

Toni Rikberg

OSAAMISKARTTA JOHTAJAN OSAA- MISEN ARVIOINTIIN JA KEHITTÄMI- SEEN MIELENTERVEYS- JA PÄIH- DEALALLA

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Mielenterveyshoitotyön koulutus (ylempi AMK)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja (ylempi amk)
Tekijä/Tekijät	Toni Rikberg
Työn nimi	Osaamiskartta johtajan osaamisen arviointiin ja kehittämiseen mielenterveys- ja päihdealalla
Vuosi	toukokuu 2023
Sivut	53 sivua, liitteitä 9 sivua
Työn ohjaaja(t)	Sinikka Tuomikorpi

TIIVISTELMÄ

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat taitoja, joita jokainen voi oppia ja kehittää. Mielenterveys- ja päihdealalla esihenkilön tulee tuntee asiakkaidensa hoidon substanssi, työympäristö sekä tunnistaa työhön liittyvät riskit. Tutkimuksen teoreettinen osuus muodostui osaamisen, osaamisen johtamisen, osaamiskartan, mielenterveys- ja päihdetyössä työskentelevän esihenkilön tehtävien osa-alueiden kuvauksesta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tutkimuskysymyksien avulla, minkälaisia osaamisalueita esihenkilön on hallittava mielenterveys- ja päihdealalla sekä minkälaisista sisällöistä esihenkilön johtamisosaaminen koostuu johtajan osaamiskartassa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkivaa kehittämistyötä.

Tutkimuksen aineisto hankittiin kirjallisuudesta, ryhmätyöskentelynä asiantuntijoiden kokemuksellista tiedoista, työpäiväkirjan sisällöistä, ryhmätapaamisista sekä haastatteluista. Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista sisällönanalyysia. Näiden tietojen pohjalta saatiin tuotettua tietoa mielenterveys- ja päihdealan johtajan työtehtävistä. Tutkimuksen tuloksena saatiin johtajan osaamiskartta, johon muodostui seitsemän esihenkilön ydinosaamisaluetta: organisaatio-osaaminen, talousjohtaminen, henkilöstöosaaminen, viestintä- ja vuorovaikutus, ammattitaito-osaaminen eli substanssiosaaminen, tietotekninen osaaminen ja itsensä johtaminen sekä näiden alle 116 osaamisalueiden kuvausta, jotka priorisoitiin sekä pisteytettiin osaamiskarttaan. Tutkimusaineiston analyysin perusteella rakennettiin viisiportainen osaamiskartta mielenterveys- ja päihdetyössä työskentelevän esihenkilön johtamisen osaamisen kartoittamiseen. Tuloksena syntynyt osaamiskartta vastasi monelta osin teoriassa kuvattua johtamisen osa-alueita ja johtamisosaamista.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että kvalitatiivista tutkivaa kehittämistoimintaa voidaan soveltaa hyvin työelämän kehittämistyöhön, kun tavoitteena on kehittää ennestään tuttua työympäristöä sekä luomaan työhön parempia toimintakäytäntöjä. Tutkimustulosta eli osaamiskarttaa voidaan yleistää rajoitetusti samantyyliisiin mielenterveys- ja päihdeyksiköihin.

Asiasanat: osaaminen, esihenkilö, osaamiskartoitus, mielenterveystyö, päihdetyö

Degree	Master of Health Care
Author (authors)	Toni Rikberg
Thesis title	Competence map for assessing and developing a supervisor's competence in mental health and social work with substance abusers
Time	May 2023
Pages	53 pages, 9 pages of appendices
Supervisor	Sinikka Tuomikorpi

ABSTRACT

Management and front-line work are skills that everyone can learn and develop. In the field of mental health and substance abuse, the supervisor must know the substance of his clients' treatment, the work environment and recognize the risks related to the work.

The theoretical part of the study consisted of a description of the areas of competence, competence management, competence map, and tasks of a supervisor working in mental health and substance abuse work.

The purpose of this thesis was to find out, with the help of research questions, what kind of areas of competence a supervisor must manage in mental health and what kind of content the supervisor's management skills consist of in the manager's competence map. Qualitative research-like development work was used as the research method.

The research material was obtained from the literature, experiential information of experts as a group work, the contents of the work diary, group meetings and interviews. Inductive content analysis was used as the analysis method of the research material. Based on this information, information was produced about the duties of the directors of mental health and substance abuse. The result of the research was a manager's competence map, which consisted of seven core competence areas of the supervisors: organizational competence, financial management, personnel competence, communication and interaction, professional competence or substance competence, information technology competence and self-management, and below these 116 descriptions of competence areas, which were prioritized and scored on the competence map. Based on the analysis of the research material, a five-step competence map was built to map the management competence of a supervisor working in mental health and substance abuse work. The resulting competence map corresponded in many respects to the areas of management and management competence described in the theory.

As a conclusion of the study, it can be stated that qualitative investigative development activities can be well applied to the development work of working life, when the goal is to develop an already familiar work environment and to create better work practices. The research result or the competence map, can be generalized to a limited extent to mental health and substance abuse units of the same style.

Keywords: know-how, supervisors, knowledge survey, mental health and social work with substance abusers

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OSAAMINEN JA JOHTAMINEN.....	7
2.1	Osaaminen	7
2.2	Osaamiskartta.....	10
2.3	Esihenkilön osaaminen.....	13
2.4	Esihenkilön osaaminen mielenterveys- ja päihdealalla.....	15
3	OSAAMISEN JOHTAMISEN OSA-ALUEET.....	19
3.1	Organisaatio-osaaminen.....	20
3.2	Talousjohtaminen	22
3.3	Henkilöstöosaaminen	23
3.4	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	24
3.5	Ammattitaito-osaaminen eli substanssiosaaminen	26
3.6	Tietotekninen osaaminen.....	28
3.7	Itsensä johtaminen.....	29
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS.....	31
5	TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS.....	31
5.1	Tutkimusmenetelmä	31
5.2	Aineistonkeruu	33
5.3	Aineiston analyysi ja prosessointi	36
6	POHDINTA	39
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	42
6.2	Tutkimuksen eettisyys	44
	LÄHTEET.....	47

LIITTEET

Liite 1. Johtajan osaamiskartta

1 JOHDANTO

Mielenterveys- ja päihdekuntoutujalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on ollut tai on edelleen mielenterveys- tai päihdeongelmia. Mielenterveys- ja päihdekuntoutuksen tarkoituksena on parantaa kuntoutujien hyvinvointia, vahvistaa heidän toimintakykyänsä sekä ehkäistä ja hoitaa mielenterveyden häiriöitä ja sairauksia. Kuntoutujat saavat hoitona myös arjen ohjausta, terveysneuvontaa ja hoitoa liitännäissairauksiin (THL 2023, 1–2).

Mielenterveys- ja päihdealalla johtamisen tutkiminen on tärkeää koska hyvä johtaminen on loppujen lopuksi arkisia tekoja ja esihenkilön tietoinen valinta. Palveleva johtaminen on parhaimmillaan jotain mistä tulee työyhteisön yhteinen kulttuuri ja tapa tehdä töitä. Esihenkilön riittävä tuki työyhteisössä lisää työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, sitoutumista sekä työn tuottavuutta. Kun työyhteisö toimii yhdessä ja työ sujuu, helpottuu esihenkilön omakin työ. On myös muistettava, että esihenkilö työhön kohdistuu usein paljon odotuksia niin organisaation, asiakkaiden ja sidosryhmien taholta. Tämän takia on tärkeä tietää, että esihenkilön toiminnalla on väliä työntekijöille. Jokaisella pienelläkin päätöksellä ja kohtaamisella on mahdollisuus rakentaa turvallista, oikeudenmukaista, tasapuolista ja johdonmukaista toimintakulttuuria työyhteisössä (Työterveyslaitos 2023a, 1–3).

Esihenkilötyötä ja johtajuutta tarvitaan organisaatioissa tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilön työhön liittyy aina velvollisuuksia sekä vastuita, mutta silti esihenkilön tehtävistä on vaikea tehdä yleispätevää listausta. Esihenkilöön kohdistuu aina odotuksia ja vastuita ylemmältä johdolta, alaisilta sekä sidosryhmiltä. Esihenkilön on pyrittävä vastaamaan näihin odotuksiin mahdollisimman hyvin. Ihmisten johtamisessa on aina paradoksaalisia piirteitä eli ihmisten vuorovaikutus on ristiriitaista, mutta usein todenmukaista sekä perusteltua. Esihenkilön johtamista tarvitaan, jotta ihmiset pystyisivät ristiriidoista huolimatta sitoutumaan ja motivoitumaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Tienari & Meriläinen 2009, 141.)

Johtajuudessa nähdään yleensä olevan kaksi eri puolta, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Usein oletetaan, että kaikki esihenkilöiksi nimetyt ovat hyviä johtajia, mutta näin ei aina ole. Jotkut johtajat ovat puhtaasti asiajohtajia ja toiset ovat hyviä ihmisten johtajia. Tämän takia johtamista yleisesti on vaikea määritellä, koska johtajuus on vuorovaikutteista toimintaa ihmisten ja asioiden parissa. Yksinkertaistettuna esihenkilötyö ja johtaminen ovat vaikuttamisen prosessi, joka voidaan nähdä jakautuvan kolmeen eri alueeseen: tavoitteeseen, vaikuttamiseen ja ryhmään. Esihenkilön johtajuus on vaikuttamisen prosessi, jossa pyritään tietoisesti vaikuttamaan johtamiinsa henkilöihin, jotta nämä käyttäytyisivät esihenkilön toivomalla tavalla ja tämä vaikuttamisen prosessi kohdentuu tiettyyn ryhmään, jonka jäsenistä ja heidän toiminnastaan esihenkilö on vastuussa. Tällä tietyllä ryhmällä on myös tavoite, jonka saavuttamiseksi esihenkilö vaikuttaa ryhmän jäseniin ja pyrkii saamaan heidät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bryman 1999, 26.)

Esihenkilöiden perehdyttäminen osaamiskartan avulla on organisaatiolle ja yksilölle eduksi ja perustavoitteena on auttaa esihenkilöitä tulemaan työyhteisönsä jäseneksi. Tässä ydintavoitteessa yhdistyvät yksikön työtehtävien oppiminen sekä yhteistyökumppaneiden tunteminen, työn hallinta ja sosiaalistuminen työyhteisöön. Osaamiskartan keskeisenä tavoitteena on luoda uudelle esihenkilölle perusvalmiudet työnsä tekemiseen. Perehdyttämällä osaamiskartan avulla pyritään vähentämään uuden esihenkilön kokemaa epävarmuutta ja uuden tilanteen tuomaa jännitystä, virheitä ja väärinkäsityksiä. Tavoitteena on myös nopeuttaa esihenkilötyön oppimista sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista. Osaamiskartan avulla tapahtunut perehdytys vaikuttaa myös esihenkilön viihtymiseen yksikössä ja tämä vähentää vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

2 OSAAMINEN JA JOHTAMINEN

2.1 Osaaminen

Osaamisen englanninkielinen käsite ”competence” käännetään usein kompetenssiksi eli osaamiseksi. Osaamisella voidaan myös tarkoittaa henkilön pätevyyttä, kykyä tai ammattitaitoa. Osaamisen käsitteen juuret ovat henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Sanchez 2004, 7.) Tässä tutkimuksessani käsittelen osaamista esihenkilön ominaisuuksien kokonaisuutena, johon kuuluvat esihenkilön tiedot, taidot sekä asenteet.

Osaaminen määritellään suomen kielen sanakirjassa asiantuntemukseksi, tietotaidoksi, hallinnaksi ja taidoksi (Suomisanakirja 2020). Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä määrittää, että sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöllä tulee olla ammattitoiminnan edellyttämä koulutus sekä osaaminen tai muu riittävä ammatillinen pätevyys ja ammattitoiminnan harjoittamiseksi (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559, 1.§).

Tuomi ja Sumkin (2012, 26) määrittävät osaamisen toiminnoksi, joka koostuu kolmesta osasta: tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Tieto on perusteltu tosikäsitys tarkasteltavasta aiheesta, joka perustuu teoriaan ja tutkittuun tietoon. Taito kehittyy tekemällä asioita käytännössä ja kokemus lisääntyy, kun hyödynnetään tietoa ja taitoa tekemällä asioita, joka on myös hiljaista tietoa.

Viitala (2005, 38, 49) määrittelee osaamisen johtamisen systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaaminen on organisaation näkökulmasta strategisen kyvykkyyden perusta. Organisaation jäsenten näkökulmasta se on työssä menestymisen perusta ja esihenkilön näkökulmasta se on väline tavoitteiden saavuttamiseen sekä johtamistyön kohde. Osaaminen muodostuu kyvystä oppia, kehittyä ja kehittää, koska työtehtäväkohtaiset taidot eivät yksin riitä.

Viitala (2005, 313) näkee tässä pääelementteinä yrityksissä oppimista edistävän ilmapiirin luomisen, esimerkiksi johtamisen, oppimisen suuntaamisen ja oppimisprosessien tukemisen. Esihenkilö on lopulta opettaja tai valmentaja, jolla

on substanssin hallinta, mutta myös pedagogisia taitoja saada ihmiset oppimaan uutta muutoksissa. Kehittämisen jälkeen tulee aina muutos, eikä muutosta tapahdu ilman oppimista.

Osaamisen mallintamisessa keskeiset käsitteet ovat osaaminen, osaamiskartoitus sekä osaamisprofiili. Osaamisella tarkoitetaan yksilön, tiimin, ryhmän, organisaation tai verkoston osaamista, joka muodostuu ihmisen tiedoista, taidoista, kokemuksesta sekä ihmisten mahdollisuudesta ja kyvyistä yhdistää osaamista. Osaamiskartoituksessa nykyistä osaamista verrataan tavoiteosaamiseen. Tuloksena nähdään puutteet verrattuna osaamisen tavoitteeseen sekä osaamisvahvuudet. Osaamisprofiili on tehtävän keskeisten osaamisten laadullinen kuvaus, joka on muodostettu tavoite- tai vähimmäisosaamisen kuvauksesta (Riley ym. 2005, 6).

Osaaminen korostuu strategisena resurssina, kun työ edellyttää yhä vaativampaa ajattelua, uusia oivalluksia ja jatkuvaa parantamista sekä oman työn sovitamista toisten työhön tai asiakkaiden tarpeiden pohtimista. Työn tekemiseen tarvitaan sekä tehtäväkohtaista eli substanssiosaamista että strategiaosaamista eli metaosaamista. Strategian merkitys työhön on ymmärrettävä, jotta voitaisiin tehdä valintoja työtehtävien suhteen, esimerkiksi mitä strategia vaikuttaa työtehtävien priorisointiin sekä työn ja asiakaspalvelun laatuun. Ymmärryksen kautta tunnistetaan kehitettävät asiat, vahvistetaan omaa osaamista ja toteutetaan suunnitellut asiat (Tuomi & Sumkin 2012, 53–54).

Osaaminen muodostuu Sydänmaanlakan (2009, 150) mielestä tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvin suorituksen tietyissä tilanteissa. Osaaminen on oppimisprosessin tulos ja se on pystyttävä siirtämään käytäntöön. Osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen tarvitaan motivaatiota, mutta sen lisäksi työntekijän on sitouduttava organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä hyödyntämään organisaatiota osaamisellaan (Viitala 2005, 53).

Ammatillisesti osaava henkilö on motivoitunut, hänellä on tavoitteet ja tarvittavaa osaamista, hän saa palautetta ja pystyy kehittämään itseään. Vuorovaikutusosaamista tarvitaan tehokkaaseen kommunikointiin. Vuorovaikutusosaami-

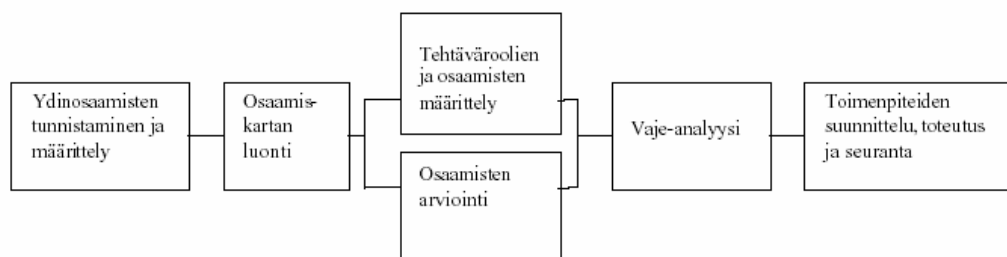
seen kuuluu myös verkoston rakentaminen. Tehokkuusosaaminen on havaitsemista, analysointia, päätöksentekoa, toimintatarmoa, ajanhallintaa ja uudistamista. Havaitseminen on tiedon etsimistä ja sitä tarvitaan tulevaisuuden ennakkointiin. Itseensä luottava henkilö arvostaa itseään ja kokee positiivisena oman tapansa ajatella, tuntea ja käyttäytyä (Sydänmaanlakka 2009, 152–161).

