

Heidi Gül & Maarit Soudunsaari

## **OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI**

Case: Mielenterveysongelmaisten asumis- ja kuntoutusyksikkö

## **OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI**

Case: Mielensterveysongelmaisten asumis- ja kuntoutusyksikkö

Heidi Gül & Maarit soudunsaari  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, Johto ja organisointityö

---

Tekijät: Heidi Gül & Maarit Soudunsaari

Opinnäytetyön nimi: Osaamisen kehittämisen prosessi, case: Mielenterveysongelmaisten asumis- ja kuntoutusyksikkö

Työn ohjaaja: Katri Kosonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2013

Sivumäärä: 57 + 30

---

Osaaminen on erittäin tärkeä kilpailutekijä nykypäivänä ja osaamisen kehittämiseen on tärkeä panostaa. Tämä opinnäytetyö keskittyy osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Oulussa toimiva mielenterveysalan yksityinen yritys. Työn tarkoituksena oli laatia kohdeyritykselle osaamisen kehittämisen prosessiin pohjautuvat osaamiskartoitus, osaamiskartta ja henkilöstön kehittämissuunnitelmat. Osaamisen kehittämisen avulla organisaatio voi paremmin saavuttaa strategiset tavoitteensa.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, joka jakaantui kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa keskitytään teoreettiseen viitekehykseen ja toisessa osassa empiiriseen tutkimukseen.

Työn teoreettinen osuus käsittelee osaamisen johtamista, yksilön ja organisaation osaamista, yleistä työelämäosaamista sekä osaamisen kehittämistä edeten osaamiskartan laadintaan. Osaamiskartan laadintaan kuuluu nykyhetken ja tulevaisuuden osaamisen, osaamisalueiden sekä osaamisprofiilien määrittely. Tämän jälkeen kerrotaan osaamisen arvioinnista, kehittämissuunnitelmien laadinnasta ja arvioinnista sekä kehittämismenetelmien valinnasta.

Toisen osan, empiirisen tutkimuksen, osuudessa käsitellään kohdeyrityksen kokoaikaiselle henkilöstölle tehdyn teemahaastattelun ja lomakekyselyn tulokset edeten osaamiskartan laadintaan, arviointiin ja kehittämiseen sekä henkilöstön kehittämissuunnitelmiin.

Opinnäytetyön loppuosa kokoaa yhteen tulokset ja johtopäätökset. Tutkimuksen tuloksena saatiin työkalu osaamisen kehittämisen prosessiin, jota voivat käyttää myös muut mielenterveysalan yritykset oman strategiansa mukaisesti.

---

Asiasanat: osaaminen, osaamiskartoitus, osaamisen johtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Business Management

---

Authors: Heidi Gül & Maarit Soudunsaari

Title of thesis: Competence development process, Case: Mental Health company

Supervisor: Katri Kosonen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2013      Number of pages: 57 + 30

---

Competence is very important competitive factor today and it is urgent to invest in competence development in target company. The focus of this thesis is competence and developing. This study was commissioned by a mental health sector company operating in Oulu. The purpose of the thesis has been to develop a competence survey, competence map and developing plans for this target company. By developing competence organization would be able to achieve the strategic objectives.

This thesis is a research based development project divided in two parts. In the first part the focus are on the theoretical context and in the second part on the empirical research.

The theoretical part of this thesis deals competence management, competence of individual and organization, general competence in world of work and competence developing proceeding to compile a competence map. Competence map contains competence in today and in future and definition of area of knowledge and competence profile. After that the evaluation, compile, how to select development methods and evaluation of development plan are disclosed.

In the second part, the empirical research, the focus lies on results from theme interview and form inquiry. Interviews were done for full time personnel of the target company. After that proceeding to compile competence map, evaluation ja development and development plans for personnel.

End of this thesis pieces together results and conclusions. As research results formed pattern to process competence development. This pattern can be used also on other companies operating at mental health sector with own strategy point of view.

---

Keywords: competence, competence survey, competence management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	9
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	11
2.1	Strategia osaamisen johtamisessa .....	11
2.2	Osaaminen .....	12
2.2.1	Yksilön osaaminen .....	12
2.2.2	Organisaation osaaminen .....	12
2.2.3	Yleinen työelämäosaaminen .....	13
2.2.4	Organisaation ydinosaaminen .....	13
2.3	Osaamisen kehittäminen .....	14
3	OSAAMISEN KEHITTÄMISPROSESSI .....	16
3.1	Osaamiskartta .....	17
3.1.1	Nykyhetken osaaminen .....	17
3.1.2	Tulevaisuuden osaaminen .....	18
3.1.3	Osaamisalueiden määrittely .....	19
3.1.4	Osaamisprofiilien määrittely .....	20
3.2	Osaamisen arviointi .....	22
3.2.1	Itsearviointi .....	22
3.2.2	Kehityskeskustelu .....	23
3.2.3	Arviointi 360 –menetelmällä .....	24
3.3	Kehittämissuunnitelmat .....	25
3.3.1	Kehittämissuunnitelman laadinta .....	25
3.3.2	Kehittämismenetelmät .....	27
3.3.3	Kehittämismenetelmien valinta .....	32
3.3.4	Kehittämisen arviointi .....	33
4	KOHDEYRITYKSEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	37
4.1	Kohdeyritys .....	37
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus .....	38
4.2.1	Kvalitatiivinen haastattelu .....	39
4.2.2	Taustatiedot, ammattinimikkeet, työtehtävät .....	40

4.2.3	Ydin- ja tukiprosessit, vastuutehtävät, kehittämistyö, tulevaisuus .....	41
4.2.4	Prosessit ja niiden arviointi.....	42
4.2.5	Strategia ja tavoitteet .....	43
4.2.6	Haastatteluiden johtopäätökset.....	44
4.3	Tarkentava lisäkysely .....	44
4.4	Osaamiskartan laadinta.....	45
4.4.1	Osaamisalueiden määrittely.....	46
4.4.2	Osaamistasojen määrittely.....	47
4.4.3	Osaamisprofiilien määrittely.....	48
4.5	Osaamiskartan arviointi ja kehittäminen .....	48
4.6	Kehittämissuunnitelma .....	50
5	YHTEENVETO .....	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
	LÄHTEET.....	56
	LIITTEET .....	58

# 1 JOHDANTO

Osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat nykyajan tärkeimpiä kilpailutekijöitä yrityksissä. Etenkin sosiaali- ja terveysalan yrityksissä osaaminen on kriittinen tekijä menestymisen ja tuloksellisuuden kannalta. Sosiaaliala muuttuu jatkuvasti niin yhteiskunnallisten kuin kaupunkien ja yksityisten palvelujen tuottajien päätöksentekoprosesseissa. Hyvä ammatillinen koulutus ei yksin riitä vaan tarvitaan kykyä kehittää ja uudistaa jatkuvasti palveluosaamista. Tämä koskee sekä henkilöstöä että johtoa. Yritysten täytyy löytää uutta osaamista sekä kykyä johtaa osaamisen kehittymistä.

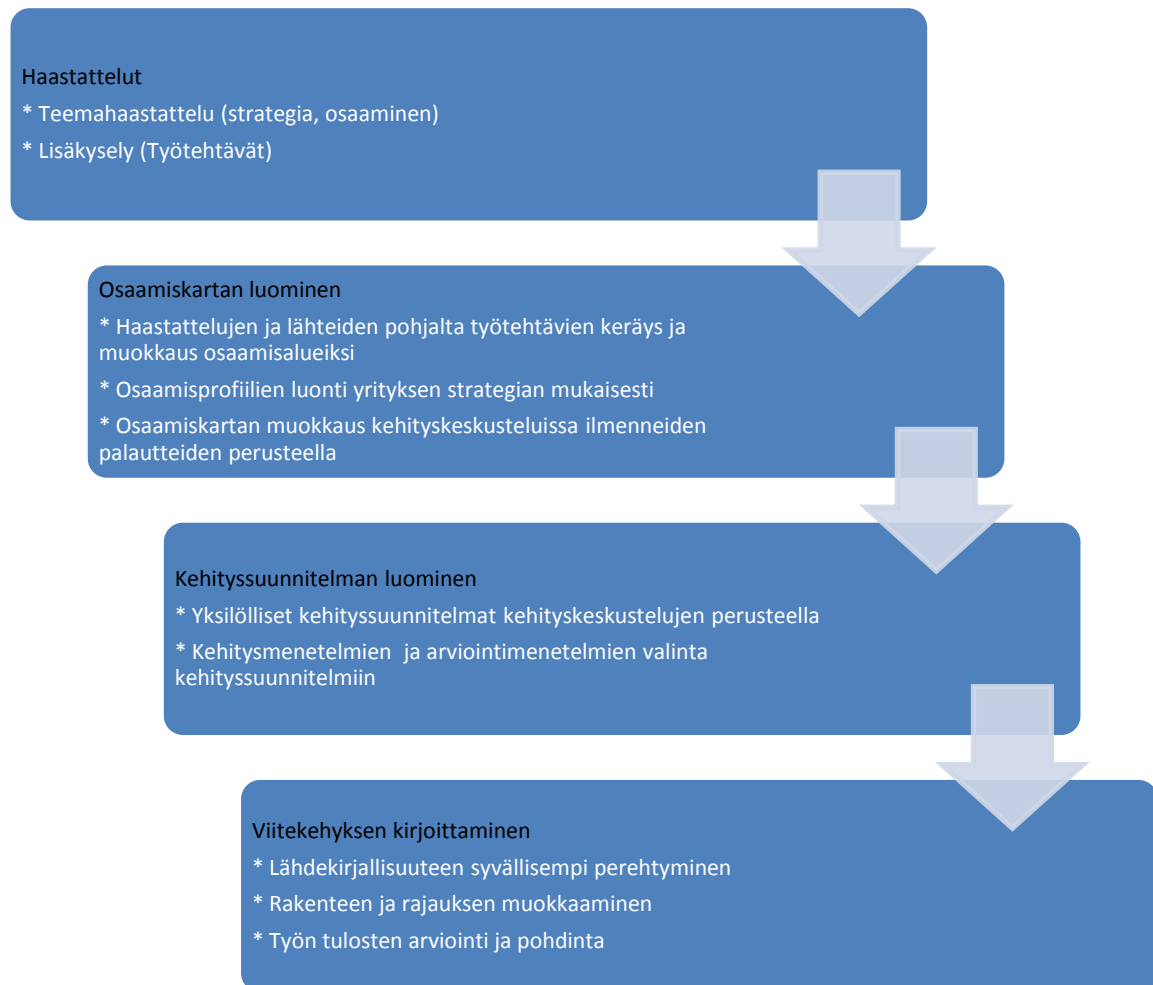
Työ- ja elinkeinoministeriön (hakupäivä 4.6.2013) kesällä 2012 esittämä laki osaamisen kehittämisestä työelämässä on edistynyt. Työmarkkinajärjestöt ovat maaliskuussa 2013 päässeet yhteisymmärrykseen uudesta osaamisen kehittämisen toimintamallista ja lakiehdotukset siirtyvät eduskunnan päätettäväksi. Tähän sisältyy niin uudistuksia olemassa oleviin lakeihin, kuin uusi erityislaki, johon kootaan osaamisen kehittämisen toimintamallin keskeiset periaatteet. Uuteen lakiin määritellään, mitä osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan. Lain tavoitteena on parantaa työntekijöiden osaamista, jotta se vastaisi myös tulevaisuudessa työn ja tehtäväkuvien vaatimuksia. (Äimälä 2013, hakupäivä 25.7.2013.)

Kohdeyritys ja koko toimiala on suurien muutosten edessä. Oulun kaupungin teettämä mielenterveysasiakkaiden asumispalveluja koskema kilpailutus päättyi vuonna 2012 ja yritys menestyi siinä hyvin. Yrityksen tavoitteena on edelleen parantaa kilpailukykyä ja menestyä niin asiakkaiden kuntoutumisen kuin asiakasmarkkinoidenkin suhteen. Yrityksen henkilöstön ja johdon osaamisen kehittäminen tulee olemaan yksi suurimmista tulevaisuuden kilpailu- ja menestystekijöistä toimialan markkinoilla. Yrityksen on huomioitava visiossaan ja strategiassaan tämä tärkeä kilpailutekijä ja panostettava siihen. Kilpailutilanteen ollessa haasteellinen yrityksen kilpailukykyä parannetaan osaamisen kehittämisen prosessilla. Voimaan tuleva lakiehdotus ilmentää myös hyvin osaamisen kehittämisen merkitystä nyt ja tulevaisuudessa.

Kohdeyrityksellä ei ole aiemmin ollut osaamisen kehittämiseen tarvittavaa toimintamallia, joten opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa yritykselle osaamisen kehittämisen prosessiin tarvittavat työkalut. Yritykseen luotiin yritykselle soveltuva osaamiskartta ja esiin tuotiin osaamisen

kehittämiseen tarvittavat arviointimenetelmät. Sosiaalialalle on aiemmin tehty osaamiskartoituksia ja osaamisprosessien kuvauksia, mutta juuri kohdeyritykselle soveltuvaa osaamiskarttaa ei löytynyt.

Kuviossa 1 on kuvattu työn eteneminen prosessimaisesti. Työ aloitettiin empiirisin menetelmin samalla tutkien aineistomateriaalia. Empiirisen osion jälkeen työlle rakennettiin viitekehys.



*KUVIO 1. Opinnäytetyön prosessi*

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle selkeä osaamisen kehittämisen prosessi, jonka pohjalta yrityksen on mahdollista luoda uusi toimintamalli osaamisen kehittämiseksi. Malli sopii myös muille mielenterveysalan yrityksille.



Opinnäytetyön päätutkimusongelma oli seuraava:

1. Millainen osaamisen kehittämisen prosessi on kokonaisuudessaan?

Alatutkimusongelmien tarkoitus on vastata seuraaviin kysymyksiin:

2. Mitä osaamista yrityksessä on nyt ja millaista osaamista se tarvitsee tulevaisuudessa?
3. Millaisilla menetelmillä osaamista kehitetään ja arvioidaan?

Päätutkimusongelman tehtävänä oli siis selvittää osaamisen kehittämisen prosessi kokonaisuudessaan. Alatutkimusongelmat olivat prosessin osioita, joista kokonaisuus muodostui. Ensimmäiseen alatutkimusongelmaan saatiin vastaus osaamiskartan laatimisella ja haastatteluiden avulla. Toisen alatutkimusongelman tavoitteena oli selvittää, millaisilla toimenpiteillä yritys voi kehittää osaamista, ja miten osaamista tulee arvioida. Viitekehys jaoteltiin selkeästi osaamisen kehittämisen kuvaukseen sekä kehittämisen menetelmiin ja arviointiin. Tällä selkeytettiin eri osa-alueiden jakoa osaamisen kartoituksesta osaamisen konkreettiseen kehittämiseen.

Tutkimuksessa kuvattiin osaamisen kehittämisen prosessi yleisellä tasolla pohjautuen pääsääntöisesti Hätösen teokseen (2011). Teoksessa (Hätönen 2011) kuvailtu osaamisen kehittämisen prosessi sopii käytännössä jokaiseen osaamisen kehittämisestä kiinnostuneeseen yritykseen. Hätösen teoksessa osaamiskartoitus kuvataan hyvin konkreettisesti eri menetelmineen ja siihen on helppo pohjautua rakentaessa aivan uutta osaamiskarttaa yritykselle. Osaamiskartan luonnin täytyy olla kuitenkin yrityskohtainen ja siinä tulee näkyä yrityksen strategia. Kun osaamista kuvataan strategialähtöisesti, tunnistetaan ja määritellään tulevaisuuden strategiset menestystekijät ja niihin tarvittavat osaamisalueet.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön ensimmäinen luku kertoo opinnäytetyön sisällöstä ja tavoitteista. Ensimmäisen luvun on tarkoitus avata opinnäytetyön tutkimusongelmat ja työn rajaus. Toimeksiantajan esittely kuuluu myös ensimmäisen kappaleen sisältöön.

Toisessa luvussa käydään läpi osaamiskartoitusta osaamisen käsitteistä lähtien. Nämä käsitteet kuvataan yleisellä tasolla. Kolmannessa luvussa perehdytään osaamisen kehittämismenetelmiin ja kehittämisen arviointimenetelmiin. Näissä kappaleissa pyritään myös

vastaamaan alatutkimusongelmiin sekä prosessimaisesti etenemään itse osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa. Viitekehyksen pääpaino on osaamiskartoituksessa: miten osaamiskartta luodaan.

Neljäs luku on empiirinen osio, joka kertoo siitä, mitä opinnäytetyössä on konkreettisesti tutkittu. Viides luku antaa vastauksen tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä. Lopuksi pohditaan opinnäytetyön onnistumista ja tutkimustulosten soveltumista teoriaan. Lopussa esitellään myös jatkotutkimusaiheita sekä kehittämissuunnitelmia.

Opinnäytetyön tärkein tulos on liitteistä löytyvä osaamiskartta. Liitteistä löytyy myös kehittämissuunnitelmalomake sekä haastatteluista koottuja aineistoja.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Tärkeää on osaamistarpeiden selkeä määrittely strategiasta lähtien. Osaamisen johtamisen tavoitteena on kehittää osaamista jatkuvasti, jotta organisaatio suoriutuu tehtävistään. Organisaation täytyy määritellä, mikä on sen ydinosamista, jolla luodaan kilpailuetua. Tämän jälkeen ydinosaminen konkretisoidaan osaamisalueiksi ja osaamisiksi. (Sydänmaanlakka 2007, 131 – 132.)

On tärkeää, että yrityksissä tiedetään, mitä osaamista tarvitaan ja mikä osaaminen on tärkeintä strategian ja tavoitteiden kannalta. (Ojala 2008, 53). Viitalan (2006, 14) mukaan osaamisen johtamisella vahvistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä osaamispuheen avulla, jossa osaamista vaalitaan, kehitetään, hankitaan ja uudistetaan kaikilla tasoilla. Osaamisen johtamisen tuloksia voidaan nähdä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina sekä lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena (Viitala 2006, 38).

### 2.1 Strategia osaamisen johtamisessa

Osaamisen johtaminen on strategian toteuttamista, jossa keskitytään varmistamaan edellytyksiä strategisille valinnoille ja varmistamaan toiminta- ja kilpailukykyyn pohjaa. (Viitala 2006, 67). Toimintaympäristön nopeassa muutoksessa organisaation täytyy ennakoita ja toimia aktiivisesti sekä johtaa osaamista saavuttaakseen vision. Visio, eli tulevaisuuden tahtotila, toteutetaan strategian avulla. (Sumkin & Tuomi 2012,14.) Sydänmaanlakan (2007,136) mukaan strategia yhdistää nykytilan tulevaisuuden vision. Samalla se luo perustan, jolla osaamista kehitetään. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen mahdollistaa strategian uudistumisen. (Sumkin ym. 2012, 14.)

Strategia ohjaa työn tekemistä ja päivittäisiä valintoja, eli strategian toimivuus mitataan arkityössä. Strategian ytimessä on ydinosaminen, joka on yhteistä ja ainutlaatuisia sekä tulevaisuuteen tähtäävää. (sama.) Viitalan (2006, 67) mukaan organisaation täytyy huolehtia myös osaamisesta, jolla vastataan nykyhetken kilpailuun.

Keskeiset kehittämisen toiminnot liitetään strategiaan ja näin varmistetaan arkitoiminnan kehittyminen vision suuntaisesti. Strategiaa tukevat kehittymisen painopisteet valitsemalla strategia voidaan jalkauttaa osaksi arkitoimintaa. Strategisen toiminnan lähtökohta on strategian jokaisen osan ymmärtäminen. (Sumkin ym. 2012, 16.)

Koska osaaminen on yrityksen tärkeä menestystekijä, voidaan puhua niin sanotusta osaamisstrategiasta, joka tähtää kilpailuedun saavuttamiseen kehittämällä osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä.

## **2.2 Osaaminen**

Osaaminen on työssä tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön tehtäviin. Johto on vastuussa yrityksen osaamisesta ja sen kehittämisestä. Yrityksen vastuulla on varmistaa, että henkilöstöresursseja on tarpeeksi, ja että ne on suunnattu oikeisiin asioihin. Osaaminen on yksilöiden tietoja ja taitoja sekä organisaation tietoja ja käytäntöjä.

### **2.2.1 Yksilön osaaminen**

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, kontakteista ja verkostoista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Näiden avulla hän suoriutuu työtehtävistään. Tiedot ja taidot hankitaan koulutuksella, lukemisella ja tekemisellä. Myös kokemus liittyy tekemiseen sekä hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat persoonallisuus ja asenteet, joiden avulla myös sopeudutaan uusiin tilanteisiin. Henkilökohtaiset ominaisuudet myös määrittelevät sen, miten eri ihmiset hyödyntävät samaakin koulutusta ja osaamista. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös tunneäly ja motiivit. Nämä vaikuttavat siihen, miten ihmiset tulevat toimeen toistensa kanssa sekä kyky nähdä mahdollisuuksia ja hyödyntää niitä. (Ojala 2008, 50 - 51.)

### **2.2.2 Organisaation osaaminen**

Organisaation osaaminen on yhteinen näkemys asioista, jotka ovat tärkeitä toiminnan kannalta sekä yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muodostuu organisaation osaamiseksi ihmisten jakaessa ja kehittäessä yhdessä osaamistaan. Näin osaaminen muutetaan

yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi, jota pitää vaalia, tukea ja kehittää. (Ojala 2008, 53.)  
Organisaation osaaminen edustaa koko ryhmän kokonaissuorituskykyä (Ranki 1999, 22).

### **2.2.3 Yleinen työelämäosaaminen**

Kaikille aloille soveltuvaa henkilön osaamista, jonka avulla voi menestyä ja kehittyä ammatillisessa toiminnassa, voidaan kutsua yleisesti työelämäosaamiseksi. Tähän sisältyy oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot sekä eettiset ja esteettiset taidot. (Sosiaaliportti 2012b.)

Työelämässä toimiminen vaatii yksilöltä kykyä säädellä toimintaansa, joka perustuu hänen omaan ajatteluun ja tietoon. Tätä on esimerkiksi kyky hankkia ja käsitellä tietoa, ratkaista ongelmia sekä verrata erilaisia käsityksiä. Yksilön täytyy myös osata jakaa ja kehittää omaa osaamista, hyödyntää muiden osaamista sekä kehittää osaamista yhdessä muiden kanssa. On osattava toimia vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti, osattava arvioida oman tekemisen seurauksia sekä huomioitava toimintansa eettiset vaikutukset (sama.)

