. Vaikka hankinta tapahtuu usein projektitasolla ja projektiryhmän toimesta, niin jotkut hankintaan liittyvät päätökset on ehkä tehtävä salkkutasolla (esim. synergoiden tekeminen salkun sisällä

hankintareittejä yhdistelemällä). Lisäksi yksilö ylläpitää, kehittää ja hallinnoi hankintaprosessia valvomalla projekteista ja ohjelmista johtuvia velvoitteita (esim. määrittelemällä ja päättämällä merkittävien hankintojen välitavoitteista ja/tai tehtävistä salkun sisällä).

Mittarit

- Määrittelee ja ylläpitää salkun hankintojen hallintoa
- Ohjaa salkun hankintareittejä sisäisiä ja ulkoisia sääntöjä vasten
- Arvioi hankittujen tuotteiden ja palvelujen erityispiirteitä ja ehdottaa kumppanuusmalleja (esim. yhteisyrityksiä, pitkäaikaisia kumppanuuksia, jne.)

6.5.10 Suunnittelu ja ohjaus

Määritelmä

Toteutusmalliin perustuen, kaikki elementit yhdistyvät tasapainoisessa suunnitelmassa, jonka toteutus on ohjattua. Suunnitelmaa päivitetään tietenkin säännöllisesti salkun ja sen komponenttien (projektien ja ohjelmien) sisällä ja/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 salkun hallinnasta. Tasapainon, johdonmukaisuuden ja suorituskyvyn säilyttäminen on elintärkeää sovittujen lopputulosten saavuttamisen kannalta.

Kuvaus

Suunnittelu ja ohjaus on pätevyytensä 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.

Salkunjohtamisen näkökulmasta keskitytään suunnitteluun ja seurantaan. Informaatiota on hankittava ja yhdistettävä, organisaatio ja sen ryhmät on valikoitava ja valintoja on tehtävä. Yksilön on määriteltävä salkunjohtamistapa sekä se, kuinka salkunjohtamisen työmäärä suunnitellaan ja skaalataan. Tämä sisältää oikean johtamistyylin valitsemisen, kuinka paljon ja mitä delegoidaan, jne. Kaikki tämä määritellään yhdessä tai useammassa päätösasiakirjassa (visio, tiekartta, suunnitelma, jne.), joista pitää keskustella ja sopia.

Kun salkku on perustettu, seurantaprosessien on oltava käytössä. Nämä prosessit keräävät säännöllisesti tietoa edistymästä, taloudesta ja resurssien käytöstä verrattuna suunnitelmiin, sekä sitoutumisesta laatu- ja muihin standardeihin, sidosryhmätyytyväisyydestä, jne. Säännöllinen raportointi (sekä alemmilta tasoilta salkkupäällikölle että salkkupäälliköltä sidosryhmille) on tämän pätevyuden 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 salkun ohjauksen elementti.

Jokaisessa salkkujakson järjestyksenmukaisessa yhteenvedossa pitää tehdä arviointi ja laatia raportti, jossa todetaan salkun tilanne, lopputulokset, onnistuminen ja saadut opit.

Tietämys

- Vaihe / siirtymät vaiheesta toiseen
- Raportointi
- Salkkutoimisto
- Demingin laatuympyrä (suunnittele-tee-tarkista-toimi (plan-do-check-act))

- Muutospyyntö
- Tulosjohtaminen
- Poikkeusjohtaminen
- Saadut opit raportti
- Jakso / vaihe / tehtävä / julkaisu
- Muutospyyntö
- Päätös rahoittaa ja päätös tehdä tai ostaa
- Poikkeamaraportit
- Asiaraportit
- Projektin ja ohjelman hallintasuunnitelmat
- Purku
- Päätöksentekovalta

Taidot ja kyvyt

- Edistymisen valvontakokoukset
- Muutoshallinta
- Raportointi
- Muutospyynnöistä neuvottelu
- Asiahallinta
- Tuloksen arvo analyysi
- Viivästyskaaviot

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

6.5.10.1 Perustaa salkkujärjestelmän

Kuvaus

Yleisesti ottaen on olemassa kaksi yleistä tapaa perustaa salkkuja. 'Alhaalta ylös', ryhmittelemällä jo käynnissä olevia komponenttiprojekteja ja -ohjelmia yhteen ja lisäämällä hyötyjen ohjaaminen niihin. Jotkut salkut perustetaan myös 'ylhäältä alas,' tai toteutusmallin avulla. Siinä tapauksessa on olemassa analyysijakso, missä salkku luodaan ennustettujen päämäärien ja alustavan kokonaisratkaisun perusteella.

Osana salkun perustamista on perustettava tarvittava infrastruktuuri. Tämä voi sisältää toimistotilan, teknologiainfrastruktuurin, salkunjohtamis- tai hallintoryhmän sekä salkun johtamista tukevia politiikkoja, menettelytapoja, työkaluja tai järjestelmiä.

Mittarit

- Analysoi lähestymistavan salkun luomiseksi (alhaalta ylös, ylhäältä alas tai yhdistelmä)
- Tunnistaa (mahdolliset) komponenttiprojektit ja -ohjelmat
- Tunnistaa ja kehittää salkun infrastruktuurin
- Kehittää salkun ohjaussuunnitelman

6.5.10.2 Perustaa salkkujakson ja ylläpitää sitä

Kuvaus

Yksilön on määriteltävä se, kuinka salkunjohtamisen työmäärä suunnitellaan ja skaalataan sekä se, millä tapaa salkkujaksoa hallitaan. Salkkua on päivitettävä säännöllisesti komponenttiprojektien ja -ohjelmien tilanteen ja edistymisen perusteella. Siksi valvontaprosessien pitää olla keräämässä säännöllisesti tietoa edistymisestä, taloudesta ja resurssien käytöstä verrattuna perussuunnitelmaan, valvomassa laatu- ja muiden standardien noudattamista, sidosryhmien tyytyväisyyttä ja muita vastaavia. Sen lisäksi kehitetään ja toteutetaan valvontasuunnitelma keskeisten suoritusindikaattorien (KSI) mittaamiseksi.