Yrityksen menestys perustuu vahvaan osaamiseen. Yrityksen osaamisesta ja henkilökunnan oppimisesta on tullut keskeisin kilpailuetu muuttuvassa työelämässä (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018, 11). Yrityksen menestyksen takana on organisaation aktiivinen osaamisen johtaminen. Toimintaympäristön muutokset luovat suuria haasteita tulevaisuuden ennakoimiselle. Esihenkilön on tiedostettava, että osaamista täytyy päivittää ja kehittää jatkuvasti. Työntekijöiden uuden oppiminen edellyttää organisaation rakenteiden joustavuutta, itsenäisiä päätöksentekoa ja erittäin nopeaa reagointia muutoksiin. Muutosta voidaan luonnehtia oppimisena, poisoppimisena ja uuden osaamisen omaksumisena. Tietämyksen luomisesta, jakamisesta ja hyödyntämisestä on tullut organisaatioiden tehokkuuden määrittäjä. Sen painoarvo tulee entisestään lisääntymään lähivuosina (Huhtalo ym. 2018, 11–12).

Organisaation kilpailukyky riippuu siitä, minkälaista osaamista yrityksessä on olemassa ja kuinka tätä osaamista käytetään sekä kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. Yrityksen osaamisen määrittely siis lähtee liikkeelle siitä, mitkä ovat yrityksen osaamisen tarpeet. Yksilöiden osaaminen yrityksessä vaikuttaa siihen, miten työ yrityksessä sujuu ja mikä on työn tuottavuus. Työssä tarvittavaa osaamista kutsutaan kompetenssiksi. On olemassa yleisiä työelämän kompetensseja. Tällaisia ovat sosiaaliset taidot, ongelmaratkaisutaidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kompetenssit ovat ammatilliset substanssiosaamiset. Tehtäväkohtaiset kompetenssivaatimukset liittyvät työn tehtävänkuvaan (Viitala 2021, 40).

Esihenkilön kannalta henkilöstöjohtamisessa tärkein osa-alue on muodostaa yritykseen osaamiskombinaatio, joka tukee yrityksen osaamista sekä luo työntekijöiden ydinosaamisen, joka muodostaa rungon muulle osaamiselle. Ydinosaaminen on yksilön taito, joka tuo yritykselle osaamista, mitä muilla kilpailevilla yrityksillä ei ole käytössä. Yksilön taidot ja kyvyt mahdollistavat oppimisen,

jonka pystyy muuttamaan yksilöosaamisesta yhteiseksi osaamiseksi (Viitala 2021, 40–41).



Kuva 1. Osaamisen johtamisen tehtävät

Kuvassa 1 kuvataan osaamisen johtamisen tehtävät. Osaamisen johtamisessa on erittäin tärkeää tunnistaa ydinosaamiset. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa tarkastellaan vuosittain yrityksen osaamisen muutoksia ja muutosten vaikutuksia yrityksen toimintaan. Ydinosaamisten määrittelyn jälkeen luodaan osaamiskartta, jonka avulla pystytään määrittämään tehtäväroolit ja osaamisen arviointia. Tuloksena saadaan henkilön vahvuudet ja kehityskohdet sekä lähdetään pohtimaan, mitä osaamista on tarpeen kehittää ja missä ajassa (Viitala 2005, 14–18).

2.2 Osaamiskartta

Osaamiskartta toimii yksilön osaamisen mittaajana, vaatimustasona sekä antaa kuvan nykyisessä osaamisessa olevista kehittämistarpeista. Ymmärtääkseen osaamisen kokonaisuutta tulee kyetä erottelamaan erilaiset osaamiset ja niiden tasot käsitteellisessä muodossa, koska osaamista on erilaista ja eritasoista. (Boyatsis 1982, 23–25) Osaamiskarttaa käytetään osaamisen arvioinnin tukena, rekrytoinnissa, perehdytyksessä, urasuunnittelussa, itsearvioinnin tukena, palkitsemisessa ja kannustamisessa ja siitä saadaan väline osaamisesta käytävään keskusteluun se rajaa osaamisen kehittämistä ja henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia sekä helpottaa kehitystoimien arviointia. Osaamiskartta laaditaan joko koko organisaation kattavaksi, yksilö-, yksikkö-, tiimi- ja ammattiryhmäkohtaiseksi tai jonkin erikoisosaamisen mittariksi (Hätönen 2007, 9–11).

Henkilöstön osaamistarpeita määriteltessä otetaan huomioon nykyisen osaamisen lisäksi osaamisen tarve tulevaisuudessa. Osaaminen voidaan jaotella, ni-

metä ja pisteyttää käyttämällä osaamiskarttaa. Näin osaaminen saadaan mitattua. Työntekijä arvioi itse osaamisensa ja täyttää osaamiskartan. Tämä käydään esimiehen kanssa läpi kehityskeskustelussa. Osaamiskartalla osaaminen saadaan näkyväksi. Osaamiskartat voidaan koota koko organisaatiota kuvaavaksi ja kehittämisen suunnittelu helpottuu. Säännöllisesti järjestettävät kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä. Ne voidaan järjestää joko yksilö- tai ryhmäkehityskeskusteluina (Viitala 2013, 182–183, 187–188).

Yrityksen osaamisen kehittämistä varten tehdään osaamiskartoitus. Osaamiskartoitusta voidaan myös nimittää kompetenssikartoitukseksi. Osaamiskartoituksessa määritellään ja nimetään vastualueet tai työn nykyiset tai tulevat osaamisvaatimukset (Viitala 2021, 123).

Henkilöstön osaamisen tämänhetkinen tila ja kehitystarpeet määritellään yleensä yksikössä, koska on tärkeää tuntea henkilöstön osaaminen ja työn vaatimukset. Osaamiskartoitus alkaa sillä, että esihenkilö määrittelee yhdessä henkilöstön kanssa vastualueiden tai työn tarvittavat osaamiset. Näin saadaan selville, mitkä ovat tällä hetkellä osaamisen vahvuudet, heikkoudet ja kehityskohteet. Tämän lisäksi luodaan yhteinen näkökulma, kuinka työtehtävät tulevat muuttumaan ja miten nykyiset osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa. Tästä syntyy kokonaiskuva osaamisen tilasta ja kehitystarpeista. Osaamisen osa-alueet nimetään ja niitä tulisi pystyä arvioimaan asteikon mukaan. Osaamisen erittelyn ja niiden arvioinnin työkaluna käytetään usein tähän suunniteltua lomaketta tai tietokoneohjelmaa. Osaamisia nimettäessä tulee osa-alueet valita tarkasti, kuinka ne eritellään. Työtehtävien osaamisen listoilla on yleensä viidestä kahteenkymmeneen osaamisaluetta (Viitala 2021, 123–124).

Osaamisalueiden arvioinnissa käytetään yleensä kolmiportaista, neliportaista tai viisiportaista asteikkoa. Portaatt kuvataan arvioinnissa sanallisesti. Osaamiskartoituksen avulla pystytään vahvistamaan osaamista koskevaa tietoisuutta ja jäsentämään sekä suuntaamaan osaamisen kehittäminen oikeaan suuntaan. Osaamiskartoituksen avulla saadaan myös arvokasta tietoa nykyisestä osaamisesta, joka tulee näkyväksi sanoittamisen avulla. Samoin osaamiskarttaa voidaan käyttää hyväksi perehdytyksessä, esihenkilön kehittämisessä ja arvioinnissa sekä työhönottolanteessa esihenkilön osaamisen kartoituksessa sekä palkkauksessa (Viitala 2021, 125).

Osaamiskartoitusta voidaan käyttää hyväksi myös riskikartoituksessa. Osaamiskartoitusta käytetään osaamisriskien kartoituksessa esimerkiksi kartoittamaan henkilökunnan työprosessien osaamista ja onko osaamisissa vanhentunutta tietoa tai vaihtelee osaaminen liikaa henkilöstön välillä, joka johtaa vaihtelevaan palvelun laatuun (Viitala 2021, 125).

Osaamiskartoituksen avulla voidaan määrittää tavoitteita osaamisen kehittämiseksi sekä asettaa yrityksen osaamisen kehittämistarpeita tärkeysjärjestykseen. Kartoituksen jälkeen voidaan vertailla sekä valita osaamisen kehittämisen keinot osaamisen kehittämiseksi (Viitala 2021, 125).

Osaamisen kehittäminen suunnataan palveluksessa olevien henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Jotta kehittäminen olisi tehokasta tarvitaan johdonmukainen suunnitelma, joka tukee yrityksen strategiaa. Suunnitelma laaditaan strategiakaudeksi eli enintään muutamaksi vuodeksi. Osaamissuunnitelmassa määritellään seuraavia asioita (Viitala 2021, 126):

Mitä osaamista tulee kehittää?

Mihin osaamistasoon pyritään eli mikä on osaamistason tavoite?

Mitä tulee tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi? Mitä keinoja on käytettävissä?

Ketkä osallistuvat kehitystoimintaan?

Mikä on kehittämisajataulu?

Miten tuloksia seurataan?

Ketkä hoitavat kehittämisen?

Paljon kehittämiseen on varattu rahaa?

Osaamisen kehittäminen tapahtuu osana vuosisuunnitelmaa. Esihenkilö keskustelee henkilöstön kanssa kehittämisen painopisteistä tulevana vuotena. Tämän jälkeen on tärkeää, että esihenkilö keskustele jokaisen henkilökunnan jäsenen kanssa kahden kesken esimerkiksi kehityskeskustelussa osaamisen osa-alueista, miten kyseistä työntekijää tulee kehittää tulevana vuonna, jotta yrityksen kehittämisohjelmassa olevat kehittämistoimenpiteet toteutuvat yrityksessä ja osaaminen kehittyy toivotulle tasolle (Viitala 2021, 126–129).

Esihenkilö siis selvittää henkilöstön ydinosaamiset eli osaamisen tärkeimmät osa-alueet, jotka henkilöstön tulee hallita, jotta työn tavoitteet saavutetaan (Viitala 2005, 61–65). Kun esihenkilö on kartoittanut osaamiskartan ydinosaamiset ja konkreettiset osaamiset, arviointiasteikon sekä tavoitteet on kuvattu, arvioidaan henkilöstön osaamisen nykytila (Hätönen 1998, 39).

Osaamiskartan laadinta prosessin voi suorittaa kahdella tavalla, joko ns. valkoisen paperin tekniikkaa käyttäen tai hankkimalla ja muokkaamalla valmis osaamiskartta organisaation tarpeisiin sopivaksi. (Hätönen & Muukkonen 1999, 46; Viitala 2005, 120–121) Itse laadittu osaamiskartta on vaikeampi luoda, mutta tämä sopii paremmin organisaation tilanteisiin ja tarpeisiin (Hätönen & Muukkonen 1999, 46). Osaamiskartan laatiminen aloitetaan kuitenkin aina tarkastelemalla organisaation visiota, strategiaa, tavoitteita sekä organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja siten osaamiskartan osaamisvaatimuksiin ja osaamista edistävään kulttuuriin.

2.3 Esihenkilön osaaminen

Esihenkilö määrittää henkilöksi, jolla on johdettavanaan jokin yksikkö tai ryhmä. Esihenkilö on henkilö, jolla on vähintään yksi tai enemmän alaisia. Esihenkilöllä on myös annettu asema organisaatiossa, jossa hän toimii esihenkilönä. Tämän statuksen ansiosta esihenkilöllä on pääsy erilaisiin organisaatioita koskeviin tietoihin, joiden pohjalta esihenkilö pystyy tekemään erilaisia päätöksiä ja suunnitelmia omaa yksikkönsä (Mintzberg 1990, 5).

Esihenkilö huolehtii yrityksen tai organisaation toimintojen lainmukaisuudesta ja yrityksen toiminnan yhdistämisestä organisaation sekä yhteiskunnallisiin sosiaalihuollon ja terveydenhuollon tavoitteisiin sekä politiikkaan. Esihenkilö vastaa myös työhyvinvoinnista, työturvallisuudesta, osallistuu työhyvinvointi- ja työkykytavoitteiden sekä niihin liittyvien mittareiden asettamiseen, käy varhaisen tuen keskustelun työntekijän kanssa, kun huoli työntekijän työkyvystä herää sekä osallistuu tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluun ja seuraa sovittujen toimenpiteiden toteutumista, vastaa työvälaineiden kunnon valvonnasta sekä työntekijöiden opastamisesta niiden käyttöön sekä varmistaa, että työntekijät saavat tarvittavan tiedon organisaatiossa tapahtuvista asioista, tiedottaa ja tekee yhteistyötä eri toimijoiden kanssa (Työterveyslaitos 2023b).

Esihenkilön työn eli johtamisen ytimen määritelmä on saada aikaan tuloksia muiden ihmisten avulla ja heidän kanssaan. On muistettava, että vain ihmisiä voi johtaa. Asioita ei voi johtaa. Niitä voi vain osata ja hallita, hyvin tai huonosti. Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen tapahtuu siten aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä johtamisen määrittely on yleisesti hyväksytty, ja sen alkuperä on yhdysvaltalaisen tutkijan Mary Parker Follettin ilmaisussa ”The art of getting things done through people” (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 20).

Hyvien johtamistulosten saavuttaminen edellyttää yleensä alan asiantunteumusta. Johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan jossakin organisaation ja suomalaisen hyvinvointivaltion sekä sen lainsäädännön ja julkisen hallinnon kehittymisen kontekstissa. Kyse on myös organisaatioiden toiminnan uudistumiskyvystä jatkuvan kehittymisen periaatteella. Suomalaisen yhteiskunnan vahvuutena pidetään luottamusta. Luottamusta julkiseen valtaan ja sen instituutioihin sekä luottamusta toisiin ihmisiin ja hyvinvointijärjestelmään. Luottamus saa aikaan sen, että yhteiskunnassa on riittävästi keskinäistä solidaarisuutta ja empatiaa (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 21).

Johtamisessa tarkastellaan useimmiten erikseen johtajuutta ja johtamisen järjestelmiä. Johtajuus on henkilön taitoja, ominaisuuksia ja hänen käyttäytymistään. Johtaminen ja esihenkilötyö eivät ole luontaisia tai synnynnäisiä piirteitä, vaan taitoja, joita jokainen kiinnostunut voi oppia ja kehittää. Johtajuus on tehtävä, jota toteutetaan kehitetyillä tiedoilla ja taidoilla. Johtamisen järjestelmiä ovat johtamisen opit, kuten käsitykset siitä, miten johtamisella edistetään ja tuetaan hyvien aikaansaannosten syntymistä, toimintamallit sekä johtamisen välineet, jotka ovat organisaation jäsenten yhteisesti käyttämiä (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 21).

Esihenkilön aloittaessa uudessa työssä hänet yleensä perehdyttää hänen oma esihenkilönsä, joka suunnittelee perehdytysuunnitelman sekä aikataulutuksen. Perehdytyksessä käytetään apuna perehdytyslomaketta sekä mentoria, kokenutta esihenkilöä, joka perehdyttää uuden esihenkilön yksikön käytännön

asioihin sekä auttaa häntä tutustumaan yksikön henkilökuntaan sekä sijoittajiin. Perehdytykseen osallistuu myös henkilöstöhallinto, kirjanpito sekä laskutus (Levänen 2021.).

2.4 Esihenkilön osaaminen mielenterveys- ja päihdealalla

Hoitoalan esihenkilön johtamisosaamisen määrittelemiseksi on tarkasteltu siihen liittyviä käsitteitä. Käsitteiden monimuotoisuuden takia esihenkilön johtamisosaaminen ei ole helppoa, koska tälle terminologialle on annettu erilaisia merkityksiä ja toisaalta käsitteillä kuvataan samaa johtamisen ilmiötä (Sinkkonen & Taskinen 2003 4–6). Käsitteeseen ”johtamisosaaminen” sisältyy johtaminen ja osaaminen, joiden perusteella on lähikäsitteet. Johtamisella tarkoitetaan teoreettisesti sekä johtamisen että johtajuuden osaamista (Jennings, Scatzi, Rodegers & Keane 2007, 4–6). Esihenkilön johtaminen ja johtajuus kulkevat käsikädessä täydentäen toisiaan (Vuori 2005, 10–33). Tästä syystä johtamisen kokonaisuutta voidaan kuvata Peter F. Druckerin (2008, 4) sanoja lainaten ”johtaminen on asioiden tekemistä oikein; johtajuus on oikeiden asioiden tekemistä”.

Esihenkilön johtamisosaamisen englanninkielinen määritelmä on ”management”. Johtamisosaaminen pitää sisällä asioiden johtamista, hallintoa, prosesseja ja systeemejä sekä tietoa johtamisen teorioista, malleista ja periaatteista. Asioiden johtaminen painottuu organisaation toimintoihin, prosesseihin, suunnitteluun, päätöksentekoon, organisointiin, kommunikointiin, talouteen ja markkinointiin. Lisäksi johtamisosaamista kuvataan johtamisen teknisenä taitamina, jossa organisaatiota kehitetään strategisten tavoitteiden kautta. Vastavasti esihenkilö asemassa työ on ihmisten johtamista, motivointia ja valmentamista (Casida & Parker 2011, 478–486).