Ammatilliseen osaamiseen kuuluu osaamisalueita, jotka ovat välttämättömiä työssä suoriutumisen kannalta. Nämä osaamisalueet ovat alan peruskoulutuksessa opittavaa ammatillisen työskentelyn perustaa. Tätä ammatillista osaamista voidaan kehittää aiemmin opitun laajentamisena ja syventämisenä. Myös uudet työmenetelmät, työvälineet ja -laitteet vaativat päivittämistä. (Hätönen 2011, 15.)

Ammatillinen osaaminen on monipuolista ja kokonaisvaltaista, se mahdollistaa työtehtävistä suoriutumisen itsenäisesti ja se sisältää vastuullisuuden työsuorituksesta ja tuloksista ja tuottaa onnistumisia. Ammatilliseen osaamiseen kuuluu yksilön persoonalliset taidot, ammattikohtaiset taidot sekä tehtäväkohtaiset taidot. (Viitala 2006 113 - 114.)

### **2.2.4 Organisaation ydinosaaminen**

Ydinosaaminen muodostuu osaamisen, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmästä, jolla mahdollistetaan yrityksen menestyksekkäs kilpailu. Ydinosaamisen käsitettä käytetään yleensä vain organisaatiotasolla. Ydinosaaminen on organisaatioon kerääntynyttä, eli kumuloitunutta

osaamista, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassa. Se on organisaation syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Ydincompetensseja on rajallinen määrä, yleensä 5 - 10 kappaletta. (Sydänmaanlakka 2007, 145.)

Organisaatiolla on paljon myös muuta osaamista, joka voi olla kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä, mutta joka ei anna erityistä kilpailukykyä. Ydinosaaminen taas muodostaa yrityksen kilpailukyvyn ytimen. (Sydänmaanlakka 2007, 145). Ydinosaaminen vaatii tietoista kehittämistä sekä osaamispääoman johtamista, se ei synny itsestään. Ydinosaaminen on toimintatapa, joka on syntynyt oppimisen myötä. (Ojala 2008, 55)

Strategisen osaamisen kannalta on tarpeellista keskittyä nimenomaan ydinosaamisen kehittämiseen. Ydinosaaminen luo ja ylläpitää yrityksen kilpailukykyä. Ydinosaaminen on usein melko yleinen kokonaisuus, joka jakaantuu osaamisalueisiin. Osaamisalueet taas jakautuvat konkreettisiin osaamisiin eli kompetensseihin, mikä ilmenee yksilötasolla.

### **2.3 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen ja sen kehittämisen täytyy olla yhteydessä organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on huolehtia siitä, että henkilöstöllä on osaamista, jolla mahdollistetaan yrityksen strategian toteutuminen. (Hätönen 2011, 6.) Strategialla ei ole pohjaa, jos yrityksellä ei ole vaadittavaa osaamista sen toteuttamiseksi, tai ylipäätään mahdollisuutta hankkia tai kehittää osaamista (Ranki 1999, 16).

Osaamisen kehittämisessä tärkeintä on ajatella tulevaisuutta. Tavoitteellisesti osaamista kehittäessä tehdään tulevaisuudesta oletuksia, joiden mukaan kehitetään tulevaisuudessa tärkeinä ajateltuja osaamisalueita. (Hätönen 2011, 6.) Organisaation osaamista ei saavuteta ilman työtä ja tavoitteita, joten tulevien osaamistarpeiden ennakoiminen on erittäin tärkeää (Ranki 1999, 15).

Yrityksessä jokaisella on roolinsa osaamisen kehittämisessä. Johto tekee strategiset ratkaisut ja kertoo tulevaisuuden osaamistarpeet sekä nykyosaamisen puutteet. Johdon tulee myös varmistaa, että kaikki ohjausjärjestelmät (esimerkiksi henkilöstöviestintä, työn organisointi tai vastuujako) ovat yhdensuuntaisia ja tukevat samoja päämääriä. (Ranki 1999, 46.)

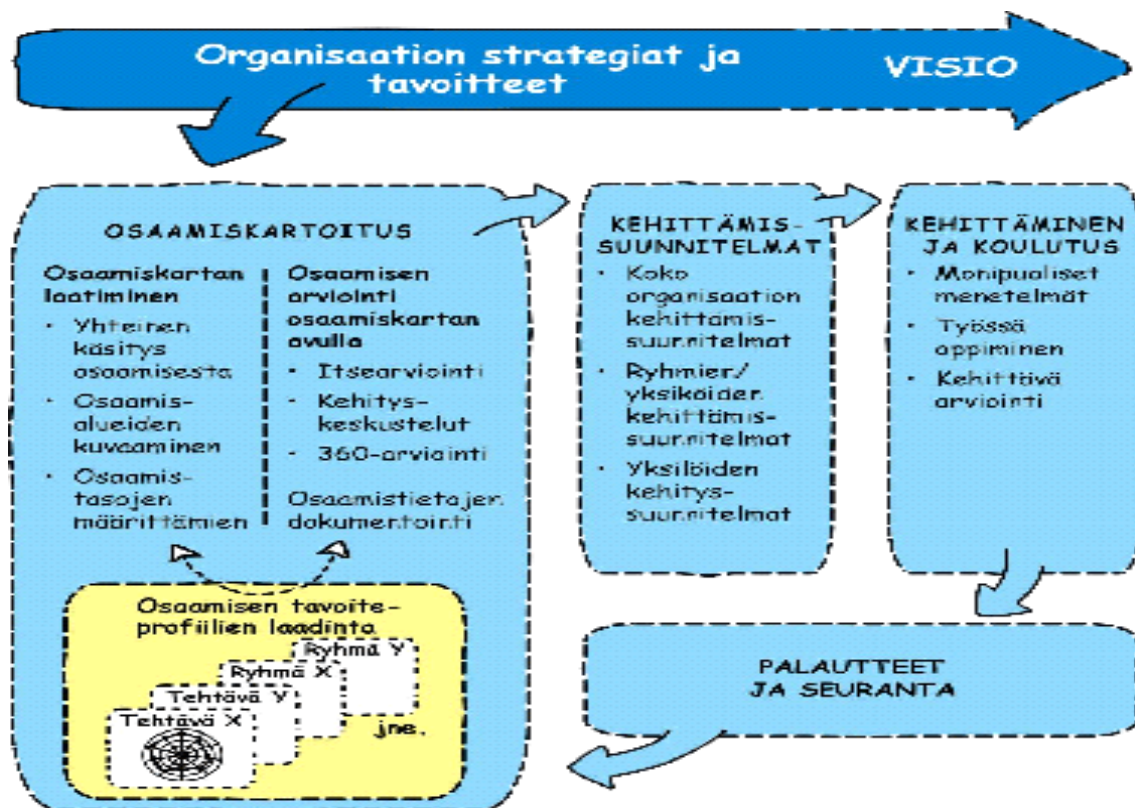
Esimies konkretisoi kehittämistarpeet työntekijöille: mitä ne tarkoittavat heidän työssään ja työtehtävissään. Esimiehen tehtävänä on myös tukea henkilöstön uudistumiskykyä, kitkeä pois vanhoja toimintatapoja, luoda oppimistilaisuuksia ja kannustaa oppimaan mm. antamalla palautetta. (Ranki 1999, 46.)

Suurin osa oppimisesta tapahtuu päivittäisessä työssä. Työtovereiden tulee tukea toisiaan ja siirtää osaamista sekä kokemuksiaan. Keskustelevalla ja rohkaisevalla ilmapiirillä kannustetaan ja rohkaistaan oppimiseen. Jokainen on kuitenkin itse vastuussa omasta osaamisestaan ja ammattitaidostaan. (sama, 47.)

### 3 OSAAMISEN KEHITTÄMISPROSESSI

Yrityksissä osaamisen kehittäminen on resurssien kohdentamiseen liittyvää ja strategisesti tärkeää asia. Yrityksen täytyy löytää ne osaamisen alueet, jotka tarvitsevat vahvistamista, ja johon johdon täytyy kohdistaa voimavaroja. (Viitala 2006, 153.)

Kuten kuvioista 2 ilmenee, lähtökohtana on tarkastella yrityksen visiota, strategiaa ja tavoitteita, joiden pohjalta määritellään tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen laaditaan osaamiskartta, jossa kuvataan tarvittavat osaamisalueet ja -kriteerit osaamisen arviointiin. Seuraavaksi muodostetaan osaamisen tavoiteprofileita, joiden perusteella osaamista arvioidaan. Osaamista voi arvioida työntekijä itse tai esimies kehityskeskusteluissa tai alaisten, esimiehen ja asiakkaiden suorittamana 360 arviointina. Arviointien pohjalta suunnitellaan osaamisen kehittäminen. Osaamiskartoituksella selvitetään osaamisen tila, jonka pohjalta päätetään jatkotoimista. (Hätönen 2011, 16.)



Kuvio 2 Työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen ja kouluttamiseen. (Hätönen, H. 2008, <http://www.educa-instituutti.fi/palvelut/osaamiskartoitukset-ja-henkiloston-kehittaminen.php>)



### 3.1 Osaamiskartta

Osaamiskartta on yhteinen työväline keskusteluun organisaation osaamisesta. Hätösen (2011, 18) mukaan osaamiskartta

- sisältää osaamisen, jota organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa
- on apuna osaamisen arvioinnissa
- mahdollistaa työntekijän itse arvioinnin sekä osaamisensa kehittämisen suunnittelun ja toteutuksen
- antaa pohjan henkilöstön osaamisen kehittämiselle
- auttaa arvioimaan osaamisen kehittämisen tuloksia ja vaikutuksia
- auttaa työntekijöiden rekrytoinnissa

Osaamisen kuvaamisella saadaan yhtenäinen käsitys organisaation kokonaisosaamisesta ja täsmällistä tietoa tarvittavasta osaamisesta eri tehtävissä ja ryhmissä. Tavoitteena on usein saada tarvittava tulevaisuuden osaaminen näkyvään muotoon ja sen avulla voidaan kehittämissuunnitelmia suunnitella ja toteuttaa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaisesti (Hätönen 2011, 18.)

Henkilöstön tulisi olla mukana osaamiskartan laadinnassa. Mikäli tämä ei ole mahdollista, niin suositeltavaa olisi perustaa työryhmä osaamiskartan laadintaa varten. Työryhmän tulisi edustaa eri osaamisalueiden henkilöstöä. Osaamiskartan käyttöönotto on luontevampaa eri tehtävissä, kun mahdollisimman moni on osallistunut kartan laadintaan. (sama.)

Osaamiskartan laadinnan alussa sovitaan, mitä tarkoitusta varten se laaditaan. Kaikilla täytyy olla yhteinen näkemys organisaation tavoitteista sekä niihin tarvittavasta osaamisesta nykyosaamisen lisäksi.

#### 3.1.1 Nykyhetken osaaminen

Osaamisen tunnistamisessa lähdetään liikkeelle yrityksen perustehtävästä eli mitä on tarkoitus saada aikaan. Osaaminen näkyy jokapäiväisessä toiminnassa, milloin yritys toimii hyvin ja mitkä ovat yrityksen menestystekijöitä. (Ranki 1999, 20.) Samalla voidaan miettiä, onko osaamista

tarpeeksi nykytehtävistä suoriutumiseen sekä, mitkä ovat nykyhetken osaamisessa vahvuudet ja heikkoudet.

Yksilön nykyistä osaamista voidaan tarkastella suhteessa nykyisen työn asettamiin vaatimuksiin. Voidaan pohtia, hallitseeko henkilö työnsä edellyttämät tiedot ja taidot ja onnistuuko hän tehtävissään. Työtehtävien sisältöä on myös hyvä käydä läpi, jotta voidaan karsia pois sellainen osaaminen, jota ei tarvita. (Ranki 1999, 69.)

Osaamisen arvioinnin avulla hahmotellaan nykytilannetta ja selvitetään, mikä osaamisen taso on nyt (Ranki 1999, 13). Hyvä on myös pohtia ja analysoida nykyistä henkilöstörakennetta sekä palkitsemis-, johtamis- ja koulutusjärjestelmiä (Berglund 2008, 11). Osaamista on vaikea mitata millään mittarilla, mutta nykyhetken osaamisen taso voidaan selvittää erilaisilla kyselyillä, arvioinneilla, kehityskeskustelulla ja osaamiskartoituksella.

### **3.1.2 Tulevaisuuden osaaminen**

Yrityksen tulevaisuutta pohditaan visiossa ja strategiassa. Usein jo visiossa huomioidaan osaaminen. Tämän jälkeen mietitään, mitä sellaista osaamista jo on, mitä on hankittava muualta, esimerkiksi rekrytoimalla tai mitä on kehitettävä itse. Strategisilla valinnoilla ja toimenpiteillä puolestaan kuvataan, miten visioon päästään. (Ranki 1999, 41.)

Sekä nykyistä osaamista että tulevaisuuden osaamistarpeita voidaan tarkastella yksilö-, ryhmä- ja yritystasolla. Tulevaisuuden osaamistarpeita selvittäessä voidaan miettiä, mihin suuntaan työtehtävien osaamisvaatimukset muuttuvat, ja mitä uusia tietoja ja taitoja tarvitaan (Ranki 1999, 69.) Tulevaisuuden menestystä rakennetaan osaamistarpeiden ennakoimisella: Nyt tulisi tietää, millä osaamisella yritys menestyy myös viiden vuoden kuluttua. (sama, 12.) Osaamistarpeet tosin päivittyvät jatkuvasti, kuten yrityksen strategiakin.

Osaamistarpeita tulee aina arvioida suhteessa johonkin. Tulevaisuuden osaamista mietittäessä selvitetään ensin yrityksen menestymiselle tärkeä osaaminen ja sen tarve. (Ranki 1999, 70.) Samalla huomioidaan myös henkilöstöressurssien mitoittaminen: onko henkilöstömäärä liian suuri tai pieni tai onko tarvetta henkilöstörakenteen muutokselle, kuten koulutukselle tai kokemukselle. (Ranki 1999, 45.)

### 3.1.3 Osaamisalueiden määrittely

Osaamisalueiden määrittelyn pohjana käytetään tulevaisuuden tarpeita, koska osaamista tarvitaan tulevaisuuden haasteisiin. Osaamiskarttaan kannattaa määritellä koko organisaation osaaminen, jotta karttaa käytettäessä voidaan arvioida, mitä alueita tulee kehittää ja mitä osaamisalueita ei välttämättä enää myöhemmin tarvita. (Hätönen 2011, 19.)

Ennen osaamisalueiden määrittelyä voi olla hyödyllistä haastatella yrityksen avainhenkilöitä tai asiakkaita ja kysyä heiltä, millaisia osaamisalueita organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan. Tämän lisäksi työryhmän on hyvä laittaa konkreettisesti näkyville asiat, joiden hallintaan osaamista tarvitaan. Jokaisella työryhmän jäsenellä voi olla esillä organisaation visio ja strategiat ja jokainen voi esimerkiksi kirjoittaa paperille tärkeinä pitämiään osaamisalueita. Näistä tiedoista aletaan muodostaa ensimmäisiä osaamisalueita osaamiskarttaan. (Hätönen 2011, 19)

Osaamistasot kertovat, miten osaamisalueella toimitaan tai tulisi toimia, ja toimivat arvioinnin ja kehittämisen kriteereinä. Osaamistasot laaditaan helpottamaan ja yhdenmukaistamaan osaamisen arviointia. Arviointiasteikon tulisi olla suhteellisen laaja, esimerkiksi 1 - 5 tai 1 - 7. Näin osaamisaluetta voidaan kuvata sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. (sama, 21.)

Osaamistasoihin voi kuulua myös 0 -taso, jolloin henkilöllä ei vielä ole kyseen omaista osaamista. Tämä voi koskea esimerkiksi uutta työntekijää tai tulevaisuuden osaamista. 1 -taso on jo myönteistä osaamista ja joskus se on riittävää osaamista. Huippuosaaminen, eli 5 -taso, on harvinaista osaamista, jota yleensä on yksittäisellä henkilöllä vain joillain osaamisalueilla. Kaikkien ei tarvitse osata asioita samalla osaamistasolla, vaan eri ihmisillä syntyy osaamisalueiden ja -tasojen yhdistelmä, jolla organisaation työtehtävät hoituvat. (Hätönen 2011, 22.) Viitalan (2006, 156) mukaan arviointi lähtee siitä, että osaaminen kertyy kumulatiivisesti edeten matalalta korkeammalle, harjoittelijasta asiantuntijaksi. Yksittäisissä taidoissa on myös joskus tilanne, että jokin taito on tai ei ole olemassa.

Osaamista voidaan määritellä myös yleisilmauksena, esimerkiksi tyydyttävä-hyvä-kiitettävä (Viitala 2006, 157) tai perusosaaminen - hyvä osaaminen - erinomainen osaaminen-huippuasiantuntijan osaaminen. Nämä antavat osaamisen arvioinnille yleiset kriteerit. (Hätönen 2011, 22.)

Osaamisalueet voidaan myös kuvata sisällöllisesti erilaisiksi osaamistasoiksi, esimerkiksi 1 - 5, jolloin jokainen taso tai osa tasoista kirjoitetaan räätälöidysti kullekin osaamisalueelle. Yleensä näin tehtäessä kuvataan tasot 1, 3 ja 5 osaamisaluekohtaisesti ja jätetään muut ilman kuvauksia. Tämä on helpompaa, koska voi olla haastavaa laatia räätälöidyt kuvaukset kaikille viidelle tasolle. (Hätönen 2011, 23.)

Osaamistasokuvaukset yhdenmukaistavat ja helpottavat osaamisen arviointia. Tasojen määrittämisellä hahmotetaan myös millaisten asioiden hallinnasta kullakin osaamistasolla on kyse. Tasokuvaukset ovat osaamisen myönteisiä kuvauksia ja ne kannattaa määrittellä mahdollisimman konkreettisiksi. (sama.)

### **3.1.4 Osaamisprofiilien määrittely**

Osaamisprofiilit laaditaan osaamiskartassa kuvatuista osaamisalueista. Ne voidaan määrittellä ennen osaamisen arviointeja tai ensimmäisten arviointien jälkeen yksilöille, työntekijäryhmille, tiimille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiilin avulla osoitetaan, millaista osaamista eri henkilöiltä pitää löytyä ja mitä osaamista tulee arvioida ja kehittää. Osaamisprofiilin määrittelyyn kuuluu myös osaamisalueiden ja -tasojen valinta. (Hätönen 2011, 27.)

Osaamiskartassa voidaan pohjustaa osaamisprofiileja määrittelemällä osaamisalueiden kohdalla kuuluuko kyseenomainen osaaminen kaikille organisaation työntekijöille vai tehtävän hoitajalle. Osaamisprofiilien avulla osaaminen nähdään yhteisöllisenä asiana, eikä yksilö koe, että hänen täytyy hallita kaikki osaamisalueet. Eri henkilöiden osaamisesta tulee organisaation soveltuva yhdistelmä, jolloin työntekijät voivat yhdessä pohtia, kuka ja miten tiettyä osaamista kehittää. (sama.)

Osaamisprofiilien laadinnan tapoja

- Johto valitsee osaamiskartan osaamisalueista osaamisprofiilin eri ryhmille, jonka perusteella ryhmät konkretisoivat tarvitsemansa osaamisalueet ja -tasot. Tämän jälkeen määritellään henkilökohtaiset osaamisprofiilit: kuka hallitsee mitäkin osaamista ja kuinka hyvin.

- Johto linjaa kehityskeskusteluissa esiin nostettavat osaamisalueet, jotka koskevat kaikkia tai osaa työntekijöistä. Ne voivat olla myös uusia osaamisyhdistelmiä, joita erityisesti halutaan arvioida ja kehittää.
- Tiimit poimivat osaamiskartasta itselleen osaamisprofiilit, joista jatketaan henkilökohtaisten profiilien laadintaan.
- Esimies ja työntekijä määrittelevät osaamisprofiilin kehityskeskusteluissa, jonka pohjalta työntekijän osaamista arvioidaan ja kehitetään.
- Osaamisprofiilit voidaan määritellä myös esimerkiksi verkkokyselynä tehdyn ensimmäisen arviointikierroksen jälkeen, jolloin saatujen arviointitulosten perusteella esimiehet voivat tarkentaa yhteiset osaamisprofiilit koko ryhmälle, tiimeille tai tehtävänimikkeiden mukaisesti. (Hätönen 2011, 27.)

Hätösen (2011, 28) mukaan osaamisprofiileja voidaan kuvata keskiarvoina, henkilöluvun mukaan tai räätälöityinä henkilökohtaisina profiileina. Taulukossa 1 kerrotaan mihin tilanteeseen kuvaustapa sopii.

*TAULUKKO 1. Osaamisprofiilien kuvaustavat (Hätönen 2011, 28)*

Keskiarvona kuvattu	Henkilöluvun mukaan	Räätälöityinä profiileina
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isot, samanlaisia tehtäviä hoitavat ryhmät</li> <li>- Halutaan seurata muutoksia osaamisessa pitkällä aikavälillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöiden osaaminen ja osaamistaso pienessä ryhmässä</li> <li>- Ryhmän tai tiimin osaaminen</li> <li>- Halutaan poimia osaajien määrä kriittisten osaamisalueiden suhteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilötasolla kehityskeskustelussa</li> <li>- Pohjana voi käyttää ryhmän/organisaation osaamisprofiileja</li> <li>- Ohjaa yksilön osaamisen arviointia ja kehittämissuunnitelman laadintaa</li> </ul>

## 3.2 Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnissa olisi päästävä laajaan näkökulmaan, jossa henkilön substanssiosaamisen lisäksi eriteltäisiin työyhteisöön lisäarvoa tuottavia yksilöosaamisia. Näitä ovat esimerkiksi tiimissä toimiminen, toimintatapojen kehittäminen, ongelmanratkaisu- ja kommunikointikyky. Substanssiosaamisella tarkoitetaan osaamista, joka muodostaa ammattitaidon ytimen eli työssä tarvittavan osaamisen. (Viitala 2006, 155 - 156.)

Osaamiskarttaa käytetään osaamisen arvioinnin ja kehittämisen välineenä. Kartan valmistuminen on vasta kehittämistyön alku. Arviointi on tarkasteltavan kohteen tai toiminnan analysointia ja toiminnan tuottaman hyödyn määrittämistä. Arviointi pyrkii mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen ja se voi koskea kaikkea inhimillistä toimintaa yksilöstä organisaatioon. Arvioinnissa toimintaa ja tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin eli osaamisprofiileihin, ja se muodostaa lähtökohdan osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen 2011, 32.)