Niissä organisaatioissa, jotka ovat tottuneet käyttämään salkkuja, nämä peruselementit on usein määritelty käsikirjoissa tai salkkukohtaisissa ohjeissa. Suoritettua johtamispanostusta pitää myös arvioida säännöllisesti jatkuvan oppimisprosessin tukemisen kannalta. Näin saadun tiedon perusteella voidaan vaatia muutoksia. Ennalta määritelty ja läpinäkyvä muutoshallintaprosessi on toinen keskeinen projektiohjauksen elementti. Jokaisessa salkkujakson järjestyksenmukaisessa yhteenvedossa pitää tehdä arviointi ja laatia raportti, jossa todetaan salkun tilanne, lopputulokset, onnistuminen ja saadut opit.

Mittarit

- Organisoii salkun hallinnan ja ohjauksen prosessit
- Määrittelee seuraavien jaksojen saavutukset
- Hallitsee salkun ohjaussykliä

6.5.10.3 Raportoi salkusta

Kuvaus

Säännöllinen raportointi on olennainen osa salkunjohtamista. Raportointi viestii ja tarjoaa tietoa salkun nykyisen ja edellisten vaiheiden tilasta sekä ennusteita nykyisen vaiheen kehityksestä. Raportointi sisältää sekä jaksoittaisia suullisia ja kirjallisia tilanpäivityksiä, että ennusteita. Raportointi sisältää myös salkun taloudellisen tarkastelun ja katselmoinnin. Jos yksilö ja/tai ryhmä ovat hyvin kokeneita, voi riittää ja olla hyväksyttävää, että raportoidaan sidosryhmille vain poikkeamista. Tämä tarkoittaa raportin toimittamista vain silloin, kun on jotain merkittävää raportoitavaa, sen sijaan että seuraus perustuisi säännöllisiin tilanne- tai päivitysraportteihin.

Mittarit

- Määrittelee raportointiaikataulun ja -rakenteen (mitä, milloin, kuinka usein, miten, jne.)
- Toimittaa jaksoittain yleisiä edistymisraportteja
- Toimittaa jaksoittain yleisiä ennustusraportteja

6.5.11 Riski ja mahdollisuus

Määritelmä

Riski ja mahdollisuus sisältää projekteja, ohjelmia ja salkkuja 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 salkun elinkaaren ja sitä tarkistetaan säännöllisesti salkun keskeisissä päätöspisteissä. Riski on myös keskeinen näkökohta projektien ja ohjelmien valintaprosessissa.

Tarkoitus

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö ymmärtää ja käsittelee tehokkaasti riskejä ja mahdollisuuksia, sisältäen niihin reagoinnin ja yleiset niitä koskevat strategiat.

Kuvaus

Riskejä (negatiivisia vaikutuksia) ja mahdollisuuksia (positiivisia vaikutuksia) tarkastellaan aina siltä kannalta mikä on niiden yhteys ja vaikutukset salkun tavoitteiden toteuttamiseen. On suositeltavaa harkita ensimmäisenä askeleena sitä, mitkä yleiset strategiat palvelevat parhaiten riskien ja mahdollisuuksien käsittelyä suhteessa yrityksen strategioihin ja kyseessä olevaan salkkuun. 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 ryhmän jäsenten mukaan ottamisesta ja heidän pitämisestä sitoutuneena riskien ja mahdollisuuksien hallintaprosessiin; ryhmän pitäminen varuillaan riskien ja mahdollisuuksien varalta; muiden sidosryhmien ja tarvittaessa muiden sopivien asiantuntijoiden mukaan ottaminen prosessiin. Ohjelmassa riskit ja mahdollisuudet tulee hallita ohjelmatasolla ja komponenttitasolla.

Riski on myös keskeinen näkökohta salkkuun valittavien projektien ja ohjelmien tunnistamisessa. Kun salkku on ”tasapainoinen”, niin yleinen riskitaso on minimoitu minkä tahansa projekti- ja ohjelmakokonaisuuden osalta.

Tietämys

- Strategiat riskien ja mahdollisuuksien hallintaan
- Valmiussuunnitelmat ja 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 näkökuvan suunnittelu

- Herkkyysanalyysi
- Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat –analyysi (Strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis (SWOT))
- Riskialtistus, - taipumus, -vastenmielisyys, -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 reagoitisuunnitelmien kehittäminen
- Riskien ja mahdollisuuksien reagoitisuunnitelmien toteuttaminen, seuraaminen ja ohjaaminen
- Riskien ja mahdollisuuksien hallinnan yleisten strategioiden toteuttaminen, seuraaminen ja ohjaaminen
- Monte Carlo analyysi
- Päätöspuut, esim. Ishikawa-analyysi

Liittyvät pätevyyselementit

- 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

6.5.11.1 Kehittää ja toteuttaa riskienhallinnan viitekehystä

Kuvaus

Yksilö suunnittelee, kehittää ja toteuttaa riskienhallinnan viitekehysten komponenttiprojektien ja –ohjelmien käyttöön varmistaakseen sen, että riskejä ja mahdollisuuksia hallitaan johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti läpi salkun koko elinkaaren. Riskienhallinnanviitekehys 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. Riskienhallinnan viitekehys kuvailee myös sen, kuka on vastuussa minkin riskin tai mahdollisuuden

käsitlemisestä, ja minkä tyyppisiä vastuunsiirtopolkuja on olemassa (ylöspäin, alaspäin, sivusuuntaan).