Ihmisten johtamisessa korostuu esihenkilön käyttäytyminen, toiminnot sekä esihenkilön johtamisominaisuudet, joilla vaikutetaan muun muassa yrityksen muutoksiin ja innovaatioihin (Thomson & Hall 2011, 56). Esihenkilön johtajuusosaaminen ilmenee henkilöstöhallinnon osaamisena, asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden johtamisena sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitoina (Azaare & Gross 2011, 1–2), missä kiinnitetään erityisesti huomiota vastavuoroisuuteen, jaettavuuteen ja sosiaaliseen rakentumiseen (DeRue & Ashford 2010, 3–4; Thomson

& Hall 2011 56–58). Esihenkilön johtamisosaamisella voidaan tarkoittaa myös työn vaatimaa tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista työtehtäviin. Tällöin osaaminen on kykyjen ja valmiuksien soveltamista sosiaalisessa kontekstissa, johon liittyy myös hiljainen tieto (Helakorpi 2006, 14–15). Johtamistaidoilla kuvataan johtajan kykyä ohjata ja valmentaa sekä jakaa työtehtäviä yrityksessä. Esihenkilön johtamistaidot ovat johtajan ammattitaidolle asetettuja vaatimuksia, jotka tulevat joko henkilön tiedoista ja valmiuksista tai työtehtävän asettamista vaatimuksista (Narinen 2000, 110–112). Näin ollen esihenkilön johtamistaidot ovat opettelun tuloksena joko koulutuksella tai työssä hankittua tietoa ja taitoa (Curtis 2011, 1–2). Johtamisvalmiuksilla kuvataan johtajan kykyä soveltaa koulutuksessa ja käytännössä hankittuja tietoja ja taitoja, kykyä suoriutua johtamiseen liittyvistä haasteista ammattimaisesti sekä kykyä innovaatioiden ja muutosten läpiviemiseen (Kujala 2015, 31).

Esihenkilön pätevyys eli esihenkilö kompetenssi tarkoittaa kokonaisuuksien hallintaa, mikä edellyttää tietotaitoa työtehtävästä. Johtamispätevyys on johtajan henkilökohtaista osaamista, kykyä ja ominaisuuksia suoriutua johtamisesta, johon liittyy kyky toimia asetettujen tavoitteiden mukaisesti, vankka tietopohja sekä ammatilliset taidot, kuten hallinnon ja johtamisen taidot. Johtamispätevyydellä tarkoitetaan myös johtajan taitoa ja tahtoa soveltaa työssään tiedollisia, taidollisia, asenteellisia ja kokemukseen liittyviä valmiuksia (Viitala 2005, 113–117).

Organisaation esihenkilöiden ja johtajien tehtävänä on vastata tiimien, yksiköiden tai koko organisaation työn tuloksellisuudesta ja laadusta. Esihenkilön tehtävänä on puuttua toiminnan sujuvuutta haittaaviin yksilöiden tai ryhmien ongelmiin. Esihenkilön apuna ristiriitojen ratkaisemisessa toimii monia työpaikan sisäisiä järjestelmiä kuten henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto. Puhumattakaan siitä, mikä rooli ja tehtävä on annettu työyhteisöille itselleen ongelmatilanteiden käsittelyssä (Järvinen 2014, 80).

Esihenkilön tai johtajien vastuulla on yleisesti tiimien, yksiköiden tai koko organisaation työn tuloksellisuus sekä työn laatu. Esihenkilö toimii yksikössä linkkinä muun organisaation ja toimintaympäristön välillä sekä välittää viestejä organisaatiossa henkilökunnalle kuin myös ylemmälle johdolle. Esihenkilön tehtävä

on myös työryhmän toiminnan organisointi kokonaisuutena ja huolehtia, että kaikki työskentelyn edellytykset työpaikalla ovat kunnossa (Järvinen 2014, 84–85).

Mielenterveys- ja päihdealalla esihenkilön tulee tuntea työntekijöidensä työ ja työympäristö sekä tunnistaa työhön liittyvät riskit. Tämä on substanssiosaamista eli toimialan erityistä tuntemista, joka on johtamisosaamista. Esihenkilö arvioi ja ennakoii riskejä suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön ja valvoo, että lakeja ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudatetaan. Riskien arvioinnin ohella myös voimavaratekijöiden tunnistaminen ja vahvistaminen on erittäin tärkeää. Esihenkilön rooli on keskeinen työyhteisön avoimen, toisia arvostavan ja välittävän kulttuurin sekä luottamuksen luomisessa. Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja niiden noudattaminen edistävät yhdenvertaisuutta työyhteisössä (Työterveyslaitos 2023a).

Myös mielenterveys- ja päihdealalla on yleistynyt monikulttuurisuus alalla ja työntekijöitä tulee alalle eri maista. Monimuotoisuutta johtamalla esihenkilö vastaa siitä, että kaikki tulevat tasapuolisesti kuulluksi ja huomioituksi riippumatta esimerkiksi iästä, sukupuolesta, uskonnosta tai osatyökykyisyydestä. Monikulttuurisuudella viitataan usein siihen, että henkilöstössä on eri kulttuuri- ja kieli- taustaustaisia henkilöitä. Monikulttuurisuus on osa laajempaa henkilöstön moninaisuutta. Hyvä perehdytys korostuu erityisesti, jos uusi työntekijä on vasta muuttanut maahan. Tällöin on hyödyllistä perehdyttää työntekijä suomalaiseen työkuulttuuriin myös yleisemmällä tasolla. Työyhteisössä on hyvä aika ajoin pysähtyä pohtimaan, miten jokainen suhtautuu eri kulttuureista ja uskonnoista tuleviin tapoihin. Avoin keskustelu hälventää ennakkoluuloja ja edistää luottamuksellista ilmapiiriä. Oleellista on, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat kokea tulevansa hyväksytyiksi ja arvostetuiksi itsensä ja että jokainen kokee kuuluvansa työyhteisöön. Syrjintään, epäasialliseen käytökseen ja rasismiin tulisi olla koko organisaatiossa nollatoleranssi (Työterveyslaitos, 2023a).

Organisaatio-osaaminen luo esihenkilölle arvot, jotka perustuvat organisaatiossa toteutettuun arvoprosessiin. Yrityksiä johdetaan näiden arvojen mukaan ja esihenkilöt toimivat esimerkkinä henkilöstölleen. Tämän esimerkin avulla rakennetaan toivottua organisaatiokulttuuria yritykselle (Sydänmaanlakka 2009,

131–132). Organisaatio-osaaminen perustuu organisaation visioon ja strategiaan sekä niiden täytäntöönpanoon pitkien ja lyhyen aikavälin tavoitteiden avulla. Organisaation visio kuvaa sitä, mikä on organisaation tavoite sekä tahdotaso. Visio ja tavoitteet luovat pohjan johtamiselle ja antavat merkityksen toiminnalle sekä ohjaavat henkilökunnan käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Nämä osa-alueet ohjaavat organisaation kehittämistä (Sydänmaalakka 2009, 118). Vaikka strateginen johtaminen on ylimmän johdon vastuulla, sen merkitys ei katoa alemmillakaan tasoilla. Yrityksen esihenkilö tuo strategian operatiiviselle tasolle sekä toimii tiedon välittäjänä sekä tulkkina henkilökunnalle (Viitala 2021, 183–184).

Organisaatiossa esihenkilölle määritetään ydinosamisalueet, jotka esihenkilön tulisi hallita, jotta hän saavuttaisi organisaation tavoitteet (Viitala 2005, 116). Hätönen (1998, 35) on laatinut esihenkilön ydinosamiset organisaatioissa, jotka ovat esihenkilön keskeisimmät osaamisalueet. Näitä ovat:

- organisaatio-osaaminen
- talousjohtaminen
- atk-osaaminen
- viestintä- ja vuorovaikutustaidot
- esihenkilöosaaminen
- ammattitaito-osaaminen.

Yllä mainitut ydinosamisalueet pilkotaan seuraavassa vaiheessa pienempiin osiin. Tämä konkretisoi esihenkilön ydinosamisen sisällön tarkemmin (Hätönen 1998, 35–36). Ydinosamisalueet muodostavat rungon, jota osaamisalueet täydentävät ja kuvaavat. Osaamiskartan laatimisessa hyödynnetään työryhmätyöskentelyä sekä toimintaympäristön ja henkilöstön arviointeja. Ydinosamisalueita voidaan johtaa teoriasta, tieteellisistä tutkimuksista sekä käytännöstä. Lomakkeen pätevyys riippuu siitä, kuinka tarkasti väittämät ja kategoriat kuvaavat käytäntöä (Hätönen 1998, 48).

3 OSAAMISEN JOHTAMISEN OSA-ALUEET

Johtamisosaamista voidaan kuvata tai määrittää Riitta Viitalan (2021, 10–11) sanoin, hyväksi johtajaksi kasvamista, joka vaatii henkilön omien kykyjen ja ominaisuuksien lisäksi työ- ja elämäkokemusta, vahvaa halua toimia johtajana, itsetuntemusta, halua kehittää itseään sekä johtamistaitojaan säännöllisesti. Kun taas Henry Mintzberg (2004, 28–38) on kertonut useasti tutkimuksissaan, ettei johtajaksi voi kasvaa ilman johtamistyötä. Mintzbergin (2004, 38) mukaan johtamisosaaminen kehittyy parhaiten johtajan hyödyntäessä omia kokemuksia ”Learning on Job” -periaatteella. Tämän lisäksi työssä oppimisen mahdollisuutena on siirtää hiljainen tieto uusille johtajille.

Sosiaalialalla esihenkilö nousee rooliinsa ammattikunnan keskuudesta ja kokemuksen karttuessa. Esihenkilö toimii yksikkönsä edustajana hallinnon ja muiden yksiköiden välillä. Sosiaalialalla esihenkilöt toimivat hyvinkin erilaisissa työyhteisöissä, jotka ovat kooltaan, toiminnaltaan ja ammattirakenteeltaan hyvinkin erilaisia. Sosiaalialalla ylimmän johdon tehtävät ohjataan organisaatioissa johtosäännön avulla, johon esihenkilön toimenkuvaa on harvoin määritelty. Esihenkilön toimenkuva muodostuu ammatillisen koulutuksen kautta, jota johtamiskäytännöt ja johtamisopit muokkaavat. Esihenkilön toimenkuva on saada aikaan tulosta yhteistyössä henkilökunnan kanssa, arvioida toiminnan sujumista ja parantaa työn tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Viitanen & Lehto 2005, 118–120).

Esihenkilön ydinosaamiset sosiaalialalla (Viitala 2005, 116; Hätönen 1998, 35):

- organisaatio osaaminen
- talousjohtaminen
- atk-osaaminen
- viestintä- ja vuorovaikutustaidot
- esihenkilö osaaminen
- ammattitaito-osaaminen eli substanssiosaaminen
- itsensä johtaminen.

On muistettava, että johtamisosaamisessa on kyse elinikäisestä johtamisosaamisen kehittämisestä, jossa johtamisosaamisen eri osa-alueet painottuvat työympäristön mukaan. Työympäristö vaikuttaa johtajan työn sisältöön ja osaamisvaatimukseen, koska johtamisosaaminen ja pätevyysvaatimukset ovat suoraan yhteydessä työn määrittelyyn (Rissanen & Lammintakanen 2017, 268).

3.1 Organisaatio-osaaminen

Organisaatio-osaamisen voi määritellä niin, että organisaatio osaaminen on osaamista, jonka hallinnasta organisaatiossa on kokemusta ja nämä osa-alueet organisaatiossa osataan hyvin ja organisaatio on tietoinen näistä osaamisvoimavaroista. Organisaation osaaminen tulee olla tietyllä tasolla, jotta organisaatioiden tavoitteet saavutetaan (Lehtonen 2002, 99–100).

Esihenkilön on hyvä tuntea organisaatio-osaaminen useista syistä. Esihenkilön johtaminen tehostuu, kun esihenkilö tuntee organisaation osaamisen ja hän pystyy paremmin ohjaamaan ja johtamaan yksikköä. Kun hän tuntee ketkä ovat parhaita tietyissä tehtävissä voi hän hyödyntää organisaation resursseja tehokkaasti. Työyhteisön suorituskyky paranee, kun esihenkilö tietää, mitä kehityskohteita hänen yksikkönsä työntekijät tarvitsevat osaamisen parantamiseksi. Esimiehen tuntiessa organisaation osaamisen, hän pystyy suunnittelemaan strategioita ja aloitteita, jotka perustuvat organisaation vahvuuksiin. Näin esihenkilö voi tunnistaa kehitystarpeita ja tehdä päätöksiä, miten organisaation osaamista voidaan hyödyntää parhaiten. Samoin esihenkilön tuntiessa organisaationsa pystyy hän antamaan osaavalle henkilökunnalle haasteellisiakin tehtäviä, jotka motivoivat ja parantavat työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Voidaan todeta, että esihenkilön on tärkeä tuntea organisaatio-osaaminen, jotta hän pystyy johtamaan tiimiään tehokkaasti, kehittämään henkilöstön osaamista, suunnittelemaan strategioita organisaation vahvuuksien perusteella sekä motivoimaan henkilöstöään (Viitala 2021, 121–125).

Esihenkilön organisaatio-osaamisen tarve perustuu suoraan yrityksen visioon ja strategiaan pitkien ja lyhyiden aikavälitavoitteiden avulla. Yrityksen visio kuvaa organisaation tavoitteita sekä tahtotilaa, jotka luovat pohjan yrityksen johtamiselle sekä antaa merkityksen koko yrityksen toiminnalle. Tämä myös ohjaa koko organisaation kehittämistä (Viitala 2021, 40).

Samaan lopputulokseen pääsivät myös Linda Argote ja Ella Miron-Spektor (2022, 6). Organisaatio-osaaminen on tärkeää organisaatioille sekä niiden hyvinvoinnilleen. Mitä paremmin organisaatio osaaminen on sisäistetty organisaatiossa sitä parempia tuloksia työntekijät tuottavat organisaatiolle.

Esihenkilön osaamisen johtaminen on päämäärätietoista ja johdonmukaista organisaation osaamispääoman kehittämistä. Esihenkilön tulee tiedostaa työyksikön perustehtävä, visio ja strategia. Osaamisen johtamisessa yhdistyvät työntekijöiden osaaminen sekä organisaation osaaminen ja tavoitteet. Tavoitteena on osaamisen hallinta ja sen kehittäminen. Osaamisen johtamiseen kuuluukin kokonaisuutena ohjata ja kontrolloida kaikkea tietotaitoa ja kokemusta, mikä on jo olemassa, hankittavissa ja muutettavissa (Lehtonen 2002, 100).

Organisaatiolla ja esihenkilöllä on erittäin tärkeä rooli työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä, mutta vastuu ammatillisesta osaamisesta ja sen päivittämisestä on kuitenkin aina työntekijällä itsellään. Esihenkilön tehtävänä on antaa osaamisen kehittymiselle suunta, luoda mahdollisuudet ja tukea motivaatiota niin, että työntekijöiden vahvuudet ja tiedot saadaan tuottavaan käyttöön. Motivoiva työ ja jatkuvan oppimisen mahdollisuudet ovat tärkeimpiä asioita, joita organisaatio voi työntekijöilleen tarjota. Onnistuneiden työsuoritusten ja tulosten perusta on yrityksen osaavat ammattilaiset, organisaatiot ja yritykset pystyvät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin oppivien työntekijöiden avulla. (Huhtalo 2018, 14–15) Tämän lisäksi osaamisen johtamiseen kuuluu uuden oppiminen sekä luopuminen vanhoista käytännöistä, rutiineista ja tiedosta. Jotta organisaatio tai yritys voi kehittyä, täytyy tunnistaa niitä asioita, mistä täytyy oppia pois eli tehdä tilaa uudelle tiedolle. Työntekijöiden uutta osaamista voidaan tällöin ottaa yrityksen käytäntöön. Tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä pitkät suunnitteluprosessit eivät takaa menestystä, vaan organisaatioiden tulisi omaksumaan kokeilemisen kulttuuri. Vain kokeilemalla voidaan oppia ja mukavuusalueen rajat ylittämällä tehdä uusia oivalluksia (Tuomi & Sumkin 2012, 50–52).

Esihenkilön on osattava erottaa henkilökunnasta organisaatio osaaminen ja yksilöiden osaaminen. Esihenkilön on muistettava, että organisaatio-osaamisen on oltava linjassa organisaatiolle määriteltyjen menestystekijöiden kanssa. Organisaatiosta löytyy erilaisia tehtäviä ja toimintoja, joiden toteuttamiseen tarvitaan henkilökunnan osaamista, jotka muodostavat osaajaryhmiä, jota esihenkilö johtaa (Tuomi & Sumkin 2012, 51).