Arviointi on kehittämistyön peruskiviä, jonka avulla tuotetaan tietoa, ja joka taas ohjaa kehittämistavoitteiden asettamista. Nykyosaamisen arviointi tapahtuu ensin itsearviointina ja kehityskeskusteluna, jolloin työntekijä ja esimies tekevät omat arvionsa työntekijän osaamisesta. Näitä arviointeja tarkennetaan yhdessä kehityskeskustelussa. (sama.)

### 3.2.1 Itsearviointi

Osaamisen näkökulmasta olennaisinta on henkilön kyky arvioida ja ohjata omia suorituksiaan sekä tietämyksensä laatua (Viitala 2006, 152). Itsearviointi on elämän hallinnan perusta ja tärkeä taito työelämässä. Se vaatii kriittistä ajattelua, työsuoritukseen ja osaamiseen liittyvien odotusten tunnistamista sekä kykyä arvioida osaamiselle määritellyjä kriteerejä omassa toiminnassaan. Ammattilaisen tulee tietää työnsä kriteerit ja hänen tulisi arviointinsa pohjalta osata suunnitella, seurata, arvioida ja kehittää omaa työtään. Itsearviointiin vaikuttavat muun muassa henkilön itselleen asettamat vaatimukset työtehtävistä suoriutumiseen ja osaamisen saavuttamiseksi sekä henkilön uskomukset omista voimavaroistaan. (Hätönen 2011, 32.)

Aluksi osaamisen itsearviointi voi tuntua hämmentävältä, mutta sekin on opeteltavissa oleva taito. Epäilykset koskevat itsearvioinnin oikeaan osuvuutta, päädytäänkö liian hyviin vai vaatimattomiin

arvioihin. Itsearviointin avulla tunnistetaan oman osaamisensa rajat sekä osataan pyytää ohjausta ja apua. Sen avulla osataan myös analysoida, havainnoida ja tutkia omaa toimintaa sekä oppia saamastaan palautteesta. (Hätönen 2011, 32 - 33.)

Henkilön käydessä läpi osaamiskarttaa, hän alkaa tietoisesti pohtia omaa työtään, työyhteisöään ja osaamista, jota niissä tarvitaan. Tällä voidaan vahvistaa ymmärrystä koko työyhteisöstä sekä sitä, miten oma työ ja osaaminen linkittyvät kokonaisuuteen. Itsearviointia voidaankin pitää hyvänä oppimistilanteena. (Hätönen 2011, 33.)

Henkilön oma arvio osaamisestaan on yksi käsitys, jota täydennetään muiden antamilla arvioinneilla. Hyvä arvioinnin lopputulos saadaan yhdistämällä eri tahojen arviointeja, koska jokainen katsoo asioita eri näkökulmista. Itsearviointin onnistumisessa oleellista ovat selkeät ohjeet arviointiin sekä koko arviointiprosessin käsittely yhteisissä keskustelutilaisuuksissa. Osaamisen arviointi voidaan tehdä osaamisen kehittämisen työkirjan tai lomakkeen avulla tai tekemällä se sähköisessä osaamiskartoitusjärjestelmässä. (sama.)

### **3.2.2 Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelut ovat tärkein yksittäinen työkalu osaamisen ja suorituksen johtamisessa. Keskustelun tavoitteena on arvioida, suunnitella ja kehittää työntekijän suoritusta. Tavallisesti keskustelu käydään kaksi kertaa vuodessa ja keskustelun tarkoituksena on parantaa suoritusta ja avointa kommunikointia esimiehen ja alaisen välillä. (Sydänmaanlakka 2007, 92.) Hätösen (2011, 35) mukaan kehityskeskustelussa saatava palaute auttaa sekä työntekijää että esimiestä kehittymään.

Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että keskusteluiden tarkoitus ja tavoitteet ovat selvät molemmille osapuolille. Kehityskeskusteluiden konkreettisia tavoitteita on arvioida saavutetut tulokset, sopia tavoitteista seuraavalle kaudelle, määritellä kehittämistarpeet ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma (Sydänmaanlakka 2007, 92.) Viitalan (2006, 361) mukaan kehityskeskustelut myös lisäävät sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, yhteistyötä sekä tiedonkulkua.

Kehityskeskustelujen tulisi olla avoimia ja joustavia, vaikka keskustelun apuvälineiksi on luotu erillisiä lomakkeita. Kehityskeskustelussa tarkastellaan nykyisessä työtehtävässä ja koko työuralla kehittymistä. Keskustelussa selvitetään osaaminen, jota edellytetään nykyisessä työssä ja henkilön kehittymistarpeet näillä osaamisalueilla. Näistä laaditaan kirjallinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Keskustelussa pohditaan henkilön odotuksia ja motivaatiota, joita peilataan yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin (Sydänmaanlakka 2007, 93.)

Kehityskeskustelu voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen. Keskustelun onnistuminen edellyttää, että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet hyvin: keskustelun ajankohdasta tulee sopia hyvissä ajoin, keskustelua varten tulee olla rauhallinen tila ja keskustelua varten on varattu riittävästi aikaa. Keskustelu avataan molempia kiinnostavalla aiheella, jolloin luodaan miellyttävä ilmapiiri keskustelulle. Tämän jälkeen on arviointivaihe, jolloin alaisen olisi hyvä ensin esittää oma arvionsa. Tätä esimies voi omalla osuudellaan täydentää. Tavoitteiden määrittelyvaiheessa keskustellaan, mikä on toimen tarkoitus ja määritellään avaintehtävät. Tämän jälkeen määritellään avaintavoitteet ja mietitään, mitä osaamista tavoitteiden toteutuminen vaatii, eli laaditaan osaamisprofiili. Osaamisprofiili laaditaan tehtävän ja organisaation tarpeista lähtien ja sen jälkeen määritellään henkilökohtainen konkreettinen kehityssuunnitelma. Keskustelu on hyvä lopettaa yhteenvetoon keskustelusta ja samalla varmistetaan, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. Kehityskeskustelu dokumentoidaan ja samalla sovitaan jatkotoimenpiteistä. (Sydänmaanlakka 2007, 99 – 100.)

### **3.2.3 Arviointi 360 –menetelmällä**

360 -arviointimenetelmä soveltuu palautteen keräämiseen, arviointiin sekä henkilöstön kehittämiseen. Tällä menetelmällä hyödynnetään muita tietolähteitä yhden tahon antaman palautteen lisäksi. Palautetta kerätään niin henkilöltä itseltään kuin myös esimieheltä, työtovereilta sekä asiakkailta. (Hätönen 2011, 36 - 37.)

360 -arviointia pidetään kattavana arviointijärjestelmänä. Se myös vaikuttaa ihmisiin voimakkaammin ja sen uskotaan motivoivan henkilöstöä kehittämään toimintaansa. 360 -arvioinnilla varmistetaan, että tieto, jota käytetään arviointien pohjana, on laadullisesti hyvää, rehellistä ja luotettavaa. (Hätönen 2011, 37 - 38.)



Asiakkailta saadun tiedon perusteella myös organisaation sidosryhmät saavat luotettavaa tietoa organisaation ja sen henkilöstön toiminnasta. Asiakkaiden saadessa ottaa kantaa asioihinsa vahvistuu samalla myös asiakassuhde. Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa heitä koskevaan 360 -arviointiin esittämällä, miltä tahoilta heitä koskeva palaute kerätään. Se antaa myös mahdollisuuden nähdä, miten henkilön oma arvio poikkeaa muiden tekemästä arvioinnista. 360 -arvointi antaa esimiehille hyvin tietoa henkilöstöstä sekä sen avulla saadaan luotettavaa tietoa vahvuuksista ja henkilöstön kehittämistarpeista. Arvioinnin tulokset dokumentoidaan ja esitetään selkeinä tiivistelminä. Näiden avulla on helppo laatia kehittämissuunnitelmat. (Hätönen 2011, 38.)

360 -arvioinnin käyttäminen vaatii sitoutumista niin johdolta kuin henkilöstöltä ja sen käyttöönottoa sekä toimivuutta kannattaa miettiä tarkasti. Organisaatiossa täytyy olla hyvä yhteishenki, avoin palautekulttuuri sekä luottamusta ja kunnioitusta henkilöstön välillä, jotta tämä arviointimenetelmä olisi kannattava. 360 -arvioinnin pohjana toimii organisaatiolle laadittu osaamiskartta, joko kokonaan tai joiltakin osaamisalueilta. Arvioinnin pohjaksi voidaan ottaa valmiita arviointilomakkeita tai muokata niitä omaan organisaation sopivaksi. (sama, 39.)

### **3.3 Kehittämissuunnitelmat**

#### **3.3.1 Kehittämissuunnitelman laadinta**

Osaamiskartoituksen jälkeen yrityksen täytyy luoda osaamisen kehittämiseen perustuvat kehittämissuunnitelmat joko yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolla. Tällä tavalla tarvittava ja kehitettävä osaaminen saadaan konkreettisiksi toimenpidesuunnitelmiksi. Kehittämissuunnitelmat ovat siis olennainen liitännä osaamisen kartoituksesta osaamisen kehittämisen läpivienniksi. Osaamisen näkökulmaan perustuva henkilöstön suunnitelmallinen kehittäminen tukee organisaation tavoitetta siitä, että yrityksessä on oikeanlaiset henkilöt riittäväillä tiedoilla ja taidoilla työskentelemässä. Osaaminen ei synny tyhjästä vaan sitä on kehitettävä jatkuvasti ja kehittymiselle on luotava puitteet. (Hätönen 2011, 49.)

Kehittämissuunnitelmat perustuvat itseohjautuvan, kokemuksellisen ja aikuismaisen oppimisen periaatteisiin. Työntekijän on otettava kehittämisestään ja kehittämisensä suunnittelusta itse

vastuu. Tavoitteiden täytyy olla motivoivia sekä heijastaa myös organisaation strategisia linjauksia. (Hätönen 2011, 53.)

Kehittämissuunnitelmien laadinnassa tulee ottaa huomioon seuraavia periaatteita, kuten kriittiseen osaamiseen keskittyminen sekä osaamisalueiden tavoitteiden ja kehityssuunnitelmien määrittely mahdollisimman konkreettisiksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että osaamisalueita ei ole hyvä olla liikaa, vain noin 5-15 kappaletta. Jos osaamisalueita on liian paljon, toiminnot eivät ole täsmällisesti suunniteltuja. Kriittisten osaamisten tulee tuoda yritykselle todellista kilpailuetua. Kehittämissuunnitelmien tulee olla myös käytännöllisesti laadittuja siten, että niissä on valmiiksi suunniteltu aikataulutus sekä arviointimenetelmät. (Sydänmaanlakka 2007, 160 - 161.)

Kehittämissuunnitelmissa kannattaa ottaa huomioon myös liikkeelle lähteminen pienin askelin ja edetä suurempiin. Tavoitteita ei kannata asettaa liian paljon ja välitavoitteita on hyvä olla mukana lopullisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kehittämissuunnitelman laadinta etenee Hätösen (2005, 54) mallissa seuraavasti:

1. Kehityskeskusteluja ennen johto esittelee osaamisalueet, joiden kehittämiseen panostetaan koko organisaatiossa. Johto määrittelee osaamisprofiilit henkilöstöryhmille.
2. Lähiesimies käsittelee yhdessä ryhmänsä kanssa johdon tekemistä linjauksista.
3. Ryhmissä sovitaan myös niistä osaamisalueista, joiden kehittämiseen ryhmässä panostetaan.
4. Osaamisen arvioinnit toteutetaan.
5. Kehityskeskusteluissa käydään läpi yksilölliset kehittämissuunnitelmat. Yksilöllisten kehittämistarpeiden lisäksi käydään läpi myös organisaation yhteiset kehittämissuunnitelmat ja – tarpeet. Yksilölliset kehittämissuunnitelmat vahvistetaan, kun kehittämistarpeiden kokonaisuudesta on tehty yhteenveto.
6. Yksilöllisten keskustelujen jälkeen tiedot kootaan ryhmien ja koko organisaation kehittämissuunnitelmiksi.

Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatimista helpottaa organisaation tiedon näkyväksi tuominen. Eri tehtävien yleisten osaamisprofiilien julkituonti voi olla yksi esimerkki tästä. Näin työntekijän on helppo verrata omaa osaamistaan ja kehittymistarvettaan organisaation yleisiin osaamisprofiileihin. (Sydänmaanlakka 2007, 170.) Kehittämissuunnitelmissa vastataan seuraaviin

kysymyksiin: mitä osaamista kehitetään, kuka osallistuu kehittämiseen, mitkä ovat kehittämisen menetelmät ja resurssit ja miten palaute kerätään.

### 3.3.2 Kehittämismenetelmät

Kehittämismenetelmiä on nykypäivänä suuri valikoima ja yrityksen tulee osata ottaa oikeanlaiset yritystä hyödyntävät vaihtoehdot käyttöön. Taulukkoon 2 on koottu useita eri kehittämismenetelmiä ja jokaisen menetelmän alle on kirjattu keskeisimmät kyseisen menetelmän tavoitteet sekä toimintamallit.

TAULUKKO 2. Kehittämisen yksittäiset menetelmät

KEHITTÄMISEN YKSITTÄISET MENETELMÄT	
Kehittämismenetelmä	Tavoitteet ja toimintamallit
Perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kehittämismenetelmänä on tarkoitus auttaa työntekijöitä sopeutumaan uusiin työtehtäviinsä sekä onnistumaan ja kehittymään työssään.</li> <li>- sen avulla tuodaan näkyväksi organisaation toimintatapoja sekä lisätään työntekijän vastuuta ja mielenkiintoa tehtävänsä. (Hätönen 2011, 71.)</li> <li>- voidaan käyttää myös muulla tavalla, kuten nykyisten työntekijöiden perehdyttäminen uusiin tehtäviin.</li> <li>- vuorovaikutteinen prosessi, jossa perehdytettävän on oltava aktiivisessa roolissa. Perehdyttäjän asenteella on taas suurta merkitystä perehdytyksen laadukkuudelle. Perehdyttäjän olennaisimpia tehtäviä on antaa ymmärrettäviä ohjeita työn tekemiselle sekä ohjata itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja tiedonhankintaan. (Hätönen 2011, 72.)</li> </ul>
Henkilöstökoulutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voi olla erimuotoista. Erilaisia koulutuksen muotoja ovat esimerkiksi yrityksessä järjestettävät koulutuspäivät, pitkäkestoisemmat koulutusjaksot sekä erilaiset kurssit ja koulutusmoduulit.</li> <li>- työnantajan järjestämää koulutusta, joka tapahtuu pääosin</li> </ul>

	<p>työajalla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen koulutukseen. Sisäiseen koulutukseen osallistuu usein vain yrityksen henkilöstö ja mahdollisesti yhteistyökumppanit. Ulkoinen koulutus on julkista koulutusta, jossa kouluttaja määrittelee koulutuksen sisällön. (Ranki, 100.)</li> <li>- voidaan toteuttaa monella tavalla. Perinteisen teoriaopetuksen lisäksi myös itseopiskelu, erilaiset pelit sekä tietokoneohjattu opiskelu ovat koulutukselle vaihtoehtoina.</li> <li>- tavoitteena on oppimisen suuntaaminen ja nopeuttaminen.</li> <li>- merkittävä osa henkilöstön kehittämistä, muttei yksinään riitä osaamisen turvaamiseksi. Henkilöstökoulutuksen avulla osaamiskuiluja on helppo paikata nopeasti.</li> <li>- toimii hyvin tietojen välittämisessä samoin kuin ongelmanratkaisussa lyhyellä aikavälillä. Henkilöstökoulutus on tehokas muutosjohtamisen väline myös esimiestyöskentelyä ajatellen. (sama, 101.)</li> </ul> <p>Muita koulutuksen muotoja ovat tutkintoon tähtäävä koulutus, oppisopimuskoulutus sekä henkilöstön omaehtoinen kouluttautuminen. Tutkintoon tähtäävällä koulutuksella on tavoitteena parantaa työntekijän ammattitaitoa ja valmiuksia. Oppisopimuskoulutuksen tavoitteena on perehdyttää opiskelija työhön työtä tekemällä. Henkilöstön omaehtoisella koulutuksella taas tavoitellaan työntekijän osaamisen kehittämistä jollakin työhön vaaditulla osa-alueella, kuten atk-taitojen kehittäminen. (sama, 103 - 104.)</p>
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tavoitteena on motivoida työntekijää henkilökohtaisten ja ammatillisten voimavarojen käyttöön ottamisella.</li> <li>- Coaching –prosessissa tavoitellaan taidon ja tiedon tason parantumista yksilöllä sekä organisaatiossa olevan osaamisen kehittämistä.</li> <li>- kuuluu aina työntekijän lisäksi organisaatio sekä itse coach eli valmentaja. Organisaatio luo puitteet coachingille ja coach valmentaa coachattavaa sitoutumaan luovuutensa</li> </ul>

	<p>kehittämiseen. Painopisteenä coachingissa on coachattavan tavoitteellinen oppiminen ja kehittyminen. (Hätönen 2011, 86.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coachattava rakentaa itselleen vision ja tavoitteet vision saavuttamiseksi. Coachin tehtävänä on kuunnella ja tukea tavoitteiden saavuttamisessa. Coach pyrkii motivoimaan coachattavan omien resurssien käytössä. (Hätönen 2011, 87.)</li> <li>- menetelmä voi kestää kuukausista vuosiin ja tapaamisia on hyvä järjestää muutaman viikon välein. Tapaamisissa voidaan käsitellä kahdesta kolmeen aihetta ja näiden käsittelemiseksi laaditaan suunnitelma seuraavaan tapaamiseen asti. Coach järjestetään usein yrityksen ulkopuolisesti konsultoituna. (sama, 87 - 88.)</li> </ul>
Action Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action Learning eli toimintaoppiminen on koulutuksen ja kehittämisen yhdistävä prosessi, jossa henkilöiden kokemustustaa hyödynnetään (Moilanen 2011, 98).</li> <li>- ratkotaan työhön liittyviä ongelmia ryhmätasolla. Toimintaoppiminen saa alkunsa organisaation ongelmista tai tarpeista.</li> <li>- oppimisprosessin tarkoituksena on etsiä aktiivisesti tietoa ja soveltaa sitä ongelmaan. (Ranki 1999, 128.)</li> <li>- edellytyksiä ovat organisaation kehittymishaluiset työntekijät tai esimiehet. Käytännössä ryhmä soveltaa jotain teoreettista tietoa organisaation käytännön ongelmiin ja ratkovat niitä yhdessä.</li> <li>- voi olla pitkä ja kattava prosessi, jossa ajoittaisten tapaamisten väliin jää myös aikaa kehittämistyölle.</li> <li>- Ryhmä tukeutuu toisiinsa koko ajalla ja jokaiselle ryhmän jäsenelle järjestetään aikaa tulla kuulluksi. Ryhmän tarkoitus on kysellä ja kuunnella, ei ainoastaan jakaa neuvoja.</li> <li>- hyvä yhdistelmä koulutuksen ja käytännön soveltamista, vaikka sitä ei olekaan otettu vielä kovin aktiivisesti yrityksissä käyttöön. (Moilanen 2011, 99.)</li> </ul>

Työkierto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tarkoitetaan työntekijän siirtymistä työskentelemään työtehtävästä tai työyksiköstä toiseen määräaikaisesti. Työntekijän palvelussuhde säilyy kuitenkin omaan työnantajaan.</li> <li>- voidaan kehittää henkilöstöä, organisaatiota ja heidän osaamistaan. Osaamista kehittäväällä työkierrolla tarkoitetaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä vertailuoppimalla. Näin myös strategisesti merkittävää osaamista kehitetään työssä oppimalla.</li> <li>- mahdollistaa uuden oppimisen, vertaiskokemuksen sekä osaamisen jakamisen eri vaiheissa urapolkua. Organisaatiolle on hyötyä siitä, että työntekijä saa kokonaiskuvan yrityksen eri prosesseista ja perehtyy erilaisiin työtapoihin ja -menetelmiin. Samalla työntekijä tutustuu eri työyksiköiden toimintaan. Tällä varmistetaan, että jokaisen prosessin oikea osaaminen näkyy asiakkaalle laadukkaana palveluna.</li> <li>- avulla voidaan myös kehittää prosesseja, luoda verkostoja ja siirtää osaamista.</li> <li>- tavoitteet riippuvat yksilön tarpeista ja organisaation toiminnasta. Tavoitteet kirjataan osaamisen kehittämissuunnitelmaan (eOSMO, hakupäivä 4.6.2013.)</li> </ul>
Työnohjaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kehittämisen väline, joka perustuu ohjattavan kokemuksiin omasta työstään.</li> <li>- avulla tuetaan työssä kehittymistä ja työssä jaksamista.</li> <li>- hyötyjä ovat ohjattavan ammatillinen kehittyminen ja työssä oppimisen tehostuminen, työntekijän tai organisaation perustehtävien selkiytyminen, työyhteisön vuorovaikutuksen parantuminen sekä organisaation työkäytäntöjen ja palveluprosessien kehittyminen (sosiaaliportti 2012a, hakupäivä 4.6.2013.)</li> <li>- prosessi, jolla tuetaan työntekijöiden oppimista ja autetaan heitä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet.</li> <li>- ohjattavia tuetaan pulmissa, jotka liittyvät työhön, kehitetään heidän vuorovaikutustaitojaan edistetään ammatillisia valmiuksia sekä henkilökohtaista kasvua.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muodoltaan keskusteltavaa yksilö-, ryhmä tai yhteistyöohjausta, jolloin ohjaaja toimii tukihenkilönä, valmentajana ja sparraajana. Yksilötasolla tarkastellaan ohjattavan omaa toimintaa, työroolia, vuorovaikutusta muiden kanssa ja tavoitteiden saavuttamista. Ryhmissä käydään läpi tavoitteita ja toimintatapoja sekä etsitään näistä yhteisiä näkemyksiä. Lisäksi keskitytään keskinäiseen oppimiseen ja tukeen (Työterveyslaitos 2011, hakupäivä 4.6.2013.)</li> </ul>
Hiljaisen tiedon jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vaikea kuvata ja välittää muille.</li> <li>- henkilökohtaista tietoa, joka on sidoksissa toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen.</li> <li>- sisältyy kognitiivisia ja teknisiä osatekijöitä. Kognitiiviset tekijät ohjaavat ihmisen ajattelua ja sen avulla ihmiset hahmottavat ympäristöään. Eri henkilöt ajattelevat ja havainnoivat samasta asiasta eri tavalla. Tekniset tekijät ovat yksilön konkreettista osaamista, taitoja ja tietämystä. Hiljainen tieto ja sen saaminen tietoisuuteen on tärkeää (Ojala 2008, 52.)</li> <li>- Organisaation hiljaista tietoa ovat ohjeet ja toimintatavat, joita ei kirjoiteta tai sanota ääneen. Tämä tieto tiedostetaan, mutta ei pueta sanoiksi. Jokainen tietää, että näin toimitaan (sama 53.)</li> </ul>
Mentorointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voi olla suuri rooli työyhteisön osaamisen kehittämisessä ja koko organisaation oppimisessa.</li> <li>- avulla voidaan löytää käyttämättömiä resursseja, nopeuttaa uuden omaksumista ja laajentaa ammatillista näkökulmaa.</li> <li>- auttaa myös selkiyttämään kehitystarpeita ja muodostamaan verkostoja, jotka tukevat yksilön kasvua ja kehitystä (Sutinen 2002, 5.)</li> <li>- pitkän historian omaavaa mestari-kisälli menetelmällä oppimista. Mentori ohjaa, näyttää mallia, keskustelee sekä jakaa ja kokee tietoa auttaen yhdistämään aiemmin opittua</li> </ul>

	<p>uuteen tietoon.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avulla saadaan myös siirrettyä organisaation hiljaista tietoa ja osaamista kokeneemmalta kokemattommille (Sutinen 2002, 8.)</li> <li>- sisältää elementtejä erilaisista oppimismuodoista. Siinä yhdistyy yksilön oma oppiminen, yhdessä oppiminen sekä osaamisen jakaminen (sama 10).</li> <li>- avulla voidaan kokeneiden henkilöiden potentiaalia ja osaamista hyödyntää tehokkaasti (sama 11). Myös mentori hyötyy mentoroinnista, hän voi myös samalla uudistaa omaa ajattelutapaansa ja saada uusia virikkeitä ja samalla innostua työstään uudella tavalla (sama 10.)</li> </ul>
--	--

Kehittämismenetelmä valinnoissa tulee myös ottaa huomioon, onko kyseessä yksilöä, ryhmää vai koko organisaatiota koskeva kehittymisen muoto.