Mittarit

- Tunnistaa joukon mahdollisia riskienhallintamalleja
- Kehittää johdonmukaisen riskienhallinnan viitekehyksen, joka on sopuinnussa organisaation ohjeiden ja kansainvälisten standardien kanssa
- Varmistaa riskienhallinnan viitekehyksen johdonmukaisen soveltamisen

6.5.11.2 Tunnistaa riskit ja mahdollisuudet

Kuvaus

Yksilö on jatkuvassa vastuussa kaikista riskien ja mahdollisuuksien lähteiden tunnistamisesta sekä muiden ottamisesta mukaan tähän prosessiin. Riskeille ja mahdollisuuksille on olemassa erilaisia lähteitä, sekä salkun 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. Tunnistamisprosessi ei koske vain riskien tunnistamista, vaan myös mahdollisuuksien, jotka esimerkiksi voisivat tehdä tuotteet halvemmiksi, komponenttien etenemisen nopeammaksi, vähemmän riskialttiiksi tai yksinkertaisesti laadun kannalta paremmaksi. Riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen pitää olla jatkuva prosessi, koska ympäristöstä ajan myötä 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

6.5.11.3 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 käsitellä myös olosuhteita ja vaikutuksia. Yksi esimerkki on tulevaisuussuunnittelu.

Määrällinen arvioiminen käsittelee todennäköisyyksiä ja määräarvioita. 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

6.5.11.4 Valitsee strategiat riskeille ja mahdollisuuksille ja toteuttaa niiden hoitosuunnitelmat

Kuvaus

Yksilön jatkuvana tehtävänä on vastata parhaista reagoititapojen valitsemis- ja toteuttamisprosesseista kaikkien tunnistettujen riskien tai mahdollisuuksien osalta. Tämä prosessi edellyttää eri reagoititapojen arvioimista päätyen parhaiden mahdollisten tai sopivimpien valitsemiseen. Jokaisen riskin osalta reagoitinvaihtoehdot 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
- Varaussuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen

Samanlaiset reagoitinvaihtoehdot soveltuvat myös mahdollisuuksiin:

- Epätietoisuuden poistaminen tekemällä mahdollisuudesta todella tapahtuvan (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 reagoitus suunnitelman. 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 reagoitus suunnitelman ja tiedottaa siitä

6.5.11.5 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 hoitojen 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 hoitosuunnitelman toimeenpanoa ja toteutusta
- Tiedottaa riskeistä, mahdollisuuksista ja valittujen reagoititapojen soveltuvuudesta.

6.5.12 Sidosryhmät

Määritelmä

Sidosryhmät pätevyyselementti sisältää kaikkien oleellisten sidosryhmien asenteiden ja odotusten tunnistamisen, analysoinnin, sitouttamisen ja hallinnan. Sidosryhmiksi voidaan katsoa kaikki ne yksilöt, ryhmät tai organisaatiot, jotka osallistuvat tai vaikuttavat salkun toteutukseen tai tulokseen, ovat niistä kiinnostuneita tai joihin salkun toteutus tai tulos vaikuttaa. Tähän voi kuulua rahoittajia, toimeksiantajia, loppukäyttäjiä, toimittajia, aliurakoitsijoita, liittoumia, kumppaneita, muita projekteja, ohjelmia tai salkkuja. Sidosryhmien sitouttaminen sisältää näiden 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 pätevyyselementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö ymmärtää sidosryhmien kiinnostuksia, vaikutuksia ja odotuksia, sitouttaa sidosryhmiä sekä hallitsee tehokkaasti niiden odotuksia.

Kuvaus

Sidosryhmien sitouttaminen on jatkuva prosessi, tapahtuen läpi koko salkun elinkaaren. Sidosryhmiä ovat ne kumppanit, joille ja joiden ansiosta salkku tulee saavuttamaan menestystä. Sidosryhmien odotukset, tarpeet ja ideat luovat tarpeen ja muodostavat perustan ohjelmalle. Sidosryhmien rahat ja resurssit ovat tarvittavia panoksia, ja lopputuloksia käyttävät sidosryhmät.

Sidosryhmät esiintyvät eri muodoissa ja ryhmittymissä (ylin johto, käyttäjät, toimittajat, kumppanit, painostus- ja erityiskiinnostusryhmät, jne.) ja niillä on eri asenteita, kiinnostuksia ja vaikuttimia. Jokaisella sidosryhmällä tai sidosryhmäryhmällä on siis 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 liittoumiin, yhteistyöhön tai verkostoihin. Liittoumat kirjataan ja virallistetaan usein virallisilla sopimusasiakirjoilla, sellaisilla kuin liittouma- tai yhteisyrityssopimukset. Yhteistyökumppanit ovat usein organisaation erillisiä osia, tai ne voivat muodostaa yhden tai useamman erillisen organisaation. Verkostoilla ei ole selvää valtarakennetta ja siksi muodostavat vaikeammin sitoutettavan voimakentän. Sitouttamisstrategian toteuttamisen aikana on sidosryhmäympäristöä jatkuvasti valvottava muutosten varalta, sekä jatkuvan yhdensuuntaistamisen ja parantamisen varmistamiseksi.

