

Esimiestyön osaamiskartoitus

Ulla Ohtonen

Opinnäytetyö

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Ulla Ohtonen	
Työn nimi Esimiestyön osaamiskartoitus	
Päiväys 13.10.2014	Sivumäärä/Liitteet 66
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa esimiestyössä tarvittavaa osaamista sosiaalialalla. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan aineistojen (kirjallisuustutkimuksen) pohjalta esimiestyössä tarvittavia tyypillisimpiä osa-alueita, joista on muodostettu osaamiskartta.</p> <p>Esimiestyö lisää parhaimmillaan organisaation tuottavuutta, hyvinvointia ja työmoraalia ja motivoi työyhteisön jäseniä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet vaikuttaen samalla yksikössä työskentelevien työntekijöiden hyvinvointiin. Osaamiskartan avulla voidaan laatia koulutussuunnitelma koko organisaatiolle ja yksittäiselle työntekijälle. Osaamisen puutteet voivat johtaa vakavaan työuupumukseen ja osaamisen käyttämättä jättäminen ylläpitää alisuoriutumista. Nämä osaltaan vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja motivaatioon. Osaamisen arvioinnissa ei pidäkään arvioida pelkästään subjektiivista ammatinosaamista, vaan esille pitäisi saada kaikki olemassa oleva työntekijän osaaminen. Organisaatio oppii työntekijöidensä kautta. Näin ajateltuna osaamiskartoitus onkin ylimmän johdon tärkeä työväline.</p> <p>Jatkossa voisi tutkia miten osaamisen johtaminen osaltaan vaikuttaa esimiehen omaan työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen työhönsä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa esimiehiä oman osaamisen arvioinnissa itsearvioiden osaamiskartan avulla.</p>	
Avainsanat osaaminen, johtaminen, työhyvinvointi	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Ulla Ohtonen			
Title of Thesis Competence map for leader skills			
Date	13.10.2014	Pages/Appendices	66
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation/Partners			
<p>Abstract</p> <p>Purpose of this study was to identify the leadership skills needed in the work of social and health care sector. This thesis examines materials (literature study) on the basis of managerial work required of the most typical areas, making them the knowledge map.</p> <p>Managerial increase organizational productivity, well-being and job morale, and motivate to achieve the objectives and contribute to the well-being of employees and customer feedback. Knowledge-based maps drawn up a training plan the organizational and individual level. Skill gaps can lead to bournout, and non-use of knoe-how, resulting in underachievement. These affect the commitment and motivation. Assesment of those skills should not be assessed solely on subjective skills needed to get out, but all the existing know-how. The organization learns through its employees. The organization skills mapping is an important tool for senior management.</p> <p>In the future, could examine how knowledge management affects the manager ´s well-being, motivation and commitment to work. Purpose of this study is to assist managers is assessing their own knowledge competence map.</p>			
<p>Keywords</p> <p>know-how, management, well-being</p>			

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	7
2 OSAAMISEN MÄÄRITTELYÄ	8
2.1 Osaaminen.....	8
2.2 Osaamiseen liittyviä käsitteitä	9
2.3 Osaamisen johtaminen	10
2.4 Strateginen osaamisen johtaminen	14
2.5 Osaamisen kehittäminen	15
2.6. Osaamisen kansainvälinen kehittämistyö.....	16
2.7 Osaamiskartta	17
2.8 Osaamisen arviointi.....	19
2.9 Itsearviointi	22
2.10 Sosiaali- ja terveysalalla tarvittava osaaminen	26
2.11 Työntekijän rooli organisaation oppimisessa	26
2.11.1 Ammatillinen osaaminen.....	27
3 ERITYISOSAAMINEN	28
3.1 Työelämän säädös osaaminen.....	28
3.2 Vuorovaikutusosaaminen	28
3.3 Johtamisosaaminen.....	30
3.4 Tehokkuusosaaminen.....	31
3.5 Monimuotoisuuden johtaminen ja kehittäminen	32
3.6 Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen	32
3.7 Substanssiosaaminen	32
3.8 Turvallisuusjohtaminen.....	33
3.8.1 Määritelmiä	34
3.9 Itsensä johtamisen osaaminen	36
3.10 Hyvinvointiosaaminen	37
3.11 Talousosajohtaminen	37
3.12 Alaisten osaaminen kehittäminen.....	38
3.13 Motivaation johtaminen	38
3.14 Kehityskeskustelu osaaminen	38
3.15 Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus osaaminen	39

3.16 Motivaatio.....	41
3.17 Sitoutuminen.....	41
3.18 Toiminnalliset menetelmät.....	41
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN	42
4.1 Johtaminen.....	42
4.2 Osaamisresurssien johtaminen	43
4.3 Osaamisen johtaminen	43
4.4 Tavoite ja tulosjohtaminen	44
4.5 Strateginen johtaminen.....	45
4.6 Tasapainotettu tulokortti	46
4.7 Hyvän johtajan ominaisuudet	46
5 TYÖHYVINVOINTI	47
5.1 Esimiehen oma työhyvinvointi työssä	47
5.2. Työstä johtuvan pahoinvoinnin vaikutukset työpaikalla	48
6 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS	49
6.1. Tutkimuksen kuvaus	49
7 POHDINTA.....	50
7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	50
7.2 Jatkotutkimukset.....	52
Lähteet:	62

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on esimiehen osaamisen kartoittaminen. Aihe kiinnostaa minua, koska koen esimiehen olevan tärkeässä asemassa työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja sen edistämisessä. Työtehtävät ja niiden suorituspaikat muuttuvat jatkuvasti. Työskentelen pienessä kunnassa, jossa on tavallista, että työvuorossa oleva työntekijä työskentelee kahdessa – kolmessa yksikössä työvuoronsa aika. Oma tehtäväkenttäni kehitysvammahuollon vastaavana ohjaajana on laaja ja työskentely tapahtuu tiiviissä yhteistyössä muiden tulosyksiköiden esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Se mitä asioita esimies haluaa nostaa omassa työssään tärkeiksi, vaikuttaa työyhteisön ja organisaation toimintaan hyvinkin paljon. Esimiestyössä on muistettava, että esimies toimii esimerkkinä työntekijöille monessa asiassa.

Hyvät esimiestaidot luovat edellytyksiä työhyvinvoinnille, jolloin se saa aikaan meissä voimaantumisen tunteen, joka lisää samalla myös luovuutta ja tuottavuutta. Monet ideat jäisivät toteuttamatta ilman tätä tunnetta. Silloin kun koemme voimaantumista, saamme työpäivämme aikana tehtyä monta asiaa loppuun. Samalla työyhteisön työmoraaali pysyy koholla, niin että työssä halutaan saavuttaa yhdessä sille asetetut tavoitteet. Hyvän johtamisen avulla työyhteisöt saadaan itse ohjautuvasti ohjautumaan asetettuihin tavoitteisiin ja ottamaan vastuuta työn sisällöstä ja toiminnan kehittämisestä. Esimiestyö on tilanteiden ja kokonaisuuksien hallintaa, kykyä tehdä päätöksiä hyvinkin nopeasti, sekä myös herkkyyttä havaita työyhteisössä tapahtuvia asioita. Esimiehen onkin työskenneltävä aktiivisesti tuntosarvet pystyssä koko ajan. Johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Esimiehellä täytyy olla halua auttaa ja huolehtia toisista ja kykyä luottaa muihin. Esimies voi vaikuttaa omalla työllään työpaikan työn sujuvuuteen, työn toteuttamiseen ja tuloksiin ja alaistensa hyvinvointiin. Esimies on silloin onnistunut työssään, kun hän on yhdistänyt organisaation tavoitteet ja siellä työskentelevien työntekijöiden vahvuudet toisiinsa. Työpaikalla työskentelevien ihmisten kuunteleminen työyhteisössä on esimiehen yksi tärkeä keino vaikuttaa työyhteisönsä kokemuksiin johtamisen laadusta ja sen ilmapiiristä. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on päästä oman työyhteisönsä kanssa ylemmän johdon laatiin tavoitteisiin. Palautettava antava, kannustava, motivoiva ja tukeva ja muutoksiin valmis esimies vaikuttaakin työn tuottavuutta lisäävästi. (Räty, 2014, 16–18.)