### 3.3.3 Kehittämismenetelmien valinta

Henkilöstön kehittämisessä on Viitalan (2005, 260) mukaan meneillään trendi, jossa ulkoiset kehittämismenetelmät menettävät suosiotaan sisäisen kehittämismenetelmien tullessa tilalle. Työkokemuksiin perustuvat menetelmät tulevat myös suosittumaksi erilaisten koulutusohjelmien suosion laannuttua. Myös teknologian kehitys on vaikuttamassa tulevaisuuden kehitysmenetelmien valintaan, kun sähköisiä kehittämisjärjestelmiä aletaan yhä enemmän hyödyntää. (Viitala 2005, 260.)

Hätönen (2011, 56 - 59) on ryhmitellyt erilaisia kehittämisen menetelmiä seuraavasti: ohjausmenetelmät ja -tehtävät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ- ja vastuutehtävät, kehittymistä tukeva työkuultuuri sekä yhteistoiminta. Kehittämisen menetelmät voivat olla siis monipuolisia työssä oppimisen muotoja sekä koulutusta. Taulukossa 3 esitellään tiivistetysti, Hätöstä (2011, 56 - 59) mukailleen, erilaisia kehittämisen menetelmien kokonaisuuksia.



TAULUKKO 3. Kehittämisen menetelmien kokonaisuudet. (Hätönen 2011, 56-59)

KEHITTÄMISEN MENETELMIEN KOKONAISUUDET	
Ohjausmenetelmät	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toinen henkilö ohjaa uudessa tehtävässä</li> <li>- oma ajattelu kirkastuu, jäsentyy, osaaminen jakaantuu</li> <li>- mm. perehdyttäminen</li> </ul>
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selittää käytäntöä, jäsentää teoriaa, yksityiskohtaisen tiedon saanti</li> <li>- mm. verkko-opiskelu, messut</li> </ul>
Vastuutehtävät	<ul style="list-style-type: none"> <li>- itseohjautuvaa, mahdollistavat itsenäiset ratkaisut</li> <li>- mm. työkierto</li> </ul>
Työkulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sitoutuminen organisaation tavoitteisiin</li> <li>- ammattitaitoa syventävää</li> <li>- virheestä oppiminen, kokeilemalla oppiminen</li> <li>- mm. projektit ja kehittämishankkeet, osaamiskartoitukset</li> </ul>
Yhteistoiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutuksellista, myös muiden näkökantojen huomioon ottaminen</li> <li>- tarkkaillaan muita, mm. asiantuntijoita</li> <li>- mm. työparityöskentely, ryhmätyöskentely</li> </ul>

### 3.3.4 Kehittämisen arviointi

Osaamisen kehittämisellä tulee olla selkeät tavoitteet. Toiminnan täytyy saada aikaan muutosta, joka voi näkyä esimerkiksi toiminnan tehostumisena, yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden parantumisena tai laadun kehittymisenä. (Viitala, 2005, 281.) Henkilöstön osaamisen kehittämisen tueksi tarvitaan arviointia siitä, miten opitut asiat saadaan toteutumaan käytännössä (Hätönen 2005, 61).

Kehittämisen arviointi suunnitellaan ja toteutetaan niin, että se olisi mahdollisimman suureksi hyödyksi kehittämistä toteuttaville tahoille. Arviointia tulee hyödyntää jo kehittymisen aikana. Kehittämisen arvioinnin perusvaatimuksia ovat avoimuus ja säännöllisyys. (Hätönen 2005, 61.)

Hätösen teoksessa (2011, 61) läpikäydään Kirkpatrickin koulutuksen arviointimallia, jonka mukaan arviointi jaetaan neljään tasoon. Taulukossa 4 esitellään Kirkpatrickin (Businessballs.com, hakupäivä 9.7.2013) neljän arviointitason malli kehittämisen arvioinnin tueksi. Kehittämisen aikana arvioidaan osallistujien reaktioita ja oppimista: Millaisia vaikutelmia saatiin? Mitä opittiin? Reaktioiden arvioinnissa mitataan osallistujien tyytyväisyyttä kehittämisen sisältöön, toteutukseen, välineisiin ja järjestelyihin. Oppimisen arvioinnissa kiinnitetään huomiota tiedon omaksumiseen toiminnan kehittämiseksi. (Hätönen 2011, 63 - 64.)

Toiminnan sekä tulosten arviointia tehdään yleensä vasta kehittämisen jälkeen. Toiminnan muutoksen arvioinnin tarkoituksena on selvittää, miten kehittäminen on muuttanut osallistujien työsuoritusta ja toimintaa yrityksessä. Arvioinnin avulla tehdään toiminnan muutos näkyväksi tekemällä oppimisesta mahdollisimman käytännönläheinen, esimerkiksi soveltamalla yrityksen todellisia tilanteita oppimisen sisällössä. (Hätönen 2011, 61, 65 - 66.)

Viitalan (2005, 282) mukaan arvioinnin tulisi olla koko kehittämisen prosessin kokonaisuuden kiintein osa. Arvioinnin tulisi kohdistua suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Kehittämisen tuloksellisuuden arviointi on kehittämisen päämäärien saavuttamisen sekä resurssien käytön onnistuneisuuden arviointia. Tulosten arvioinnissa selvitetään, millaisia vaikutuksia kehittämisellä on ollut organisaation toimintaan, ja miten organisaatio on hyötynyt kehittämisestä. Kehittämisen tuloksellisuutta voidaan katsastaa kolmesta eri näkökulmasta, kuten vaikuttavuus, tehokkuus ja taloudellisuus. (Hätönen 2011, 67.)

Vaikuttavuus on kehittämisen onnistumisen ja tavoitteiden sekä tehtävien täyttymistä. Ennalta asetettujen tavoitteiden lisäksi arvioidaan myös sellaisten päämäärien toteutumista, mitä ei olla suunniteltu kehitettävän. Tehokkuuden arviointi on kehittymisen järjestelyjen toimivuuden sekä suunnittelun, joustavuuden ja hallinnon arvioimista. Myös kehittämisen laatua arvioidaan. Taloudellinen arviointi on kehittämiseen sijoitettujen resurssien kohdentamisen ja kehittämisen tuoman hyödyn välistä arviointia. (Hätönen 2011, 68.)

Kehittämisen arviointi suositetaan tehtäväksi noin 6 - 25 kuukautta kehittämisen päättymisen jälkeen, koska kehittämisen vaikutukset ja tulokset eivät näy heti kehittämisen jälkeen. (Hätönen 2011, 68.)

TAULUKKO 4. Kirkpatrickin neljän arviointitason malli. (Businessballs, hakupäivä 9.7.2013)

Taso	Arvioinnin malli, mitä mitataan	Arvioinnin kuvaus ja ominaisuudet	Arviointityökalujen ja menetelmien esimerkkejä	Merkitys ja käytännöllisyys
1	<b>Reaktio</b>	Reaktion arviointi: miten osallistujat kokivat koulutuksen tai oppimiskokemukset?	Palautelomakkeet, sanallinen reaktio, koulutuksenjälkeiset tutkimukset ja kyselyt	Nopea ja helppo saavuttaa, edullinen analysoida tai kerätä
2	<b>Oppiminen</b>	Oppimisen arviointi on lisääntyneen tiedon mittaaminen, ennen ja jälkeen koulutuksen	Tyypillisesti arvioinnit tai testit ennen ja jälkeen koulutuksen.  Haastattelua tai havainnointia voidaan myös käyttää.	Suhteellisen helppo käynnistää: yksiselitteisesti mitattavia taitoja. Helpompi monimutkaiseen oppimiseen.
3	<b>Käyttäytyminen</b>	Käyttäytymisen arviointi on soveltavan oppimisen laajuutta takaisin työhön - täytäntöönpano	Havainnointi ja haastattelu ajan myötä on vaadittuja muutoksen merkityksen, muutoksen ja kestävyysmuutoksen arvioinnissa.	Käyttäytymisen muutosten mittaaminen vaatii tyypillisesti yhteistyötä ja taitoja esimiehiltä
4	<b>Tulokset</b>	Arvioinnin tulokset ovat oppijan vaikutusta yritykseen tai ympäristöön	Mittarit ovat jo olemassa olevia hallintajärjestelmiä ja raportointia- haasteena on koskettaa oppijaa	Yksilöllisesti ei vaikeaa; toisin kuin organisaatiotasolla.  Prosessissa tulee nimetä selkeästi vastualueet.

Viitalan teoksessa (2005, 282) on käytetty arvioinnin tukena Brinkenhofin kehittämää kuuden arviointivaiheen syklistä mallia. Tämän mallin mukaan arviointi kohdistuu järjestelmällisesti kehittämisprosessin kaikkiin vaiheisiin.

Brinkenhofin (Viitala 2005, 283) mallin ensimmäisessä arviointivaiheessa keskitytään tarkastelemaan kehittämistarpeiden määrittelyvaihetta: tietojen keruun laajuus ja syvyys sekä osallistumisen laajuus. Myös tietojenkeruumenetelmiä tulisi arvioida. Toisessa vaiheessa keskitytään suunnitteluprosessin läpikäyntiin. Arvioinnissa on syytä pohtia, ketkä osallistuivat suunnitteluun, mitä asioita suunnittelu otti huomioon sekä millainen suunnitelman rakenne on. Myös suunnittelun avulla saatua uutta tietoa käydään läpi. (Viitala 2005, 283.)

Brinkenhofin kolmannen arviointivaiheen mukaan (Viitala 2005, 283) arvioidaan toteutumista; mitä tapahtui, pysyttiinkö aikataulussa, osallistuttiinko? Neljännessä vaiheessa huomio keskittyy edelliseen kiinteästi: mitä saatiin aikaan? Osallistujien asenteiden sekä tietojen muutos on arvioinnin keskeisin kohde.

Viidennessä vaiheessa Brinkenhof (Viitala 2005, 283) esittää pitkän tähtäimen arviointi mallia. Siinä toiminnan kehittymistä seurataan hankkeen jälkeen. Kuudennessa eli viimeisessä vaiheessa Brinkenhof esittää hankkeen hyödyllisyyden arviointia organisaatiolle. Hyödyllisyyttä arvioitaessa olennaista on verrata uhrattuja panoksia ja saatuja hyötyjä. Viimeisessä vaiheessa myös luodaan kuvaa tarvittavista jatkotoimenpiteistä.

## 4 KOHDEYRITYKSEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys on yksityinen asumis- ja ohjauspalveluja mielenterveysongelmallisille tarjoava yksikkö. Yritys on perustettu vuonna 2004 ja se sijaitsee Oulussa. Yrityksen tavoitteena on kehittää toimintaansa kuntoutuksen, kilpailun, henkilöstön, asiakastyön sekä kannattavuuden suhteen. Yrityksen strategiana on erikoistua mielenterveystyön asiantuntijaorganisaatioksi paikallisella sekä kansallisella tasolla. Visio on olla viiden vuoden aikajaksolla yksi tunnetuimmista erikoisosaajista mielenterveystyön kuntoutumisen osa-alueella. Tähän on alettu jo panostaa eri palvelupaketteja tarjoamalla, erityisesti erikoisryhmätöitä kehittämällä, laajentamalla sekä henkilöstön ja johdon osaamisen kehittämällä.

Kohdeyrityksessä osaamisen kehittämiseen on panostettu järjestämällä henkilökunnalle yrityksen ulkopuolista ja sisäistä koulutusta noin kahdesta neljään kertaan vuodessa. Työntekijöillä on ollut mahdollista myös itseohjautuvasti etsiä sopivia, yksilöllisiä koulutuksia, joihin ovat halutessaan voineet työnantajan kustantamana osallistua.

Yrityksen rekrytoinnissa on kiinnitetty erityistä huomiota osaamisen kehittämiseen. Yritykseen on palkattu mielenterveystyön eri asiantuntijoita nimenomaan yrityksen strategisesta näkökulmasta. Rekrytoinnin avulla yrityksen tarpeisiin on saatu asiantuntijuutta erilaisia työtapoja, toimintamalleja ja työtehtäviä noudattaneilta. Uudet työntekijät tuovat vertaisnäkemystä eri toimipaikoista työskenneltyään niissä aiemmin. Lisäksi yrityksessä on kiinnitetty huomiota eri ammattiryhmien osaamiseen ja rekrytoitu eri toimenkuvalla työskenteleviä työntekijöitä kehittämään yrityksen toimintaa entisestään.

Kohdeyrityksessä ei ole selkeää rakennetta tai järjestelmää osaamisen kehittämiseksi. Kehittäminen on enemmän yksilön osaamistarpeisiin ja itseohjautuvuuteen perustuvaa kouluttautumista. Yrityksellä on kuitenkin paineita kehittää henkilöstönsä jäsenistä alan huippuosaajia.

Nykypäivän sosiaalialan kilpailutilanne tuo myös omat haasteensa yrityksen erikoistumisen vaateisiin. Pienellä yrityksellä on laajenemismahdollisuudet, mutta se vaatii myös syvällisempää osaamista. Yrityksellä on tarve saada systemaattinen osaamisen kehittämisen järjestelmä ja konkreettiset työkalut käyttöönsä, jotta osaamista voidaan käsitellä yrityksessä yksittäisten yksilöiden osaamistarpeita ja koulutuskertoja laajemmin ja systemaattisemmin ja täten luoda lisäarvoa yrityksen henkilöstöjohtamiseen.

Kohdeyrityksen osaamisen kehittämisen prosessi on vain alku tulevaisuuden jatkuvasti muuttuviin ja laajentuviin tarpeisiin. Yrityksen täytyy kehittää systemaattisia järjestelmiä niin osaamisen kehittämisen menetelmiin kuin arviointiin. Prosessin mallintamisen avulla yritys saa apua suurempien linjausten tekemiseen ja erilaisten vaihtoehtoisten kehittämismuotojen kokeilemiseen.

#### **4.2 Kvalitatiivinen tutkimus**

Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisessä tutkimuksessa olennaista ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen. Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa perustutkimukseen, jolloin etsitään ja luodaan uutta tietoa tieteen itsensä vuoksi, tai soveltavaan tutkimukseen, jolloin päämääränä on luoda parempia tai uusia tuotteita, tuotantomenetelmiä ja palveluja. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista ja siihen kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua, uusien käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. (Ojasalo ym. 2009, 18 - 20.)

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodeista käytettiin kvalitatiivista haastattelua. Ojansalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 95) mukaan haastattelulla saadaan tietoa kerättyä nopeasti ja samalla voidaan esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastateltava voi myös vapaasti kertoa asioistaan ja näin voidaan saada uutta tietoa. Haastattelut voi nauhoittaa jolloin aineiston kerääminen helpottuu.

#### 4.2.1 Kvalitatiivinen haastattelu

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelu, koska pienestä joukosta haluttiin hankkia paljon tietoa sekä kartoittaa heidän käsitystä omasta osaamisestaan. Samalla pystyttiin esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä. Kvalitatiivinen tutkimus sopi menetelmäksi, koska kyseessä oli uutuusarvoa tuottava työ.

Haastattelujen tavoitteena oli saada tietoon kohdeyrityksessä olevia tehtäväkuvia ja niiden tärkeys henkilöstön näkökulmasta. Sillä pyrittiin myös selvittämään, miten henkilöstö käsittää nykyajan sekä tulevaisuuden mielenterveystyön ja siihen liittyvän osaamisen. Haastattelut suoritettiin kolmena päivänä työntekijöiden työvuorojen mukaan. Tunnin pituinen haastattelu sisälsi 23 kysymystä ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Kysymykset kysyttiin järjestyksessä ja haastattelija kirjoitti vastaukset lehtiöön. Haastattelulomake löytyy liitteestä 1.

Haastattelun aiheena oli määritellä kohdeyrityksen erilaisia tehtäväkuvia ja osaamisalueita. Työtehtävät arvioitiin tärkeysjärjestyksen mukaan asteikolla yhdestä viiteen. Arviointitaso 5 kuvattiin erittäin tärkeäksi, taso 4 kohtalaisen tärkeäksi, taso 3 tärkeäksi, taso 2 hieman tärkeäksi ja taso 1 ei ollenkaan tärkeäksi. Haastateltavilta oli kysytty henkilökunnan palaverissa lupa haastattelun tekemiseen, johon he olivat antaneet suostumuksensa. Haastateltavaksi valittiin yrityksen kahdeksan kokoaikaista työntekijää. Työpaikan ilmoitustaululle laitettiin ilmoitus haastattelujen tekemisestä noin kaksi viikkoa ennen haastattelujen aloittamista. Ilmoituksessa kerrottiin haastattelun aihe, haastattelija, haastattelun tarkoitus sekä se, miten työntekijä voi omalta osaltaan valmistautua haastatteluun.

Ensimmäiset kysymykset olivat yleisluontoisia sisältäen haastateltavan taustatietoja, kuten koulutus- ja työkokemustietoja. Tämän jälkeen kysyttiin ammattinimikkeeseen, mielenterveysalaan ja työpaikkaan yleisesti kuuluvia työtehtäviä. Haastattelussa kysyttiin myös työntekijöiden mielestä yrityksen tärkeimpiä työtehtäviä (ydinprosessit) sekä näitä tukevia työtehtäviä (tukiproessit). Työtehtävien ohella kysyttiin, millaista osaamista näiden työtehtävien hoitamiseen tarvitaan.

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän omia työtehtäviä ja vastuualueita. Heiltä kysyttiin myös muita työpaikan vastuualueita ja niiden sisältämiä työtehtäviä. Näiden lisäksi kysyttiin

kehittämistyöstä ja tulevaisuuden mielenterveystyöstä sekä miten saadaan tarvittavaa osaamista tulevaisuutta varten.

Haastattelussa käytiin läpi yleisimpiä prosesseja; oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot, eettiset taidot ja esteettiset taidot. Näistä haastateltava kertoi, mitä se hänen mielestään sisältää ja kuinka tärkeä osa-alue on asteikolla 1 - 5.

Työtehtävien ja osaamisen lisäksi haluttiin selvittää, miten hyvin työntekijät tietävät yrityksen strategian ja tavoitteet. Heiltä kysyttiin myös, mitä heidän itsensä, työyhteisön sekä johdon tulisi tehdä mainitsemiensa tavoitteiden saavuttamiseksi.

#### **4.2.2 Taustatiedot, ammattinimikkeet, työtehtävät**

Kaikilla haastateltavilla on sosiaali-alan koulutus (lähihoitaja, sairaanhoitaja, sosionomi). Työkokemus mielenterveysalalta vaihteli muutamasta kuukaudesta 18 vuoteen. Osa haastateltavista oli vasta tai muutaman vuoden sisällä valmistunut ja heidän ikänsä vaihteli 23 ja 55 vuoden välillä. Haastateltavana oli seitsemän naista ja yksi mies.

Ammattinimikkeikseen he kertoivat ohjaaja, asumispalveluyksikön ohjaaja, sairaanhoitaja ja vastaava sairaanhoitaja. Ammattinimikkeeseen kuuluvat tehtävät kuvattiin hyvin, samoin mielenterveystyöhön liittyvät työtehtävät. Huomioitavaa on, että tehtävinä kuvattiin tärkeimpinä, eli asteikolla 4 - 5, pidetyt työtehtävät. Aluksi kysyttiin ammattinimikkeeseen yleisesti liittyviä työtehtäviä ja myöhemmin, mitä ammattinimikkeeseen liittyviä työtehtäviä haastateltava tekee työpaikalla. Näihin tuli muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta samat vastaukset. Muutama luetteli yleisesti kuuluvia tehtäviä laajemmin. Kysyttäessä myöhemmin muita työpaikalla olevia ammattinimikkeitä, esille tuli aiempien lisäksi sosionomi, psykiatrinen sairaanhoitaja, somaattinen sairaanhoitaja, perushoitaja, esimies, toimitusjohtaja, tradenomi ja kasvatustieteiden maisteri.

Kysyttäessä työpaikalla olevia työtehtäviä kuvasi moni niin sanottuja omia työtehtäviään. Työtehtävät olivat kuitenkin aika yhtenäisiä ammattinimikkeestä riippumatta. Vain muutama huomioi esimerkiksi hallintoon tai kiinteistön huoltoon liittyvät työt.