Tietämys

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

Taidot ja kyvyt

- Sidosryhmäanalyysi
- Asiayhteyspainoiden ymmärtäminen
- Strategisten viestintäkykyjen osoittaminen
- Odotusten hallinta
- Virallinen ja epävirallinen viestintä
- Esiintymistaidot
- Verkostoitumistaidot potentiaalisten yhteistyötahojen tunnistamiseksi
- Asiayhteydellinen tietoisuus
- Motivointitekniikat
- 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

6.5.12.1 Tunnistaa sidosryhmiä ja analysoi niiden kiinnostuksia ja vaikutuksia

Kuvaus

Yksilö tunnistaa kaikki salkun kannalta oleelliset yksilöt, ryhmät ja organisaatiot. Yksilön on ensiksi analysoitava jokaisen sidosryhmän asenteet ja selvitetävä syyt näille asenteille (sidosryhmän kiinnostukset liittyen lopputulokseen tai sen toteutusprosessiin). Toiseksi yksilön tulee tietää sidosryhmästä/-ryhmistä salkkuun tai mihin tahansa sen komponenttiin kohdistuvat potentiaaliset hyöty- tai haittavaikutukset (seuraukset). Heidän kiinnostuksensa voivat tulla eri lähteistä (esimerkiksi koska he haluavat, tai heillä on pakko, käyttää salkkukomponenttien tuotteita tai koska he kilpailevat samoista niukoista resursseista tai samasta budjetista). He voivat olla suuria tai pieniä ja joko positiivisia tai negatiivisia.

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.). Salkun elinkaaren aikana yksilö analysoi aktiivisesti salkun ympäristöä, tunnistaa uusia sidosryhmiä sekä muuttuneita kiinnostuksia tai vaikutteita. Nämä muutokset sidosryhmäympäristössä voivat johtua muutoksista salkkukomponenteissa itsessään (esimerkiksi, mentäessä suunnittelusta toteutusvaiheeseen). Useimmin ne kuitenkin johtuvat muutoksista salkun toteutusolosuhteissa (organisaatiomuutokset, johdon henkilövaihdokset, talouden muutos, uudet määräykset, jne.). Yksilön analysoi näiden muutosten merkitystä salkulle.

Mittarit

- Tunnistaa tärkeät sidosryhmä(luokat)
- Tunnistaa ja nimeää eri sidosryhmien kiinnostukset
- Tunnistaa ja arvioi sidosryhmien vaikutukset
- Tunnistaa olennaiset muutokset salkussa tai sen ympäristössä
- Analysoi muutosten seuraukset salkulle
- Ryhtyy toimenpiteisiin sidosryhmien hallitsemiseksi

6.5.12.2 Kehittää ja ylläpitää sidosryhmästrategiaa ja viestintäsuunnitelmaa

Kuvaus

Yksilö laatii sidosryhmästrategian – kuinka kytkeä, pitää ajan tasalla, pitää mukana ja sitouttaa eri sidosryhmät salkkuun, sen strategiaan ja tavoitteisiin. 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 näin 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) salkkua.

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 salkku voi toimittaa ja tulee toimittamaan, eivätkä tule pettymään odotuksiin projektin 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
- Selittää miksi, mitä, milloin, miten, kuka ja tarvittavien yksityiskohtien tason tietyn sidosryhmän (tai sidosryhmäryhmän) osalta
- Säättää viestintäsuunnitelmaa ja/tai strategiaa muuttuneiden olosuhteiden perusteella
- Selittää syyt viestintäsuunnitelman muuttamiselle
- Tunnistaa ja arvioi mahdollisuuksia liittoutumille ja kumppanuuksille
- Tunnistaa ja arvioi potentiaalisia yhteistyökumppaneita

6.5.12.3 Kytkeytyy toimitusjohtajaan, rahoittajiin ja ylempään johtoon saavuttaakseen sitoutumista ja hallitakseen kiinnostuksia ja odotuksia

Kuvaus

Salkuille ja melkein kaikille sen komponenteille kaikkein tärkeimpiä sidosryhmiä ovat toimitusjohtajat ja rahoittajat. Usein toimitusjohtaja on rahoituksen (budjetin) myöntäjä ja/tai voi päättää resursseista, vaatimusten tärkeysjärjestyksestä, laajuuden määrittelystä, jne. Näiden ensisijaisten sidosryhmien odotusten hallinta on äärimmäisen tärkeää. Toimitusjohtajan, ylempään johdon ja/tai rahoittajien sitoutuminen ja luottamus ovat erittäin hyödyllisiä sekä salkun ja että sen komponenttien johtamisen onnistumiselle. On luotava hyvä työsuhte ja avoin viestintä.

Joskus roolit yhdistyvät yhteen henkilöön; useammin eri ihmiset täyttävät yhden tai useamman näistä rooleista. Heillä kaikilla on heidän omat odotuksensa, kiinnostuksensa ja vaikutusvaltansa. Riippuen salkusta, sen komponenteista ja olosuhteista, toimitusjohtaja ja/tai rahoittaja(t) voivat esittää osaa sidosryhmien hallinnassa ja toimia lähettiläinä, koska heillä on usein asema ja yhteydet, jotka yksittäiseltä johtajalta puuttuvat.