Jotta työyhteisö voi toimia mahdollisemman hyvin, tarvitaan siihen osaava esimies. Esimies toimiikin työntekijöidenohjaajana, joka mahdollistaa hyvän toiminnan ja vapauttaa voimavaroja. Esimies ei vertaile työntekijöitä keskenään, vaan pelkäänsä jokaisen omaa tulosta sovittuihin tavoitteisiin. Hyvän esimies onkin pystynyt keräämään itseään taitavampia työntekijöitä työyhteisöön. (Palmu,166, 2003.)Esimiehenä työskenneltäessä on oltava monipuolista ammattitaitoa ja osaamista. Osaamista on tarpeen vaatiessa uusittava ja luotava nopeasti. Osaamisen kehittämisessä työssä tarvitaan osaamisen johtamista ja koko henkilöstön positiivista asennetta jatkuvaa ammattitaidon kehittämistä. Osaamisen kehittäminen onnistuu parhaiten silloin, kun tiedostaa ne asiat, joissa on tarvetta lisätä itselle ja toisille tietoja ja taitoja. Osaamisen kehittäminen on työpaikan tärkeä menestystekijä. Kokemus työssä osaamisesta ja siinä onnistumisesta on työhyvinvointimme perustekijä. Osaamisen puuttuminen johtaa työn hallinnan tunteen menettämiseen, ylikuormitukseen ja samalla työuupumukseen. Osaaminen näkyy työpaikalla työn hyvänä hallintana ja työstä joustavana suoriutumisenä. Eli perustehtävä ja arki sujuvat hyvin. Osaaminen onkin voimavara, jonka kautta työhyvinvointia koetaan ja tunnustetaan. (Räty 2014, 22–23.)

Osaamisen kehittämiseen liittyy osaamisen arviointi, minkä tekee parhaiten työntekijä itse, jos häneltä onnistuu oman osaamisensa ja oppimisensa kriittinen tarkastelu. Kehityskeskusteluissa voidaankin tarkastella esimiehen ja työntekijän käsityksiä osaamisen tasoista ja osaamisen tarpeista. (Salojärvi, 2009, 151, 153.)

Tutkimus on tehty kirjallisuuskatsauksena, aiheeseen liittyvistä kirjoista, artikkeleista ja tutkimuksista. Näiden pohjalta on muodosteltu esimiestyöhön osaamiskartta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää, mitkä ovat keskeisimmät osaamisalueet sosiaalialan esimiestyössä. Laadittua osaamiskarttaa voi käyttää apuna esimerkiksi palkatessa uusia esimiehiä organisaatioon ja perehdytyksen apuna, kuten myös kehityskeskusteluissa osaamisen arvioinnissa ja seurannassa. Osaamiskarttaa voi käyttää oman työnsä tukena itsearvioinnissa.

Tutkimusongelmani ovat:

- Minkälaista osaamista sosiaalialan esimiestyössä tarvitaan?
- Kuinka osaamista voidaan arvioida?

- Osaamiskartan tekeminen esimiestyöhön

2 OSAAMISEN MÄÄRITTELYÄ

2.1 Osaaminen

Osaaminen voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Yksi tapa on liittää yhteen ammatin liittyvät tiedot ja taidot, jotka muodostavat tarkoituksen mukaisen kokonaisuuden. Osaamisessa yhdistetään tietojen ja taitojen monipuolinen luova käyttö, ajattelun taito, kyky organisoida ja kykyä ryhmässä työskentelyyn. Osaamiseen voidaan yhdistää myös taitoa joustaa tarpeen vaatiessa ja mukautua muutoksiin, kykyä arvioida omaa toimintaansa, osaamista ja oppimaan oppimisen taitoja. Organisaatiossa tarvittavaa osaamista kuvataankin ydinosaamisella ja arvoihin ja toimintatapoihin liittyvällä osaamisella.

Organisaation ydinosaaminen on organisaatiolle tyypillistä laaja-alaista osaamista, jonka tarvetta ympäristön muutoksetkaan eivät poista. Ydinosaaminen koskettaa sen kaikkia työntekijöitä. Sen määrittäminen hahmottaa organisaation kokonaisuutena huomioiden kaikki työntekijäryhmät, jotka siellä työskentelevät. Se erottaa organisaation muista organisaatioista ja muodostaa organisaatioon strategisen johtamisen välineen. (Hätönen 2011, 9.) Valtiovarainministeriön muistion mukaan (6/2001) osaaminen on tärkeä kilpailutekijä nopeasti muotoutuvassa ja uudistuvassa työelämässä. Osaaminen ja siihen liittyvää johtaminen ovat kriittisiä menestystekijöitä myös julkisella sektorilla. Helakorven mukaan voimakas henkilöstön ikärakenteen muutos ja vaihtuvuus pakottavat kilpailemaan osaavasta henkilöstöstä. Tietoyhteiskunnan ja sen palvelujen kehittyminen edellyttävät, että organisaatiot kehittävät koko ajan henkilöstöään, työprosessejaan, johtamistaan ja toimintakulttuurejaan oppimista sekä vuorovaikutusta tukeviksi. Tieto ja osaaminen ovatkin tulevaisuuden- ja tuotannontekijöitä.

Arvoihin ja toimintatapoihin liittyviä arvoja ovat mm. työntekijöiden yhteiset uskomukset, työkulttuuri ja käyttäytymisnormit. Työelämäosaaminen ja yksilöllinen ammatiosaaminen ovat sitä osaamisia, joita kaikki työntekijät tarvitsevat omissa työtehtä-

vissään. Työelämäosaamisella tarkoitetaan yleisiä työssä tarvittavia tietoja ja taitoja ja ammattiosaamisella pelkästään tietyssä ammatissa vaadittavia tietoja ja taitoja.

Erityistaitojen avulla voidaan kehittää organisaation osaamista tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus työkiertoon jossain toisessa työyksikössä, jotta erityistaitoja voidaan paremmin hyödyntää. Omassa työyksikössä erityisosaamisia voi hyödyntää työntekijäkohtaisten vastuualueiden määrittelyssä. Näin työyhteisön toimintaa voidaan monipuolistaa valitsemalla mm. virikevastaava, käynnistämällä muisteluryhmiä asiakkaille tai antaa työntekijälle vastuuta ja mahdollisuutta raportointiin, työnohjaajana tai työpaikkakouluttajana toimimiseen. (Hätönen 2011, 9.)

2.2 Osaamiseen liittyviä käsitteitä

Osaaminen on työntekijän näkökulmasta olennaista, jotta työhön liittyvistä tehtävistä suoriudutaan. Vaadittava osaaminen saadaan peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen keinoin. Kun osaaminen on oivallettu henkilön taitojen ja tietojen soveltamiseksi työssään, niin siihen kytkeytyy henkilön työmotivaatio ja työkyky. Se siis vahvistaa työkykyä ja hyvä työkyky on edellytys työssä menestymiselle ja omalle ammatissa kehittymiselle. Palkitsevassa ilmapiirissä omien kykyjen ja taitojen käyttäminen lisääkin mielekkyyden kokemuksia ja kehittämismyönteisyyttä ja sitoutumista tehtävään ja organisaatioon. Työn hallittavuuteen ja mielekkyyteen liittyvät kokemukset ovatkin osa meidän elämänhallintaa. Organisaation ja johdon kyvykkyydellä on vaikutusta siihen, kuinka hyvin työntekijä pääsee toteuttamaan taipumuksiinsa ja soveltamaan aikaisemmin oppimaansa. Työntekijän näkökulmasta ura luo puitteet ammatilliselle ja henkiselle kasvulle. Työntekijän urakäyttämiseen vaikuttavat elämänhallintataidot ja elämäntilanne. Johtajien ja esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat ratkaisevia organisaation oppimisessa ja osaamisen johtamisessa. (Vvm 6/2011, 10-11.)

Osaamisen käsitteistö on kirjava. Seuraava käsitekartta hahmottaa Helakorven mukaan ammatillisen osaamisen välisiä suhteita ja niihin liittyviä käsitteitä.

Kuva 1. Ammattitaito

KYVYKKYYS	OSAAMINEN	ELÄMÄNHALLINTA	ASiantuntijuus
tietämys	lahjakkuus	tunteet, tunneäly	metataidot

tieto, taito	sosiaaliset taidot	arvot, kulttuuritausta	tiedot
perimä, geenit	strateginen osaaminen	kognitiiviset taidot	expertiisy

2.3 Osaamisen johtaminen

Valtiovarain ministeriön julkaisussa (2001) todetaan, että osaamisen johtaminen on poikkitieteellinen kokonaisuus, joka on lähestyttävissä erilaisista näkökulmista. Käsitteet vaihtelevat johtamistarpeiden mukaan. Osaamiseen liittyy vahvasti käsitteisiin informaatio ja tietämys. Knowledge management voidaan kääntää tietojohdantiseksi sekä tietämyksen hallinnaksi. Ymmärtäminen ja asioiden merkitykset ovatkin osaamisen johtamisen peruskäsitteitä. Meidän toimintaamme ei ohjaa ainoastaan säännöt tai ohjeet, vaan myös miten me ymmärrämme nämä suhteessa omaan tilanteeseemme. Mitä enemmän meillä on vapauksia, sen tärkeämpää meillä on ymmärtää tehtävän merkitys koko organisaation tulokseen. Kun ymmärrämme tehtävämme ja sen merkityksen, sen paremmin voimme soveltaa tietojamme ja taitojamme. Tämän ymmärtäminen ja vision välittäminen organisaatioon on strategisen johtamisen koko ydin.