Tehtävänkuvia ja niiden tärkeyttä kuvattaessa vastaukset olivat aika yhteneväisiä. Kaikki kokivat tärkeimmäksi asiakkaiden ohjaamisen ja tukemisen päivittäisissä toiminnoissa. Tärkeäksi kerrottiin myös henkisen puolen hoito sekä lääkehoito.

#### **4.2.3 Ydin- ja tukiprosessit, vastuutehtävät, kehittämistyö, tulevaisuus**

Ydinprosesseina haastateltavat pitivät asiakkaiden lääkityksen ja henkisen puolen tukemista, kuntoutustyön, asiakkaan itsenäisen toiminnan tukemista sekä ohjausta ja liiketoiminnallista työtä. Ydinprosessien hoitamiseen tarvittavana osaamisena kuvattiin mielenterveysalan perustietämys, lääkinnällinen osaaminen, sairauksien tietämys, asioiden hallinta, halu auttaa ihmisiä, somaattinen ja psyykinen osaaminen, vuorovaikutustaidot sekä liiketoimintaosaaminen.

Tukiprosesseina mainittiin siivous-, pyykki- ja ruokahuolto, tiimityö, palaverit, työnohjaus, työterveyshuolto, asiakkaiden virikeryhmät, yhteistyö terveyskeskusten, apteekkien, taksien toimintaterapeutin sekä muiden sidosryhmien kanssa. Tukiprosesseihin tarvittavaa osaamista oli alaan liittyvä koulutus ja tieto, mielenterveystyön prosessien tuntemus, keskustelutaito, vuorovaikutustaidot, ratkaisukeskeisyys ja sosiaalisuus.

Suurin osa tiesi hyvin omat vastuutehtävänsä ja myös muita työpaikalle kuuluvia vastuualueita sekä niiden sisältämiä tehtäviä. Osa ei näitä juuri eritellyt tai he eivät osanneet tuoda niitä esille haastattelussa. Yksi haastateltavista ei ollut varma omista vastuutehtävistään. Vastuualueina mainittiin lääkehoito, ensiapu, siivous-, kiinteistö- ja ruokahuolto, ryhmien vetäminen, talon ulkopuolinen toiminta sekä asiakkaan asema ja oikeudet.

Muita työpaikalle kuuluvia vastuualueita kerrottiin olevan työnjohto, viriketoiminta, henkilöstöhallinto, yrityksen taloudellinen vastuu, kotoilu -ryhmä, hoitoneuvottelut, naisten ryhmä, miesten ryhmä, hallinnolliset asiat sekä etuudet ja velvollisuudet. Näiden vastuualueiden sisältämät työtehtävät kuvattiin hyvin ja kohtalaisen tarkasti. Yksi haastateltava ei vastannut näihin ollenkaan. Kehittämistyönä mainittiin toiminnan kehittäminen asiakkaiden näkökulmasta, kuntoutusmenetelmien kehittäminen, henkilöstön lisäkoulutus, opiskelijoiden merkitys uusien asioiden tuojina, suunnittelutyö, työkokemus esimerkiksi työpaikan vaihtuessa, menetelmien kehittäminen, uusien asioiden testaaminen ja jakaminen sekä uudet toimintatavat.

Haastateltavien mielestä tulevaisuuden mielenterveystyön osaamiseen kuuluu asiakaskunnan iän muutoksen huomioiminen etenkin nuorien asiakkaiden kohdalla, laaja-alainen osaaminen, psykiatrinen ja mielenterveystyön osaaminen avopalveluissa, kyky elää muutoksessa, ihmismäinen kohtaaminen, kyky kehittää itseään sekä talousarvioiden ja laskelmien tekeminen. Tätä osaamista saadaan lisäkoulutuksella, harjoittelulla, työtä tekemällä, keskustelemalla, kuntoutumisen konkreettisella arvioinnilla, hoitoneuvotteluilla sekä työyhteisön yhteisillä pelisäännöillä.

Välissä kysyttiin, tuleeko haastateltavalla vielä mieleen muita työpaikalla olevia työtehtäviä, joita hän ei ole vielä maininnut. Tähän vastasi vain yksi henkilö ja hän lisäsi työtehtävänä asiakkaiden rahankäytöstä huolehtimisen, jota hän piti erittäin tärkeänä.

#### **4.2.4 Prosessit ja niiden arviointi**

Yleisistä prosesseista oppimistaidot arvioitiin välille 3 - 5 ja ne sisälsivät haastateltavien mielestä asioiden oppimista ja nopeaa omaksumista, vastaanottavuutta, innostuneisuutta, kiinnostuneisuutta, oppimista tekemällä tai lukemalla, kuuntelemista ja perehtymistä.

Ongelmanratkaisutaitoja suurin osa arvioi numerolla 5, joukossa muutama 4. Nämä sisälsivät kuuntelua ja keskustelua, konfliktien selvittämistä, asiakkaiden ja työyhteisön toimintaa, ratkaisujen tekemistä, uusia ratkaisumenetelmiä, maalaisjärkeä sekä pitkää pinnaa.

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot yhtä poikkeusta lukuun ottamatta arvioitiin arvosanalla 5. Taidot sisälsivät ihmisten välistä kanssakäymistä, palautteen antamista ja vastaanottamista, keskustelua, empaattisuutta, sosiaalisuutta, tiedonkulkua, ihmisten kanssa toimeen tulemistä sekä sanallista ja sanatonta viestintää.

Yhteistyötaidot arvioitiin suurimmaksi osaksi numerolla 5, kaksi antoi numeron 4. Yhteistyötaitoina mainittiin ulkopuoliset tahot, erilaisten henkilöiden kanssa toimiminen erilaisissa tilanteissa, moniammatillinen tiimityö, sosiaalisuus, keskustelu, työkaverit ja yhteinen toiminta ja jokaisen näkökulman ymmärtäminen ja hyödyntäminen.

Eettisiä taitoja suurin osa piti tärkeinä, joukossa yksi 4 ja yksi 3. Eettisinä taitoina mainittiin eettinen toiminta, hoitotyön etiikka, oikein toimiminen, ihmisten kohtelu, työoveruus, laajakatseisuus, suvaitsevaisuus ja työyhteisön arvot. Esteettiset taidot arvioitiin 3 - 5, niitä ei pidetty kovin tärkeinä. Tähän sisältyi viihtyisyys, hygieniaan liittyvät asiat, kukat, valoisuus, itsestä huolehtiminen ja perussiisteys.

#### **4.2.5 Strategia ja tavoitteet**

Yrityksen tavoitteina mainittiin mielenterveyspotilaiden kuntouttaminen ja kodinomaisten puitteiden tarjoaminen asiakkaille, jossa he pystyvät elämään hyvää ihmisarvoista elämää. Tavoitteeksi kerrottiin myös toiminnan laajentaminen ja yhteisten toimintamallien luominen. Asiakkaista toivottaisiin löytyvän voimavaroja, jotta he pystyisivät joskus itsenäiseen elämään. Tavoitteena pidettiin myös asiakkaiden toimintakyvyn ylläpitämistä.

Kysyttäessä haastateltavan tekemisiä tavoitteiden saavuttamiseksi, esille nousi arvojen, sääntöjen ja toimintamallien noudattaminen, ihmisten kannustaminen arjessa, kuntoutustyön tekeminen, toimiminen rehellisesti ja avoimesti, toisten kunnioittaminen sekä asiakkaiden ohjaaminen, neuvominen ja tukeminen mahdollisimman hyvin.

Työyhteisöllä tulisi olla haastateltavien mielestä selkeästi tiedossa yhteinen visio ja kaikkien tulisi toimia sen mukaan. Kaikkien tulisi noudattaa yhteisiä pelisääntöjä ja pitää yhtenäisen linja. Joidenkin haastateltavien mukaan toiset lipsuvat yhteisistä käytänteistä. Jokaiselle pitäisi myös antaa mahdollisuus kertoa omista näkemyksistä ja mielipiteistään. Tietoa pitäisi myös jakaa avoimesti.

Haastateltavien mukaan tavoitteiden saavuttamiseksi johdon tulisi informoida asioista, kouluttaa, organisoida työtehtäviä, puuttua napakasti asioihin ja luottaa työntekijöiden ammattitaitoon. Työntekijöitä pitäisi kuunnella ja antaa toimintaan hyvät välineet ja puitteet. Johdon tulisi myös antaa palautetta sekä henkistä työnohjausta ja varmistaa työntekijöiden riittävyys. Tärkeää on myös hoitaa taloudellinen vastuu.

#### **4.2.6 Haastatteluiden johtopäätökset**

Haastattelun aluksi käytiin läpi saatekirje, joka sisälsi samat asiat kuin aiempi ilmoitus henkilöstön ilmoitustaululla. Ilmoittelusta ja aiemmasta keskustelusta riippumatta työntekijät olivat valmistautuneet haastatteluun huonosti. Suurin osa sanoi haastattelun aluksi, ettei tiedä, mistä haastattelussa on kyse. Kaksi haastateltavaa oli valmistautunut miettimällä tehtävänkuvia.

Vastaukset olivat aika suppeita. Haastateltavilla meni aikaa kysymysten pohtimiseen ja jo ensimmäisissä haastatteluissa huomattiin lyhyeksi mitoitettu haastattelu-aika. Toisaalta muutaman haastateltavan vastaukset olivat niin lyhyitä, eikä niihin saatu lisäkysymyksilläkään enempää tietoa, että haastattelut kestivät alle tunnin ja näin pysyttiin aikataulussa.

Haastattelun alussa vastaukset olivat lyhyehköjä, mutta haastattelun edetessä haastateltavat alkoivat pohtia kysymyksiä syvällisemmin ja vastaukset pitenevät. Vastaukset olivat aika yleisluontoisia, eikä yksityiskohtiin juuri menty. Haastattelija yritti välillä tarkentaa vastauksia lisäkysymyksillä, mutta koska tarkoituksena oli saada esille haastateltavien osaaminen ja mielipide, ei liian yksityiskohtaisia, mahdollisesti johdattelevia kysymyksiä haluttu esittää.

Mikäli he olisivat pohtineet asioita etukäteen, olisi haastatteluista saatu enemmän ja tarkempaa tietoa. Moni heistä kuitenkin alkoi miettiä tarkemmin tehtävänkuvia ja osaamiseen liittyviä asioita ja he kokivat asiat mielenkiintoisiksi ja tärkeiksi.

#### **4.3 Tarkentava lisäkysely**

Ensimmäisen haastattelun pohjalta ei saatu tarpeeksi laajaa ja syvällistä tietoa henkilöstön työtehtävien ja osaamisalueiden kuvauksesta, joten haastattelua päätettiin täsmentää. Ensimmäisten haastattelujen jälkeisellä viikolla työntekijöitä pyydettiin kertaamaan aiemmassa haastattelussa ilmi tulleet työtehtävien määrittelyt sekä osaamisen alueet. Heille tehtiin paperilomake, joka sisälsi kolme tarkentavaa kysymystä. Haastattelu oli puolistrukturoitu. Kysymysten asettelu pyrittiin tekemään mahdollisimman helpoksi ja haastatteluun liitettiin myös esimerkin työtehtävien kuvaamisesta. Tarkentava lisäkysely löytyy liitteestä 2.

Lisähaastattelun avulla saatiin selkeästi avaavampia kuvauksia työntekijöiden työtehtävistä. Vastaukset olivat myös laajoja, koska työntekijöillä oli selvästi enemmän aikaa paneutua miettimään yrityksen työn sisältöä ja kokonaisuutta. Työntekijät myös käyttivät aikaa kuvausten tekemiseen ja hahmottivat, kuinka laaja osaamisalue ja tehtäväkenttä heidän työhönsä sisältyvät. Haastatteluista kerättiin yhteen työntekijöiden avaamia työtehtäviä ja niistä koottiin osaamisalueita. Haastattelun ensimmäinen kysymys koski yrityksen perustyötehtäviä, joita jokaisen kuuluu jollain tasolla osata. Näistä muodostui osaamiskarttaan osaamisalue nimeltä: Ammatillinen ja yksilöllinen osaaminen.

Toisena kysymyksenä kysyttiin, mitä työtehtäviä kuuluu yksittäiselle vastaajalle tai mitä vastuualueita hänellä on. Tämän perusteella osaamiskarttaan laadittiin kategoria/osaamisalue: Eriyisosaaminen, joka havainnollistaa hyvin työntekijöiden vastuualueiden hallintaa ja sisältöä.

Kolmannella kysymyksellä, jossa kysyttiin mielipidettä sille, mitä ammattinimikkeen tehtäviin pitäisi yrityksessä kuulua, mitattiin kaikille yhteisiä ja ammatillisia osaamisalueita. Näitä pohdintoja käytettiin osaamiskartassa vain osittain apuna, koska tämän kysymyksen kohdalla vastauksissa ei esiintynyt mitään erityistä. Tämän kysymyksen avulla yritettiin myös saada mielipidettä siihen, olisiko yrityksessä tarvetta kehittää tai nostaa jotain osaamista esiin, mitä ei välttämättä vielä ole ollut tai voisiko sitä tehdä näkyvästi yrityksen työkentällä.

#### **4.4 Osaamiskartan laadinta**

Osaamiskartan laadinnan pohjana on nimenomaan työkalu johdon käyttöön. Osaamiskartta ei siten sovellu esimiehen arviointiin kaikilta osin, vaan sitä varten sitä tulisi laajentaa. Osaamiskartan arviointilomake löytyy liitteestä 4 ja osaamiskuvaukset liitteestä 5.

Osaamiskartan laatimisen apuna käytettiin ”Palkeet” - projektin osaamiskarttaa sekä haastatteluista ilmenneitä osaamisen määrittelyn tehtäväalueita. Osaamiskartan pohjana olivat kuitenkin yrityksen strategiset tavoitteet sekä yrityksen nykyhetken ja tulevaisuuden osaamisen kartoitus.

#### 4.4.1 Osaamisalueiden määrittely

Ensimmäiseksi tehtiin analyysia haastatteluista ilmenneistä työtehtävistä ja sen jälkeen niitä koottiin yhteen (Liite 3.) Kaikkien kahdeksan vastaajan kertomat työtehtävät otettiin huomioon, jos työtehtävä oli mainittu ainakin kahden eri työntekijän toimesta. Tämän jälkeen työtehtävät siirrettiin eri osaamisalueiden alle ja niistä koottiin räätälöidyt osaamiskuvaukset. Erityisesti erityisosaamisen alueelle lisättiin myös yrityskohtaisia osaamistarpeen määrityksiä. Myös kehittämistyö toimi omana osa-alueenaan. Lisäksi eroteltiin neljä eri osaamisaluetta (taulukko 5), jotka ovat kaikille yhteinen osaaminen, ammatillinen ja yksilöllinen osaaminen, erityisosaaminen sekä kehittämisosaaminen.

TAULUKKO 5. Neljä eri osaamisaluetta.

KAIKILLE YHTEINEN OSAAMINEN <ul style="list-style-type: none"><li>• peruskoulutuksessa saatu osaaminen</li><li>• strategiaosaaminen</li></ul>	AMMATILLINEN JA YKSILÖLLINEN OSAAMINEN <ul style="list-style-type: none"><li>• persoonalliset kyvyt</li><li>• hoito- ja kuntoutustyössä vaadittava osaaminen</li><li>• mielenterveystyöosaaminen</li></ul>
ERITYISOSAAMINEN <ul style="list-style-type: none"><li>• Vastuualueosaaminen</li><li>• Liiketoiminnallinen osaaminen</li></ul>	KEHITTÄMISOSAAMINEN <ul style="list-style-type: none"><li>• itsensä ja työyhteisön arviointiosaaminen</li><li>• kehittämistaidot</li></ul>

Kaikille yhteisen osaamisalueen sisältö koostui pääosin osaamisesta, jonka työntekijät hankkivat jo perus- ja ammattikoulussa. Sisältö sovitettiin vastaamaan juuri kohdeyrityksen tarpeita. Tämän osa-alueen yhdessä osaamiskuvauksessa kiinnitettiin erityisesti huomiota henkilöstön ymmärrykseen yrityksen strategiasta ja sen sisäistämisestä.

Ammatillisessa ja yksilöllisessä osaamisessa painotettiin myös työntekijän persoonallisia kykyjä. Sisältö koostui pääosin hoito- ja kuntoutustyössä tarvittavasta osaamisesta mukaan lukien

mielenterveystyön ammatillisen osaamisen. Tähän osaamisalueeseen kerättiin lähes kaikki yrityksessä tarvittavan perusosaamisen, jota jokainen työntekijä joutuu käyttämään päivittäisessä työssään jollain tasolla.

Erityisosaaminen koostui lähinnä haastatteluista selvinneistä vastuualueista ja niiden sisällöistä. Lisäksi alueeseen liitettiin osaksi erityisosaamisia, joita kuuluu yrityksen liiketoiminnan hallitsemiseen.

Kehittämisosaamisessa oli painopisteenä itsensä arviointiosaaminen, muutosjoustavuus sekä yleiset kehittämisen kyvyt. Tämä osa-alue oli tulevaisuuteen tähtäävää ja perustui jo aiemmissa osa-alueissa olevien työtehtävien ja itsensä kehittämiseen.

#### **4.4.2 Osaamistasojen määrittely**

Niukasti selitetty numeraalinen tasoluokittelu on vaarallinen motivaation kannalta, numeroiden ongelmallisuutta vähentää, jos niiden sisällöt ovat kuvattu selkeästi ja konkreettisin esimerkein. Jokaisen numeron kohdalla olisi voitava hahmottaa, miten sen ilmaiseman tason osaaminen käytännössä näkyy (Viitala 2005, 157.) Osaamistasot laadittiin yleisluontoisiksi. Arviointiasteikko oli numeraalinen ja myös taso 0 otettiin mukaan, koska yrityksessä on paljon uusia työntekijöitä. Arviointiasteikko oli 0 - 5 ja lisäksi siihen liitettiin kuvaukset ammattilaiseksi kehittymisen eri asteista. Osaamisalueiden osaamiskuvaukset tehtiin vastaamaan jokaisen alueen kohdalla numeron 5 tasoista osaamista, jota vasten omaa osaamista piti verrata.

Osaamisalueiden räätälöityjä osaamistasoja kolmelle eri tasolle ei laadittu aikataulun vuoksi. Jos osaamistasot olisi räätälöity ja avattu esimerkiksi kolmella eri tasolla 1 – 3 - 5, työntekijän olisi myös liian helppo valita itselleen numero 3. Yhdellä räätälöidyllä kuvauksella työntekijä joutui pohtimaan osaamistaan enemmän ja samalla huomasi, mitä kaikkea koko alue parhaimmillaan sisältää. Osaamistaso 5 oli määritykseltään hyvin alueen vastuuhenkilön toimenkuvaa kuvaava.

#### 4.4.3 Osaamisprofiilien määrittely

Osaamisprofiilit määriteltiin ennen kehityskeskusteluja yrittäjän kanssa käydyn keskustelun perusteella. Yrittäjän kanssa täsmennettiin yrityksen strategiaa ja todellisia osaamistarpeita nykyhetkellä sekä tulevaisuudessa. Johto siis linjasi tässä vaiheessa kriittiset osaamisalueet strategian mukaisesti. Osaamisprofiilialueet olivat kuntouttavan työotteen käyttö, asiakkaan kohtaaminen, erityisryhmien ohjausosaaminen, toiminnallisten ryhmien suunnittelu ja toteutus sekä voimavara- ja ratkaisukeskeinen ohjausosaaminen. Nämä osaamisalueet ovat yrityksen strategian ja tulevaisuuden osaamisen kannalta keskeisimmät. Erityisryhmien ohjausosaaminen on tärkeää tulevaisuuden kannalta siksi, että asiakaskohderyhmät eivät pysy ennallaan, vaan yritykseen sijoitetaan yhä enemmän keskenään eri mielenterveysongelmista kärsiviä eri diagnooseilla. Tämän vuoksi henkilöstön, kuten johdonkin, tulee ymmärtää eri kohderyhmiä ja ohjata heitä eri keinoilla. Yrityksen tavoitteena on olla myös erityisasiantuntija mielenterveysongelmaisten eri kuntoutusmuotojen suhteen, joten strategisesti tärkeää on hallita eri toiminnallisten ryhmien suunnittelu- ja toteutustyö.

Ehdottomia osaamisprofiileita myös mietittiin sillä tasolla, mitä yrityksen henkilöstön kuuluu osata kilpailijoita paremmin tai laadukkaammin. Lisäksi yrityksen nimenomainen tunnettuus, arvot sekä erilaistuminen otettiin painokkaasti huomioon.

Osaamisprofiilit on **lihavoitu** osaamiskarttaan (Liite 4) ja niistä jokaisella alueella työntekijän osaaminen piti olla vähintään tasolla 4 tai, jos kyseessä oli tiedossa olevat yhteiset osaamisen kehittämistarpeet, tavoitenumeroiksi tuli aina laittaa numero 5.

#### 4.5 Osaamiskartan arviointi ja kehittäminen

Osaamiskartat käytiin läpi yrityksen kehityskeskusteluissa esimiehen ja työntekijöiden välillä. Viikko ennen kehityskeskusteluja, osaamiskartat arviointilomakkeineen ja osaamiskuvauksineen lähetettiin yrityksen kahdeksalle työntekijälle. Työntekijöitä ohjeistettiin lomakkeen täytössä saatekirjeellä.

Kehityskeskustelujen alkuun mennessä työntekijät olivat pääsääntöisesti arvioineet omaa osaamistaan kokonaisvaltaisesti. Osa työntekijöistä ei ollut arvioinut itse epäselviä kohtia, joiden



täyttöön saivat sitten keskustelussa apua.

Kehityskeskustelujen alussa osaamistasoja jouduttiin kertaamaan ja selkeyttämään. Alussa kerrottiin myös kehityskeskustelun eteneminen: työntekijä arvioi ensin itsensä perustellusti, sen jälkeen esimies antaa oman arvionsa. Tämän jälkeen mietitään, onko osaamisalueella kehitettävää. Keskustelun lopussa työntekijä antaa avointa palautetta työyhteisöstä, esimiehestä sekä johdosta ja käytänteistä, jos ne eivät ole tulleet aiemmin keskustelussa esiin. Myös esimies antaa mahdollista lisäpalautetta työntekijälle. Työntekijälle kerrottiin, että myös osaamiskartasta tulee antaa palautetta, varsinkin kun se on ensimmäistä kertaa käytössä.