Jokaisella organisaatiolla on oma organisaatiokulttuurinsa, joka altistaa yrityksen jokaisen työntekijän päivittäin. Organisaatiokulttuuri määrittää yrityksen

kulttuurin, prosessit, järjestelmät ja käytännöt, joiden avulla yksilöiden osaaminen muutetaan organisaation osaamiseksi. Esihenkilön on hyvä tuntee organisaation kulttuurijärjestelmä, koska organisaatiossa ja työyhteisöissä hallitseva kulttuuri määrittää sen, miten organisaatiossa ajatellaan, mitä pidetään totuutena, minkälaisia ongelmanratkaisuprosesseja yrityksessä käytetään, miten asennoidutaan arjen työtehtäviin ja miten työpaikalla tulee käyttäytyä ja toimia (Rissanen 2017, 168, 175).

3.2 Talousjohtaminen

Esihenkilön johtamisosaamisen yhtenä osa-alueena on myös talousosaaminen, joka sisältää yleisen talousosaamisen. Lisäksi talousosaamiseen kuuluu tietämys yksityisen sektorin taloudesta. Esihenkilöltä odotetaan osaamista oman yrityksen talousarvion laadinnasta sekä toiminnan johtamista talousarviosuunnitelman mukaisesti. Yksityisen sektorin esihenkilöltä vaaditaan siis todella laajaa osaamista sekä ymmärrystä taloudesta. Esihenkilö vastaa työssään yrityksen talouden kokonaisuudesta ja hänellä on päävastuu yrityksen varojen hallinnoimisesta. Esihenkilö vastaa työssään esimerkiksi budjettisuunnittelusta, talouden riskien hallinnasta sekä tilinpäätösraportoinnista. Samoin esihenkilölle kuuluvat budjetin hallinnointi, kustannus-hyöty-analyysit, yrityksen tarpeiden ennustaminen sekä rahoituksen varmistaminen erilaisten sopimusneuvotteluiden avulla. Esihenkilöllä on suuri rooli yrityksessä strategiasuunnittelussa. Hän pystyy tuottamaan strategisen ja operatiivisen tason näkemyksen, joka perustuu tutkittuun tietoon sekä dataan. Jotta esihenkilö pystyy ymmärtämään edellä mainitut yrityksen taloudelliset osa-alueet, tulee esihenkilön tuntee asiakasryhmä, jossa yritys työskentelee, jotta yritys pystyy tarjoamaan tarvittavia palveluita asiakasryhmien tarpeiden mukaisesti (Rissanen 2017, 201–207).

Talousjohtaminen voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan: talouskäsitteiden ja talousperiaatteiden ymmärtämiseen, yrityksen taloutta koskevan informaation tuottamiseen ja tulkintaan sekä hallinnollisen kontekstin jäsentämiseen. Talouskäsitteiden ja talousperiaatteiden ymmärtäminen edellyttää käsitteistön ymmärtämistä sekä esihenkilön on ymmärrettävä, että ansaintataloudellisten yritysten tarkoituksena on tuottaa voittoa, tämän vuoksi yritykset toimivat vain sellaisilla toimialoilla, joissa niillä on mahdollisuudet voiton tuottamiseen. Talouden infor-

maatio voi koskea laajasti ymmärrettynä sekä raha- että reaali prosessia. Laskentatoimen kielellä kyseessä on tilinpäätös- ja muusta rahoittajan laskentatoimen informaatiosta kuin julkisorganisaation toiminnan reaali prosessia, palvelutuotannon ja palvelujen järjestämisen prosesseja koskevasta tiedosta. Informaatiota tuotetaan erilaisten laskentatoimen ja arvioinnin järjestelmien avulla, joista osa on sidoksissa informaation tuottamista koskevaan lainsäädäntöön ja ohjeistoihin, osa yleisempään tapauskohtaiseen informaation tuottamisen tapaan. Talousinformaatio, on tietoa taloudellisten periaatteiden sovittamisesta hallinnon tarpeisiin. Kuinka yrityksen tehokkuutta parannetaan, miten taloudessa tasapainoillaan tai kuinka kestävyysvajeongelmat ratkaistaan. Hallinnollisen kontekstin jäsentämisessä esihenkilön on ymmärrettävä toiminnan poliittishallinnollista kontekstia eli yleisen tason periaatteiden hallinta tai laskentainformaation osaaminen ei riitä, vaan periaatteita täytyy kyetä yhdistämään erilaisiin hallinnon ympäristöihin, esimerkiksi vanhustyöhön, mielenterveys- ja päihdekuntoutukseen, kehitysvammatyöhön tai lasten suojeluun (Rissanen 2017, 207–216).

3.3 Henkilöstöosaaminen

Henkilöstöosaaminen on käsite, jolle on olemassa monia erilaisia määrittelyjä ja jolle annetaan eri yhteyksissä erilaisia sisältöjä. Yleisesti esihenkilön henkilöstöosaamisella tarkoitetaan esihenkilön tietoja, taitoja, asenteita ja kykyjä, joita esihenkilö tarvitsee tehtävissään eli johtajan työssään. (Zitting ym. 2019, 382.) Esihenkilön henkilöstöosaamista kuvataan myös johtamisosaamiseksi, jolla tarkoitetaan esihenkilön osaamisen suhdetta henkilöstöön. Johtamisosaamista pidetään kokonaisuutena, joka pohjautuu esihenkilön henkilökohtaiseen osaamiseen ja työn vaatimuksiin sekä tilanne- ja ympäristötekijöiden vuorovaikutuksesta syntyvänä (Niiranen 2014, 50). Johanna Lammintakasen ja Sari Rissanen (2017, 267) mukaan johtamisosaamisessa sosiaali- ja terveysalalla korostuvat johtamisessa tarvittavat tiedot, taidot, arvot, motiivit, asenteet ja kyvyt. Lisäksi johtajana toimiseen vaikuttavat työkokemus, oma halu toimia johtajana, itsensä kehittäminen kouluttautumalla sekä johtamiskoulutus. On muistettava, että esihenkilöksi kasvetaan johtamistyötä tekemällä.

Henkilöstöosaaminen voidaan määritellä johtajan taidoksi, jolla esihenkilö saa henkilöstön jäsenet toimimaan yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Rissanen 2017, 82–83). Henkilöstöosaaminen voidaan määritellä myös erilaisien johtamistehtävien, johtamisroolien tai johtamiskäyttäytymisen tyypittelyillä. (Rissanen 2017, 83) Rissanen ja Lammintakanen (2017, 84) kertovat teoksessaan Luther Gulickin POSDCORB-määritelmästä, joka jakaa esihenkilö osaamisen seitsemään osa-alueeseen suunnitteluun, organisointiin, henkilöstön hankintaan ja kehittämiseen, ohjaus- ja johtamistyöhön, koordinointiin, raportointiin ja budjointiin. Nämä osa-alueet esihenkilön tulisi tunnistaa sekä hallita jotta hän pystyisi hallitsemaan työnsä määrätietoisesti. Erityisen tärkeää esihenkilölle on myös ymmärtää, että johtamisteorioita, näkökulmia ja johtamismalleja on todella paljon. Niistä puhutaan paljon päällekkäin sekä limittäin, joten esihenkilön on olennaista tunnistaa ja tuntea oma johtamisen moninaisuus. Tämä tieto vie esihenkilöä eteenpäin omassa työssään (Rissanen 2017, 83–86).

3.4 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Esihenkilön sosiaaliset taidot ovat johtajan ihmissuhde-, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä yhteistyöosaamista (McCarthy & Fitzpatrick 2009, 6–7; Rush 2000, 6). Tämä esihenkilön osaaminen on vuorovaikutussuhteisiin liittyvää, sillä johtaminen edellyttää johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta. Johtajan sosiaaliset taidot tulevat esille vuorovaikutustilanteissa erilaisissa ryhmissä, yhteisöissä ja verkostoissa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 35) Johtaminen vaatii esihenkilöltä sosiaalisia taitoja, jotta hän kykenee tukemaan ja johtamaan johdettavien työtä, viestimään organisaation vision ja tavoitteet sekä rakentamaan ja ylläpitämään vuorovaikutuksellista yhteistyötä (McCarthy & Fitzpatrick 2009, 8). Sosiaalisten taitojen voikin kuvata olevan johtajan ammatillinen perusta (Hennessy & Hicks 2003, 1–3), jonka avulla hän hoitaa tehtävänsä kuuluvan sisäisen ja ulkoisen yhteistyön eri toimijoiden kanssa (Scoble & Russell 2003, 4–20).

Pentti Sydänmaanlakka (2004, 153) kuvaa esihenkilön vuorovaikutustaitoja johtajan tärkeimmiksi taidoiksi. Esihenkilön tulisi olla jämässä ja empaattinen ja samalla hän tulisi pystyä kommunikoimaan tehokkaasti alaistensa kanssa.

Avoimuus ja vaikuttaminen ovat myös olennaisia vuorovaikutustaitoja, joita esihenkilön tulisi hallita.

Työelämän nopeat muutokset ja jatkuva oppiminen vaativat myös hyviä viestintätaitoja sekä kontakteja, joita esihenkilö tarvitsee verkostoitumiseen. Voidaankin sanoa, että toimivan työyhteisön ja hyvän työilmapiirin perusta on luottamus ja avoin vuorovaikutus työyhteisössä. Esihenkilö ohjaa työyhteisön jäseniä tavoitteiden mukaiseen toimintaan selkeän viestinnän, avoimen vuorovaikutuksen ja hyvän johtajuuden avulla. Esihenkilötyössä onnistuminen siis edellyttää esihenkilöltä hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja (Hyppänen 2013, 37).

Hyppäsen (2013, 37) mukaan avoin vuorovaikutustilanne auttaa esihenkilöä johtamistyössä. Avoin vuorovaikutustilanne syntyy johtamistyössä seuraavasti: korostamalla työyksikön perustehtävää, käyttämällä monipuolisia viestintätapoja, kyselemällä ja tutkimalla, sopimalla työyhteisön vuorovaikutuksen pelisäännöt ja arvioimalla työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuutta säännöllisesti.

Ilmarinen (2017, 2–4) toteutti ”Future Score” -organisaatiotestin, jolla voidaan selvittää sekä yksilön että organisaation vahvuuksia, tulevaisuuden työelämävalmiuksiin liittyvää itsetuntemusta, osaamista ja uudistumiskykyä. Testiin työnantajille vastasi yli 800 työnantajan edustajaa ja henkilötettiin yli 2 400 henkilöä ympäri Suomen. Testissä kävi ilmi, että organisaatiot ovat varautuneet heikosti tulevaisuuden työelämän muutoksiin, jopa heikommin kuin työntekijät. Teknologian tuoman muutoksen harva organisaatio enää kieltää ja uudistumaan pyrittään ketterämmin kuin ennen, mutta silti 35 % organisaatioista ei osannut hyödyntää työntekijöidensä osaamista. Esihenkilön rooli nähdään tulevaisuudessa aktiivisena, avoimena vuorovaikutuksena, valmentajana, innoittajana ja suunnannäyttäjänä. Yllättävän suuri osa työnantajista, jopa 75 % kokee, että henkilöstön koulutustarvetta ei ole, kun taas työntekijät kokevat, että heille ei tarjota riittävästi koulutusta tai kannusteta oppimiseen. Tutkimuksen perusteella työelämässä kaivataankin ehkä parempaa keskustelukulttuuria osaamisesta. Tulevaisuuden tärkeimmiksi työelämätaidoiksi listautuivat testin mukaan vuorovaikutus, itsetuntemus, tunneäly, osaamisen kehittäminen, verkostoituminen, muutosjoustavuus, yhteistyökyky, kyky toimia erilaisissa ympäristöissä ja kulttuureissa, kriittinen ajattelu ja luovuus sekä itseohjautuvuus (Atsar 2017, 3).

3.5 Ammattitaito-osaaminen eli substanssiosaaminen

Esihenkilön substanssiosaamisen määritelmä on hoitotyön klinisen ja teknisen osaamisen lisäksi ammatillista tietotaitoa sekä hoitotyön ydinosaamista (McCarthy & Fitzpatrick 2009, 8). Hoitotyön esihenkilöltä edellytetään tietoperustan, perustyön ja teknisten taitojen teoreettista ja käytännön osaamista (Soble & Russell 2003, 35–40). Lisäksi hoitotyön esihenkilön substanssiosaamiseen katsotaan kuuluvan ammatillinen vahvuus, uskottavuus, henkilökohtainen kyky ja persoonallinen tapa toimia hoitotyön erilaisissa tilanteissa (Hennessy & Hicks 2003, 3; McCarthy & Fitzpatrick 2009, 9).

Substanssiosaaminen eli toimialan erityinen tunteminen on myös erityisen tärkeää esihenkilölle. Esihenkilö tarvitsee tietoa rooliinsa liittyvistä velvoitteista ja vastuista, työlainsäädännön asettamista rajoitteista ja oman työyksikkönsä tavoitteista. Työyksikkönsä johtaminen vaatii esihenkilöltä monenlaista tietoa ja osaamista, jotka liittyvät toimialan ohjeistuksiin, käsikirjoihin, laatujärjestelmiin, sopimuksiin ja prosesseihin. Tieto vanhenee nopeasti, joten hyvät tiedonhaku- taidot ovat esihenkilölle tarpeen. Samoin toimivasta asiantuntijaverkostosta on apua esihenkilölle. Jotta tulosta syntyy yksiköissä, tarvitaan tietoa ja taitoa. Esihenkilön taito kehittyy työtä tehdessä. Esihenkilön substanssiosaamisen ulottuvuudet ovat tieto, taito ja tahto. Nämä kolme osa-aluetta muodostavat esihenkilön ammattiosaamisen (Hyppänen 2013, 36–37).

Esihenkilö johtaa yksikkönsä toimintaa, hän hallitsee yksikkönsä toiminnallisia prosesseja sekä valvoo, että ne toteutuvat. Samoin esihenkilö toimii työntekijöiden tukena ja valmentajana ammatillisissa ongelmatilanteissa. Esihenkilö vastaa, että toimintayksikössä on toimiva perehdytys sekä arvioi säännöllisesti perehdytyksen ajantasaisuutta. On muistettava, että toisinaan esihenkilön työhön saattaa kuulua myös klininen hoitotyö (Hyppänen 2013, 79).

Mielenterveyshoitotyö on luvanvaraista toimintaa ja esihenkilö on usein yksikön vastuuhenkilö, joka valvoo, että yksikön toiminta on laillista sekä täyttää määrätyt mitoitukset ja määräykset. Esihenkilön vastuulla on myös henkilökunnan kouluttaminen, työyksikön osaamisen varmistaminen, näyttöjen vastaanottamiset ja lupien myöntämiset. Esihenkilön vastuulla on myös vastata, että työyksi-

kössä toteutetaan lääkehoitoa lääkehoitosuunnitelman mukaisesti. Lääkehoitosuunnitelma päivitys kuuluu tehdä vuosittain tai aina kun lääkehoitosuunnitelmaan tulee muutoksia (Hyppänen 2013, 80).

Esihenkilölle on siis olennaista omata kyky yhdistää näitä ulottuvuuksia ja viedä ne käytäntöön työn arjessa. On muistettava, että valtava tietoperäinen osaaminen ei riitä, jos esihenkilö ei osaa viestiä asioita työyksikössään tai toisaalta pelkillä hyvillä vuorovaikutustaidoilla ei saada tuloksia, jos hänellä ei ole ammattiosaamista ja tietoa. Esihenkilön onnistumisen kannalta olennaista on se, että hän haluaa toimia ihmisten kanssa, esihenkilö tunnistaa omat kehittyminen alueensa ja haluaa aidosti kehittää itseään (Hyppänen 2013, 81).

Mielenterveyslain mukaan mielenterveystyön määritelmä on edistää yksilön mielenterveyttä sekä ennaltaehkäistä, lievittää ja parantaa yksilön mielenterveyttä. Mielenterveystyön piiriin kuuluvat mielenterveyshäiriöistä kärsivät henkilöt. Heille tarjotaan mielenterveyspalveluita eli sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. Suomessa mielenterveystyöhön kuuluu myös väestön elinolosuhteiden kehittäminen, joka edistää ja tukee mielenterveyspalveluiden järjestämistä. (Mielenterveyslaki 14.12.1990/1116).

Mielenterveyshoitotyön termi on muodostunut psykiatrisen hoitotyö termin rinnalle. Tällä lisäyksellä halutaan korostaa mielenterveyden hoitotyötä itsenäisenä osaamisalueena ja laajempaan yksilön mielenterveyttä edistävänä näkemysnä. Mielenterveyshoitotyössä asiakasnäkökulma on asiakaskeskeinen ja kokonaisvaltainen (Cutcliffe ym. 2018, 18–19).

Mielenterveyshoitotyön substanssiosaaminen sisältää potilaskeskeisen hoitotyön, jossa otetaan huomioon asiakkaan voimavarat ja positiivinen mielenterveys, jonka kautta yksilön toipuminen vahvistuu sekä oireet lievittyvät. Positiivisen mielenterveyden edistämiseksi hyödynnetään yksilöiden ja yhteisöjen omia luontaisia ominaisuuksia ja pyrkimyksiä vahvistamalla sitä mikä toimii ja on hyvää tällä hetkellä. Yksilön kohtaaminen tulee olla myös kunnioittava ja vastakkainasettelua vähentävä (Appelqvist-Scmidlechnet ym. 2016, 2–8.).