Mittarit

- Sitouttaa johtoa ja/tai rahoittajia.
- Hallitsee projektin toimitusjohtajan, ylempään johdon ja/tai rahoittaja(ie)n odotuksia
- Työllistää toimitusjohtajan ja/tai rahoittajan (rahoittajia) toimimaan lähettiläinä

6.5.12.4 Kytkeytyy käyttäjiin, kumppaneihin ja toimittajiin saadakseen heidät tekemään yhteistyötä ja sitoutumaan

Kuvaus

Salkun ja sen kunkin komponentin menestymisen perusedellytys on käyttäjien varhainen ja perusteellinen osallistuminen. Käyttäjät (tai heidän edustajansa) voivat antaa tietoja tarpeista ja vaatimuksista sekä siitä, kuinka lopputulosta tullaan käyttämään. Tämä on usein perusehto kunkin komponentin ja sen tuotteiden määrittelylle. Käyttäjät (tai käyttäjäryhmät) voivat myös tarjota resursseja.

Toimittajat voivat tarjota salkulle tai sen komponentille resursseja, tietämystä, osa-tuotteita, jne. On pidettävä huolta siitä, että valitaan parhaat toimittajat, näin erityisesti silloin, jos tietoutta, resursseja ja/tai osa-tuotteita on saatavissa vain organisaation ulkopuolelta ja tämän vuoksi joudutaan solmimaan virallisia sopimuksia.

Kumppanit ovat ihmisiä, ryhmiä tai organisaatioita, jotka toimivat yhteistyössä ja yhteisvoimin tuottaakseen osan salkun lopputuloksista, tai he voivat edistää laajemmin salkun päämäärien saavuttamista. Nämä kumppanit voivat yhdistää voimansa vain tiettyyn komponenttiin, tai he voivat työskennellä yhdessä pysyvämmiin liittoutuman pohjalta. Kumppanit voivat olla myös muita johtajia, joiden kanssa tämän projektin etenemistähti tai tuotteiden sisältö on viritettävä, jotta voidaan optimoida organisaation saama hyöty.

Kun salkulla on ohjausryhmä, niin yksi tai useampi vanhempi käyttäjä (käyttäjäedustajat) ja vanhempi toimittaja (toimittajaedustajat) ovat osa tätä ryhmää. Käyttäjät ja muut sidosryhmät voivat olla osa kaikupohjaa, joka antaa neuvoja johto- tai ohjausryhmälle. Jo salkun hyvin varhaisessa vaiheessa yksilön on keskityttävä näihin sidosryhmäryhmiin ja käytettävä vaikutusvaltaansa siihen, että valitaan oikeat käyttäjien edustajat ja toimittajat.

Mittarit

- Kytkee käyttäjiä ja sitouttaa heitä salkkuun sekä sen olennaisiin komponentteihin
- Sitouttaa toimittajia salkkuun ja sen olennaisiin komponentteihin
- Tekee yhteistyötä kumppaneiden kanssa toimittaakseen optimaalisen tuloksen organisaatiolle

6.5.12.5 Organisoii ja ylläpitää verkostoja ja liittoutumia

Kuvaus

Verkostoja ja liittoutumia voidaan toteuttaa osana sidosryhmästrategiaa. Nämä voivat olla sekä virallisia että epävirallisia. Kun ne ovat virallisia, sopimukset neuvotellaan ja dokumentoidaan, sekä kehitetään suunnitelma jatkuvalla yhteistyöllä, joka toteutetaan. Suorituskykymittarit tunnustetaan ja verkostosta tai liittoutumasta poistumisstrategia laaditaan osana tätä suunnitelmaa.

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 liittoutumia samojen kumppanien kanssa myös tulevaisuudessa, joten virallisen suhteen päättäminen pitää hoitaa huolellisesti.

Verkostot ovat enemmän epävirallisia ja niitä tulee yleensä ylläpitää läpi salkun elinkaaren, tai salkun ollessa kyseessä tietyn ajanjakson ajan.

Mittarit

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

6.5.13 Muutos ja muuntaminen

Määritelmä

Vastikään 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) tarjoavat prosessin, työkalut ja tekniikat, joita voidaan käyttää yksilöiden ja organisaatioiden auttamisessa tekemään onnistuneita henkilö- ja organisaatiokohtaisia muutoksia, joiden seurauksena muutos toteutuu ja se omaksutaan.

Tarkoitus

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi auttaa yhteiskuntia, organisaatioita ja yksilöitä heidän organisaationsa muuntamisessa ja siten saavuttamaan ennustettuja hyötyjä ja tavoitteita.

Kuvaus

Salkkuja organisoidaan, jotta aikaansaataisiin parannuksia. Monissa tapauksissa näitä parannuksia ei saavuteta vain lopputuloksen toimittamisella, vaan vaaditaan myös pieniä tai suuria muutoksia organisaation 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 sekä muihin psykologisiin ja psykososiaalisiin väliintuloihin. Kun muutoshallinta tehdään hyvin, ihmiset tuntevat olevansa osa muutosprosessia ja työskentelevät yhdessä kohti yhteistä tavoitetta ja hyötyjä tuloksia toteuttaen.

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.

Salkulta vaadittu muutoksen ja muuntamisen hallinnan taso riippuu paljolti yksilöiden ja ryhmien jokapäiväisessä elämässä syntyneiden häiriöiden määrästä, sekä sellaisista ominaisuuksista, kuten kulttuuri, arvojärjestelmä ja aikaisempien muutosten historia. Muutos ja muuntaminen eivät pääsääntöisesti tapahdu ”suunnitellusti”, ja 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.

Salkut 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.