Kehityskeskustelun aikana osaamisalueet käytiin yksitellen läpi. Kehitettävät alueet tulivat luonnollisesti vastaan keskustelun edetessä. Kehitettävän osaamisalueen määrittely perustui ennen kaikkea siihen, oliko kyseessä yrityksen strategiaan pohjautuva osaamisprofiili. Osaamisprofiilitason tavoite oli aina numeraalisesti korkealla, joten jos työntekijän osaamistaso ei ollut korkea profiilialueilla, osaamisalueen kohdalla oli kehitettävää. Kehittämistä vaativia osa-alueita muodostui myös osaamiskuilua kuvaavista yleisistä ja ammatillisista osaamisalueista. Lähtökohta on, että työntekijät ovat perusosaamisessaan samalla tasolla.

Työntekijöille selvitettiin, että ne kohdat, joissa on kehitettävää, merkitään osaamiskartan oikeaan sarakkeeseen ja liitetään kehittämissuunnitelmaan. Lisäksi esimiehen ja työntekijän keskiarvoinen tason numero merkitään kehittämissuunnitelmaan kehitettävillä osaamisalueilla.

Osaamisalueiden läpikäymiseen meni aikaa, koska osaamiskuvauksia täytyi keskustelujen ohessa tarkistaa, koska kyseessä oli laajempi osaamistaso kuvaus, ei jaoteltu. Lisäksi kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun osaamiskartta oli käytössä. Työntekijät maltoivat kuitenkin käydä jokaisen osa-alueen tarkasti loppuun, kyseessä oli heidän osaamisen mittaaminen ja arviointi. Keskustelun lopussa osaamiskartasta pyydettiin avointa palautetta. Keskeisin positiivinen palaute koki osaamiskartan monipuolisuutta: työntekijät huomasivat, kuinka monitahoinen ja merkityksellinen heidän työkenttäänsä ja työtehtävänsä ovat. Työntekijät oppivat arvostamaan työnsä merkitystä enemmän, koska työ vaatii useiden eri osa-alueiden hallintaa.

Työntekijät antoivat myös palautetta siitä, että joutuivat todella pohtimaan oman työnsä sisältöä osaamiskuvauksia kerratessaan. Osaamiskartoituksen avulla he myös kokivat, että heidän oli helpompi huomata, mihin asioihin tulee vielä osaamisessa panostaa eli mitä kehitettävää vielä on.

Työntekijöiden mielestä osaamiskartta kuvasi koko organisaation osaamisvaatimuksia ja -tarpeita. Negatiivisina puolina työntekijät toivat selkeästi esiin arviointiasteikon epäselvyyden ja sen vaikeat kuvaukset. Arviointiasteikossa käytettiin kuvaavina sanoina esimerkiksi asiantuntija, expertti ja ammattitaidoton. Työntekijöiden mielestä kuvaukset olivat vieraita eivätkä sopineet yrityksen linjaukseen. Lähes jokainen arvosteli itsensä vaatimattomammalle tasolle kuin esimies, koska eivät kokeneet olevansa asiantuntijan tai expertin roolissa lähes millään osaamisalueella. Myös osaamiskuvaukset olivat liian vaativia, jokainen löysi jostain kuvauksen lauseesta sellaisen muodon, etteivät uskoneet sitä hallitsevansa.

Kehittämistoimenpiteiksi osaamiskartan suhteen otettiin siis arviointiasteikon kuvausten muutokset. Lisäksi joitain yksittäisiä osaamiskuvauksia muokattiin. Lisäksi mahdollisia jatkokehittämistoimenpiteitä voisi olla osaamistasokuvausten erittely esimerkiksi kolmelle eri tasolle.

#### **4.6 Kehittämissuunnitelma**

Kehittämissuunnitelmat laadittiin yksilöittäin osaamiskartoitukseen perustuen. Kehityskeskusteluissa ilmenneet kehittämiskohteet poimittiin suoraan osaamiskartoista kehittämissuunnitelmiin. Kehittämissuunnitelmiin kirjattiin kehittämisalueiden lisäksi kehittämistoimenpiteet sekä aikataulu ja arvioinnin muoto. Kehittämissuunnitelmalomake löytyy liitteestä 6.

Kehittämistoimenpiteiksi valittiin jo yrityksen käytössä olevia kehittämisen menetelmiä, kuten perehdytys, henkilöstöpalaverissa asian käsittely/tiedottaminen, mentorointi, 360 -asteinen arviointi sekä esimiehen kehitystä seuraava arviointi seuraavassa kehityskeskustelussa. Myös itseopiskelu, reflektointi ja tutkimus- ja ammattikirjallisuuteen perehtyminen olivat suuressa osassa kehittämismenetelmiä.

Osaamiskuiluja päätettiin ruveta yhtenäistämään koulutusten turvin, koska koulutus on nopea tapa saada työntekijät samalla tasolle osaamisen suhteen yksittäisissä vähemmän merkityksellisissä osaamisalueissa. Osaamisprofiilien kehittämiseen sen sijaan käytettiin usein koko organisaatiota koskevia kehittämistoimenpiteitä, kuten yhteinen, laaja ja syventävä

koulutusjatkumo. Yritysvierailuja ja benchmarking – menetelmää pyrittiin käyttämään myös yhteisen osaamisen kehittämisen menetelminä.

Yrityksessä vieraita kehittämisen muotoja ovat coaching, työkierto sekä systemaattinen työnohjaus ja sisäinen koulutus. Ne ovat kuitenkin tulossa yrityksen toimintamuodoiksi pienin, kokeilevin liikkein. Tavoitteena olisi ottaa ne ensin paremmin käyttöön, esimerkiksi suunnitelmallisesti seuraavan vuoden aikana. Kun itse kehittämismenetelmät on sisäistetty paremmin ja vastuutettu työntekijöille, ne on helpompi ottaa toimintaan systemaattisesti mukaan.

Kehittämissuunnitelmista jäi puuttumaan selkeä suunnitelma koko työyhteisön kehittämiseksi. Työyhteisön kehittämistä käsitellään kuitenkin henkilöstöpalaverissa ja koko organisaatiolle on jo mietitty vuodeksi yhteinen koulusteema: selkeä erityisammattitaidon kehittäminen yhä haastavammassa mielenterveystyössä alansa huipuksi seuraavan viiden vuoden sisään. Lisäksi tavoitteena olisi kehittää monitoimimalli, jollaista ei olisi tarjolla paikallisesti toimivilla kilpailijoilla. Tämän vuoksi myös esimiesten ja hallinnon muiden työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa, varsinkin liiketoiminnalliseen kehittämistyöhön.

## 5 YHTEENVETO

Yrityksen visiona on olla mielenterveysalan erityisasiantuntijayritys seuraavan viiden vuoden aikana. Vision saavuttamiseksi yrityksen strategiassa täytyy ottaa painokkaasti huomioon vallalla oleva kilpailutilanne ja osaamisen merkitys erottautuakseen kilpailussa. Osaamisen kehittämiseen panostamisella yritys voi erikoistua sekä laatia uusia toimintamalleja ja palveluja, joita kilpailijoilla ei ole käytössä. Samalla yrityksestä tulee kilpailukykyisempi.

Kohdeyrityksellä ei ollut käytössään järjestelmällistä osaamisen kehittämisen menetelmää. Yrityksen strategiaan painottuvia osaamisen kehittämisen alueita tuli kehittää tulevaisuuden tarpeisiin vastaaviksi. Päättökysymyksenä oli selvittää, millainen osaamisen kehittämisen prosessi kokonaisuudessaan on. Alatutkimusongelmana haettiin vastauksia kysymyksiin: Mitä ovat yrityksen nykyinen osaaminen ja tulevaisuuden osaamisen tarpeet sekä millaisilla menetelmillä osaamista kehitetään ja arvioidaan.

Tutkimuksessa selvitettiin laadullisen haastattelun ja syventävän puolistrukturoidun kyselyn avulla, mitä osaamista kohdeyrityksessä tällä hetkellä on, ja millaista osaamista se tarvitsee tulevaisuudessa. Yrityksen nykyosaaminen selvisi haastatteluissa henkilöstön kuvaillessa työtehtäviään. Kuvailut perustuivat mielenterveysalan perustyöhön liittyvään osaamiseen, kuten asiakkaan arjen perustoiminnoista huolehtiminen, kuntouttava ja lääkinnällinen työ, asiakkaiden kohtaaminen sekä ohjaustyö. Yrityksen nykyhetken osaaminen oli kehityskeskustelujen perusteella hyvällä tasolla. Osaamiskartan palautteen perusteella henkilöstö myös havainnoi, kuinka paljon nykyosaaminen vaatii, ja kuinka suuri ja monipuolinen osaamisalue heidän työssään on. Haastattelujen avulla selvisi, että strategian ymmärtäminen on henkilöstölle haastavaa, joten yrityksen johdon on syytä panostaa strategiasta tiedottamiseen yhä enemmän.

Tulevaisuuden osaaminen tehtiin läpinäkyväksi tietyillä osaamisalueiden laatimisilla osaamiskartassa. Henkilöstön osaaminen osaamisprofiilialueilla vaati kehittymistoimenpiteitä. Tulevaisuuden erikoisosaaminen, eli mielenterveysalan erityisosaaminen kilpailuilla markkinoilla, tuli suurimmaksi kehittämisen kohteeksi tulevaisuudessa. Toinen alatutkimusongelma koski kehittämisen toimintatapojen sekä arvioinnin menetelmiä. Viitekehityksessä koottiin lähdemateriaaleista tukea tähän tutkimusongelmaan. Haastatteluista selvisi myös, että tulevaisuudessa henkilöstön mielestä on tärkeää kehittää asiakkaiden ikärakenteeseen liittyvää

ohjausosaamista, kuten nuorten, erityisryhmien ohjausosaaminen. Myös yrityksen strategia tuki haastattelun tuloksia. Yrityksen näkemys tulevaisuuden osaamisesta oli erityisryhmien, toiminnallisten ryhmien suunnitteluun sekä ratkaisu- sekä voimavarakeskeiseen ohjausosaamiseen painottaminen. Näitä strategisia osa-alueita käytettiin osaamisprofiileina kehittämissuunnitelmia laatiessa.

Kehittämissuunnitelmiin rakennettiin osaamiskartan avulla osa-alueet, joissa työntekijöillä oli kehittämisen tarpeita. Osaamisprofiilit muodostivat kokonaisuuden koko henkilöstön yhteisestä osaamisesta. Kehittämissuunnitelmiin kirjattiin myös kehittämistoimenpiteet viitekehyksen perusteella. Lähdeaineistosta poimittiin yritykselle soveltuvimmat toimenpiteet, jotka kirjattiin suunnitelmiin. Kehittämisen arvioinnista koottiin lähdekirjallisuutta käyttäen erilaiset arviointimenetelmät, joita kohdeyrityksen olisi hyvä käyttää osaamisen kehittämisen todentamiseksi.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Opinnäytetyön tarkoitus oli määrittää yritykselle osaamisen kehittämisen prosessi. Sydänmaanlakan (2007, 170.) mukaan kehittämisen arviointia tulisi seurata noin puoli vuotta kehittämisen jälkeen. Jatkotutkimusaiheena voisi siis olla kehittämisen arvioinnin seuraaminen, jonka tarkoitus on selvittää, olivatko kehittämisen menetelmät toimivia ja onko yrityksessä oleva osaaminen kehittynyt.

Viitalan (2006, 60) mukaan yrityksen toimintamalleja pitäisi osaamisen kehittämisen lisäksi olla muun muassa johtamisen kehittämisprosessit, palkitsemis- ja palautejärjestelmät. Yrityksen olisi hyvä rakentaa myös tällaisia erilaisia järjestelmiä käyttöönsä, jolloin osaamisen kehittämisellä olisi vielä enemmän pohjaa.

### **Opinnäytetyön luotettavuus**

Osaamiskartan luonnilla mitattiin konkreettisesti osaamista. Kehittämissuunnitelmien avulla on tarkoitus mitata osaamisen kehittymistä eri menetelmien avulla. Osaamiskartan voi tietenkin jokainen arvioija, esimies tai työntekijä, käsittää aina oman persoonansa kautta, jolloin arviointikriteeristö ja arvioinnin kuvaukset eivät ole kaikille samat.

Opinnäytetyössä jokainen vaihe on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus olisi luotettava. Suurin eettinen kysymys on kuitenkin se, onko tutkimuksesta näennäisesti hyötyä kohdeyritykselle juuri siksi, että opinnäytetyön toinen tekijä toimii yrityksen esimiehenä. Esimiehenä ja opinnäytetyön tekijänä suurin yhteneväisyys, joka olisi voinut vaikuttaa tuloksiin, oli kuitenkin varmasti kehityskeskusteluissa käyty palautteen anto osaamiskartasta ja kehittämissuunnitelmien hyödyllisyydestä. Jokaisen yrityksen esimiehen on kuitenkin luotettava siihen, että kehityskeskusteluissa ja osaamisen kehittämisessä työntekijät ovat avoimia ja pyrkivät kehittämään itseään joka tasolla.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tulokset tukivat yrityksen strategiaa antaen sille valmiin prosessimallin osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisen prosessin käyttöön oton avulla yritys parantaa ja kehittää osaamistaan sekä kilpailukykyään. Kehittämisen ollessa systemaattista ja jatkuvaa päästään tavoitteisiin strategian avulla. Kun yritys kohdistaa oikeanlaiset kehittämistoimenpiteet henkilöstölle, tuloksena voi olla uuden tiedon lisääntyminen, tehtävien parempi hallitseminen, uusien toimintojen luominen sekä tasavertainen osaaminen osaamiskuiluja tasoitettaessa.

Tulevaisuuden osaaminen huomioidaan myös ennakoivasti, jotta toimintaympäristön muuttuessa strategiaa voidaan päivittää nopeasti. Systemaattisella kehittämistyöllä varmistetaan, että yrityksessä on aina tarvittavaa osaamista käytössä. Johdon tulee suhtautua osaamisen kehittämiseen vakavasti ja sitoutua siihen halutakseen menestyä alan markkinoilla. Osaamisen kehittäminen osana yrityksen strategiaa tekee prosessin näkyväksi ja mahdollistaa kehittämistyön jatkuvuuden.

Jotta prosessi olisi käyttökelpoinen ja antaisi kohdeyritykselle mahdollisimman paljon lisäarvoa, tulisi kohdeyrityksessä kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin integroidessaan prosessia osaksi normaalia liiketoiminnan kehittämistä: osaamisen kehittämisen strateginen tarkastelu yhdessä henkilöstön kanssa, osaamiskartan jatkuva käyttö kehityskeskusteluissa, säännöllinen osaamisen kehittäminen ja sen arviointi osaamiskartan sekä eri kehittämismenetelmien avulla. Osaamiskarttaa voidaan käyttää myös rekrytoinnin tukena sekä työnkierrossa kehittämismenetelmänä.

## LÄHTEET

Berglund, M. 2008. Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä. Case St1 Oy. Maisterin tutkinnon tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Hakupäivä 12.7.2013. [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12005/hse\\_ethesis\\_12005.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12005/hse_ethesis_12005.pdf).

Businessballs.com. 2013. Kirkpatrick's learning and training evaluation theory. Hakupäivä 9.7.2013. <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm#HRD> performance evaluation survey questionnaire sample questions.

Hakala, R. Tahvanainen, S. 2009. Osaava lähihoitaja 2020. Sosiaali- ja terveysalan peruskoulutuksen kehittämisstrategia. Raportit ja selvitykset 2011:6. Helsinki: Opetushallitus.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa – Instituutti Oy.

Educa – Instituutti Oy. 2013. Osaamiskartoitukset ja henkilöstön kehittäminen. Hakupäivä 25.7.2013. <http://www.educa-instituutti.fi/palvelut/osaamiskartoitukset-ja-henkiloston-kehittaminen.php>.

eOSMO. 2011. Osaamista kehittävä työkierto. Hakupäivä 4.6.2013. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>.

Ojasalo, K & Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.

Sosiaaliportti. 2012a. Lastensuojelun käsikirja. Työn tuki. Työnohjaus. Hakupäivä 4.6.2013. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/tyonohjaus>.

Sosiaaliportti. 2012b. Yleinen työelämäosaaminen. Hakupäivä 3.7.2013.



<http://www.sosiaaliportti.fi/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/yleinentyoelamaosaa>  
minen.

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

Sutinen, O. 2002. Mentorointi osana työyhteisön osaamisen kehittämistä – kokemuksia Oulun seudun ammattikorkeakoulun kaupan ja hallinnon yksiköstä. Pro Forma Didactica. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Oulu: Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. työryhmä esittää lakia osaamisen kehittämisestä. Tiedote. Hakupäivä 4.6.2013.  
[http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2012?109336\\_m=107038](http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2012?109336_m=107038).

Työterveyslaitos. 2011. Työnohjaus. Hakupäivä 4.6.2013.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/tyonohjaus/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/tyonohjaus/sivut/default.aspx).

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. Painos. Helsinki: Inforviestintä.

Äimälä, M. 2013. Työmarkkinat/Työlainsäädäntö ja työelämä. Osaamisen kehittämisen toimintamalli. Muistio. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Hakupäivä 25.7.2013.  
[http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/liitteet/2013/osaamisen-kehittminen-jsenkirjemuistio2.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/liitteet/2013/osaamisen-kehittminen-jsenkirjemuistio2.pdf).

## LIITTEET

### LIITE 1

Taustatiedot ja ammattinimike sekä työkokemus mielenterveysalalta ja työsuhteen aloittamiskuukausi- ja vuosi yrityksessä

Kuvaa jokainen työtehtävä arvoasteikolla 1-5 tärkeyden mukaan

5 = erittäin tärkeä

4 = kohtalaisen tärkeä

3 = tärkeä

2 = hieman tärkeä

1 = ei ollenkaan tärkeä

Millaisia työtehtäviä mielenterveystyö sisältää?

Millaisia työtehtäviä työpaikallasi on? Kuvaa useita työtehtäviä.

Mitkä ovat mielestäsi kaikkein tärkeimpiä työtehtäviä, sellaisia, joita ilman yritystä ei olisi olemassa?(ydinprosessit)Millaista osaamista näiden tehtävien hoitamiseksi täytyy hallita? Kuvaa ainakin 5 tehtäväs sisältöä.

Millaisia muita työtehtäviä työpaikallasi on tukemassa tärkeimpiä tehtäviä? (tukiproessit)Millaista osaamista näiden tehtävien suorittamiseksi täytyy omata?

Millaisia työtehtäviä ammattinimikkeesi tulisi osata yleisellä tasolla?

Millaisia ammattinimikkeellesi sisältyviä työtehtäviä teet työpaikallasi?

Millaisia vastuutehtäviä sinulle kuuluu?

Millaisia työtehtäviä vastuualueesi sisältää?

Millaisia vastuualueita työpaikallasi on jaoteltu?

Millaisia työtehtäviä nämä vastuualueet sisältävät kaiken kaikkiaan, kuvaa jokainen omin sanoin.

Millaisia työtehtäviä kehittämistyö sisältää? Millaista osaamista kehittämistyöhön tarvitaan?

Millaista osaamista tulevaisuuden mielenterveystyö tarvitsee?

Miten tällaista osaamista on mahdollista saada?

Keksitkö vielä muita työtehtäviä, joita et ole aiemmin maininnut, joita työpaikallasi on.

Yleisimpiä prosesseja: oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot, eettiset ja esteettiset taidot.

Mikä on yrityksen strategia/päämäärä/tavoitteet?

Mitä sinun tulee tehdä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?

Mitä työyhteisön tulisi tehdä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?

Mitä johdon tulisi tehdä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?

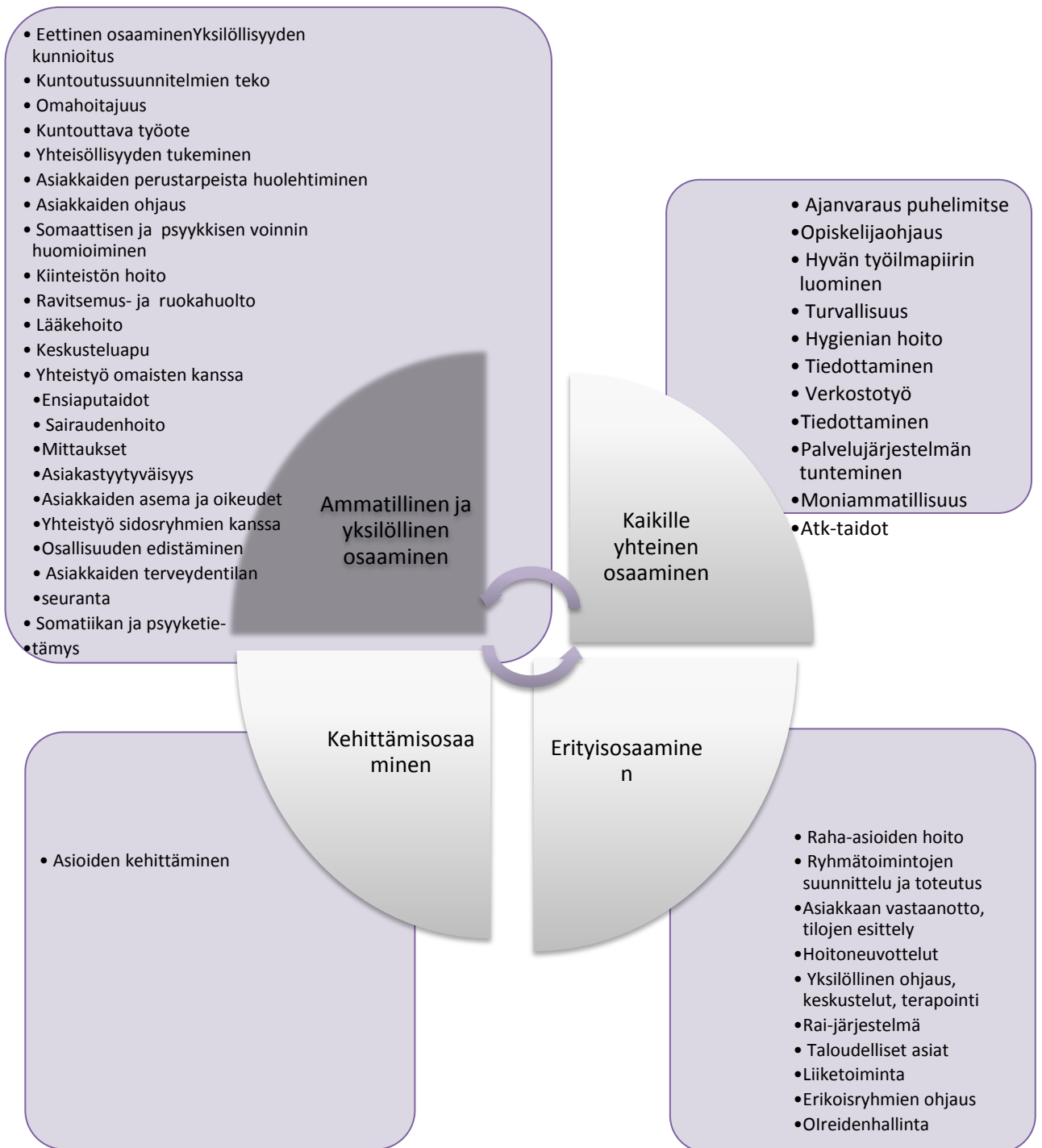
Hei!