Mielenterveyshoitotyön substanssiosaaminen perustuu välittävään ja vuorovaikutukselliseen yhteistyösuhteeseen asiakkaan kanssa, jossa asiakas ja hoitaja

ovat tasavertaisia hoitosuhteessa toisiinsa. Yhteistyösuhteeseen perustuvassa mielenterveyshoitotyössä korostuvat välittävän, toipumista edistävän hoitoympäristön sekä hoitajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutteinen merkitys hoidon laadun ja turvallisuuden ylläpitämisessä. Mielenterveyshoitotyössä hoitaja käyttää vuorovaikutustaitoja ja ympäristöön vaikuttamisen taitoja hoidollisten päämäärien saavuttamiseksi. Tämä edellyttää hoitajalta erityistä ymmärrystä yhteistyösuhteen merkityksestä asiakkaan hoidossa (Lopes 2018, 247–249.).

Mielenterveyshoitotyön substanssiosaaminen perustuu siis näyttöön perustuvaan toimintaan, joka tarkoittaa parhaan saatavilla olevan tiedon ajantasaiseen ja luotettavaan tutkimustietoon. Hoitajan oman persoonan käyttö työvälteenä, sitoutuminen ja kumppanuus ovat edellytyksiä yhteistyösuhteen rakentamiselle. Hoitajan tulee olla tietoinen omista arvoistaan, tunteistaan ja ajatuksistaan sekä oman persoonansa ja toimintatapansa vaikutuksesta hoitosuhteeseen, ja hänellä tulee olla kyky käyttää tätä tietoa hoitosuhteessa asiakkaan hyväksi (HOTUS 2018, 1).

3.6 Tietotekninen osaaminen

Tietotekniikka ja tietotekninen osaaminen liittyvät lähes jokaiseen työhön nykyään. Tietotekniikan perustaidot kuuluvat myös yhteiskunnan perustaitoihin. Tietotekniset työympäristöt muuttuvat koko ajan, jolloin esihenkilön tulee nykyään ohjata sekä antaa tukea työyhteisölle ohjeistuksien sijaan. Tietoteknisillä taidoilla, joilla esihenkilö on ennen suoriutunut työstään, ei enää pärjää. Digitalisaation myötä esihenkilötyöt muuttuvat yhä enemmän valmentavaan työskentelyyn, jossa vaaditaan muun muassa riittävää tietoteknistä osaamista (Ibarra & Scoular 2019, 3.)

Peppardin ja Wardin (2004, 167–194) mukaan teknologia itsessään ei synnytä suoraa hyötyä. Tämä johtuu siitä, että tietojärjestelmät ovat sosioteknisiä kokonaisuuksia, jotka tarvitsevat ihmistä toiminnon suorittamiseen, eivätkä näin yksinään pysty tuottamaan organisaatiolle hyötyä tai kilpailuetua. Tänä päivänä työntekijät eivät pysty suoriutumaan työstään pelkän substanssiosaamisensa avulla, koska useat työtehtävät ovat vahvasti linkittyneet teknologian käyttöön (Gale ym. 2002, 5). Tästä syystä nykypäivänä tietotekninen osaaminen kosket-

taa esihenkilön lisäksi myös kaikkia organisaation työntekijöitä. Nykyään esihenkilö käyttää tietoteknistä osaamista kaikilla johtamisen osa-alueilla ja hallittavia ohjelmia on paljon. Tästä syystä tietotekninen osaaminen sisällytetään osaksi muita johtamistoimintoja jo perehdytyksessä (Heikka 2008, 39).

3.7 Itsensä johtaminen

Pentti Sydänmaanlakka (2022, 5, 26) määrittää esihenkilön itsensä johtamisen vaikuttamisprosessiksi, jossa omaa tietoisuutta kehittämällä esihenkilö pyrkii ottamaan itsensä paremmin haltuun ja ohjaamaan omia tunteita, ajatuksia ja tekoja eli jotta esihenkilö pystyisi johtamaan muita, tulee hänen oppia tuntemaan itsensä ja olla tasapainossa itsensä kanssa.

Nykyaikana itsensä johtamisesta on tullut onnellisen ja tasapainoisen elämän menestystekijä, joka koostuu monista erilaisista tiedoista ja taidoista sekä ennen kaikkea tahdosta. Itsensä johtamisessa korostuvat esihenkilön hyvä itse-tuntemus, terve itsetunto, vastuunotto sekä selkeät päämäärät, joita kohti esihenkilö on menossa määrätietoisesti (Hyppänen 2013, 285).

Itsensä johtaminen on tärkeää. Jos esihenkilö ei hallitse omaa ajankäyttöään tai huolehdi omista voimavaroistaan, saattaa valitettavan usein arjen kiireet hämärtää kokonaiskuvan ja stressijärjestelmä aktivoituu. Stressijärjestelmän aktivoituminen ei sinänsä ole vaarallista, sillä stressijärjestelmän aktivoituminen on lähtökohta kaikelle tarkkaavaiselle toiminnalle. Stressijärjestelmän käynnistyminen virkistää aivoja ja lisää hermosolujen välistä yleistä aktiivisuutta. Aivot ovat silloin hyvin muotoutuvassa tilassa, mutta pitkeytyessään tämä tila kääntyy kuitenkin itseään vastaan. Tällöin aivot väsyvät, koska hermosolujen jatkuva aktiivisuus kuluttaa paljon energiaa. Ihminen alkaa kokemaan itsensä uupuneeksi, toimintakyvyttömäksi ja lamaantuneeksi. Ylivirittynyt stressijärjestelmä pitää yksilön jatkuvassa valmiustilassa ja tavanomaisessa ympäristössä tilanne kuluttaa turhaan ihmisen voimia ja on vakava uhka hyvinvoinnille (Sajaniemi ym. 2015, 6).

Stressi voi johtua niin sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä. Stressiä aiheuttavat usein työ, opiskelu, tekemättömät kotityöt, ihmissuhteet, omat uskomukset tai vaikka ristiriidat omien arvojen ja elämäntilanteen välillä. Stressitekijöitä voi olla

samanaikaisesti useita ja mikäli kuormitus on jatkuvasti voimakasta, voi stressistä tulla vallitseva olotila. Stressaavaa elämäntapaa voi ylläpitää myös jatkuvan kiireen ja tekemisen arvostus yhteiskunnassamme. Ajatus siitä, että stressaantunut ja kiireinen ihminen on aikaansaava. Pitemmän päälle ylikuormitus on paitsi haitallista, myös tehotonta, joten on tärkeää sallia itselleen palauttavia lepoaikoja arjessa. Kun mietitään keinoja stressin säätelyyn, on kuormittavien tekijöiden tunnistamisen lisäksi löydettävä myös keinoja palautumiseen. Palautumisen kannalta tärkein seikka on ehdottomasti riittävä uni ja fyysinen lepo. Toinen ratkaiseva tekijä onnistuneessa palautumisessa on henkinen irtaantuminen stressitekijöistä, kuten työstä ja työajatuksista (Levanto 2018, 2).

Samaa kertovat myös Leppänen ja Rauhala (2012, 42), johtajien työtehon heikkeneminen ja alentunut suoritustaso eivät useinkaan johdu liiallisesta työmäärästä ja sen tuomasta stressistä vaan palautumisesta ja sen puutteesta. Koska johtajat tekevät enemmän aivotyötä, eivät he tunnista levon tarvetta samalla tavalla kuin fyysistä työtä tekevät työntekijät.

Esihenkilö, joka tuntee omat voimavaransa sekä säätelee ajankäyttöään järkevästi, voi vähentää stressin luomaa painetta luomalla itselleen rutiineja sekä rituaaleja, jotka auttavat esihenkilöä palauttamaan energiansa. Rutiinien tehtävänä on automatisoida itselleen tärkeitä toimintoja, kuten esimerkiksi nukkumista, uuden tiedon hankkimista ja lukemista, sähköpostien kirjoittamista ja oman aikataulun suunnittelua. ”Rutiinit ovat neroutta” sanoi jo Albert Einstein aikoinaan. Rutiinit säästävät esihenkilön aikaa sekä energiaa, jolloin aikaa ja energiaa säästyy päätöksentekoon (Leppänen & Rauhala 2012, 45).

Esihenkilön on hyvä tiedostaa, että itsensä johtamisessa on kysymys oman ammattitaidon ylläpitämisestä, ajanhallinnasta, omien tavoitteiden ja päämäärien tiedostamisesta, vuorovaikutustaitojen kehittämisestä, omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tiedostamisesta, fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista, mahdollisuudesta itsensä toteuttamiselle sekä menestymisestä. Itsensä johtaminen on tämän kokonaisuuden hallintaa, jonka tavoitteena on esihenkilön kokonaisvaltainen hyvinvointi, jatkuva uudistuminen ja henkilökohtainen tehokkuus, jonka pohjalta esihenkilö pystyy rakentamaan merkityksellisen ja mielekkään elämän (Sydänmaanlakka 2022, 26–30; Hyppänen 2013, 289–291).

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälaisia osaamisalueita esihenkilön on hallittava mielenterveys- ja päihdealalla. Tarkoituksena on myös selvittää, minkälaisista sisällöistä esihenkilön johtamisosaaminen koostuu johtajan osaamiskartassa.

Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää työelämässä esihenkilön perehdytyksessä, kehittämisessä, rekrytoinnissa sekä esihenkilön arvioinnissa työhönottotilanteessa ja palkkauksen muodostamisessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisia osaamisalueita esihenkilön on hallittava mielenterveys- ja päihdealalla?
2. Minkälaisista sisällöistä esihenkilön johtamisosaaminen koostuu johtajan osaamiskartassa?

5 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkiva kehittämistyö. Kvalitatiivinen tutkimus on vakiintunut hoitotieteessä jo 1980-luvulta alkaen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan suorittaa tutkimuksia, joista halutaan lisää tietoa tutkittavasta kohteesta. Tämän lisäksi kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin jo olemassa olevaan tutkimusalueeseen, jos alueeseen halutaan saada uusi näkökulma, tutkimustulos tai uusi metodiikka tutkittavasta kohteesta. Toisin sanoen laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan kohteen selkeän kuvauksen ja ymmärrettäväksi tekemisen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 65–66). Tämä takaa sen, että tutkimuskohteena olevaa johtajan osaamiskarttaa voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti ja laaja-alaisesti sekä näin tutkittavasta kohteesta saattaa nousta esiin aivan uusia seikkoja (ks. Hirsijärvi ym. 2002, 153–155).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarjoaa kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta paremmin yksilölle mahdollisuuden kertoa omia mielipiteitään sekä nä-

kemyksiä tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Laadullinen tutkimus mahdollistaa haastatteluissa sekä tässä tutkimuksessa esihenkilöiden työpäiväkirja työskentelyn syvemmän tason, mikä tukee tutkimuksen aihetta. Laadullista tutkimusta käytetään myös silloin, kun halutaan selvittää syvällisempiä yksityiskohtia tutkimuksesta ja näin auttaa ymmärtämään tutkimuksen johtopäätösten merkityksen. Samoin laadullinen tutkimus pystyy kuvailemaan tutkittavaa aihetta enemmän kuin määrällinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen haastavana puolena on syvällisempi tutkimuskysymysten selvittäminen, koska se on vaikeampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa (SurveyMonkey 2023, 1).

Tutkimusmenetelmänä oli tutkiva kehittämistoiminta. Tutkiva kehittämistyö on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen työtapana, jossa pyritään teoriatietoa ja käytännön kokemuksellista tietoa yhdistämällä tuottamaan uutta tietoa, jota voidaan soveltaa käytännön työelämään. Työelämän kehittämistoiminnassa sovelletaan tutkimuksista saatua tietoa työelämän kehittämis- ja uudistamistarpeista. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on työelämän kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välimaastoa, jossa yhdistyy todellinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestymistapa. Tutkimuksessa kehittämistoiminnan lähtökohtana olivat käytännön ongelmat ja kysymykset, jotka ohjasivat tiedon tuottamista. Tutkimuksen tieto tuotettiin käytännön toimintaympäristöstä hyödyntäen asiantuntijapaneelin tuottamaa tietoa sekä kirjallisuudesta saatua tietoa. Tutkimuksen pääpaino on työelämän kehittämistoiminnassa, jossa tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei pelkästään pyri ratkaisemaan yksittäistä työelämän ongelmaa, vaan samalla pyritään tuottamaan tietoa laajemmin työelämän palveluiden kehittämiseksi (Toikko & Rantanen 2009, 22).

Kehittämistoiminnan prosessi koostuu erilaisista vaiheista tehtäväkokonaisuuksineen. Toikko ja Rantanen (2009, 64) kuvaavat kehittämisprosessia viiden keskeisen tehtävän avulla. Nämä tehtävät ovat: perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Kehittämisprosessia voidaan myös kuvata erilaisten mallien avulla. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi lineaarinen malli, spiraalimalli ja tasomalli. Kun taas Jämsä (2014, 7) on tutkinut työelämälähtöistä oppimista kuntoutuksen tutkimuksessaan. Jämsä jakoi työelämä kehittämisen vaiheet seuraavasti:

1. Yhteisen tietoperustan rakentaminen (haastattelut, toiminnan tarkastelu ja ammattitaidon vahvistaminen)
2. Yhteinen kehittäminen (toimintamallin selkeyttäminen, tiedon käyttö ja tiedon jakaminen työyhteisössä)
3. Työelämälähtöinen oppiminen työyhteisöön.

Tunne ja kokemus osallisuudesta on erittäin tärkeää työyhteisön tutkivassa kehittämisessä. Yhteisen kehittämisen ja osallisuuden kokemuksen kautta työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuudet työn sisältöön ja toteuttamiseen vahvistuvat. Tämä lisää myös työhyvinvointia työyhteisössä (Jämsä 2014, 98).

5.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen asiantuntijapaneeli eli tutkimuksen perusjoukko koostui kymmenestä mielenterveys- ja päihdealalla toimivasta esihenkilöstä, jotka ovat toimineet esihenkilöinä useamman vuoden sekä heillä kaikilla oli yli kymmenen alaista mielenterveys- ja päihdealalla. Asiantuntijoiden työyksiköt koostuvat mielenterveys- ja päihdekuntoutujista sekä yksiköiden koot vaihtelevat 15 asiakkaasta 50 asiakkaaseen. Puhumme siis kaiken kokoisista kuntoutusyksiköistä, ja tämä saattaa vaikuttaa esihenkilöiden vastauksiin tutkimuksessa. Asiantuntijoilta oli kysytty suostumus osallistua tutkimukseen. Tutkimuksessa tutkija ja kohdeyhteisön jäsenet toimivat koko tutkimuksen ajan kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkimukseen osallistuvat asiantuntijat ovat tutkimuksen toimijoita eli subjekteja sekä tutkimuksen kohteita eli objekteja (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998, 114).

Ennen tutkimusaineiston keräämistä tapasimme asiantuntijapaneelin kanssa ja keskustelimme tutkimuksesta sekä kävimme läpi ohjeet, kuinka tutkimus toteutetaan, sekä asiantuntijoille jaettiin työpäiväkirjat, joihin he keräsivät kahden viikon ajan johtamisen osa-alueita, joita tarvitaan mielenterveys- ja päihdealalla esihenkilötyössä. Asiantuntijat saivat vapaasti kirjoittaa johtamisen osa-alueita viikkoon. Kahden viikon jälkeen tapasimme uudestaan ja kävimme läpi työpäiväkirjoihin kerättyjä osa-alueita sekä esihenkilötaitoja. Nämä osa-alueet ja taidot ryhmiteltiin ydinosaamisten alle, jotka muodostuivat seuraaviksi: organisaatio-osaaminen, talousjohtaminen, henkilöstöosaaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, ammattitaito-osaaminen eli substanssiosaaminen, tietotekninen

osaaminen ja itsensä johtaminen. Johtamisen osa-alueet sisälsivät taitoja, joita esihenkilöt tarvitsevat työssään mielenterveys- ja päihdealalla. Tulosten avulla määritettiin esihenkilön ydinosaamisalueet sekä kuvattiin tarvittava esihenkilön ydinosaaminen.

Ryhmätapaamisissa käytiin läpi asiantuntijapaneelin kanssa esihenkilön johtamisosaamista sekä osaamiskarttaa esihenkilön johtamisosaamisen arviointi- ja kehittämisvälineenä sekä työpäiväkirjoista saatuja johtamisen taitoja sekä osaamisalueita. Esihenkilön osaamiskartta laadittiin kirjallisuudesta saadun tiedon sekä asiantuntijapaneelin asiantuntemuksen avulla. Tieto kirjallisuudesta saatiin ulkomaisista ja kotimaisista yliopistojen tietokannoista sekä erilaisista johtamisen tietokannoista. Tapaamisten aikana luokiteltiin, analysoitiin ja tutkittiin aineistoa ja laadittiin tutkimuksen mukaisesti osaamiskartta esihenkilön osaamisen mittaamiseen ja arviontiin. Esihenkilön osaamiskartan tavoitteena on antaa esihenkilölle työväline hänen osaamisensa arviointiin ja kehittämiseen ja näin luoda esihenkilön johtamisosaaminen osaksi yrityksen johtamiskulttuuria.