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 pätevyyselementit

- 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

6.5.13.1 Arvioi ja tarkistaa salkun muutosvaikutuksia

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 muutokseen sopeutumisessa. 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 sisä- että ulkopuoliset tekijät. Salkku ei itse tuota muutosta. Se kuitenkin vaikuttaa siihen ja siksi yksilön pitää arvioida ja tarkastella mahdollisia salkun vaikutuksia.

Mittarit

- Analysoi sopeutuvuuden tarvittavaan muutokseen, perustuen aikaisempiin onnistuneisiin ja epäonnistuneisiin muutoksiin organisaatiossa
- Arvioi mahdollisia muutosvastarinnan alueita (aiheet, ihmiset)
- Tunnistaa ja vaikuttaa olosuhteisiin, jotka voivat parantaa sopeutuvuutta

6.5.13.2 Kehittää salkulle muutos- tai muuntamisstrategian

Kuvaus

Yksilö kehittää muutosstrategian (tai se ilmaantuu ja on siksi yksilön kokoama) käsittelemään ennakoituja muutoksia tai muuntamisia. Se ottaa huomioon kyvyn muuttua tai halukkuuden muuntamiseen. Oleelliset yksilöt ja ryhmät kehittävät ja vahvistavat muuntautumissuunnitelman.

Muutokset ja muuntaminen eivät tapahdu yön ylitse, vaan yleensä se kestää jonkin aikaa ennen kuin siitä saadaan lisäarvoa.

Mittarit

- Tunnistaa muuntautumisstrategioita
- Tekee yhteistyötä muiden kanssa strategioiden vahvistamiseksi
- Dokumentoi strategiat

6.5.13.3 Ylläpitää muutosprosessia

Kuvaus

Kun muutos on saatu aikaan, pitää ryhtyä toimenpiteisiin muutoksen ylläpitämiseksi. Yksilön pitää jatkuvasti valvoa ja arvioida sitä, mitkä toiminnot edistävät toivottua muutosta. Menestyksekkäät toiminnot on dokumentoitu saatujen oppien tietokantaan.

Mittarit

- Valvoo ja käsittelee muutosvastarintaa
- Toteuttaa valittuja väliintuloja
- Johtaa tai organisoii työryhmiä ja koulutusta
- Sopeuttaa säännöllisesti muutos- tai muuntamissuunnitelmaa sisällyttämään saadut opit ja muutokset salkussa

6.5.14 Valinta ja tasapaino

Määritelmä

Valinta ja tasapaino keskittyy salkun laajuuteen kuuluvien projektien ja ohjelmien arvioimiseen, valintaan ja suorituskyvyn valvontaan sekä salkun tasapainottamiseen. Toisin sanoen sen varmistamiseen, että salkku kokonaisuutena saa aikaan optimaalisia hyötyjä organisaatiolle.

Tarkoitus

Tämän pätevyyselementin tarkoituksena on selkeisiin kriteereihin perustuen antaa yksilölle mahdollisuus valita kaikki salkun laajuuteen kuuluvat projektit ja ohjelmat, asettaa ne tärkeysjärjestykseen ja arvioida niitä uudelleen. Tasapainon, johdonmukaisuuden ja suorituskyvyn ylläpitäminen on ratkaisevan tärkeää tulosten saavuttamisen kannalta.

Kuvaus

Tämä pätevyyselementti on salkun komponenttiprojektien ja –ohjelmien hallinnan ydin. ”Valitse ja tasapainota” –prosessi liittyy projektien ja ohjelmien sykliseen valintaan varmistaen sen, että salkku pysyy tasapainoisena.

Projektien ja ohjelmien valitseminen on jatkuva ja iteratiivinen prosessi, missä salkku täytetään, sekä uusilla että olemassa olevilla projekteilla ja ohjelmilla. Ne, jotka ovat valmistuneet poistetaan salkusta. Jotkut projektit ja ohjelmat voidaan peruuttaa tai asettaa pitoon. Ne eivät ole ’aktiivisia’, vaikkakin ne voivat pysyä salkussa. Itse valintamenettely voi tapahtua säännöllisin väliajoin, kuten kerran tai kaksi vuodessa (korkeintaan neljännesvuosittain), ottaen huomioon muuttuvat organisatoriset tarpeet ja tärkeysjärjestykset. Valintaprosessi voi liittyä organisaation budjetointiprosessiin, tai se voi tapahtua siitä riippumattomasti. Uusien projektien ja ohjelmien ehdotukset tai liiketoimintatarkastelut voidaan esittää harkittaviksi ja mahdollisesti valittaviksi. Nämä ehdotukset tarkistetaan sen varmistamiseksi, että ne ovat linjassa organisaation tarpeiden ja tärkeysjärjestyksien kanssa. Myös rajoitteet kuten aika, kustannus tai resurssien käytettävyyks otetaan huomioon. Itse valinprosessi voi johtaa myös siihen, että olemassa oleva projekti tai ohjelma asetetaan pitoon, peruutetaan kokonaan tai se saa alemman prioriteetin.

Hyväksynnän jälkeen projektit ja ohjelmat käynnistetään käyttämällä organisaatiossa hyväksyttyä käynnistysprosessia, jota salkunhallintatoimiston voi hallinnoida tai hallita. Salkun tasapainottaminen on prosessi, jolla varmistetaan se, että salkku todella on oikealla tavalla ja organisaation oikeiden prioriteettien mukaisesti toteuttamassa organisaation päämääriä. Se on prosessi, jolla seurataan komponenttien edistymistä, niiden vaikutusta organisaatioon ja organisaation päämäärien saavuttamista. Tämän valvonnan perusteella ennustetaan tulevaa suorituskykyä. Jos ja kun on tarpeen, ehdotetaan päätöksiä tekeväälle elimelle muutoksia salkkuun. Mahdollisia muutoksia voisivat olla komponenttien hidastus tai nopeutus, strategisten resurssien siirto yhdeltä komponentilta toiselle, tai jopa (joskus tilapäisesti) komponenttien pysäyttäminen. Tämä prosessi toteutetaan säännöllisesti, yleensä kuukausittain.