Kiitos haastattelusta. Pyytäisimme nyt muistin virkistykseksi sinua kuvailemaan yleisesti työtehtäväsi ja niiden sisällöt sekä vastuualueeseesi kuuluvat tehtävät mahdollisimman syvällisesti tähän lomakkeeseen.

Jokaisen tulisi määrittää, oman pohdinnan mukaisesti, millaista työtä tekee, ja mitä siihen kokonaisuudessaan kuuluu. Jokainen alue on hyvä avata, jotta työnkuvan todellinen sisältö selkeytyy. Voit kuvata työaluetasi esimerkkinä siten, että olisit laatimassa työnhakuilmoitusta juuri sinun työtehtävääsi ja niin, että jokainen (myös sosiaalialan ulkopuolella työskentelevä) ymmärtää millaista työtä siihen kuuluu. Mieti myös esim. miten kuvaillet työtäsi ystävillesi, jotka eivät työskentele samalla alalla?

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omin sanoin ja mahdollisimman laajasti. Muista, että olet kehittämässä sellaista aluetta, jonka perusteella sinua arvioidaan.

- 1.) Mitä työtehtäviä kuuluu jokaiselle yrityksessä työskentelevälle?
- 2.) Mitä työtehtäviä kuuluu juuri sinulle ja/tai sinun vastuualueellesi yrityksessä?
- 3.) Mitä työtehtäviä pitäisi kuulua sinun ammattinimikkeellesi yrityksessä?



## OSAAMISKARTOITUS, ARVIOINTILOMAKE

*Mukaillen Palkeet projektin Palvelutalon osaamiskarttaa (Kontio & Kiviharju-Rissanen 2006).*

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on kartoittaa työntekijän ammatillisuutta eri osa-alueilla. Osaamiskarttaa hyödynnetään myös työntekijöiden perehdytyksessä, rekrytoinnissa sekä koulutustarpeiden arvioinnissa. Osaamiskartan tärkein tavoite on kuitenkin saada laadittua työntekijälle oma henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jota noudattamalla ammatilliset tavoitteet mahdollistuisivat mahdollisimman syvällisesti sekä kattavasti.

Osaamiskartoitus käydään vuosittain kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa ja jokainen keskusteluun osallistuva täyttää arviointilomakkeen. Työntekijän on tarkoitus arvioida omaa osaamistaan ja esimies arvioi myös samalla arviointikehikolla työntekijän suoriutumista ja ammatillisuutta.

Arvioi itseäsi alla olevan arviointiasteikon (0-5) mukaisesti. Käytä arvioinnin apuna arviointikehikkoa, joka löytyy erillisesti liitteestä. Muista, että arviointikehikkoon on avattu parhaan taidon tavoitteita, sinun ei siis tarvitse saada kaikesta parasta asteikkotasoa vaan vertaa osaamistasi korkeimpaan tällä hetkellä ja mieti, mille tasolle haluaisit päästä!

OSAAMISKUVAUS	TASO	KOODI
EI TIEDÄ TEHTÄVÄSTÄ	ALOITTELEVA	0
TIETÄÄ TEHTÄVÄN	HARJAANTUVA	1
YMMÄRTÄÄ TEHTÄVÄN	OSAAVA	2
HALLITSEE TEHTÄVÄN	AMMATTILAINEN	3
PYSTYY ANALYSOIMAAN JA KYSEENALAISTAMAAN TEHTÄVÄÄ	ERITTÄIN HYVIN HALLITSEVA	4
ON TEHTÄVÄN VASTUUHENKIÖ	ASiantuntija	5

<b>KAIKILLE YHTEINEN YLEISOOSAAMINEN</b>					
	OMA ARVIO	ESIMIEHEN ARVIO	KA ARVIO	TAVOITE TASO	TARVITAANKO KEHITTÄMISTOIMENPI TEITÄ
PALVELUJÄRJESTELMÄOSAAMINEN					
TIETOTEKNIikka JA JÄRJESTELMIEN HALLINTA					
PROJEKTIOSAAMINEN					
TOIMINNAN KOKONAISUUDEN HALLINTA					
VIESTINTÄ- JA KOMMUNIKAATIOTAIDOT					
YHTEISTYÖ- JA RYHMÄTYÖTAIDOT					
PUHELINOSAAMINEN					
OPISKELIJOIDEN OHJAUSOSAAMINEN					
MONIAMMATILLISEN TIIMITYÖN OSAAMINEN					
TYÖHYVINVOINTIOSAAMINEN					
HYGIENIAOSAAMINEN					
ENSIAPUOSAAMINEN					
TYÖTURVALLISUUSOSAAMINEN					
	<b>MUISTIINPANOJA</b>				

AMMATILLINEN JA YKSILÖLLINEN OSAAMINEN						
	OMA ARVIO	ESIMIEHEN ARVIO	KA ARVIO	TAVOITE TASO	TARVITAANKO KEHITTÄMISTOIMENPITEI TÄ	
ARVO- JA EETTINEN OSAAMINEN						
ASIAKKAAN KOHTAAMINEN						
VUOROVAIKUTUS ASIAKKAAN KANSSA						
VUOROVAIKUTUS OMAISTEN KANSSA						
ASIAKASLÄHTÖISEN TYÖSKENTELYN OSAAMINEN						
YKSILÖVASTUISEN HOITOTYÖN OSAAMINEN/OMAOHJAAJUUS						
AMMATILLINEN PÄÄTÖKSENTEKO OSAAMINEN/HOITO- JA KUNTOUTUSSUUNNITELMA						
TOIMINTAKYKYÄ JA SELVIITYMISTÄ EDISTÄVÄ JA YLLÄPITÄVÄ OSAAMINEN						
KUNTOUTTAVAN TYÖOTTEEN KÄYTTÖ						
YHTEISÖLLISYYSOSAAMINEN						
PERUSHOITOOSAAMINEN						
MIELENTERVEYSASIAKKAAN SAIRAUKSIEN HOITO- OSAAMINEN						
SOMAATTISTEN SAIRAUKSIEN HOITO-OSAAMINEN						
TERVEYDENTILAN ARVIOINTI						



SAIRAANHOIDOLLISTEN TOIMENPITEIDEN OSAAMINEN					
LÄÄKEHUOLTO OSAAMINEN					
APUVÄLINE JA HOITOTARVIKE OSAAMINEN					
RAVINTO- JA RUOKAHUOLTO OSAAMINEN					
SIIVOUSSHUOLLON OSAAMINEN					
KIIINTEISTÖHUOLLON OSAAMINEN					
PERSOONALLISET KYVYT:					
VASTUULLISEN ROOLIN HALLINTA					
ONGELMANRATKAISUTAIDOT					
YRITTÄJYY SOSAAMINEN					
ORGANISOINTIKYKY					
STRESSINSIETOKYKY					

	<p><b>MUISTINPANOJA:</b></p>
--	------------------------------

ERITYISOUSAAMINEN					
	OMA ARVIO	ESIMIEHEN ARVIO	KA ARVIO	TAVOITE TASO	TARVITAANKO KEHITTÄMISTOIMENPITEIT Ä
ESIMIESTAIDOT/ TYÖSKENTELYOSAAMINEN					
MARKKINOINTIOSAAMINEN					
TALOUSOSAAMINEN					
TIETOSUOJAOSAAMINEN					
LAATU- JA VAIKUTTAVUUSOSAAMINEN					
VOIMAVARA- JA RATKAISUKESKEINEN OSAAMINEN					
ERITYISRYHMIEN OHJAUS OSAAMINEN					
TOIMINNALLISTEN- JA KESKUSTELURYHMIEN SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA ARVIOINTI OSAAMINEN					
SOSIAALITURVAOSAAMINEN					
	MUISTIINPANOJA				

KEHITTÄMISOSAAMINEN					
	OMA ARVIO	ESIMIEHEN ARVIO	KA ARVIO	TAVOITE TASO	TARVITAANKO KEHITTÄMISTOIMENPITEIT Ä
INNOVAATIOVALMIUDET					
ITSENSÄ, TYÖYHTEISÖN JA YRITYKSEN KEHITTÄMISTAITO					
MUUTOKSENHALLINNAN OSAAMINEN					
TUTKIMUSOSAAMINEN					
REFLEKTOINTIOSAAMINEN					
	MUISTIINPANOJA				

YRITYKSEN OSAAMISKARTTA, ARVIOINTIKUVAUKSET

*Mukaillen Palkeet projektin Palvelutalon osaamiskarttaa (Kontio & Kiviharju-Rissanen 2006) sekä Osaava lähihoitaja 2020 (Hakala & Tahvanainen 2009, 78).*

## KAIKILLE YHTEINEN YLEISOSAAMINEN

### Palvelujärjestelmä osaaminen

Henkilö tuntee asiakkaan, organisaation, kaupungin/kunnan sekä yleisesti koko valtion mielenterveystyön palvelujärjestelmän. Henkilö tietää asiakkaan ja yhteisön verkostotyön merkityksen ja edesauttaa verkoston kehittämistä asiakasta hyödyntävällä tavalla. Henkilö osaa tehdä yhteistyötä eri verkostojen kanssa sekä suunnitella ja järjestää tarvittavia neuvotteluja. Henkilö hallitsee palveluketjujen kokonaisuuden ja osaa toimia yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa.

### Tietotekniikka ja järjestelmien hallinta

Henkilö kykenee työskentelemään hyödyntämällä erilaisia teknologisia järjestelmiä. Henkilö osaa käyttää erilaisia ohjelmistoja (RAI, CITY, EFFICA). Henkilöllä on hyvät atk-valmiudet (WORD, sähköposti) ja hän hyödyntää teknologisia viestintävälineitä työssään.

### Projektiosaaminen

Henkilö osaa suunnitella, toteuttaa ja arvioida erilaisia projekteja. Henkilö kykenee kokoamaan työryhmän, organisoimaan vastuualueet, aikataulun sekä budjetin projektille. Henkilö osaa myös arvioida projektin välivaiheita, osatavoitteiden toteumista sekä kokonaisuutta realistisesti. Henkilö osaa laatia raportin projektista sekä tiedottaa siitä muuta työyhteisöä.

## Toiminnan kokonaisuuden hallinta

Henkilö tietää palvelukodin merkityksen, sen arvot ja tavoitteet. Henkilö osaa nimetä yrityksen strategiset linjaukset ja tietää oman osuutensa ja vastualueensa koko yrityksen tehtäväkentässä tavoitteiden toteutumiseksi. Henkilö ymmärtää myös muiden vastualueet sekä niiden sisällön ja osaa kysyä neuvoja ja delegoida tehtäviä niiden mukaisesti. Henkilö tietää yrityksen johdon, muun työyhteisön ja asiakkaiden vastuun ja velvollisuudet kokonaisuuden hallinnassa. Henkilö työskentelee yhteisten linjausten mukaisesti.

## Viestintä- ja kommunikaatiotaidot

Henkilö on tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksista viestijänä ja osaa hyödyntää persoonallisia ominaisuuksiaan vuorovaikutustilanteissa. Henkilö osaa esiintyä vapautuneesti ja selkeästi vaativissa esiintymistilanteissa. Henkilö osaa käyttää apunaan erilaisia viestintävälineitä ja laatia selkeitä kirjallisia raportteja/suunnitelmia. Henkilö osaa kertoa yrityksen toiminnasta yhdellä vieraalla kielellä. Henkilö osaa kuunnella ja edetä keskustelussa tavoitteiden suuntaan ja toimia aktiivisena tasavertaisena osallistujana keskustelutilanteessa sekä kykenee perustellusti puolustamaan eriävää mielipidettään. Henkilö osaa arvioida viestintänsä vaikutuksia.

## Yhteistyö- ja ryhmätyötaidot

Henkilö osaa toimia yhteistyössä muun työyhteisön kanssa yhteisesti sovittujen periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti. Henkilö on aktiivisesti mukana yhteistyö-/neuvottelutilanteissa ja on kiinnostunut toisten osallistujien mielipiteistä sekä sitoutuu päätösten toteuttamiseen. Henkilö osaa kunnioittaa yhteistyökumppanin persoonallisia eroavaisuuksia ja arvoja sekä hyödyntää niitä tehdessään toteutumiskelpoisia päätösehdotuksia yrityksen vision ja asukaslähtöisen palvelun toteutumiseksi. Henkilö osaa johtaa kokous- ja neuvottelutilaisuuksia siten, että niissä syntyy turvallinen ja luova ilmapiiri. Henkilö osaa ohjata myös osallistujia keskustelemaan aktiivisesti. Henkilö osaa johtaa ja toimia siten, että kokous/neuvotteluaika käytetään tehokkaasti ja saadaan aikaan konkreettisia päätöksiä.

## Puhelin osaaminen

Henkilö osaa kertoa puhelimestaan selkeästi toimitettavasta asiastaan. Henkilö osaa puhelimitse konsultoida asiakkaan asioissa eri yhteistyötahoja (häätäkeskus, omaiset, sosiaalitoimi, päivystävä terveyskeskus). Henkilö osaa kirjata ja välittää saamansa tiedot yhteisesti sovitulla tavalla. Henkilö osaa suunnitella työyhteisön toimintaa siten, että asiakkaan ja muun työyhteisön yksityisyys toteutuu mahdollisimman hyvin asioidessa puhelimitse.

## Opiskelijoiden ohjausosaaminen

Henkilö osaa toimia ohjaajana ja näytönarvioijana opiskelijalle. Henkilö toimii esimerkillisesti siten, että osaa perustella toimintaansa opiskelijalle. Henkilö on perehtynyt opiskelijan työssäoppimistavoitteisiin. Henkilö osaa organisoida työaikansa siten, että aikaa jää opiskelijan ohjaukselle. Henkilö osaa laatia yritykselle työssäoppimissuunnitelman koko vuodelle, minkä alan ja jaksojen opiskelijoita sekä kuinka monta, on mahdollisuus ohjata siten, että se vastaa yrityksen ja opiskelijoiden tarpeita. Henkilö osaa tehdä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Henkilö osaa arvioida yrityksen arvojen ja hoitoperiaatteiden toteutumista opiskelijoiden ohjauksessa sekä antaa palautetta ja arvioida työssäoppijan oppimissuunnitelman yrityksen arvojen ja hoitoperiaatteiden mukaisesti. Henkilö hallitsee opiskelijan ohjausprosessin kokonaisuudessaan.

## Moniammatillisen tiimityön osaaminen

Henkilöllä on kyky jakaa osaamistaan ja ymmärtää muiden osaamisen merkitys. Henkilöllä on kyky työskennellä yhteistyössä monenlaisten ammattilaisten kanssa oman ammattiroolinsa puitteissa. Henkilö kykenee konsultoimaan eri yhteistyötahoja kertoen havainnoistaan ja huomioistaan asiakas- ja työyhteistyössä. Henkilö osaa kääntyä osaavan yhteistyötahon puoleen ratkoessaan erilaisia ongelmia.

## Työhyvinvointiosaaminen

Henkilö on sitoutunut ylläpitämään ja kehittämään työkykyään. Henkilö osaa toteuttaa työajan ja -tehtävien priorisointia yrityksen strategian ja tavoitteiden avulla. Henkilö omaa itsekuria kriisitilanteissa eikä mene tunteilla mukaan vaikeisiin tilanteisiin. Henkilö osaa ohjata itseään ja muita ongelmanratkaisussa. Henkilö toimii siten, ettei vaaranna muun työyhteisön työhyvinvointia, työssä viihtymistä tai työniloa. Henkilö osaa tehdä toteutuskelpoisia aloitteita yrityksen henkilöstön työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Henkilö ottaa aktiivisesti osaa työnohjauksellisiin keskusteluihin.

## Hygieniaosaaminen

Henkilö osaa arvioida hygieniaan liittyviä riskitilanteita. Henkilö tuntee hygienialainsäädännön ja päivittää tietoa hygieniasta. Henkilö osaa arvioida muutostarpeet yrityksen ohjeistuksissa sekä kehittää koko muun työyhteisön osaamista. Henkilö osaa toimia itsenäisesti erityistä aseptiikkaa vaativissa toimenpiteissä.

## Ensiapuosaaminen

Henkilö osaa tunnistaa ja arvioida asiakkaan sydämen, tajunnan, hengityksen, ruoansulatuselimistön ja luuston alueella olevien häiriöiden syyt sekä kiireellisyyden ja tarvittaessa alkaa antaa oma-aloitteisesti ensiapua. Henkilö osaa tarkkailla asiakkaan voinnissa tapahtuvia muutoksia. Henkilö tunnistaa myrkytysoireet ja osaa aloittaa hoidon. Henkilö osaa arvioida asiakkaan kokemaa kipua ja aloittaa tarvittaessa lääkkeellisen tai lääkkeettömän hoidon. Henkilö osaa arvioida ensiavun vaikuttavuutta ja mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Henkilö tietää, millainen ensiapuvälineistö tarvitaan ja päivittää sen säännöllisesti. Henkilö osaa ohjata ja perehdyttää muuta työyhteisöä sekä asiakkaita ensiaputoimenpiteissä.



## Työturvallisuusosaaminen

Henkilö tuntee yrityksen työturvallisuussuunnitelman. Hän osaa aloittaa ja organisoida pelastustoimia pelastusyksiköiden tuloon asti. Henkilö osaa ohjata muita vaaratilanteiden varalta ja tunnistaa kriisitilanteissa turvallisuusuhat. Henkilö osaa ehkäistä vaaratilanteita tiedottamalla poikkeavuuksista muille työyhteisön jäsenille sekä työsuojeluvaltuutetulle. Henkilö toimii yrityksen asiantuntijana muulle työyhteisölle.

## AMMATILLINEN JA YKSILÖLLINEN OSAAMINEN

### Arvo- ja eettinen osaaminen

Henkilö noudattaa työssään hyviä käytöstapoja ja osaa toimia asiakkaiden kanssa heidän tapojaan ja tottumuksiaan kunnioittaen. Henkilö toimii yrityksen ja työyhteisön arvojen mukaisesti. Henkilö osaa soveltaa arvo-osaamistaan yksittäisissä, muuttuvissa työtilanteissa ja asiakas- ja työyhteisösuhteissa ja perustella erilaisia ratkaisujaan. Henkilö uskaltaa käydä/aloittaa arvokeskustelua työyhteisössä ja yhteistyöneuvotteluissa. Henkilö osaa kuvata, miten hän toteuttaa vastuullisuuden periaatetta työssään sekä arvioida, miten asiakkaan itsemääräämisoikeus ja oikeus osallistua ja vaikuttaa hoitoaan koskevaan päätöksentekoon toteutuu. henkilö osaa kuvata, miten hän ottaa työssään huomioon asiakkaan yksilöllisyyden. Henkilö osaa myös arvioida omaa arvomaailmaansa suhteessa asiakkaiden sekä työyhteisön arvoihin sekä kuvata, mitkä arvot hänelle itselleen ovat työssä tärkeitä ja miten ne ohjaavat hänen työtään yrityksessä. Henkilö on myös aktiivinen kehittämään omaa ja työyhteisön arvo-osaamista analysoimalla yrityksen toimintaa. Henkilö osaa antaa rakentavaa, kriittistä palautetta toiminnasta ja ehdottaa ratkaisuja ongelmatilanteissa.

## Asiakkaan kohtaaminen

Henkilö osaa kohdata mielenterveysongelman asiakkaan kunnioittavasti sekä ohjata ja auttaa asiakkaan kokemissa erilaisissa tunnetiloissa, kuten ahdistus, masentuneisuus, surullisuus ja levottomuus. Henkilö osaa kohdata asiakkaan kunnioittaen hänen yksilöllistä persoonallisuutta sekä tukien hänen voimavarojaan arkipäivän tilanteissa tasavertaisena yhteistyökumppanina. Henkilö on rauhallinen ja ammattimainen kohdatessaan asiakkaan. Henkilö osaa kohdata asiakkaan vastuullisena aikuisena avun tarpeen syystä riippumatta.

## Vuorovaikutus asiakkaan kanssa

Henkilö ymmärtää avun tarpeessa olevaa asiakasta ja osaa ohjata/opastaa häntä ilmaisemaan omia tunteitaan ja ajatuksiaan. Henkilö osaa arvioida, miten ammatillinen vuorovaikutus ja empaattisuus toteutuvat hänen hoito- ja kuntoutustyössään. Henkilö osaa toimia rakentavasti ja luovasti yllättävissä tilanteissa mm. haastavan asiakkaan ja omaisen kanssa tai monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa. Henkilö osaa analysoida ja arvioida vaativia vuorovaikutustilanteista ja kehittää tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja.

## Vuorovaikutus omaisten kanssa

Henkilö osaa tehdä yhteistyötä omaisten kanssa asiakkaan edun mukaisesti ja ohjata omaiset mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan asiakkaan kuntoutussuunnitelmaa. Henkilö osaa havainnoida asiakkaan ja tämän omaisten välisiä vuorovaikutussuhteita ja tarpeen vaatiessa kannustaa tai rajoittaa niitä asiakkaan edun mukaisesti. Henkilö uskaltaa kohdata haastavankin omaisen tasavertaisesti siten, että asiakkaan hoitoa eivät ohjaa omaisen toiveet, jos ne ovat erilaiset kuin asiakkaan. Henkilö osaa toimia myös omaisten tukena ohjaten heitä tarvittaessa muiden tukitoimien piiriin. Henkilö osaa kehittää työyhteisöään niin, että omaiset voivat osallistua halutessaan yrityksen toimintaan. Henkilö osaa myös tunnistaa asiakkaan ja omaisen välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvat ristiriitatilanteet ja mahdollisuuden, että asiakas joutuu hyväksikäytön tai kaltoin kohtelun kohteeksi.