Kuva 2. Osaamisen ja tiedon johtamisen teoreettisia näkökulmia (Vvm julkaisu 2001.)

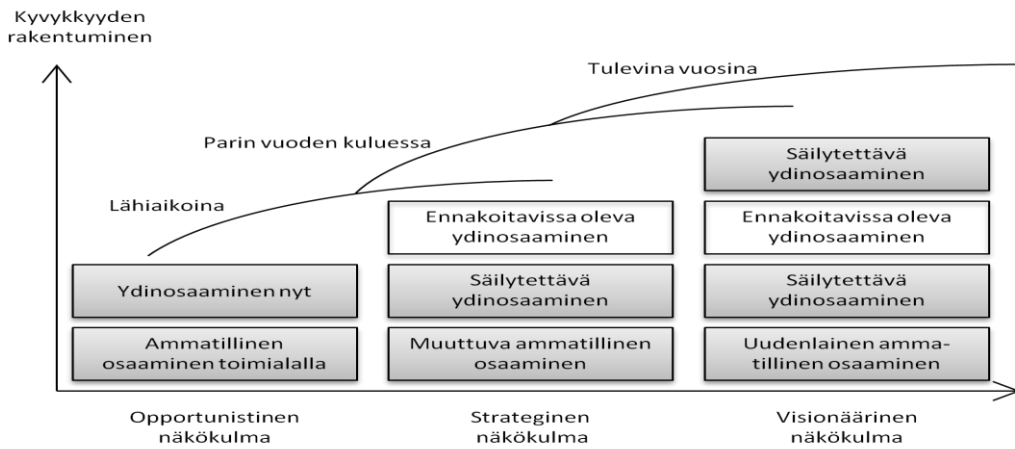
Koulukunnat ja niitä hallitsevat tutkimusnäkökulmat	Fokus, pääasiallinen anti	Tunnettuja käsiteperustan kehittäjiä
Oppiva organisaatio (Learning organization) - psykologia - kasvatustieteet - organisaatioteoria	Kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, jonka taustalla näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana. Sosiaalinen vuorovaikutus tärkeä. Jatkuva arviointi ja kehittäminen.	Senge, Sarala A. & Sarala U., Argyris C., Schön D.A.
Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital management) - yrityksen taloustiede - laskentatoimi	Organisaation näkymättömän omaisuuden mallintaminen, tekniikoiden luominen sen hallintaan ja mittaamiseen.	Edvinsson & Malone, Stewart T.
Tiedon johtaminen (Knowledge management)	Tietämyksen syntyyn ja jalostamiseen liittyvien	Nonaka & Takeuchi, Sveiby, Roos J. & Roos

<ul style="list-style-type: none"> - tietojärjestelmätiede - yrityksen taloustiede - tieteenfilosofia 	prosessien käsitteellistäminen ja käytänteiden kehittäminen niiden hallintaan.	G., Davenport T. & Prusak L., Leonard- Barton D., Sthåle P. & Gröönroos M.
Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic management) <ul style="list-style-type: none"> - strateginen johtaminen - henkilöstövoimavarojen johtaminen 	Uusi tapa hahmottaa organisaation kilpailua ja strategiaa jonka kautta on muodostunut uusia näkökulmia kuinka henkilöstön kehittäminen kytketään strategiaan. Ydinosaamisen käsite.	Hamel, G.& Prahalad, C.K. Stalk, G.Evars, Schulman L. ym., Ulrich & Lake

Organisaationaalisen tietämyksen asiantuntija Nonaka puhuu käsitteestä ”tacit knowledge”, joka tarkoittaa hiljaista tietoa. Hiljainen tietämys on henkilökohtainen ominaisuus, joka on opittu tekemällä. Eksplisiittinen tieto on objektiivista ja rationaalista tietoa, tacit-tieto subjektiivista omaan työhön tiiviissä yhteydessä olevaa tietoa. Tavoitteena työyhteisöissä tuleekin olla yksilön tiedon jakaminen organisaation tietämykseksi. Osaamisen kehittäminen ja ylläpito edellyttävät jatkuvaa osaamisen arviointia ja kehittymistä. Osaamisen ennakointi on tärkeä osa organisaation toimintaa ja ydinosaamista onkin pidettävä tärkeänä osana alati muuttuvissa tilanteissa. Organisaatio uusiutuu koko ajan, jolloin yksilöiden osaamista ja uusia innovaatioita tulisi kierrättää. Samaa ydinosaamista voidaankin soveltaa myös muissa palveluissa ja tuotteissa. (Vvm julkaisu 2001.)

Seuraavassa kuviossa on esitetty osaamisen kehittyminen Wileniuksen (2004) mukaan.

Kuvio 1.



Viitalan mukaan (2009) osaamisen johtamisessa rakennetaan siltaa työpaikan strategian ja organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisen välille. Työntekijöiden osaamisesta muodostuu kokonaisuus, jonka varassa ovat toimintamallit, prosessit, rakenteet ja ne asiat, jotka ovat näkyviä. Työpaikan osaaminen pitäisi hyödyttää perustehtävän ja strategioiden toteutumisessa. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa on se perusta, jonka varassa työntekijä onnistuu ja kehittyy omassa työssään. Osaamisella on ihmiselle eri merkityksiä. Mitä paremmin työntekijä osaa tehtävänsä, sitä sujuvammin ja luotettavammin hän selviytyy työstään ja pystyy toimimaan osana työyhteisöään. Osaamisen kautta työntekijä saa muilta työkavereilta arvostusta ja samalla hän lunastaa asemansa sosiaalisessa yhteisössä. Meille on tärkeää tuntea olevamme työssämme päteviä. Pätevyyden kokemuksen säilyttäminen ja saavuttaminen on jatkuvien muutosten vuoksi vaikeaa. Myös kokeneet työntekijät kohtaavat tilanteita, joissa virheiden todennäköisyys on iso. Työnsä ohella on opeteltava jatkuvasti uusia asioita. Työssä tarvittavaa osaamista ovat työelämäkvalifikaatiot, jotka tarkoittavat työntekijän työssä tarvitsemia valmiuksia. Valmiudet voivat olla koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia tai yksilön persoonallisia ominaisuuksia. Yleiset kvalifikaatiot ovatkin niitä, joita tarvitaan työssä ammatissa riippumatta. Tällaisia ovat mm. ongelmanratkaisutaidot, paineensietokyky, sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyky muutoksiin. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät puolestaan tehtävään ammattialaan. Niiden sisällöllinen ominaisuus on substanssiosaamista. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn tehtävään. Osa näistä voi nimittää osaamiseksi. On olemassa sellaisia henkilökohtaisia kykyjä, joita ei voi hankkia koulutuksen tai työkokemuksen kautta. Niitä kutsu-

taan käsitteellä valmiudet. Ammattitaito onkin laaja valmiuksien kokoelma, joilla työntekijä menestyy omassa työtehtävässään.

Osaamiseen kuuluu myös tietojen ja taitojen lisäksi asenteet ja motivaatio. Asenne ja motivaatio ovat tärkeitä sen kannalta, kuinka yksilö hyödyntää ja käyttää omaamia taitoja ja tietoja tehtävässään. Organisaatio hyötyykin osaamisesta, kun sen on myönteisen asenteen ja motivaation varassa. Riittämätön osaaminen vaikuttaa suoraan kielteisesti työntekijän työmotivaatioon. (Viitala 2009, 178–180.)

Organisaation toiminta vaatii tietojen ja taitojen lisäksi sosiaalisen ja tunneosaamisen hallintaa ja sitoutumista laadittuihin tavoitteisiin. Osaamisen alueita ovat silloin yhteistyötaidot, vuorovaikutus, organisaatio-oppiminen, verkottuminen ja tietämyksen hallinta. Osaaminen konkretisoituu työyhteisöissä, joissa on asiantuntijuuteen perustuvia ammattikuntia ja joissa kokemus ja tieto liittyvät yhteen. Työntekijöiden taitojen, tietojen ja kokemusten vuorovaikutukselliseen yhdistämiseen tarvitaan sosiaalista pääomaa, sekä vankkaa luottamuksen ilmapiiriä. Osaamistarpeen määrittelyssä onkin huomioitava seuraavat seikat: taitojen ja tietojen hallinta, sosiaalinen osaaminen, tunne-elämän osaaminen ja kyky uskoa tavoitteeseen ja päämäärään. Osaaminen voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat yksilöllinen ja organisaatio osaaminen. (Laaksonen, Niskanen, Ollila 2012, 149–150.)

Nykyisessä työelämässä jokaisen on uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan. Tietoisuus oman osaamisen tilasta on todella tärkeää työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta. Työntekijän onkin oltava tietoinen oman osaamisen vahvuuksista ja heikkouksista, hän voi hyödyntää ja kehittää niitä onnistuneesti tarpeen vaatiessa. Lähtökohdana on osaaminen määrittely niistä asioista, jotka ovat tärkeitä tehtävien hoidon kannalta nyt ja tulevaisuudessa.