Vaikka tämä on suunniteltu ja yleensä vakaa prosessi, niin silti äkillisiä muutoksia saattaa ilmetä. Yleensä näitä ilmenee organisaation äkillisten tärkeys- tai ympäristömuutosten vuoksi. Tapahtunut on tunnustettava ja koko salkku 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 tuloskorttimatriisi
 - 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 määrittää organisaation suosima salkun koostumus
- 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 ja ohjelman suorituskyvyn määrittäminen korkean tason tiedon perusteella

Liittyvät pätevyysselementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- 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

6.5.14.1 Tunnistaa ohjelmat, projektit tai ideat, jotka voisivat olla mukana salkussa

Kuvaus

Projektit ja ohjelmat tunnistetaan tallentamalla ne aluksi luetteloon ja päivittämällä säännöllisesti luetteloa sen jälkeen. Tämä luettelo voi sisältää ideoita, ehdotettuja projekteja ja ohjelmia tai myös elinkaaren eri vaiheissa olevia projekteja ja ohjelmia. Myös ei aktiiviset ja pidossa olevat projektit ja ohjelmat voidaan luetella. Saavutettavien liiketoimintahyötyjen määrittämiseksi kartoitetaan projektien ja ohjelmien väliset riippuvuudet. Pakolliset projektit ja ohjelmat tunnistetaan ja lisätään tarvittaessa projektisalkkuun.

Mittarit

- Ryhtyy tunnistamaan ja tallentamaan kaikki ehdotetut, suunnitellut, aktiiviset tai ei-aktiiviset projektit ja ohjelmat organisaatiossa
- Ottaa kiinni asioista sekä dokumentoi ne ja niiden tilanteet
- Ylläpitää luetteloa ja tarkistaa sitä asianomaisten yksilöiden / ryhmien kanssa

6.5.14.2 Analysoi ohjelmien ja projektien ominaispiirteet

Kuvaus

Kaikki projektit ja ohjelmat analysoidaan niiden toteutettavuuden sekä resurssi-, aika- ja kustannusprofiilien määrittämiseksi. Analyysi etsii myös keskinäisiä riippuvuuksia ja määrittää sen, kuinka hyvin kukin projekti ja ohjelma on linjassa strategisten päämäärien ja tavoitteiden kanssa. Riskien, ennakoitujen hyötyjen ja liiketoimintavaikutusten perusteella arvioidaan projektien ja ohjelmien haluttavuus. Jos hyödyt ja liiketoimintavaikutukset eivät ole selviä tai määritettävissä, voidaan tilata toteutettavuustutkimus sijoitusarvon määrittämiseksi. Pakolliset projektit ja ohjelmat, jotka liittyvät esimerkiksi tarpeeseen toteuttaa lainsäädäntö-, määräys- tai ohjeidenmukaisuusvaatimuksia, merkitään sisällytettäväksi salkkuun.

Projektien ja ohjelmien arvioinnissa ja tärkeysjärjestykseen asettamisessa keskitytään varmistamaan se, että ne ovat linjassa organisaation tarpeiden ja tärkeysjärjestyksen kanssa. Projekteja ja ohjelmia verrataan keskenään ja ne asetetaan tärkeysjärjestykseen. Salkkua myös tarkistetaan sen varmistamiseksi, ettei siinä ole päällekkäisiä projekteja ja ohjelmia. Harkintaa

käytetään myös projektien ja ohjelmien toteutusmahdollisuuksien osalta sekä niiden suositusten osalta, miten projektit ja ohjelmat ryhmitellään tai niputetaan tehokkuuden parantamiseksi.

Mittarit

- Tallentaa tiedot projektien ja ohjelmien rajapinnoista, uusista riskeistä, resurssi- ja kustannusvaatimuksista sekä liiketoimintahyödyistä ja niiden ajoittumisista
- Kartoittaa riippuvuudet projektien ja ohjelmien välillä
- Tunnistaa pakolliset projektit ja ohjelmat sekä merkitsee ne salkkuun sisällytettäväksi
- Toteuttaa vertailevan analyysin määrittääkseen kaikkein sopivimmat projektit ja ohjelmat vastaanottamaan organisatorisen investoinnin
- Projektit ja ohjelmat asetetaan tärkeysjärjestykseen vertailuanalyysin perusteella
- Projektit ja ohjelmat, jotka tuottavat samankaltaisia liiketoimintahyötyjä ja lopputuloksia tarkastellaan ja mukautetaan päällekkäisyyksien poistamiseksi ja synergiaetujen hyödyntämiseksi
- Toisiinsa liittyvät projektit ryhmitellään ja johdetaan ohjelmana, jotta varmistetaan asianmukaiset tehokkuusedut

6.5.14.3 Asettaa ohjelmat ja projektit tärkeysjärjestykseen organisaation tärkeysjärjestysten perusteella

Kuvaus

Organisaatio määrittää kriteerit, joita se käyttää projektien ja ohjelmien tärkeysjärjestykseen asettamisessa. Näihin kriteereihin voi kuulua riski, projektin koko, projektin tyyppi tai strateginen tärkeys. Tärkeysjärjestys voidaan katselmoida, ja sitä voidaan muuttaa ajan kuluessa organisaation tarpeiden, markkinoiden tai strategisten päämäärien muutosten perusteella. Projektisalkun arvioinnin tärkeysjärjestyskriteerit sovitaan johtavien sidosryhmien kanssa.