Viimeisen tapaamisen jälkeen kertosin tutkimuksen sisällön asiantuntijapaneelin kanssa, jolloin asiantuntijat pystyivät vielä hienosäätämään esihenkilön osaamiskarttaa. Pidin työpäiväkirjaa koko kehittämisprosessin ajan ja näitä merkintöjä käytettiin tilanteiden ja ajatustyön tukena. Laadin työseurantavihko-merkinnöistä vapaamuotoisesti miellekartan A5-kokoiselle paperille, joka oli mukana koko tutkimuksen ajan.

Miellekartta sisälsi minulle avuksi muistin tueksi ydinosaamiskohtia sekä osaamisalueita, joita voisi käyttää osaamiskartan tekemiseen. Miellekartan avulla minun oli helppo sisäistää laaja tutkimusmateriaali sekä luoda kokonaisuuksia selventämään ydinosaamisten kategoriat. Työpäiväkirjojen ja haastatteluiden lisäksi hyödynsin vapaamuotoista keskustelua, joita syntyi tapaamisissa. Muistiinpanot keskusteluista tehtiin heti keskustelun aikana ja keskusteluista syntyneet aineisto siirrettiin miellekarttaan. Aineiston kokoamiseen tapaamisissa osallistuivat kanssani asiantuntijat. Tämä paransi aineiston luotettavuutta.

Pyrin myös osallistamaan asiantuntijat palautteen antamiseen koko tutkimuksen ajan, joka lisäsi asiantuntijoiden tunnetta ja kokemusta osallisuudesta, joka

oli tärkeää tutkimuksen etenemisen kannalta. Yhteisen osallisuuden kokemuksen kautta asiantuntijat saivat tunteen, että he olivat vahvasti mukana vaikuttamassa tutkimuksen sisältöön ja toteuttamiseen, mikä vahvisti ryhmäytymistä tapaamisten aikana. Jatkuvan aineiston käsittelyn avulla pystyin arvioimaan tutkimuksesta saatua tietoa.

Koko prosessin jälkeen kaikki aineisto käytiin läpi, järjestettiin omiin teemoihin sekä luokiteltiin omien ydinosaamisalojen alle miellekarttaa hyväksi käyttäen. Lopuksi koko aineisto luettiin läpi ja pyrittiin löytämään tutkimuksen kannalta merkittävimmät tiedot osaamiskarttaan. Aineistosta valikoitui minun keräämä aineisto asiantuntijapaneelin tapaamisista, haastatteluista, keskusteluista, vihoista ja kirjallisuudesta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistolla on erittäin suuri merkitys ja usein ongelmaksi osoittautuu aineiston suuri koko. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta otannasta. Tämä on yksi laadullisen aineiston piirteistä. Tutkimuksen aineiston koon määrittämiseksi on kuitenkin muotoutunut joitakin käytännön myötä tulleita sääntöjä. Usein on järkevää ajatella, että aineistoa on riittävästi silloin, kun uudet tutkimukset eivät enää tuota uutta tietoa. Tällöin voidaan puhua aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Lisäaineisto ei enää tuota uutta informaatiota ja aineiston tietty logiikka alkaa toistua (Eskola & Suoranta 2014, 60–64).

Toimin siis, toimijatutkijana ja aktiivisena tutkimukseen osallistujana tutkimuksessa tuoden teoreettista tietoa osaamisen johtamisesta, osaamiskartan laattimisesta ja johtamisesta toimialalla tapaamisissa. Ylläpidin myös keskustelua, tiivistä tutkimuksesta nousseita tietoja ja taitoja, teki yhteenvetoja keskusteluista ja käynnisti toimintatapojen kyseenalaistamisen ja analysoinnin kokoamalla keskustelun johtopäätökset yhteen.

5.3 Aineiston analyysi ja prosessointi

Minun ajatuksena oli luoda johtajan osaamiskartta organisaation käyttöön helpottamaan esimerkiksi uuden esihenkilön perehdytystä, esihenkilön kehittämisessä tai palkkaustilanteessa, jossa tarvitaan kartoittaa hakijan osaaminen tai palkkauksen selvittämiseksi.

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella on erilaisia menetelmiä analysoida aineistoa. Tutkimuksessa on tärkeää valita analyysitapa, joka tukee tutkimuksen tarkoitusta. Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysimenetelmää. Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jossa analysoidaan kirjoitettuja, verbaalisia tai visuaalisia viestejä. Analyysimenetelmänä se on systemaattinen ja objektiivinen tapa kuvata sekä kvantifioida ilmiöitä (Cohen ym. 2018, 32).

Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä on induktiivinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiin kuuluu aineistoon tutustuminen – analyysiyksikön valinta – aineiston pelkistäminen, koodaaminen, luokittelu ja tulkinta – luotettavuuden arviointi – raportointi. Aineistoa tarkastellaan sisällönanalyysissä eri näkökulmista, etsien ja tiivistäen yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisällönanalyysi perustuu tekstianalyysiin. Tällöin tarkastellaan tekstimuotoisia aineistoja, jotka ovat valmiita sellaisenaan tai sellaisiksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla monen tyyppisiä, esimerkiksi keskusteluita, puheita ja haastatteluja. Sisällönanalyysin tuella tutkittavasta ilmiöstä pyritään luomaan tiivistetty kuvaus, jolloin tulokset kytkeytyvät muihin aiheita koskeviin tutkimustuloksiin sekä ilmiön kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105) Tutkimuksessa tehtiin induktiivisesti haastatteluiden, esihenkilöiden työpäivänseurantavihkojen ja kirjallisuuden perusteella yleistyksiä, jotka koskettivat koko tutkimusryhmää (ks. Hirsjärvi ym. 2002, 155).

Esihenkilöt täyttivät työpäiväkirjoja kahden viikon ajan. He täyttivät vihkoja päivittäin ja kirjasivat siihen työtehtäviä kahden viikon ajan. Kahden viikon seurannan jälkeen vihot palautettiin minulle sekä samalla työtehtävät käytiin yhdessä läpi tapaamisessa. Erilaisia esihenkilön osaamisalueita nousi vihoista esiin yhteensä 12. Osaamisalueet olivat henkilöstöjohtaminen, järjestelmäosaaminen, talousjohtaminen, asiakastyö, muutosjohtaminen, laatujohtaminen, yhteistyö,

tukipalvelut, itsensä johtaminen, imago, lakiasiat ja muut. Kävin osa-alueet läpi ja muodosti vihkojen, haastatteluiden ja kirjallisuuden avulla tutkimuksen alustavat teemat.

Tutkimuksesta nousseet teemat saattoivat sisältää samoja kokonaisuuksia. Kaikki osa-alueet eivät sopineet ydinosoamisten alle, joten näistä osa-alueista muodostui uusia teemoja. Keskusteluiden ja tapaamisten pohjalta muodostui ajatuskokonaisuuksia, mutta uudet teemat eivät sopineet esihenkilötaitoihin ja niitä ei otettu mukaan osaamiskarttaan. Tutkimuksessa minun oman tulkintani merkitys korostui, koska pyrin systemaattisesti kasvattamaan tietoutta tutkittavasta aiheesta. On huomioitava, että löysin tutkimuksen aineistosta teemoja oman tietämyksensä avulla ja jouduin monien valintojen eteen, joihin ei ollut yhtä ainoaa vastausta tai toimintatapaa.

Lopullinen aineiston tarkastelu ja teemoittelu sekä aineistoa koskevat päätökset tehtiin kehittämisprosessin päätyttyä. Keräsin kaiken tutkimusaineiston ja luki materiaalin kokonaisuudessaan läpi. Teemoittelu tarkoittaa tässä tutkimuksessa laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelussa korostuu lukumäärän sijasta teeman sisältö (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Teemoittelu tapahtui otsikoiden avulla, jotka saatiin luotua asiantuntijapaneelin työpäiväkirjoista, haastatteluista sekä kirjallisuudesta. Teemoittelussa hyödynnettiin aineistoa, joka koottiin jokaisen johtamisosaamisen teeman alle. Teemoittelun jälkeen sain muodostettua esihenkilön osaamisalueet osaamiskarttaan.

Teemoittelun jälkeen tutkimus sisälsi yläotsikot eli ydinosoamiset sekä alaotsikot jokaisesta osaamisalasta. Tämän jälkeen aloitin osaamiskartan luomisen käyttäen hyväksi asiantuntijapaneelin työpäiväkirjoista, haastatteluista sekä kirjallisuudesta esiin nousseita esihenkilön johtamisen osaamisaloja.

Loin osaamiskartan ns. valkoisen paperin tekniikalla, koska näin sain osaamiskartan luotua juuri oman organisaation tarpeita vastaavaksi. Osaamiskartan luomisessa loin johtajan ydinosoamiset sekä niiden alle osaamiskuvaukset ydinosoamisalueista. Tämän jälkeen osaamiskartta luotiin Excel-pohjalle. Excel toimi hyvänä pohjana osaamiskartalle ohjelman monikäyttöisyyden takia. Al-

kuun loin ohjeen, kuinka osaamiskarttaa tulee käyttää sekä hyödyntää. Seuraavaksi karttaan suunniteltiin pääotsikot sekä jaettiin ydinosaamisalueet sekä osaamisaluekuvaukset, joita muodostui 116 kappaletta. Jokainen osaamisaluekuvaus priorisoitiin kriteerien mukaan pistemääräksi 5–10 pistettä eli jos osaamisalueen kuvaus oli pisteytetty 5 pisteen arvoiseksi sai valinnalla 0–5 pisteytyksellä pistemääräksi sen pisteen, jonka valitsi esim. esihenkilö kertoo osaavansa osaamisalue kuvauksen kohdan täydellisesti eli viitos tason mukaan hän sai tästä kohdasta viisi pistettä osaamiskarttaan. Jos kuvaus oli pisteytetty 10 pisteen arvoiseksi, on jokaisen tason arvo kertaa kaksi viisiportaisessa asteikossa. Esimerkiksi esihenkilön valinta on taso viisi, saa hän osaamiskarttaan pistemääräksi 10. Jokainen ydinosaamisalue merkattiin osaamiskarttaan omaksi osa-alueeksi mikä helpottaa osaamiskartan läpi käymistä. Jokaisesta ydinosaamiskohdasta muodostuu oma pisteytys ja näin osaamiskartan läpi käynnissä esihenkilön kehityskohteet nousevat helpommin esille.

Tutkimuksen aineiston analyysistä nousi paljon samanlaisia käsityksiä, termejä ja ajatuksia esihenkilön osaamisaloista. Näistä termeistä muodostettiin seitsemän yläluokkaa eli johtamisen ydinosaamista kuvaamaan johtamisosaamista mielenterveys- ja päihdealalla. Ydinosaamisen yläluokat olivat organisaatio-osaaminen, talousjohtaminen, henkilöstöosaaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, ammattitaito-osaaminen eli substanssiosaaminen, tietotekninen osaaminen ja itsensä johtaminen. Näiden yläluokkien alapuolelle muodostuivat johtajan osaamiskartan osaamisalueiden kuvaukset. Johtajan osaamiskarttaan muodostui 116 osaamisalueiden kuvausta. Asiantuntijapaneelin mielestä osaamiskarttaan valitut esihenkilön osaamisalueet tukivat esihenkilön työtä, ja osa-alueista kumpuava tieto lisäsi esihenkilön johtamisosaamista. Asiantuntijapaneelin osaamista hyödynnettiin tutkimuksessa osaamiskartan osaamisalueiden kuvauksessa ja näin saatiin organisaatio kohtaista näkemystä esihenkilön osaamisvaatimuksista osaamiskarttaan.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt johtajan osaamiskartan Word-kopio on liitetty opinnäytetyöhön (liite 1) mutta varsinainen Excel-taulukkoon tehty johtajan osaamiskartta löytyy liitetiedostona opinnäytetyön liitteistä.

6 POHDINTA

Kiinnostus osaamiskartan luomiseen nousi esiin toimiessani esihenkilönä mielenterveys- ja päihdealalla. Kuinka helpottaa esihenkilön sopeutumista uuteen työympäristöön ja uusiin työtapoihin sekä samalla kehittää esihenkilön johtamisosaamista. Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkastellaan esihenkilötaitoja, johtamisosaamista sekä osaamiskartan laadintaa.

Tutkimuksessa toimin sosiaalisessa yhteisössä, jossa osaamiskartta toteutettiin. Osaamiskartan muodostumiseen vaikutti oma koulutus ja kokemustausta. Esimmärykseni tutkimuskohteesta eli johtajan osaamiskartasta syntyi kirjallisuudesta ja tutkimuksen pohjalta. Kehittämistyön tulokset vastasivat ja olivat samansuuntaisia kuin kirjallisuudessa esitetyt johtamisen osaamisalueet. Johtamisen kannalta vastaavanlaista osaamiskarttaa ei löydy mielenterveys- ja päihdealalla toimivalle esihenkilölle. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda käytännön työväline esihenkilön johtamisosaamisen arviontiin sekä kehittämiseen.

Tutkimuksen tulos on esihenkilön osaamiskartta, jonka ydinosamisista nousi 116 osaamisalueen kuvausta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui teoretiedosta, joka sisälsi kohdat esihenkilön osaamisen johtaminen, osaamiskartan laadinta ja esihenkilön johtamisosaaminen. Esihenkilön osaamiskartta luotiin asiantuntijapaneelin yhteistyönä ryhmätapaamisissa ja minun työpanokseni sekä asiantuntijoiden tieto taidon avulla. Asiantuntijoilta oli kysytty suostumus osallistumisesta tutkimukseen. Tutkimuksen ohjaaminen toteutui tapaamisissa sekä minun ohjeistukseni avulla. Tutkimuksen asiantuntija tapaamiset olivat ryhmätapaamisia ja tutkimuksen jälkeen olisin voinut tarjota yksilöohjausta osallistujille, joka olisi saattanut tuoda esille osallistujien henkilökohtaisia näkemyksiä enemmän. Olen kuitenkin tyytyväinen tutkimustulokseen ja ryhmätapaamiset olivat hyvä ratkaisu tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Tapaamisissa toimin tapaamisten vetäjänä ja asiantuntijana, osaamiskartta prosessin kehittämisessä. Tutkimuksen edetessä aiheesta oppiminen mahdollisti osaamiskartan rungon laatimisen, joka mahdollisti tutkimuksen toteutuksen. Asiantuntijapaneeli koki tutkimuksen aikana saaneensa tarpeellista ja uutta tietoa esihenkilön johtamisosaamisen vaatimuksista ja tutkimuksen jälkeen suurin osa panelisteista koki koulutustarpeita päivittääkseen esihenkilötaitoja sekä oppia lisää johtamiskoulutuksesta.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että työelämän tutkiva kehittämistoiminta, jossa sovelletaan uutta tietoa käytännön osaamiseen, voidaan soveltaa kvalitatiivista tutkivaa kehittämistoimintaa ja oppimisprosessia. Myös työyhteisössä, jossa osallistujien osaamistaso ja kokemus vaihtelevat, oppiminen soveltuu menetelmäksi kehittämään käytännön työtä ja toimintaa, koska kehittämistyön eteneminen voidaan suunnitella osallistujien toiveiden ja tarpeiden mukaan toteutettavaksi ja tutkimuksen suuntaa voidaan muokata tarpeiden mukaan (Heikkinen ym. 2008, 78–86).

Osaamiskartan toteutukseen olen tyytyväinen, mutta osaamiskartasta on vaikea sanoa, mikä johtamisen osaamisala on tärkein esihenkilölle johtamistyössä. Näkökulma riippuu tutkijasta tai tutkittavasta asiasta. Organisaation johtaminen ja organisaatiokulttuurin rakentaminen perustuu arvoihin, ja arvot taas perustuvat organisaatiossa toteutettuun arvoprosessiin. Organisaatiossa yksiköitä johdetaan juuri näiden arvojen mukaan. Onkin tärkeää, että esihenkilö tuntee oman organisaationsa arvot, koska esihenkilön on toimittava esimerkkinä henkilöstölleen. Tämän esimerkin avulla organisaationkulttuuri rakentuu työpaikalle. Arvot ilmaisevat yrityksen tavan, miten työntekijät jakavat tunteet, miten he ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kuinka he ajattelevat ja kuinka he havaitsevat asioita työpaikallaan. Esihenkilö pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan organisaatiokulttuurin kehittymiseen ja siihen, mitä tietoja ja asioita työntekijät pitävät tärkeänä ja kuinka työntekijät omaksuvat organisaation tavoitteet ja keinot, joilla organisaatio pyrkii pääsemään tavoitteisiinsa (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, 8).