Osaamiseen liitetään myös tietojen ja taitojen lisäksi asenteet ja motivaatio. Asenne ja motivaatio ovat tärkeitä sen kannalta, kuinka yksilö hyödyntää ja käyttää omaamia taitoja ja tietoja tehtävässään. Organisaatio hyötyy osaamisesta, kun sen on myönteisen asenteen ja motivaation varassa. Riittämätön osaaminen vaikuttaa kielteisesti työntekijän työmotivaatioon. (Viitala 2009, 178–180.)

Hätösen mukaan (2011) ammattitaitoa ja siihen kiinteästi liittyvää osaamista voidaan kuvata eri tavoin. Ammattitaitoa on yhdistää työhön liittyvät taidot ja tiedot kokonai-

suudeksi, joka vastaa työn tarpeita. Tässä prosessissa vaikuttavat toimintaympäristö, työhön liittyvät tehtävät ja sen vaatimukset, sekä henkilön persoonallinen kehitys ja emotionaaliset tuntemukset. On siis tärkeää yhdistää tietojen ja taitojen luova ja monipuolinen käyttäminen, johon liittyy ajattelun taito, kykyä työskennellä ryhmässä, työn organisointi, joustaminen ja jatkuviin muutoksiin mukautuminen. Lisäksi osaamiseen ja ammattitaitoon liittyy oman toiminnan arvioiminen ja sen jatkuva kehittäminen.

Organisaation toiminta vaatii tietojen ja taitojen lisäksi sosiaalisen ja tunneosaamisen hallintaa ja sitoutumista työn yhteisiin tavoitteisiin. Osaamisen alueita ovat silloin yhteistyötaidot, vuorovaikutus, organisaatio-oppiminen, verkostoituminen ja tietämyksen hallinta. Osaaminen konkretisoituu työyhteisöissä, joissa on asiantuntijuuteen perustuva ammattikunta ja jossa kokemus ja tieto liittyvät yhteen. Työntekijöiden taitojen, tietojen ja kokemusten vuorovaikutukselliseen yhdistämiseen tarvitaan sosiaalista pääomaa, sekä työyhteisön luottamuksellista ilmapiiriä. Osaamistarpeen määrittelyssä tulisikin huomioida seuraavat seikat: taitojen ja tietojen hallinta, sosiaalinen osaaminen, tunne-elämän osaaminen ja kykyä uskoa yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään. Osaaminen voidaan lisäksi vielä jakaa kahteen osaan. N ovat yksilöllinen ja organisaatio osaaminen.(Laaksonen, Niskanen, Ollila 2012, 149–150.)

Kuva 3. Johtamisen eri tyylejä ja mitä ne tarkoittavat käytännössä

Pakkokeinojen käyttäjä	Mitä minun pitää kertoa sinulle!
Valmentaja	Kokeile tätä
Demokraattinen	Mitä mieltä sinä olet?
Yhdistävä	Ihmiset ensin ja muut asiat sitten
Nopea käänteinen	Ei niin eikä näin
Arvostava	Tule kanssani

(Hannangan, 2005, 19.)

2.4 Strateginen osaamisen johtaminen

Hannanganin mukaan johtajat käyttävät aikaansa kontrollointiin, ongelmien ratkaisuihin, suunnitteluun, lukemiseen, muistioiden ja kirjeiden kirjoittamiseen, organisaation edustamiseen, osallistamalla tapaamisiin, kommunikoimalla muodollisesti ja informa-

tiivisesti ja kommunikoimalla organisaatiossa ylös- ja alaspäin. (Hannangan 2005, 63).

Päivi Huotari toteaa tutkimuksessaan (2009), että strateginen osaamisen johtaminen sisältää strategisen johtamisen ja edellyttää osaamisen johtamisen nostamista omalla johtamisalueella näkyväksi osaksi strategian muotoilua, toimeenpanoa ja arviointia eri tasoilla ja se on kokonaisvaltaista johtamista. Strategisen johtamisen hallinta onkin edellytys strategiselle osaamisen johtamiselle, mutta jotta se onnistuisi, osaamisen johtaminen tarvitsee tukea kaikilta johtamistoiminnoilta. Henkilöstön osallistuminen ja mukaanotto strategiseen keskusteluun ovat sosiaali- ja terveystoimialojen kehittämisessä vaativa alue, joka tapahtuu työn kielellä. Osaamisen johtamisen tärkeimpiä foorumeita ovatkin kehityskeskustelut, joissa strategia siirretään linjajohdon eri tasojen kautta osaamiseen ja toimintaan. Esimiestyössä edellytetään muutoksen johtamisosaamista. Muotoillun strategian ja vision toimiennallistaminen, muuttaminen päivittäisjohtamisessa henkilöstöä ohjaavaksi viitekehykseksi, on strategisessa osaamisen johtamisessa yksi keskeinen johtamismuoto. (Huotari 2009, 196.)

2.5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisessä tarkastellaan ensin organisaation visioita, määriteltyä strategiaa ja sen toiminnan tavoitteita. Näiden pohjalta määritellään tarvittava osaaminen. Sitten laaditaan osaamiskartta, jossa on tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Sen jälkeen muodostetaan osaamisen tavoiteprofiileita osaamisen arviointia varten. Osaamisen arviointi voidaan toteuttaa itsearviointina, sekä esimiehen tekemänä arviointina kehityskeskusteluissa. Arviointien pohjalta tehdään suunnitelmia kehittämistä varten, jossa on huomioitava kehittämisen arviointi. Kehittämisen arvioinnin avulla voikin selvittää, kuinka hyvin valittuihin kehittämistavoitteisiin on päästy. Arvioinnin pohjalta tehdään vielä tiivistelmä seuraavaa osaamisen kehittämisen kierrosta varten. Nämä vaiheet liitetään vuosikelloon. Näin organisaatiossa kehittämisen kokonaisuutta voidaan hyödyntää kokonaisuutena toiminnan kehittämisessä. (Hätönen 2011, 16.)

Organisaation kehittämisessä on tärkeää huomioida kehittämistyön vaiheistaminen. Alussa on mietittävä mitä nyt on ja edetä tulevaisuuteen analysoimalla tämänhetkistä kehittämistarvetta, toteutuksen mahdollisuutta ja arvioimalla olemassa olevaa toimintaa. Henkilöstön kehittäminen turvaa, että organisaatiolla on käytettävissä osaava

henkilöstö ja osaamisen suunnittelu tarkoittaa tulevaisuuden osaamisen ennakointia. Henkilöstön kehittäminen sisältää henkilöstön valintaan liittyvät asiat, joita ovat: henkilöstön perehdyttäminen, perehdytys ja koulutus. Osaamisanalyysia käyttämällä kehittämistyön pohjana voidaan rajata tarpeet, jotka liittyvät yksilöön ja organisaatioon yhdessä ja erikseen. Organisaation osaaminen onkin organisaation työntekijöiden osaamisen summa, jossa osaamistarpeilla tarkoitetaan toiminnan tuottamiseen liittyvää ammattitaitoa. Organisaation näkökulmasta osaamistarve on johdon käsitys henkilöstön kehittämisen tarpeesta, jota on arvioitu ulkoapäin. Kehittämistarve lähteekin yksilön henkilökohtaisesta tarpeesta parantaa osaamistaan ja mahdollisuutta vaikuttaa siihen. Tarpeisiin voi liittyä ammatillisuuden taikka persoonallisuuden kehittämistä. Osaamistarpeen määrittelyssä tulee lähteä henkilöstön osaamisen nykytasosta ja organisaation osaamisesta, jolloin henkilöstön ja johdon yhteisten tavoitteiden pohjalta edetään osaamisen kehittämisessä toivotulle tasolle. Nykyosaamisen ja kehittämiskohteiden lisäksi täytyy määritellä puutteet ja työhön kohdistuvat ongelmat. Kun osaamisen nykytaso ja kehitystarpeet on selvitetty, täytyy miettiä keinoja niiden korjaamiseksi. Kun tulokset ja johtopäätökset on yhdistetty, niihin palataan sopivin väliajoin. Analysoinnin pitää olla jatkuvaa toimintaa, ja ajan tasalla pysyminen on arvioinnin perusta. Osaamiskartoitusten tarkoituksena on koota tietoa organisaation osaamisalueista ja kehitystarpeista. Osaamiskartoitusten tavoitteena on löytää jo olemassa oleva osaaminen, joka on muodostunut hiljaisesta tiedosta ja erityisosaamisesta. Tulokset ovat sitten hyödynnettävissä yksilökohtaisesti organisaatiossa. Voidaan myös selvittää ja suunnitella tarvittavaa osaamista, joka työpaikalta puuttuu. Osaamisselvityksen avulla työntekijät ja organisaatio voivat rakentaa yhteistä tulevaisuutta luoden hyvinvointia. (Laaksonen, Niskanen, Ollila 2012, 150–153.)