## Asiakaslähtöisen työskentelyn osaaminen

Henkilö osaa muuttaa omia toimintatapojaan eri työtilanteissa asiakkaan yksilöllisten tarpeiden ja tilanteen mukaan asiakkaan arvokkuutta kunnioittaen ja samalla asiakkaan turvallisuus huomioon ottaen. Omaohjaaja osaa hyödyntää asiakkaan elämäkokemusta ja voimavaroja suunnitellessaan asiakkaan yksilöllistä hoitoa yhdessä asiakkaan kanssa. Ristiriitatilanteissa henkilö osaa ottaa asiakkaan toiveet huomioon ja löytää sellaisia ratkaisuja, että asiakkaan selviytymiskyky ja terveysongelmat tulevat otetuiksi huomioon ratkaisuisa asiakkaan turvallisuus turvaten. Henkilö kykenee tunnistamaan ja arvioimaan, milloin asiakkaalla ei ole edellytyksiä itsenäiseen päätöksentekoon. Henkilö osaa edustaa asiakasta hänen hoitotahtoaan toteuttaen ja tehdä asiakaslähtöisesti ja vastuullisesti asiakkaan edun mukaisia päätöksiä yhdessä asiakkaan yhteistyöverkoston kanssa sekä tiedottaa niistä muille hoitoon osallistuville tahoille.

## Yksilövastuisen hoitotyön osaaminen/omaohjaajuus

Omaohjaaja osaa arvioida omaa rooliaan ja vastuullisuuttaan asiakkaan yksilöllisten tarpeiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Henkilö osaa johtaa erilaisia yhteistyöneuvotteluja ja tietää, miten eri tilanteissa hoito- ja palveluketjut toimivat ja mistä hakea apua asiakkaan ongelmatilanteissa. Henkilö toimii uusien omaohjaajien mentorina. Omaohjaaja päivittää asiakkaan kuntoutussuunnitelmaa säännöllisesti ja tiedottaa siitä yhteistyötahoja ja muuta työyhteisöä. Omaohjaaja järjestää kuukausittaiset keskustelut asiakkaan kanssa.

## Ammatillinen päätöksenteko osaaminen/hoito- ja kuntoutussuunnitelma

Omaohjaaja osaa tehdä kattavan kuntoutussuunnitelman asiakkaan kanssa huomioiden asiakkaan psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset voimavarat ja tuen tarpeen sekä asiakkaan ilmoittamat hoidon tavoitteet. Omaohjaaja kykenee valitsemaan tavoitteiden pääsemiseksi keinot perustellen, miten niiden avulla pyritään saavuttamaan kuntoutustavoitteet sekä arvioida tavoitteiden toteutumista säännöllisesti asiakkaan kanssa. Omaohjaaja osaa käyttää asiakkaan toimintakykyä ja terveydentilaa koskevia mittareita, kuten RAI, muisti- sekä ravitsemustesti. Omaohjaaja osaa reagoida havainnoimiinsa asiakkaan terveydentilassa tai toimintakyvyssä tapahtuneisiin muutoksiin, tarkistaa kuntoutussuunnitelman ja tarvittaessa ottaa yhteyttä muihin yhteistyötahoihin. Omaohjaaja osaa ohjata asiakastaan yhteisöllisiin tuokioihin, toiminnallisiin ryhmiin, talon ulkopuolisiin tapahtumiin/toimintoihin sekä mahdolliseen työtoimintaan asiakkaan voimavarat huomioon ottaen.

## Toimintakykyä ja selviytymistä edistävä ja ylläpitävä osaaminen

Henkilö ymmärtää, miten asiakkaalle diagnosoidut sairaudet vaikuttavat asiakkaan selviytymiseen jokapäiväisissä arjen toiminnoissa. Henkilö osaa havainnoida asiakkaan voinnissa tapahtuvia muutoksia ja kirjata ne selkeästi seurantalomakkeelle. Henkilö osaa itsenäisesti arvioida, mistä asiakkaan tilassa tapahtuneet muutokset voivat johtua sekä arvioida, milloin konsultoida yhteistyötahoja tai ohjata asiakas jatkohoitoon. Henkilö osaa ohjata myös muita hoitoon osallistuvia havainnoimaan ja kirjaamaan ylös asiakkaan tilassa tapahtuneista muutoksista. Henkilö osaa selostaa asiakkaan sairauden kulun, luonteen sekä hoitoperiaatteet muille yhteistyötahoille sekä opiskelijoille.

## Kuntouttavan työotteen käyttö

Henkilö kykenee laatimaan asiakkaalle toimivan ja kattavan kuntoutussuunnitelman sekä viikko-ohjelman. Henkilö kannustaa ja rohkaisee asiakasta toimimaan mahdollisimman itsenäisesti asiakkaan voimavarat huomioiden. Henkilö työskentelee asiakkaan kanssa aina kuntouttava työote huomioiden ja asiakkaan itsenäisyyttä tukien.

## Yhteisöllisyysosaaminen

Henkilö osaa kuvata, mitä yhteisöllisyydellä asumisyksikössä tarkoitetaan, ja mitä se tarkoittaa hänen työssään autettaessa asiakkaita. Henkilö osaa arvioida yhteisö-/ryhmätilanteiden toimivuutta asiakkaiden viihtyvyyden ja kuntoutumisen kannalta siten, että asiakas voi kokea yhteistilanteet miellyttäväksi ja ihmisarvoa kunnioittaviksi. Henkilö osaa ohjata asiakkaita toimimaan yhteistilanteissa toisia asiakkaita kunnioittaen. Henkilö osaa suunnitella ja toteuttaa erilaisia yhteisöllisiä toimintoja.

## Perushoito-osaaminen

Henkilö omaa monipuolista kokemusta perushoidosta ja osaa ottaa huomioon asiakkaan sairaudesta johtuvat erityistarpeet siistimisessä ja hygienianhoidossa. Henkilö osaa päättää itsenäisesti asiakkaan kanssa yksilöllisestä perushoidosta ja ohjata muita yhteistyötahoja sekä omaa kokonaisvaltaisen työtteen asiakkaiden auttamisessa. Työskentely on eettisesti laadukasta ja perustuu kuntoutussuunnitelmaan sekä tähtää elämänlaadun parantamiseen ja asiakkaan kuntoutumiseen.

## Mielenterveysasiakkaan sairauksien hoito-osaaminen

Henkilö osaa kohdata erilaisista mielenterveys- ja päihdeongelmista kärsiviä asiakkaita rauhallisesti ja ihmisarvoa kunnioittaen. Henkilön tietämys erilaisista sairauksista näkyy jokaisessa työvaiheessa ja henkilö osaa neuvoa erityistarpeessa olevista asiakkaista myös muuta työyhteisöä. Henkilö tietää, miten aggressiivista, ahdistunutta, riippuvuusongelmaista, psykoosissa olevaa tai suisidaalista asiakasta tulee kohdella ja hoitaa tai hoitoon ohjata. Henkilö ymmärtää sairauden oireet sekä niihin tarvittavan lääkitykseen ja osaa soveltaa oppimaansa käytännön työssä.

## Somaattisten sairauksien hoito-osaaminen

Henkilö tietää yleisimmät somaattisen puolen vaivat asiakkaiden hoidossa ja osaa neuvoa asiakkaan hoitoonohjauksessa. Henkilö tietää lääkkeellisiä tai lääkkeettömiä keinoja lieventääkseen asiakkaan kiputiloja. Henkilö kykenee konsultoimaan lääkäriä omatoimisesti asiakkaan tilanteesta. Henkilö kykenee antamaan neuvoja ja tukemaan asiakasta sairauksien omahoitoon.

## Terveydentilan arviointi

Henkilö osaa arvioida asiakkaan terveydentilassa tapahtuvia muutoksia eri tilanteissa ja tietää asiakkaan sairauksiin liittyvät riskitekijät. Henkilö osaa arvioida, milloin hoito voidaan toteuttaa asumisyksikössä ja milloin hoito edellyttää sairaala tutkimuksia. Henkilö kykenee ohjaamaan myös muuta työyhteisöä asiakkaan terveydentilan arvioinnissa. Henkilö kykenee kirjaamaan hoitoyhteenvedon havainnoistaan ja tietoonsa perustuen ammattimaisesti jatkohoitoa varten.

## Sairaanhoidollisten toimenpiteiden osaaminen

Henkilö ymmärtää asumisyksikössä suoritettavien sairaanhoidollisten toimenpiteiden tarkoituksen ja vaikutustavan sekä toimenpiteen valmisteluun liittyvät laatuksiteerit. Henkilö osaa ohjata ja opettaa muuta työyhteisöä toimenpiteiden suorittamiseen. Henkilö kykenee tekemään mm. verenpaineen mittauksen ja hemoglobiinin ja CRP:n ottamisen asiakkaalta. Henkilö antaa terveysneuvontaa asiakkaille sekä pitää itsenäisesti taitonsa sairaanhoidollisiin toimenpiteisiin liittyen ajan tasalla. Henkilö huolehtii asiakkaiden sairaanhoidollisista toimenpiteistä kokonaisvaltaisesti muuta työyhteisöä ohjaten ja opettaen.

## Lääkehuolto osaaminen

Henkilö hallitsee eri lääkkeiden antotavat sekä selittää asiakkaalle ja omaisille lääkehoidon tavoitteet ja vaikutukset. Henkilö osaa itsenäisesti seurata ja arvioida asiakkaan lääkehoitoa ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin seurantatietojen perusteella. Henkilö osaa konsultoida lääkäriä lääkitykseen liittyen. Henkilö osaa arvioida eri lääkkeiden yhteisvaikutuksia tai sivuvaikutuksia ja arvioida, milloin on tarvetta konsultoida lääkäriä lääkehoidon uudelleen arvioimiseksi. Henkilö osaa hakea tarvittavaa tietoa eri tiedonhakumenetelmillä. Henkilö osaa antaa asiakaskohtaisesti määrättyä tarvittavaa lääkitystä, ja arvioida, onko se tarpeen, ja miten se vaikuttaa asiakkaan tilaan.

## Apuväline ja hoitotarvike osaaminen

Henkilö tietää apuvälinejakeluverkoston ja osaa hankkia ja avustaa asiakasta saamaan asianmukaiset apuvälineet. Henkilö osaa neuvoa asiakasta apuvälineen käytössä sekä opastaa sen huollossa. Henkilö tunnistaa asiakkaan tarpeen apuvälineen hankintaan.

## Ravinto- ja ruokahuolto osaaminen

Henkilö osaa ohjata asiakasta monipuolisen ravinnon saannissa ja hankinnassa ottaen huomioon erityistarpeet ja taloudellisuuden. Henkilö osaa ohjata asiakasta valmistamaan monipuolista ja terveellistä ruokaa. Henkilö osaa myös huomioida asiakkaan ruokailua haittaavat tekijät, kuten hampaiden ja suun kunnon ja suunnitella ratkaisua ongelmiin. Henkilö pitää itsensä ajan tasalla erityisruokavalio tiedon ja tuotteiden suhteen. Henkilö osaa ohjata ja jakaa tietoa muille työryhmänsä jäsenille. Henkilö osaa nähdä ravitsemushoidon kokonaisuuden asiakkaan kannalta ja suhteuttaa toimintansa siihen. Henkilö osaa myös ohjata muuta työyhteisöä ymmärtämään jokaisen asiakkaan ravitsemushoidon ja ruokaluun liittyvät erityistarpeet.

### Siivoushuollon osaaminen

Henkilö osaa toimia itsenäisesti ottaen huomioon asiakkaan erityistarpeet ja yksilölliset voimavarat siistimisessä ja kodinhoidossa. Henkilö osaa ohjata asiakasta toimimaan mahdollisimman omatoimisesti. Henkilö tiedostaa siivous- ja kodinhuollon toimintaan liittyvät riskit ja osaa ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä. Henkilö osaa kehittää yrityksen työtapoja työntekijä- ja asiakaslähtöisesti.

### Kiinteistöhuollon osaaminen

Henkilö osaa käyttää yrityksessä olevia teknisiä laitteita ja ohjata niiden käytössä muita. Henkilö osallistuu osaltaan toimivien asuntojen ja yhteistilojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Henkilö on vastuullinen huolehtiessaan yrityksen ja asiakkaiden teknisten laitteiden toimivuudesta ja osallistuu yrityksen ympäristön viihtyvyyden, turvallisuuden ja toimivuuden suunnitteluun ja toteutukseen. Henkilö kirjaa kiinteistössä ilmenneet puutteet ja tiedottaa niistä muita. Henkilö tilaa tarvittaessa yhteistyötahoja suorittamaan kiinteistönhoidollisia tehtäviä.



## Persoonalliset kyvyt

### Vastuullisen roolin hallinta

Henkilö kykenee ottamaan vastuullisen roolin hallintaansa ja ohjaamaan muuta työyhteisöä ja asiakkaita vastuunsa mukaisesti asiantuntijan roolissa.

### Ongelmanratkaisutaidot

Henkilö kykenee ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti, kuten asiakkaan katoamistilanteet. Henkilö kykenee ylläpitämään turvallista ilmapiiriä asiakkaiden ja työyhteisön kesken.

### Yrittäjyysosaaminen

Henkilö on kiinnostunut yrityksen tulevaisuudesta ja kykenee kehittämään sitä yrittäjämäisesti.

### Organisointikyky

Henkilö kykenee organisoimaan mm. oman työpäivänsä sisällön muun työyhteisön kanssa tasapuolisesti ja kuormitus huomioon ottaen. Henkilöllä on kyky organisoida erilaisia palavereja ja toiminnallisia virikkeitä aikataulullisesti ja muut resurssit huomioon ottaen.

### Stressinsietokyky

Henkilö kykenee säilyttämään ammattimaisuutensa erilaisissa kriisitilanteissa ja avustamaan asiakkaita ja muuta työyhteisöä selviämään erilaisista ongelmatilanteista.

## ERITYISOSAAMINEN

### Esimiestaidot/-työskentelyosaaminen

Henkilö tietää esimiestyöhön liittyvien tehtävien kokonaisuuden ja kykenee hoitamaan henkilöstöhallinnollisia työtehtäviä. Henkilö ymmärtää prosessien merkityksen ja talousajattelun näkökulman. Henkilö kykenee ottamaan päivystysvastuun myötä vastuun koko yrityksen toiminnasta ja ohjaamaan henkilöstöä ongelmatilanteissa. Henkilö osaa ottaa puheenjohtajan roolin ja johtaa keskustelua yhteisissä kokouksissa.

### Markkinointi osaaminen

Henkilö ymmärtää edustavansa yritystä ja sen, miten hän omalla käytöksellään viestittää kuvaa työyhteisöstään. Henkilö osaa esitellä koko organisaation toimintaa ja ymmärtää yrityksen tarkoituksen sekä sen, miten palveluiden piiriin hakeudutaan. Henkilö osaa ohjata ja neuvoa asiakkaita toiminnasta vastaavien henkilöiden luo tai tarvittaessa esittelemään, neuvottelemaan ja markkinoimaan palveluja myös itse.

### Taloulosaaminen

Henkilö osaa lukea tulosraporttia ja pystyy arvioimaan toiminnan taloudellista merkitystä. Henkilö osaa suunnitella toimintaansa taloudellisia näkökulmia silmälläpitäen, omaa kokonaisnäkemyksen ja kykenee ohjaamaan muuta työyhteisöä taloudellisessa ajattelussa. Henkilö ymmärtää tekemiensä suunnitelmien taloudelliset kustannukset ja suhteuttaa ne kokonaiskustannuksiin ja tuloihin. Henkilö osaa laatia pienimuotoisia budjetteja.

## Tietosuojasaaminen

Henkilö tietää vaitiolo- ja tietosuojamääräykset ja toimii aina niitä noudattaen. Henkilö tietää, missä ja miten asiakasasiakirjoja säilytetään, ja millä perusteella asiakkaan hoitotietoja saa luovuttaa muille hoitaville tahoille. Henkilö toimii eettisesti asiakkaita ja muuta työyhteisöä kunnioittaen keskustellessaan yrityksen ulkopuolella yritykseen liittyvistä asioista. Henkilö osaa tehdä merkinnät asiakaskirjoihin aina asiakasta arvostaen ja ammatillisesti oikeaoppisesti.

## Laatu- ja vaikuttavuusosaaminen

Henkilö osaa työskennellä laadukkaasti ja yrityksen laatuarvoja kunnioittaen. Henkilö kykenee suunnittelemaan ja toteuttamaan laadullisesti hyvää hoitoa asiakkaille ja tehdä aloitteita hoidon kehittämiseksi. Henkilö kykenee osallistumaan laatujärjestelmän laadintaan. Henkilö kykenee päivittämään yrityksen hoito- ja kuntoutusprosesseja käyttäen hyödyksi QPR -järjestelmää.

## Voimavara- ja ratkaisukeskeinen osaaminen

Henkilö osaa suunnitella, toteuttaa ja arvioida ratkaisukeskeisyyteen perustuvaa yksilöllistä asiakkaan ohjausta. Henkilö kykenee saamaan asiakkaan voimavarat käyttöön ja saamaan asiakkaan ratkaisemaan omia ongelmiaan. Henkilö tietää oireidenhallinnan periaatteet ja hyödyntää oireidenhallintamenetelmiä työssään asiakkaiden kanssa. Henkilö osaa arvioida työskentelyn merkitystä asiakkaan voinnissa.

## Erikoisryhmien ohjausosaaminen

Henkilö tietää ja osaa hoitaa myös mielenterveysongelmaisten erityisryhmiä, kuten epävakaasta persoonallisuushäiriöstä, ADD, Asperger ja ADHD häiriöistä kärsivät sekä muut erityisryhmät. Henkilö kykenee ohjaamaan myös muuta työyhteisöä erityisryhmien hoidossa. Henkilö etsii tietoa erityisryhmistä ja hyödyntää sitä työssään. Henkilö arvostaa eri kulttuureista tulevia asiakkaita ja huomioi työssään erilaiset uskonnot, erilaiset toimintakyvyn tukemisen tarpeet sekä erilaiset maailmankatsomukset.

## Toiminnallisten- ja keskusteluryhmien suunnittelu, toteutus ja arviointi

Henkilö tietää virikkeellisyyden merkityksen asiakkaan elämän hallinnan tukemisessa. Henkilö osaa suunnitella, toteuttaa ja arvioida erilaisia toiminnallisia ryhmiä sekä kehittää niitä. Henkilö osaa luoda uutta sisältöä ryhmiin ja hyödyntää omaa tietämystään ja koulutustaan ryhmien suunnittelussa. Henkilö osaa motivoida asiakkaita osallistumaan ryhmiin ja arvio heidän kehittymistään niissä.

## Sosiaaliturvaosaaminen

Henkilö osaa auttaa asiakasta taloudellisten asioiden hoidossa, etuuksien hakemisessa sekä yhteistyössä edunvalvontaan. Henkilö tietää, miten maksut määräytyvät ja minkä verran palvelut maksavat asiakkaan tuloilla. Henkilö osaa arvioida asiakkaansa muun taloudellisen tilanteen ja varmistaa sen, että asiakkaalla on oikeus tiettyihin etuisuuksiin. Henkilö osaa myös arvioida asiakkaan taloudellisia kriisejä ja auttaa asiakasta selvittämään kriisejä yhteistyötahojen kanssa. Henkilö toimii yrityksen sosiaaliturvan asiantuntijana ja osaa perehdyttää muuta työyhteisöä sosiaaliturvaan liittyvissä asioissa.

## KEHITTÄMISOSAAMINEN

### Innovaatiovalmiudet

Henkilö on innokas ja kehittymismyönteinen. Henkilö kykenee luovasti ja suunnitelmallisesti laatimaan ja toteuttamaan erilaisia uusia kehitysideoita. Henkilö on halukas osallistumaan kehittämistyöhön eri osa-alueilla ja valmis ottamaan vastuuta kehittämistyössä.

### Itsensä, työyhteisön ja yrityksen kehittämistaidot

Henkilöllä on kyky kehittää itseänsä jatkuvasti ja ymmärtää muuttuvan toimintaympäristön ja koko yhteiskunnan muutostrendejä ja niiden vaikutusta omaan työhön. Henkilön työskentely on kiireetöntä, suunniteltua ja tulevaisuuden tavoitteisiin tähtäävää. Henkilö on sitoutunut edistämään työyhteisönsä kehittymistä ja tukee yhteisön yhdessä oppimista. Henkilö kykenee antamaan ja vastaanottamaan palautetta ja kehittymään niiden seurauksena. Henkilö osaa tunnistaa omat vahvuutensa ja laatia itselleen osaamiskartan avulla toteuttamiskelpoisen kehityssuunnitelman. Henkilö osaa arvioida ammattitaitoaan yrityksen arvojen, vision ja toimintaperiaatteiden avulla.

### Muutoksenhallinnan osaaminen

Henkilö kykenee toimimaan muutostilanteissa joustavasti ja muuta työyhteisöä kunnioittaen ja tukien. Henkilö näkee muutokset kehittämistoimenpiteinä ja antaa rakentavaa palautetta muutoksiin liittyvissä asioissa. Henkilön kyky joustaa muutosvaiheessa näkyy ammatillisena kehittämishaluisuutena.

## Tutkimusosaaminen

Henkilö osaa etsiä tietoa eri tiedonhakuvälineitä hyödyntäen. Henkilö tuo uuden tiedon myös yrityksen käyttöön. Henkilö kykenee tutkimaan asiakokonaisuuksia ja laatimaan niistä yhteenvetoja. Henkilöllä on taito laatia erilaisia suunnitelmallisia raportteja/projekteja tutkimustyöhön paneutuen.

## Reflektointiosaaminen

Henkilö osaa kriittisesti analysoida ja pohtia omaa toimintaansa, sen seurauksia ja perusteita. Henkilö kykenee ylläpitämään oppimistaan tekemisen ja ajattelun välillä. Henkilö osaa aktiivisesti tarkastella ja käsitellä uusia kokemuksiaan ja heijastaa uutta tietoa tai uusia näkökulmia aikaisempiin tietoihinsa.

## OSAAMISKARTOITUS, KEHITTÄMISSUUNNITELMALOMAKE

- \*-merkityt osaamisalueet ovat osaamisprofileihin perustuvia osaamisia, jotka ovat siis tärkeimmät kehittämisenkohteet yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi

KEHITETTÄVÄT OSAAMISALUEET	OSAAMINEN NYT/TAVOITE- OSAAMINEN	KEHITTÄMISEN TOIMENPITEET	AIKATAULU	ARVIOINTI JA SEURANTA

SUUNNITELMA TEHTY:

ALLEKIRJOITUKSET:

Mukaihen Hätösen kehittämssuunnitelman mallia (Hätönen 2011, 106).