Esihenkilö vastaa yksikkönsä profiilin luomisesta ja kehittämisestä, hänen on hyvä osallistaa työntekijät mukaan kehittämiseen ja toiminnan arviointiin. Tämän takia esihenkilön organisaatio-osaaminen täytyy olla kunnossa, jotta hän tuntee organisaatiostrategian ja organisaation tavoitteet sekä tuntee ammattikentän, jos hän toimii esihenkilönä (Sydänmaanlakka 2004, 130–132).

Talusojohtamisessa esihenkilön vastuulla on organisaatiotason mukaan strateginen tai operatiivinen vastuu toiminnasta, mikä tarkoittaa vastuuta pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteiden saavuttaminen on sidoksissa palveluiden saatavuuden ja toimivuuden, kustannustehokkuuden ja

toiminnan asiakaskeskeisyyden parantamiseen sekä toiminnallisten prosessien kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 74) Yksikön perustehtävän toteuttaminen edellyttää toimintaan vaikuttavien tekijöiden tuntemista ja arviointia, joka tarkoittaa palveluiden ja sisällön järjestämisen suunnittelua, organisointia ja seuranta (Heikka 2008, 59). Talous- ja toimintaosaaminen on kykyä analysoida ja vertailla taloudesta kertovia tunnuslukuja sekä suunnitella henkilöstö- ja materiaalisia resursseja taloudellisten muutosten mukaan, mikä on elintärkeää yritykselle (Heikka 2008, 59–60).

Henkilöstöosaamisen osuus esihenkilön työssä on suuri, koska suurin osa esihenkilön työajasta kuluu henkilöstöstrategisiin tehtäviin, koska kaikki muutokset vaikuttavat aina henkilöstöön (Narinen 2000, 19). Esihenkilön tehtävänä on toimia henkilöstön tukena, valmentajana ja koordinaattorina sekä edistää työnteon mahdollistavia olosuhteita (Viitala 2013, 270–272). Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä myös vuorovaikutuksena johtajan ja alaisen välillä. Sen avulla pyritään tukemaan henkilöstöön liittyviä toimintoja rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen saakka. Esihenkilön henkilöstöstrategisellä osaamisella on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden työn hallinnan tunteeseen, työhyvinvointiin ja sitä kautta työn sujuvuuteen ja tuottavuuteen (Narinen 2000, 18–20).

Viestintä- ja vuorovaikutustaidoista kertoo Salonen (2002, 6) tutkimuksessaan esihenkilön tärkeimmäksi taidoksi juuri vuorovaikuttamisen henkilöstön kanssa. Esihenkilön on pystyttävä avoimeen ja laajaan keskusteluun henkilöstön kanssa, jotta uudet käytänteet sekä järjestelmät saadaan ajettua sisään yritykseen. Vuorovaikutuksen sekä viestinnän avulla henkilöstö saadaan sitoutumaan uusiin käytänteisiin sekä uusien järjestelmien käyttöön. Samoin avoin vuorovaikutus työpaikalla lisäsi työn mielekkyyttä oleellisesti.

Substanssiosaamisessa esihenkilö hyödyntää toimiala tuntemusta erityisesti toiminnan arvioinnissa sekä kehittämisessä. Sosiaalialalla esihenkilön substanssiosaaminen korostuu ja mitä lähempänä asiakaspalvelutasoa johtaja työskentelee, sitä tärkeämpää substanssiosaaminen on esihenkilölle. Esihenkilö johtaa oman yksikkönsä toimintaa, hän hallitsee yksikkönsä toiminnalliset prosessit ja valvoo niiden toteutumista sekä toimii henkilöstön tukena sekä kouluttaa heitä substanssiosaamiseen liittyvissä asioissa. Samoin esihenkilö huo-

lehtii, että yksikössä on toimivat ohjeistukset sekä arvioi jatkuvasti yksikön toimintamallien käytettävyyttä näyttöön perustuvan tiedon valossa (Viitanen ym. 2007, 15–16.).

Esihenkilön tietojärjestelmien hallinta kuuluu johtamisosaamiseen entistä enemmän koska tietotekniikan avulla saadaan entistä tehokkaammin tietoa palvelujärjestelmän toimivuudesta sekä oikein käytettyinä ne vähentävät virheiden määrää. Esihenkilö käyttää työssään sähköisiä tietojärjestelmiä kaikilla johtamisen alueilla ja osattavia ohjelmia on todella paljon (Heikka 2008, 39).

Esihenkilön itsensä johtaminen on korostunut koko ajan tärkeämmäksi ja tärkeämmäksi johtamisen osa-alueista. Johtaakseen muita on esihenkilön osattava johtaa itseään. Itsensä johtaminen edellyttää esihenkilöltä joustavuutta, nopeaa reagoitua, hyviä oppimistaitoja sekä luovuutta. Itsensä johtaminen tarkoittaa esihenkilön omien tavoitteiden ja vision selkiyttämistä ja syventämistä, osaamisen kehittämistä ja asioiden näkemistä objektiivisesti (Sydänmaanlakka 2004, 60–69, 155–160).

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin yleiset kriteerit ovat esitelleet Lincoln ja Guba. Heidän esittämiään luotettavuuden arvioinnin kriteerejä käytetään edelleen määrällisessä ja laadullisissa tutkimusraporteissa luotettavuuden arvioinnin perustana. Kriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan kuvaamalla tutkimuksen luotettavuus Guba ja Lincolnin esittämien arviointikriteerien mukaan, eli kuinka tulosten todellisuus voidaan osoittaa luotettaviksi, ovatko tutkimuksen tulokset sovellettavissa muihin tapauksiin, tutkimuksen toistettavuus samanlaisessa tutkimusasetelmassa ja tutkimuksen tulosten riippumattomuus tutkijan omista ennakkoluuloista ja motiiveista (ks. Lincoln & Guba 1985, 290–291).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusprosessia ja luotettavuutta ei voida pitää eri tapahtumina. Tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä toimii itse tutkija. Tutkijan tekemät valinnat, teot, ratkaisut ja tulkinnat vaikuttavat tutkimuksen luo-

tettavuuteen. Tämän takia tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta syvällisesti sekä luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimuksen ajan tutkimuksen teoriaa, analyysitapaa sekä aineiston luokittelua, tuloksia ja johtopäätöksiä (Vilkka 2015, 196–197).

On muistettava, että tutkijalla on aina itsellään vastuu tutkimuksen toteuttamisesta oikeiden tutkimuskäytänteiden mukaan, jotka noudattavat eettistä tutkimustapaa tiedonhankinnassa sekä tutkimusmenetelmissä. Samoin hyvän tutkimuskäytännön tulee olla suunniteltua tutkimuksen alusta loppuun asti, samoin tutkimuksen tulee hyödyntää eettisesti kestäviä tiedon hankinta menetelmiä sekä tutkimusmenetelmiä (Vilkka, 198).

Tutkimuksessa hyödynnettiin hyviä tutkimuskäytänteitä kysymällä ensin asiantuntijoilta, onko heillä kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen tutkimukseen osallistuville asiantuntijoita on perehdytetty tutkimuksen sisältöön sekä mitä asiantuntijoilta odotetaan tutkimuksen toteuttamisessa. Jokaisen tapaamisen jälkeen kävimme läpi mitä olemme saaneet tapaamisessa tehtyä ja tiedot siirrettiin miellekarttaan, josta sain kerättyä tutkimusaineiston itselleen. Samoin käyttämäni muistivihko tarkistettiin, että tiedot olivat oikein myös muistivihossa. Palaverit olivat luottamuksellisia ja vastauksiin ei koskaan kirjattu, kuka oli ehdottanut johtajan osaamisaloja osaamiskarttaan. Tällä toimenpiteellä varmistimme sen, ettei ketään voida tunnistaa tutkimuksesta. Tutkimuksen materiaalit on säilytetty toimistossani lukitussa kaapissa, ettei tutkimusaineisto ole joutunut ulkopuolisten käsiin. Tutkimuksen ajan asiantuntijoilla on ollut mahdollisuus olla yhteydessä minuun, ja he saivat valmiin osaamiskartan nähtäväksi ennen sen julkaisua.

Sisällönanalyysi vaiheessa analysoin ja pelkistin aineistoa niin, että tutkimuksen aineisto kuvasi mahdollisimman tarkasti tutkittavaa aihetta. Olen pyrkinyt raportoimaan kaikki vaiheet yksityiskohtaisesti tutkimukseen. Raportoiminen kuvasi tutkimuksen aineiston keräämisen, analyysin ja tulokset (Ks. Janhonen & Nikkonen 2003, 37).

Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, pystytäänkö tutkimuksen tuloksia yleistämään muihin samanlaisiin tutkimuksiin tai kuinka paljon tutkimuksessa on käytetty muiden tutkijoiden ymmärtäviä teorioita, määritelmiä tai

käsitteitä. Koska tässä tutkimuksessa tutkittiin vain yhtä asiantuntija tiimiä, ei tuloksia voida yleistää koskemaan koko maailmaa. Tutkimuksen tuloksesta voidaan kuitenkin luoda johtopäätöksiä ja eri näkökulmia yleisesti esihenkilön johtamisosaamisesta (Janhonen & Nikkonen 38).

6.2 Tutkimuksen eettisyys

Tuomen ja Sarajärven (2009, 125–126, 132–133) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee erityisesti panostaa tutkimuksen eettisyyteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin sekä toisaalta eettiset kannanotot vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssä tekemiin ratkaisuihin. Näistä jälkimmäinen on varsinaista tieteen etiikkaa. Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen eettisyys otettiin huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa. Johtajan osaamiskartta aiheena nousi esiin useasti organisaation palaverissa, joten omat intressini eivät ainoastaan vaikuttaneet tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimukseen osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista, ja tutkimukseen osallistujat olivat tietoisia tutkimuksesta jo sen alkuvaiheista lähtien ja myös siitä, että tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa.

Tutkimuksessa olin koko ajan osana tutkittavaa yhteisöä ja häneen oli mahdollista pitää yhteyttä koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen alussa sovittiin tutkimukseen liittyvien keskusteluiden vaitiolovelvollisuudesta sekä kysyttiin kaikilta osallistujilta suostumus tutkimukseen. Tutkimuksesta kerätyn materiaalin säilytettiin sille varatussa paikassa ja koko tutkimusaineisto oli pelkästään minun käytettävissä, tutkimuksen lopuksi tutkimusaineisto hävitettiin asianmukaisesti. Tutkimuksessa ei paljasteta osallistujien henkilöllisyyttä. Tutkimuksessa noudettiin tietosuojasäännösten ohjeita. Tässä tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Eettisiä periaatteita noudatetaan, kun tutkimuksessa tehdään ihmiseen kohdistuvaa tutkimusta. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin sekä raportoitiin tarkasti. Tutkimuksessa käytettiin myös eettisesti kestäviä menetelmiä tiedonhankinnassa, tutkimuksessa sekä arvioinnissa. Kunnioitin muiden tutkijoiden töitä sekä otin tutkimukset kunnioituksella huomioon. Samoin tutkimuksessa noudatettiin tietosuojasäännösten ohjeita koko tutkimuksen ajan (Ks. TENK 2019, 4).

Johtopäätöksenä voidaankin sanoa, ettei esihenkilöosaamisesta pystytä yksilöimään vain yhtä tärkeää ydinosaamisen aluetta, vaan esihenkilön on hallittava kaikki osa-alueet onnistuakseen työssään. Kuten teoriaosuudessa avattiin, alkaa esihenkilön johtamisosaaminen vision, strategian ja tavoitteiden määrittelyllä. Näiden avulla esihenkilö pystyy määrittämään, mitä ydinosaamista organisaatiossa tarvitaan ja tämän tiedon avulla hän pystyy kehittämään itseään ja yksikkönsä toimintaa hyödyntämällä tutkimuksessa esitettyjä ydinosaamista. Osaamiskartta on esihenkilölle työväline, jolla hän pystyy arvioimaan sekä kehittämään itseään johtajana.

Jatkotutkimusehdotuksena osaamiskartan luomisessa voisi hyödyntää yksilöhaastattelua ryhmähaastattelun rinnalle. Näin tutkimukseen voisi saada yksilöivämpää tietoa esihenkilöiden osaamisalueista, koska tulokseen vaikuttaa vahvasti esihenkilön yksikön koko sekä esihenkilön työkokemus alalta. Samoin esihenkilön ydinosaamisista jäi minun mielestäni puuttumaan esihenkilön turvallisuusosaaminen, joka on laaja-alainen kokonaisuus, johon sisältyvät sekä normaaliolojen että häiriötilanteiden lisäksi sosiaalinen ulottuvuus sekä organisaation toiminta ja johtaminen (Ks. Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7).

Tutkimuksen tutkivan kehittämistyön prosessi oli pitkä mutta opettavainen matka, jonka aikana opin paljon uutta reflektoinnista, esihenkilötyöstä ja sen kehittämisestä, järjestelmällisyydestä, markkinointi sekä tiimin motivoinnista. Tutkimuksen aikana kehityin niin esihenkilönä kuin tutkijanakin. Tutkimus eteni spiraalimaisesti, eli tutkimusta ei voitu ennalta suunnitella tai hallita, koska tutkimuksen tarpeet nousivat esiin tutkimusprosessin aikana kirjallisuudesta sekä asiantuntijapaneelin keskusteluista. Tutkimuksen aikana sain lisäkokemusta tutkimuksen vetämisestä sekä asiantuntija tiimin ohjaamisesta. Tutkimuksen aikana tuotettiin tieteellistä tietoa, jota voidaan hyödyntää työelämässä johtajan osaamisen mittaamiseen osaamiskartan avulla. Jouduin, myös miettimään omaa rooliaan tutkimuksen vetäjänä sekä asiantuntijana. Ajatustyön avulla muokkasin omaa käyttäytymistään sekä kuinka tutkimuksen uskottavuus säilyisi ammatillisena, vaikka asiantuntijat olivat minulle tuttuja. Prosessi opetti kuitenkin minua toimimaan tutkijana, kouluttajana sekä tutkimuksen kokoajana

sekä johdattajana, näin sain uutta tietoa näyttöön perustuvan tiedon mahdollisuuksista ja menetelmistä sekä ensiarvoisen tärkeää kokemusta asiantuntijatiimin vetämisestä.

LÄHTEET

- Appelqvist-Schmidlechner, K., Tuisku, K., Tamminen, N., Nordling, E. & Solin, P. 2016. Mitä on positiivinen mielenterveys ja kuinka sitä mitataan? *Suomen Lääkärilehti* 24, 1759–1765. Verkkojlehti. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/230006/SL242016_1759.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 11.5.2023].
- Atsar, K. 2017. Uudistu tai katoa – mitkä ovat tulevaisuuden tärkeimmät työelämätaidot? Ilmarinen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/uudistu-tai-katoa-mitka-ovat-tulevaisuuden-tarkeimmat-tyoelamataidot?publisherId=20853347&releaseId=63043558> [viitattu 16.4.2023].
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. 2022. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. Pittsburgh: Carnegie Mellon University. Organization Science 5. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/228754233_Organizational_Learning_From_Experience_to_Knowledge [viitattu: 9.4.2023].
- Azaare, J. & Gross, J. 2011. The nature of leadership style in nursing management. *British Journal of Nursing*. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/51466032_The_nature_of_leadership_style_in_nursing_management [viitattu: 16.4.2023].
- Boyatzis, R. 1982. *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bryman, A. 1999. *Leadership in organizations*. Lontoo: Sage publications.
- Casida, J. & Parker, J. 2011. Staff nurse perceptions of nurse manager leadership styles and out-comes. *Journal of Nursing Management*. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://psu.instructure.com/courses/1800821/files/78514426/download?verifier=47gJdQ-HJk0e5ZuqfMmVjZwh6Bg2bqLJpYwX7mnE&wrap=1> [viitattu 16.4.2023].
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Cutcliffe, J., Stevenson, C. & Lakeman, R. 2018. *Oxymoronic or Synergistic: Deconstructing the Psychiatric and/or Mental Health Nurse*. Sveitsi: Springer.
- Curtis, E., De Vries, J. & Sheerin, F. 2011. Developing leadership in nursing: exploring core factors. *British Journal of Nursing*. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/51031182_Developing_leadership_in_nursing_Exploring_core_factors [viitattu 16.4.2023].
- DeRue, S. & Ashford, S. 2010. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction process in organizations. *Academy of Management Review*. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.up.ac.za/media/shared/78/ZP_Files/2020/derue_ashford-2010.zp195280.pdf [viitattu: 16.4.2023].

Drucker, P. 2008. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York: Collins Business Essentials.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fairholm, M. 2004. Different perspectives on the practice of leadership. Public Administration Review. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://demo.mcs.gov.kh/wpcontent/uploads/2017/05/Different_Perspectives_on_the_Practice_of_Leadership.pdf [viitattu: 15.4.2023].

Gale Jr, H. F., Wojan, T. R. & Olmsted, J. C. 2002. Skills, flexible manufacturing technology, and work organization. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society. Saatavissa: <https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/12386140.pdf> [viitattu 8.4.2023].