Valtiovarain ministeriö (2014). Henkilöstö – ja koulutussuunnitelmaa koskeva lakimuutos tuli voimaan 1.1.2014. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on oltava arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista. Lisäksi suunnitelmasta on käytävä ilmi kaksi osiota: osaamistarpeiden arvio ja arvioon perustuvasta suunnitelma ammatillisen osaamisen kehittämiseksi.

2.6. Osaamisen kansainvälinen kehittäminen

Osaamisen hallinnan kehittäminen on ollut maailmalla ajankohtaista. OECD:n julkishallintokomitean työsuunnitelmassa oli vuodelle 2001 tietojohtamisen kehittäminen

(knowledge management). Vuonna 2000 OECD:n tekemän kyselyn mukaan moni jäsenmaa vastasi tietojohdamisen olevan erittäin ajankohtainen kehittämisalue julkishallinnossa. Mutta vain harvoissa maissa on päästy konkreettisiin kehitystoimiin. Julkishallintokomitea pyrkii tukemaan jäsenmaiden hallitusten kehittämistyötä yhteisellä hankkeella, jonka avulla selvitetään tietojohdamisen määritelmä ja sen ulottavuudet julkishallinnossa. OECD:n opetusalan yksikkö on toteuttanut laajan hankkeen tietojohdamisesta. Hankkeen tulokset onkin esitelty Knowledge Management in the Learning Society julkaisussa. (Vvm 6/2001, 20.)

2.7 Osaamiskartta

Osaamiskartassa on näkyvässä organisaation nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen, ja se toimii osaamisen arvioinnin apuna, antaen työntekijöille mahdollisuuksia oman osaamisen itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Osaamiskartta antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun, antaa raamit henkilöstön kehittämiselle, jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia ja auttaa rekrytoinnissa. Osaamiskartan laadintaan tulee ottaa mukaan koko henkilöstö. On sovittava heti, miksi kartoitus tehdään. Osaamisalueiden kartoittamisessa ei ole tarkoituksen mukaista kiinnittää huomiota pelkästään nykyosaamiseen, vaan tarvitaan näkemys organisaation tavoitteista, joiden mukaan voidaan määrittää tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Strategialähtöisessä osaamisen kuvaamisessa tunnistetaan ja määritellään organisaation strategiset tulevaisuuden menestystekijät ja niihin liittyvät osaamisalueet. Strategialähtöisyys tarkoittaakin, että osaamiskartta on räätälöity ja luotu juuri organisaation omiin tarpeisiin. Laadintaan tulee panostaa, koska se on jatkossa osaamisen arvioinnin, kehittämisen ja myös seurannan työkalu. Osaamiskarttaan kootaan organisaation tarvitsemien osaamisalueiden kuvaukset. Kuvauksissa varmistetaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä käsitteillä tarkoitetaan. Osaamiskuvausten laatiminen muuttaakin hiljaisen tiedon näkyväksi, missä organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saavat yhteisen, julkisen ja dokumentoidun muodon. (Hätönen 2011, 16 - 19.)

Osaamisalueiden määrittämisen pohjaksi kannattaa laittaa tulevaisuuden haasteet, joidenka hallintaan osaamista tullaan tarvitsemaan. Osaamista täytyy olla lisäksi nykypäivän varalle. Jatkossa osaamiskarttaa käyttäessä voidaan tehdä arviointeja, mitkä kartan osaamisalueista ovat niitä, joita on kehitettävä ja mitkä niitä, joita on kehi-

tettävä edelleen, mitkä osaamisalueista ovat väistyviä osaamisalueita. Perusajatus on, että kartta sisältää pienen määrän pääosaamisalueita, jolloin osaamisen arviointi ei käy liian hankalaksi. (Hätönen 2011, 19.)

Organisaation osaamiskartoitus on ylimmän johdon työväline. Sen avulla tunnistaan osaamista, joita strategia toiminnalta edellyttää, sekä organisaatiotason osaamisen vaatimukset, osaamisen tason ja kehittämissuunnan. Osaamiskartoituksen yhteydessä arvioidaan strategian keskeiset osat osaamisvaatimusten näkökulmasta. Osaamiskartoituksessa strategia käännetään osaamiseksi ja tähän liittyy arvio siitä, mitä osaamista organisaatiossa on strategian onnistumiseksi. Lopuksi arvioidaan arjen työtä ja osaamisen kehittymistä ja osaamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita. (Tuomi, Sumkin 2012, 89.)

Osaamiskartoitusten hyöty on kehittämisen jäsentäminen ja sen suuntaaminen. Muutos- ja informaatiotulvassa tunne osaamisen jälkeen jäämisestä ja kehittämistarpeiden laajuudesta voikin ahdistaa työntekijöitä. Osaamiskartoitukset nostavat esille jo olemassa olevan osaamisen. Tällöin olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy. Tiedostetun osaamisen varaan voi rakentaa ja kehittää uutta. Työntekijätasolla oman ja muiden osaamisen selkeyttäminen lisää keskinäistä arvostusta ja osaamisen hyödyntämistä työssä sen eri työtehtävissä. Kartoituksen avulla voidaan tehdä valintoja kehitettävistä osaamisalueista ja kehittämisen suunnasta ja vauhdista. Voidaan suunnitella realistinen aikataulu, kun inventaario tehdään harkiten ja tietoisesti. Osaamiskartoitusten pohjalta laaditaan kehittämisohjelma, jonka sisällä kehittämissuunnitelmat laaditaan koskemaan henkilöstöä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksittäisiä työntekijöitä. (Viitala, 2004, 199 – 200.) Viitalan mukaan (2004) organisaation kehittämisessä on tärkeää kehittämistyön vaiheistaminen. Alussa on mietittävä mitä tässä ja nyt on ja edetä tulevaisuuteen analysoimalla tämänhetkistä kehittämistarvetta, toteutuksen mahdollisuutta ja arvioimalla olemassa olevaa toimintaa. Henkilöstön kehittäminen turvaa sen, että organisaatiolla on käytettävissä osaava henkilöstö, ja osaamisen suunnittelu tarkoittaa tulevaisuuden osaamisen ennakointia. Henkilöstön kehittäminen sisältää henkilöstön valintaan liittyvät asiat, henkilöstön perehdyttämisen, työnopastuksen ja täydennyskoulutuksen. Osaamisanalyysia käyttämällä kehittämistyön pohjana voidaan rajata tarpeet, jotka liittyvät yksilöön ja organisaatioon yhdessä ja erikseen. Osaamistarpeilla tarkoitetaan selkeästi toiminnan tuottamiseen liittyvää ammattitaitoa.

2.8 Osaamisen arviointi

Osaamista voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, jolloin määritellään osaamiskarttaan osaamisen arvioinnin tapa. Suositeltavaa olisi, että osaamisen arviointiasteikko olisikin laaja. Esimerkiksi numeroin 1-5 tai 1-7, jolloin samaa osaamisaluetta voidaan arvioida perusosaamisen ja huippuosaamisen näkökulmasta. Osaamisen alin taso on myönteistä osaamista ja monissa tapauksissa tämän tason osaaminen onkin riittävää. Huippuosaaminen tarkoittaa sellaista osaamista, jota voi olla yksittäisellä henkilöllä vain jollakin osaamisalueella. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkia asioita. Kaikki osaamisalueet voidaan kuvata erilaisiksi osaamistasoiksi, joidenka perusteella osaamista arvioidaan. Tasokuvausten tarkoitus on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Tasojen määrittämisen tarkoituksena on auttaa hahmottamaan, minkälaisen asioiden hallinnasta milläkin osaamisentasolla on kyse. Tasokuvausten on oltava konkreettisia. Tasokuvaukset ovat osaamisen myönteisiä kuvauksia, ja ne antavat viitteitä toiminnasta kyseisellä osaamistasolla. (Hätönen 2011, 21 – 23.)