Näiden kriteerien perusteella projektit ja ohjelmat asetetaan tärkeysjärjestykseen ja luodaan komponenttien järjestysluettelo. Tämä komponenttien luettelo syötetään sitten resursointi-, rahoitus- ja valintaprosesseihin sen varmistamiseksi, että nämä tekijät tulevat huomioituiksi. Organisaation tärkeysjärjestyskriteereihin perustuen projekti- ja ohjelmapäälliköt voivat myös itse määrittää kriittisiä menestystekijöitä ja kriittisiä suorituskyvyn indikaattoreita.

Mittarit

- Tunnistaa, dokumentoi ja katselmoi menetelmät ja kriteerit, jotka heijastavat priorisoitavien projektien ja ohjelmien muuttuvaa organisatorista tärkeysjärjestystä
- Varmistaa sidosryhmien johdon kanssa sopimuksen koskien projektisalkun priorisointikriteereitä
- Tukee johdon tarkastus- ja priorisointiprosessia
- Tukee resursointi-, rahoitus- ja valintaprosesseja
- Asettaa projektit ja ohjelmat tärkeysjärjestykseen sen perusteella, miten ne ovat linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, ja mikä on niiden osuus näiden tavoitteiden saavuttamisessa

6.5.14.4 Ohjelma- ja projektitoimitusten valvonta

Kuvaus

Yksilön pitää hallita salkkua ja valvoa sen ohjelmia ja projekteja. On tärkeää, että hän on tietoinen komponenttien tilanteesta ja niiden edistymisestä (aikataulu tai budjetti) sekä kaikista mahdollisista riskeistä. Jos komponentit eivät enää täytä tunnistettuja tavoitteita tai hyötyjä, yksilöt voivat suositella komponenttien katselmointia tai tiettyjen komponenttien laittamista pitoon, peruuttamista tai laajuuden muuttamista. Nämä suositukset pitää syöttää aika ajoin projektien valintaprosessiin.

Mittarit

- Linjaa salkun katselmointisyklin asianmukaisten tarkistuspisteiden perusteella
- Tallentaa ja tarkistaa laadulliset ja määrälliset tiedot vastaavia suunnitelmia vasten määrittääkseen projektin ja ohjelman suorituskyvyn
- Valvoo salkkua varmistaakseen, että ohjelmat ja projektit tulevat täyttämään niiden tunnistetut keskeiset tavoitteet ja hyödyt.
- Tunnistaa ja merkitsee tarkempia tutkimuksia varten projektit ja ohjelmat, jotka eivät ole saavuttamassa suunniteltua suorituskykyä
- Tunnistaa ja suosittelee muutoksia salkun komponentteihin

6.5.14.5 Analysoi ja ennustaa salkun tulevaa suorituskykyä

Kuvaus

Projektisalkkua johtaessaan yksilön pitää analysoida ja ennustaa sen tulevaa suorituskykyä. Tämä voi olla jatkuva prosessi, jonka tarkoituksena on raportoida joko ylemmälle johdolle tai sitten osana organisaation toiminnan päivittäistä hallintaa.

Osana projektisalkun suorituskyvyn hallintaa arvioidaan säännöllisesti strategisten tärkeysjärjestysten arvo ja osuus sen määrittämiseksi, toimittavatko salkun komponentit kuten on aiottu, sekä sen varmistamiseksi, että projektisalkku kokonaisuutena pysyy tasapainotettuna ja strategisesti linjattuna. Yksilö voi myös tunnistaa saatavissa olevia oppeja ja syöttää suosituksia komponenttien tunnistamis-, priorisointi- tai valintaprosesseihin.

Mittarit

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

6.5.14.6 Valmistele ja helpottaa salkkupäätöksiä

Kuvaus

Yksilö tunnistaa ja dokumentoi projektien ja ohjelmien valinnassa käytettävät menetelmät, ottaen huomioon organisaation haluaman koostumuksen. Tämä koostumuksen valinta voi perustua riskiin, tekniseen ammattialaan ja/tai johonkin toiseen kriteeriin. Kaikki pakolliset projektit (esim. muutokset vaatimuksissa tai lainsäädännössä) tunnistetaan ja lisätään salkkuun riippumatta niiden tilanteesta tai tärkeydestä.

Joitakin projekteja ja ohjelmia ei ehkä hyväksytä tai voidaan hylätä. Olemassa olevia projekteja ja ohjelmia voidaan peruuttaa tai laittaa pitoon.

Suosituksat salkkuun sisällytettävistä komponenteista toimitetaan hyväksyttäväksi ylimmälle hyväksyntäelimelle (esim. ylin johto, investointikomitea, jne.), missä projektit ja ohjelmat hyväksytään ja missä niille kohdennetaan rahoitus ja resurssit. Hyväksyntäelimen päätökset viestitään sidosryhmille, jotta varmistetaan tietoisuus ja selkeys.

Mittarit

- Tunnistaa ja dokumentoi organisaation ihanteellisen projekti- ja ohjelmakoostumuksen
- Valitsee salkkuun sisällytettävät projektit ja ohjelmat organisaation hyväksymää valintamenettelyä käyttäen
- Valmistele projektien ja ohjelmien valintasuositukset hyväksyttäväksi
- Viestii tulokset projektien ja ohjelmien valinnasta sidosryhmille