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Helsinki: Hansaprint.

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu 4/2006. Hämeenlinna: Saarijärven Offset.

Hennessy, D. & Hicks, C. 2003. The ideal attributes of Chief Nurses in Europe: a Delphi study for WHO. Health Systems Organization and Management Unit Head. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/107368/E74525.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 16.4.2023].

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi Oy.

HOTUS. 2018. Näyttöön perustuva toiminta. Päivitetty 9.4.2018. Saatavissa: <http://www.hotus.fi/hotus-fi/nayttoon-perustuva-toiminta> [viitattu 11.5.2023].

Huhtalo, T., Kangastie, H. & Konu, A. 2018. Osaamisella on väliä: Kuvaus matkalta henkilöstön osaamisen johtamiseen. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 12/2018. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152937/B%2012%202018%20Huhtalo%20Kangastie%20Konu%20Osaamisella%20on%20valia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 15.4.2023].

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metaliteollisuuden kustannus Oy.

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Hätönen, H. & Muukkonen J. 1999. Oppia arvioinnista – menetelmänä 360-arviointi. Helsinki: Educa-Instituutti.

Ibarra, H. & Scoular, A. 2019. The leader as Coach. *Harvard Business Review* 11–12/2019. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach> [viitattu 10.4.2023].

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.

Jennings, B. M. Scatzi, C. Rodegers, J D. & Keane, A. 2007. Differentiating nursing leadership and management competencies. *Nursing Outlook* 55. Saatavissa: [https://www.nursingoutlook.org/article/S0029-6554\(06\)00284-3/fulltext](https://www.nursingoutlook.org/article/S0029-6554(06)00284-3/fulltext) [viitattu 15.4.2023].

Jämsä, U. 2014. Kuntoutuksen muutosagentit. Tutkimus työelämälähtöisestä oppimisesta ylemmässä ammattikorkeakoulutuksessa. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1252. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526204987.pdf> [viitattu: 24.4.2023].

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. WSOYpro Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kujala A. 2015. Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtouko myytti? Tarkastelussa terveys- ja sosiaaliala. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Väitöskirja. Acta Wasaensia 333. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 10. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-639-5.pdf [viitattu 16.4.2023].

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 867. Kasvatustieteiden laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1> [viitattu 1.4.2023].

Leppänen, M. & Rauhala. I. 2012. Johda ihmistä -psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Levanto, S. 2018. Itsensä johtaminen ja valmentaminen. Blogi. 8.5.2018. Saatavissa: <https://psykologiaa.wordpress.com/2018/05/08/itsensa-johtaminen-ja-valmentaminen/> [viitattu: 9.4.2022].
- Levänen, P. 2021. Perehdytys ja perehdytyksen vastuut. Mehiläisen intranet.
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills, CA: SAGE. Publications, Inc.
- Lopes, M. 2018. Forming and Maintaining Interpersonal Relationships. European Psychiatric/Mental Health Nursing in the 21st Century: A Person-Centred Evidence-Based Approach. Sveitsi: Springer.
- McCarthy, G. & Fitzpatrick, J. 2009. Development of a competency framework for nurse managers in Ireland. The Journal of Continuing Education in Nursing. Saatavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19681570/> [viitattu 16.4.2023].
- Mielenterveyslaki 14.12.1990/1116.
- Mintzberg, H. 1990. The Manager`s Job: Folklore and Fact. Harvard business review. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact> [viitattu 10.4.2023].
- Mintzberg, H. 2004. Third-generation management development. Training and development. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://mintzberg.org/sites/default/files/article/download/third_generation_management_development.pdf [viitattu 30.3.2023].
- Narinen, A. 2000. Terveysthuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Helsingin yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. Väitöskirja. Tutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/22506/terveyde.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 16.4.2023].
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen M. 2014. Johtajana muutoksessa. Acta 253. Itä-Suomen yliopisto. Helsinki: Kuntaliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253> [viitattu 16.4.2023].
- Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.
- Peppard, J. & Ward, J. 2004. Beyond strategic information systems: Toward san IS capability. Journal of Strategic Information Systems.
- Riley, J., Brodie, L. & Shuldham, C. 2005. Cardiac nursing: Achieving competent practitioners. European Journal of Cardiovascular Nursing. Saatavissa: <https://academic.oup.com/eurjcn/article/4/1/15/5931376?login=false> [viitattu 2.3.2023].

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 16.4.2023].

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolian Ammattikorkeakoulun julkaisu. Opas. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%c3%a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 2.3.2023].

Rush, D., McCarthy, G. & Cronin, C. 2000. Report on Nursing Management Competencies. Office of Health Management, Government of Ireland Publication. Dublin. Saatavissa: <https://www.lenus.ie/bitstream/handle/10147/44615/6081.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 16.4.2023].

Sajaniemi, N. Suhonen, E. Nislin, M. & Mäkelä, J. 2015. Stressin säätely: kehityksen, vuorovaikutuksen ja oppimisen ydin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salonen, T. 2002. Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – Osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa. Maanpuolustuskorkeakoulu: Diplomityö.

Sanchez, R. 2004. Understanding competence-based management: Identifying and managing five models of competence. *Journal of Business Research*, Vol. 57, 47-55. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296302003181> [viitattu: 13.4.2023].

Scoble, K. & Russell, G. 2003. Vision 2020, Part I. Profile of the Future Nurse Leader. *The Journal of Nursing Administration* 6/2003 Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2003. Johtamisosaamisen vaatimukset hoitotyössä. *Ylihoitajalehti*. Vol. 31(7), 4–20.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2003. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite ja toimintaohjelma 2004–2007. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Riskien hallinta ja turvallisuussuunnittelu. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle ja turvallisuusasiantuntijoille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:15. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Suomisanakirja. 2020. Osaaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/osaaminen> [Viitattu 11.3.2023].

SurveyMonkey. 2023. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> [viitattu 5.5.2023].

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Viro: Meedia Zone Oü.

TENK 2019, Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Ihmistieteiden eettisen ennakkoarvioinnin ohje. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakkoarvioinnin-ohje> [viitattu 28.11.2021].

THL. 2023. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Mielenterveyshäiriöt. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyshairiot> [viitattu 15.5.2023].

Thomson, P. & Hall, C. 2011. Sense-making as a lense of everyday change leadership practice: The case of Holly Tree Primary. International Journal of Leadership in Education. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/241708898_Sense-making_as_a_lens_on_everyday_change_leadership_practice_The_case_of_Holly_Tree_Primary [viitattu 16.4.2023].

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOY.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 23.4.2023].

Townsend, K., Wilkinson, A. & Kellner, A. 2015. Opening the black box in nursing work and management practice: the role of ward managers. Journal of Nursing Management. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/249965102_Opening_the_black_box_in_nursing_work_and_management_practice_The_role_of_ward_managers [viitattu 16.4.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työterveyslaitos. 2023a, Esihenkilö työkyvyn tukijana. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilö-työkyvyn-tukijana#toc--esihenkil-n-rooli-vastuut-ja-teht-v-t> [viitattu 15.3.2023].

Työterveyslaitos. 2023b. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta> [viitattu: 15.5.2023].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki, 2007. 77 p. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut.

Viitanen, E. & Lehto, J. 2005. Lähijohtajien johtajuus: Uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Helsinki: WSOY.

Viitala, R., 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen: terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Porvoo: WSOY.

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalouden integraatiossa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 16.4.2023].

Osaamiskarttaan arvioidaan johtamisosaamisesi tämänhetkinen taso. Valitse alla olevan taulukon mukaan tämän hetken osaamisesi taso. Käytössä on osaamistasot 0-5 (0 = en osaa - 5 = Osaan erittäin hyvin).

Johtajan osaamiskarttaan on priorisoitu ydinosaamisten osaamiskohdat sekä jokainen osaamisalueen kuvaus on pisteytetty johtamisosaamisen vaatimusten mukaan. Kriteerien maksimipisteet on luokiteltu 5 tai 10 pisteen arvoisiksi. Valitessasi osaamistason 0–5 tason X:llä. Yhteensä riville muodostuu pistemääräsi kyseisestä osaamisalueen kuvauksesta. Esim. jos kriteerin max. pisteet ovat 10 ja valintasi on 5 on yht. sarakkeen pisteesi 10. Samoin jos kriteerien max. pistemäärä 5 ja valintasi on 5, on pistemääräsi 5.

YDINOSAAMINEN	OSAAMISALUEEN KUVAUS	KRITEERIN MAX. PISTEET	0	1	2	3	4	5	Yht:
ORGANISAATIO-OSAAMINEN		Max. 90 p							
	Osaan johtaa yksikköäni organisaation arvojen mukaisesti	10							
	Osaan johtaa yksikköäni organisaation vision mukaisesti	10							
	Osaan johtaa yksikköäni organisaation luoman strategian mukaan	10							
	Johdan yksikköäni organisaation tavoitteiden mukaisesti	10							
	Teen tiivistä yhteistyötä kuntayhtymien kanssa	5							
	Ymmärrän asiakasryhmän profiilin sekä asiakaspaikkojen jakautumisen yksikössäni	10							
	Hallitsen organisaation laadunhallinta- ja arviointimenetelmät	5							

	Ohjaan henkilöstöä organisaation laadunhallinnan käyttöön	5							
	Osaan käyttää organisaation laatumittareita	5							
	Osaan hyödyntää laatumittareista saatua tietoa yksikköni kehittämiseen	10							
	Seuraan säännöllisesti yksikköni laadun toteutumista	10							
								Yht.	
TALOUSJOHTAMINEN		Max. 65 p							
	Osallistun yksikköni budjetti- ja toimintasuunnitelman laatimiseen	10							
	Osaan laatia yksikön toimintasuunnitelman sekä toimintakertomuksen	10							
	Osaan laatia yksikköni kehittämissuunnitelman	10							
	Osaan laatia yksikköni talousarvion	10							
	Seuraan yksikköni talouden kehitystä säännöllisesti	10							
	Osaan käyttää hyväkseni talousarvion seurannassa tunnuslukumittareiden tietoa	10							
	Pidän henkilöstön säännöllisesti ajan tasalla yksikön taloustilanteesta	5							
								Yht.	
HENKILÖSTÖ-OSAAMINEN		Max.285 p							

	Valvon, että yksikössäni noudatetaan lainsäädännön asettamia vaatimuksia	10							
	Kehitän yksikköni toimintaa määrätietoisesti henkilökunnan kanssa	10							
	Otan yksikköni kehittämisessä huomioon oman taloustavoitteen	5							
	Osaan kouluttaa henkilöstöäni etsimään uutta tutkimustietoa alasta	5							
	Tiedotan henkilökuntaa säännöllisesti lainsäädännön muutoksista	5							
	Puutun todettuihin epäkohtiin yksikössä aktiivisesti	10							
	Ratkaisen yksikköni epäkohdat rakentavasti	10							
	Noudatan henkilöstöjohtamisen lainsäädäntöä	10							
	Noudatan työehtosopimusten määräyksiä	10							
	Noudatan paikallisten sopimusten määräyksiä	10							
	Noudatan organisaation henkilöstösuunnitelmaa	10							
	Hallitsen rekrytointiprosessin	10							
	Hallitsen organisaation perehdytysohjelman	10							
	Delegoin perehdytysvastuuta henkilökunnalle	5							
	Seuraan aktiivisesti perehdytys prosessin toteutumista	10							

VIESTINTÄ- JA VUOROVAIKUTUSTAI DOT		Max.130 p							
	Osallistun organisaation viestintästrategian suunnitteluun	5							
	Osaan laatia oman yksikköni viestintästrategian	10							
	Hallitsen tiedottamiseen käytettävien viestintäkanavien käytön	10							
	Tiedotan henkilökuntaa päätöksistä avoimesti ja säännöllisesti	10							
	Tuen henkilökuntaa dialogiseen keskusteluun	10							
	Hallitsen viestinnän keinot niin ulkoiset kuin sisäiset	10							
	Luon positiivista ja luotettavaa yrityskuvaa ulkoisen viestinnän avulla	10							
	Kuuntelen aktiivisesti henkilökunnalta tulevaa viestintää	10							
	Teen yhteistyötä alueen viranhaltijoiden kanssa (Avi/Valvira)	10							
	Teen aktiivista yhteistyötä sidosryhmien kanssa	10							
	Osallistun aktiivisesti moniammatillisiin tiimistöihin	10							
	Osallistun aktiivisesti organisaation kokouksiin	10							
	Osallistan henkilöstöä yksikön kokousten laadinnassa	5							

	Työyhteisön ongelmatilanteissa osaan lähestyä ongelmaa ratkaisukeskeisesti	10							
								Yht.	
SUBSTANSSI-OSAAMINEN		Max.240 p							
	Tunnistan asiakaskunnan oirekuvan ja hoitopolun	10							
	Valvon, että asiakkaiden kuntoutus etenee suunnitellusti	10							
	Tunnistan mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden liitännäissairauksien oireet	10							
	Osaan hakea uusinta tietoa palveluiden kehittämisessä	10							
	Osaan kouluttaa henkilöstöäni lääkeshoidon toteuttamisessa	10							
	Osaan kouluttaa henkilöstöäni injektoiden antamisessa	10							
	Valvon lääkeshoidon toteutumista	10							
	Osaan kouluttaa henkilöstöä tarkkailemaan asiakkaan yleisvointia	10							
	Hallitsen asiakkaiden lääkeshoidon prosessin (suunnittelu, toteutus, seuranta, arviointi)	10							
	Osaan kouluttaa henkilöstön kuntoutussuunnitelman laadinnassa	10							
	Osaan ohjata henkilöstöä sosiaalisen kuntoutusmenetelmien käytössä	10							

	Seuraan aktiivisesti asiakkaiden kuntoutuksen etenemistä	5							
	Seuraan aktiivisesti asiakkaiden kuntoutuksen arviointia	5							
	Osaan ohjata mielen-terveys- ja päihdeasiakkaita sosiaalisen kuntoutuksen/työtoiminnan palveluiden piiriin	10							
	Osaan hakea mielenterveys- ja päihdekuntoutujille tukipalveluita heidän kuntoutuksensa avuksi	5							
	Osaan ohjata asiakkaita valitusprosessissa	5							
	Hallitsen päätöksen teon tarpeen	10							
	Osaan tehdä yksikköäni koskevat päätökset itsenäisesti	10							
	Teen päätökseni ammatillisesti sekä järkiperaisesti	10							
	Pystyn perustelemaan päätökseni	10							
	Osallistan henkilöstöäni päätöksen teossa	10							
	Osaan toimeenpanna päätökseni	10							
	Seuraan päätöksen teon toteutumista	10							
	Kehitän yksikköni asiakaspalveluita säännöllisesti	10							
	Valvon potilasturvallisuutta koskevan lainsäädännön toteutumista yksikössäni	10							

	Osaan kouluttaa henkilöstöä toimimaan hätätilanteissa	10								
									Yht.	
TIETOTEKNINEN OSAAMINEN		Max.110 p								
	Hallitsen sähköpostin	10								
	Osaan käyttää potilastietojärjestelmää	10								
	Osaan käyttää talouden hallinta ohjelmia	10								
	Hallitsen laskutusjärjestelmän käytön	10								
	Osaan käyttää työvuorosuunnitteluohjelmaa	10								
	Hallitsen Microsoft Officen käytön	10								
	Osaan käyttää henkilöstöhallinnon ohjelmia	10								
	Hallitsen internetin käytön	10								
	Osaan käyttää ostolaskutusjärjestelmiä	10								
	Osaan käyttää asiakkaiden toimintakykyjärjestelmiä	10								
	Osaan käyttää palveluntuottajien ostopalvelujärjestelmiä	10								
									Yht.	
ITSENSÄ JOHTAMINEN		Max.155 p								
	Toimintani esihenkilönä on loogista	10								
	Kannan vastuun yksiköni päätöksistä	10								
	Olen avoin	10								
	Olen myönteinen	10								
	Osaan ennakoida ja visioida tulevaa	10								

	Olen joustava	10								
	Huolehdin itsestäni	10								
	Hallitsen oman ajan- käyttöni	10								
	Luon verkostoja	10								
	Hallitsen oman esiinty- mistekniikkani	5								
	Hyödynnän ammatilli- sia verkostojani	10								
	Arvioin ja kehitän omaa osaamistani säännölli- sesti	10								
	Pyydän säännöllisesti palautetta esihenkilöl- täni	10								
	Pyydän säännöllisesti palautetta henkilökun- naltani	10								
	Tunnistan omat kehittä- misalueeni	10								
	Osaan laatia kehittämis- suunnitelman oman osaamisen ja urakehi- tyksen tukemiseksi	10								
									Yht.	
Kokonaispiste- määrä: 0/1075										

Osaamiskartan täyttämisen jälkeen voidaan luoda osaamisprofiili, joka kuvaa johtajan osaamisen vaatimuksia ja tavoitetasoa. Osaamisprofiili määrittää johtajan nykyisen pätevyyden sekä ammatillisen osaamisen.