Viitalan mukaan (2009) osaamisen arvioinnissa tulisi mitata toimintaa ja taustalla olevaa osaamista. Toiminta ja työn tulokset viestivät osaamisesta, vaikka niihin vaikuttavat olosuhteet ja käytössä olevat välineet. Osaamista on tarpeellista arvioida yksityiskohtaisesti, koska muuten ei voida parantaa siinä olevia kehittämistarpeita. Arvioinnissa keskeisenä lähtökohtana onkin osaamista kuvaava taso-olettamus. Sen mukaan osaaminen kertyy kumulatiivisesti edeten matalalta korkeammalle. Yksittäisissä taidoissa voidaan ajatella myös, että taitoa on tai ei ole olemassa. Suurimmassa osassa työn vaatimaa osaamista voi havaita olevan tasaista etenemistä aloittelijasta asiantuntijaksi. Räsänen (1996) on hahmotellut osaamisen arviointiin mallin, jonka mukaan hän määrittelee oppimisen ja työorientaation tasot. **Aloittelijan** työskentely on toteavaa ja se perustuu arkitietoon, havaintoihin, entiseen kokemukseen ja toisten jäljittelyyn. Työtä leimaakin itsenäisyyden puute ja aloittelija on riippuvainen ohjauksesta. Työn hahmottaminen rajoittuu pelkästään työympäristöön ja lyhyelle aikavälille. **Kehittyneen aloittelijan** työssä on jo hieman ammatillista perusosaamista ja yksittäisten työtehtävien suorittaminenkin onnistuu. Työ on vielä suunnittelematonta, tilannesidonnaista ja sitä ohjaavat arkikokemukseen perustuvat mallit. Perspektiivi työhön on kovin suppea ja valvonnan ja ohjauksen tarve on vielä suuri. **Pätevä suorituja** pystyy hallitsemaan omatoimisesti tehtäväkokonaisuuksia. Hän hallitsee myös ammatin käsitteistöä ja ymmärtää työnsä yhteydet ja merkitykset. **Etevä tekijä** suo-

riutuu tehtävälalueista, niiden ollessa kokonaisia. Työn tekeminen onnistuu itsenäisesti ja se on tavoiteorientoitunutta ja työn tarkoituksen ymmärtäminen ja teoreettisten analyysivälineiden käyttö on korkealla tasolla. **Asiantuntija** hahmottaa työnsä kokonaistoimintoina ja sen perustana olevan ydinidean, joka liittyy olennaisesti organisaation visioon ja strategiaan. Ammatillinen käsittehallinta ja työn laajempien merkitysten ymmärtäminen ovat korkealla tasolla. Työn tekemistä leimaa jatkuva vuorovaikutus muiden ammattilaisten kanssa ja teoreettisten välineiden käyttö on työssä luonnollista.

Osaamisenarvioinnin avulla voidaan selvittää, millaista osaamista yrityksessä on ja kuinka henkilöstön ja yksilöiden pitäisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi tavoiteprofiilia. Henkilöstöön kohdistuvat osaamistarpeet määritellään työyksiköissä. Esimiehet tutkivat yhdessä työntekijöiden kanssa yksikön tulevaisuuden tavoitteita ja niihin liittyvää osaamista ja dokumentoivat sen tarkkaan. Seuraavaksi arvioidaan työntekijän osaamistaso tuleviin osaamistarpeisiin. Usein se tapahtuu kehityskeskusteluissa. Työntekijä voi tehdä osaamisanalyysinsä itsenäisesti käyttäen apuna lomakkeita. Niistä tiedot kerätään yhteen, joista saadaan selville yksikön osaamisen kehittämistarve ja yksilötason omat kehittämistarpeet. Arvioinnissa voi käyttää erityisiä lomakkeita ja tietokeenohjelmia. Niiden kautta tiedot yhdistetään yksilökohtaisiksi analyyseiksi, joidenka pohjalta ratkaistaan kehittämistoimenpiteet. Itsearviointin tulokset analysoi esimies tai ulkopuolinen asiantuntija. Syntynyt näkemys osaamistarpeista siirretään yksiköihin ja työntekijöille. Osaamistarveselvitykset auttavat määrittelemään yksilölliset osaamistarpeet. Yksikölle räätälöidään tarpeelliset kehittämisohjelmat. Organisaatiossa tulisi muodostua yhteinen näkemys siitä, millainen osaaminen on tavoiteltavaa ja millaista oppimista organisaatiossa tuetaan. Kartoitusten avulla voi tehdä perusteltuja valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehittymisen vauhdista ja suunnasta. (Viitala 2009, 181–182.)

Kriteerien laadinnassa on hankalaa eritellä osaamista, joka liittyy hiljaisen tietoon. Osaamisen arvioinnissa joudutaan tekemään näkyväksi sellaista, jonka tiedetään olevan olemassa, mutta siihen ei ole olemassa sanoja. Työelämä ja sujuva työsuoritus vaativat työntekijöiltä ammatin teknistä pätevyyttä, positiivista asennetta, yhteistyökykyä, kokeneisuutta, kykyä oppia ja kehittyä työnsä tasalle ja vielä sen ylikin. Näiden ominaisuuksien muotoilu on vaativa tehtävä. Samalla määriteltäväksi joutuvat työsuorituksen laatukriteerit, johon ei ole totuttu. (Viitala 2006, 156 – 159.)

Osaamisprofiileilla tarkoitetaan osaamiskartan perusteella muodostettujen osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmää, joka tehdään yksilöille, tiimeille, työntekijäryhmille ja koko organisaatiolle. Osaamisprofiilien laadinta voidaan tehdä eri tavoilla. Sen voi laatia johto tai avainhenkilöryhmät poimien osaamiskartan osaamisalueista osaamisprofiiliin eri ammattiryhmille. Johto linjaa kriittiset osaamisalueet, joita tarkastellaan osaamisen arvioinneissa ja kehittämissuunnitelmien laadinnassa. Tiimit poimivat itselleen sopivat osaamisprofiilit yhteisestä osaamiskartasta ja osaamisprofiilit määritellään kehityskeskusteluissa henkilökohtaisina osaamisen tavoiteprofiileina. Osaamisprofiileja voi kuvata keskiarvoina, frekvensseinä (henkilö määrän mukaan) ja räätälöityinä henkilökohtaisina profiileina. nykyosaamisen arviointia peilataan laadittuihin osaamisen tavoiteprofiileihin, joista laaditaan kehittämissuunnitelmat vertailun pohjalta.

Kuva 4. Oppiminen ja kehittäminen

Kehittymistä tukeva työkuiluuri	Yhteistoiminta	Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät	Opiskelu ja koulutus	Laajentavat työ- ja vastuutehtävät
Työkykyä ylläpitävä toiminta	Ryhmissä työskentely	Perehdyttäminen	Messut ja opintomatkat	Monitaitoisuus
Projektit ja kehittämishankkeet	Tiimityö	Sisäisen kehittäjän toiminta	Kirjallisuus	Ulkomaan komennukset
Työpajat	Työparityöskentely	Veramaisoppiminen ja vertaisarviointi	Tutkintotavoitteinen koulutus	Sijaisuudet ja varajärjestelmät
Keskustelutilaisuudet		Tutustumiskäynti	Täydennyskoulutus	Eryitystehtävät
Kehittämissuunnitelmat		Opiskelijoiden ohjaus	Tietoiskut	Työkierto
Osaamiskartoitukset		Coaching	Opintopiirit	
		Mentorointi	Konferenssit ja seminaarit	
		Tutorointi		
		Työnohjaus		

Kuva 5. Osaamisen tavoiteprofiili frekvensseinä

Osaamisalue	Osaamistasot				
	1	2	3	4	5
Yhteistyötaidot	1	3	2	2	-
Atk	-	1	4	2	-
Graafisentaidot	-	2	2	6	1
Luetun ymmärtäminen	-	1	2	4	-
Ohjaustaidot	-	2	3	2	-
Kommunikointi	-	3	1	3	-

Pienten ryhmien osaamisprofiilien määrittäminen toteutuu usein niin, että kuvataan, mitä osaamista henkilöllä tulee olla ja mikä osaamistaso. Tällainen osaamisprofiilien määrittäminen on tavallista, kun halutaan määrittää ryhmän osaamista tai halutaan poimia osaajien määrä kriittisten osaamisalueiden suhteen. (Hätönen 2011, 29–31.)

2.9 Itsearviointi

Arviointi on osaamisen kehittämisen tärkein asia. Arvioinnin avulla saadaan tietoa, joilla voidaan ohjata henkilön kehittämistavoitteiden asettamista. Itsearviointi vaatii kriittistä ajattelua, osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista ja kykyä arvioida mitenkä osaamiselle määritellyt kriteerit toteutuvat omassa toiminnassaan. Itsearviointiin vaikuttavat kriteerit, jotka henkilö asetta itselleen työtehtävissä suoriutumiseksi ja tehtävien edellyttämän osaamisen saavuttamiseksi. Lisäksi arviointiin vaikuttavat henkilön uskomukset omista resursseistaan. Itsearviointi on opetettavissa, ja sen avulla näemme oman osaamisemme rajat. Itsearviointi on todella hyvä oppimistilanne, se vahvistaa ymmärrystä koko työyhteisön kokonaisvaltaisesta toiminnasta ja oman työn ja osaamisen linkittymisestä kokonaisuuteen. Itsearvioinnin onnistumisessa on tärkeää, että koko arviointiprosessi on käsitelty yhteisissä tilaisuuksissa ja ohjeet arviointiin ovat olleet selkeät. Arviointia voi toteuttaa lomakkeen tai osaamisen kehittämisen työkirjan avulla tai organisaation omassa sähköisessä osaamiskartoitusjärjestelmässä. (Hätönen 2011, 32–33.)

Kuva 6. Osaamisen kehittäminen

Organisaation strategia ja toiminnan tavoitteet =>VISIO				
Osaamiskartan laatiminen	Linjaukset kehittämisestä	Osaamisen arviointi	Kehittämissuunnitelmat	Kehittäminen
Osaamisalueiden kuvaaminen yhteistoiminnallisesti	Johdon linjaukset kehittämisen painopisteistä	Itsearviointi	Koko organisaation kehittämissuunnitelmat	Perehdyttäminen
Osaamistasojen määrittäminen = Osaamisen arviointikriteerit	Osaamisprofiilien laadinta tai tarkistus	Kehityskeskustelut	Ryhmien ja yksiköiden kehittämissuunnitelmat	Monipuoliset kehittämismenetelmät
		360 – arviointi	Yksilöiden kehittämissuunnitelmat	Koulutus
		Alustavat kehittämissuunnitelmat		Työssä oppiminen
		Osaamistietojen dokumentointi		
= OSAAMISKARTOITUS				
KEHITTÄMISEN ARVIOINTI; reaktiot ja tyytyväisyys kehittämiseen, oppimistulokset, toiminnan muuttuminen, tulokset ja vaikutukset => YHTEENVEDOT SEURAAVAAN VAIHEESEEN				
TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN				

(Hätönen 2011, 17.)

2.9 Kehittämisen erilaisia menetelmiä

Perehdyttämällä esimies auttaa työntekijää muodostamaan kokonaisvaltaisen käsityksen omista työtehtävistään ja niiden yhteyksistä organisaatioon. Perehdyttäminen on ohjausta ja sen tarkoitus onkin auttaa työntekijää oppimaan ja onnistumaan työtehtävässään. Perehdytys on yksi keino lisätä työntekijän vastuun tuntoa, mielenkiintoa ja sitoutumista tehtäviinsä. Perehdyttäminen ei tarkoita ainoastaan organisaation uusia työntekijöitä, vaan sitä on annettava myös vanhoille työntekijöille työolojen muuttuessa tai työtehtävien vaihtuessa. Perehdytyksen tavoitteena on työyhteisön

kehittyminen ja organisaation osaamisen jakaminen. Perehdyttäjän, pitää tuntea perehdyttämisen eri käytäntöjä ja menetelmiä, sekä myös toimia aktiivisesti oppimisen edistäjänä. Se millaisella asenteella perehdytys tehdään, on vaikutusta perehtymiseen. Perehdyttäjän tulee olla innostava ja kannustava, omatoimisuuteen ja vastuuntuntoon edistävä. Perehdyttäjän on huolehdittava, että hän on antanut ymmärrettävät ohjeet työtehtävien tekoon, ohjata tauottavaan ja laadukkaaseen työhön, antaa opastusta turvallisten ja oikeiden työmenetelmien käyttöön, kuten myös itsenäisen ongelmanratkaisuun ja tiedonhankintaan rakentavaa palautetta antaen. (Hätönen 2011, 71 –72.)

Tutustumiskäynnit antavat mahdollisuuden havainnointiin ja niissä opitaan työhön liittyviä asioita vertaisoppimisen keinoin. Olennaista on omien ja kollegan käytäntöjen peilaaminen toisiinsa, jossa painottuvat vastavuoroisuus ja vertaisuus. Havainnoinnin yhteydessä on mahdollista jakaa konkreettisia vinkkejä ja esimerkkejä. (Hätönen 2011, 81.)

Opiskelijoiden ohjaus on työyhteisölle hyvä kehittymisen paikka, jossa voi hyödyntää oppilaitosten asiantuntemusta, osaamista ja koulutuspalveluja. Opiskelijoiden ohjauksen aikana joudutaan kyseenalaistaan työpaikan käytäntöjä. Opiskelijoiden ohjauksen aikana työntekijät voivat kehittää omia ohjaustaitojaan, joista on heille hyötyä työyhteisön omissa ohjaustilanteissa. (Hätönen 2011, 83.)

Couchingin tavoitteena on inspiroida työntekijää ammatillisten voimavarojen käyttöön ottamiseen ja sitä kautta organisaation sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen. Couching voi olla paikallaan silloin, kun työntekijän rooli on muuttunut ja osaaminen ei vastaa työyhteisön uusia tarpeita. Couch auttaa etenemään ammatillisesti, tekemään parempia päätöksiä, hallitsemaan stressiä ja aikaa, ymmärtämään strategioita ja visioita selkeämmin, hankkimaan muutoksenhallintataitoja, kehittymään johtamistaidoissa ja päivittämään omaa ammatti-identiteettiään. (Hätönen 2011, 86 – 87.)

Mentorointi on tavoitteellinen vuorovaikutusprosessi, jossa mentorina toimii ohjattavaa kokeneempi osaava työntekijä, joka tukee vähemmän kokemusta omaavaa kehityshaluista työntekijää tämän tehtävissä työssään. Mentorointi on vapaaehtoista ja sen tavoitteena on edistää aktorin uraa antamalla hyvää taustatukea. Mentori jakaa aktorille osaamisensa, näkemyksensä ja kokemuksensa. Tässä prosessissa korostuukin ohjattavan omaa ajattelua ja vastuuta lisäävä ajatus omasta ammatillisesta kasvus-

ta ja kehittymisestä omasta työstä. Mentorointi vaikuttaa aktorin työhyvinvointiin. Se voikin parhaimmillaan vähentää aktorin henkistä kuormittumista. Esimiehen tehtävien haasteet ja työn yksinäisyys ovatkin monesti syinä kiinnostuksesta mentorointia kohtaan. (Hätönen 2011, 88 – 89.)

Tutorointi ohjaa työpaikalla toisen ihmisen tai ryhmän oppimista tietyssä asiassa. Aiheet ovat monia, esimerkiksi tietokoneen perusohjelman käyttö tai hoitajan työssä käytettävien lääkkeiden tuntemus. Työyhteisössä voi olla yhtä aikaa monia tutoritorita, joilla kaikilla on omat vastualueensa. Tutoriksi voi ryhtyä kuka vain, tutoroitavan alueen osaamisen ylläpitäminen on tärkeää. (Hätönen 2011, 91,)

Työnohjaus voi parantaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta, antaa keinoja oman käytöksen säätelyyn, vähentää ylikriittisyyttä, parantaa työhyvinvointia, vähentää stressiä, lisätä työn hallintaa ja tuloksellisuutta, avata uusia näkökulmia ja ideoita työhön, vapauttaa energiaa, parantaa luovuutta, lisätä itseluottamusta ja lisätä rohkeutta, sekä lisätä työn hallintaa ja sen tuloksellisuutta. (Hätönen 2011, 92).

Koulutus, joka on sisäistä, on organisaation työntekijöiden yhteinen koulutus. Kouluttaja voi tulla muualta, mutta ohjelma suunnitellaan räätälöidysti organisaation omien tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta. Koulutus voidaan toteuttaa työyhteisön omissa tai ulkopuolisissa tiloissa. Organisaatiokohtaisesti räätälöidyissä koulutuksissa ongelma on usein se, että pienissä työpaikoissa ei ole mahdollista irrottaa henkilöitä suunnitteluun. Jos koulutus toteutetaan organisaation omissa tiloissa, työntekijät voivat olla liian sitoutuneita työtehtäviinsä ja opiskeluun keskittyminen on hankalaa.

Ulkopuolinen koulutus mahdollistaa monipuolisen kokemuksen vaihdon ja toisille jakamisen ja myös oppimisen. Ulkopuolinen koulutus mahdollistaa myös sellaisten ammattilaisten koulutuksen, joiden edustajia organisaatiossa on vähän. Ongelmana voi olla, että organisaatiossa ei riittävästi tietoa siitä, mitä ja millaista tarjontaa on olemassa. Nykyisin useammin hyödynnetään erilaisia ammattitutkintoja, jotka ovat räätälöity organisaation tarpeisiin. (Hätönen 2011, 94–97.)

Opintopiiri muodostuu tietyistä aiheesta kiinnostuneista henkilöistä. Opintopiiri on tavoitteellinen tyhmätyöskentelyn muoto, joka muodostuu monesti siksi, että tietyt ihmiset haluavat yhdessä pohtia oppia asioita, jotka heitä kiinnostavat. Opintopiirissä hankitaan tietoa kiinnostavasta aiheesta. Työskentelyyn sisällytetään monesti aihealuetta koskevien kirjallisuuksien ja artikkeleiden lukemista ja niistä keskustelua. Par-

haassa tapauksessa toiminnasta voi syntyä uusia ja tärkeitä innovaatioita tai näkökulmia työhön. Opitepiiriin jäsenet auttavat jäseniään ymmärtämään käsiteltäviä aiheita yksin työskentelyä syvemmin. (Hätönen 2011, 97.)

Työnkierto on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen henkilöstön kehittämisen väline. Työnkierrolla lisätään henkilöstön pätevyyttä ja toimintavalmiutta ja edistetään työntekijän oppimista ja ammatillista kasvua. Työnkierron tavoitteina on osaamisen kehittäminen ja laaja-alistaminen, henkilöstön pätevyyden ja toimintavalmiuden lisääminen, kontakti verkostojen laajentaminen, oman itsetuntemuksen syventäminen ja uuden oppiminen, sekä muutosvalmiuden mahdollistaminen. Organisaation kehittämisen näkökulmasta työnkierto voi olla tiimien sisällä tapahtuvaa, jolloin ryhmätöinnän tehokkuus kasvaa ja toimintaa tulee joustavuutta. Työnkierto kehittää työpäivän laatua. (Hätönen 2011, 98.)

2.10 Sosiaali- ja terveysalalla tarvittava osaaminen

Sosiaali- ja terveysalalla toimintaympäristöt ovat muuttuneet ja sama jatkuu jatkossa. Yhteiskuntamme on muutoksessa ja ihmiset muuttuvat. Kun yhteiskunta ja ihmiset muuttuvat, muuttuu myös työ, jota ammattilaiset suorittavat. Sosiaali- ja terveysalalla on osaamistarpeita, jotka eivät tule muuttumaan, vaan pysyvät samana. Tulevaisuuden taitoja voi tarkastella asiakkaiden vaatimien taitojen kautta. Tietomäärän lisääntyminen, oman ammattitaidon kehittäminen, verkostoituminen, työn johtaminen ja organisointi muuttuneissa olosuhteissa tuovat lisää uusia osaamistarpeita. (Metsämuuronen 2000, 46.)

2.11 Työntekijän rooli organisaation oppimisessa

Organisaatio ei ole suoraviivaisesti työntekijöiden oppimisen summa. Organisaatio oppii työntekijöidensä oppimisen kautta, joten sen oppimiskyky riippuu työntekijöiden kyvystä oppia. Koulutuksella on vaikutus ajattelumallin syntymiseen. Oppimista helpottavat kehittyneet tietorakenteet, koska ne sisältävät enemmän kokemuksia ja suuren tietomäärän. Oppijalla on tällöin käytettävissään useita tietolähteitä ulkopuolta tulevien uusien kokemusten ymmärtämiseen. Työntekijän ongelmanratkaisu on riippuvaista hallussa olevista menettelytapa- ja kyvykkyyssvarastoista. Tiimitutkimuksissa on todettu, että tiimit, joiden jäsenillä on kehittyneimmät tietorakenteet ja ajattelumallit, kykenevät parhaiten toimintaan itseohjautuvasti. (Viitala 2004, 183–184.)

Oppiva organisaatio yhdistetään kouluttautumiseen, henkilöstöhallintoon, laatujohtamiseen ja tiimiorganisaatioon. Pedler, Boydell ja Burgoyne (1988) tutkivat oppivan organisaation olemassaoloa ja sen kehittämistä. He huomasivat mm. seuraavanlaisia syitä: ihmisiä oli vähemmän töissä, ilmeni kehittämisen tarvetta, esiintyi toive ihmiskeskeisistä toimintavaoista resurssien ja asiakastarpeiden paljon kokonaisvaltaisempi kohtaaminen, imago muuttuminen positiiviseksi, oli tarvetta uusiin kokeiluihin, haluttiin laadukasta toimintaa, muutosten läpikäyminen ja tarve menestyä ja kasvaa kilpailussa. Näille kaikille tekijöille yhteistä on muutos. Kun organisaatiossa joudutaan muuttamaan toimintaa, silloin tarvitaan lisää oppimista ja etenemistä kohti oppivaa organisaatiota. (Moilanen 2001,13.) Oppimisen johtamista ovat kaikki toimenpiteet, joilla työntekijöitä autetaan onnistuman heidän oppimisessaan. Toimenpiteet liittyvät yksilön ymmärtämiseen, yhteiseen tavoiteasetteluun, motivointiin, vaikuttavien syiden analysointiin ja niiden poistamiseen ja oikeiden yksilöllisten oppimisen keinojen valintaan oppimisen arvioinnissa. (Moilanen 2001, 123.)

2.11.1 Ammatillinen osaaminen

Ammatillinen osaaminen tarkoittaa henkilön suoriutumista tehtävästä mahdollisimman hyvin ja hän pystyy myös samalla toteuttamaan itseään. Työntekijä on motivoitunut, hänellä on selkeät tavoitteet ja siihen liittyvä riittävä osaaminen, hän saa palautetta ja pystyy kehittämään itseään ja kokee työtehtävänsä haasteellisina. (Sydänmaalakka 2009, 152.)

3 ERITYISOSAAMINEN

3.1 Työelämän säädös osaaminen

Lait, asetukset ja sopimukset toimivat henkilöjohtamisen kehyksenä. Lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä toteuttavat sitä. Ne huolehtivat oikeudenmukaisesta, kohtuullisesta ja heikompaa osapuolta suojelevasta toiminnasta työelämässä. Niiden tehtävä on suojella myös työntekijöiden oikeusturvaa ja työhyvänvointia. Lainsäädännön perimmäinen tarkoitus on turvata ihmisten oikeudenmukainen, inhimillinen ja tasa-arvoinen kohtelu työpaikoilla. Työehtosopimus tarkoittaa, että työnantajaliitto ja ammattiliitot ovat yhdessä sopineet alaa koskevista työehdoista, joita työsopimuksissa ja työsuhteissa pitää noudattaa. Työehtosopimus velvoittaa sopimuksen solmineita osapuolia. Työehtosopimuksen vähimmäisehtoja ei voi alittaa, mutta ne voi ylittää. Työehtosopimusten tehtävänä on turvata työntekijöiden työehtojen vähimmäistaso ja se sitoo työrauhavelvollisuuteen. Työnantajalle lait ja työehtosopimus luovat selkeän kehyksen, joka helpottaa asioiden hoitoa. Henkilöstöjohtamisen parissa työskenteleville työehtosopimusten ja työalansäädännön riittävä tuntemus on työssä välttämätöntä. Henkilöstöjohtamisessa niiden määräyksiä ja ehtoja on huomioitava joka päivä. (Viitala, 2009, 32–33.)

Työntekijöiden ja työnantajan välistä suhdetta säätelevät seuraavat lait. Työsopimuslaki, työaikalaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, henkilötietolaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa, henkilöstörahasolaki, työehtosopimuslaki, tapaturmavakuutuslaki, työturvallisuuslaki, sairausvakuutuslaki, vuosilomalaki, työterveyshuoltolaki, työntekijän eläkelaki, laki työtuomioistuimesta, laki työriitojen sovittelusta, palkkaturvalaki, vuorotteluvapaalaki, laki nuorista työntekijöistä, opintovapaalaki, perustuslaki. (Viitala, 2009, 346–347.)

3.2 Vuorovaikutusosaaminen

Esimiehen vuorovaikutusosaaminen on yksi tärkeimmistä osaamisista. Esimiehen on oltava jämää ja empaattinen ja pystyttävä kommunikoimaan tehokkaasti. Avoimuus ja vaikuttaminen ovat myös hyvin olennaisia. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu myös sisäisen ja ulkoisen verkoston rakentaminen. Jämäkyys tarkoittaa kykyä kommuni-

koida positiivisesti myös stressaavissa tilanteissa; ilmaisten rehellisesti suoraan ajatuksensa ja tunteensa ottaen huomioon toisen ajatukset ja tunteet. Empaattisuus on kykyä kuunnella, ymmärtää ja hyväksyä toisen ajatukset, tunteet ja käyttäytymisen. Eli kykyä nähdä asiat hänen näkökulmastaan. Kommunikointi tarkoittaa kykyä kommunikoida selkeästi, täsmällisesti ja johdonmukaisesti. Vaikuttaminen on kykyä olla vuorovaikutuksessa toisiin tuloksellisesti ja positiivisesti Henkilö osaa olla luotettavasti ja jämäkästi vaikuttamissuhteessa toiseen henkilöön. Avoimuus on kyky olla oma itsensä ja uudistua hyväksymällä palautetta ja uusia ideoita muilta. Henkilö ei esitä rooleja, vaan on aito oma itsensä. Verkoston rakentaminen kykyä jatkuvasti rakentaa ja ylläpitää ystävällisiä kontakteja ja verkostoja ihmisten kanssa, jotka ovat nyt tai tulevaisuudessa hyödyllisiä työtavoitteiden saavuttamisessa. (Sydänmaanlakka 2009, 153–155.) Vuorovaikutukseen liittyy myös aina viestintä. Tehokkain viestintä tapahtuu työpaikoilla luonnollisissa ympäristöissä. Esimiestyön tehokasta viestintää tukevia rakenteita ovat säännölliset palaverit, suunnittelukokoukset, epäviralliset keskustelutuokiot, kehityskeskustelut ja esimiehen oma infokanava, esimerkiksi sähköposti. Hyvä viestintä tarvitsee tuekseen yhteisiä sopimuksia ja systematiikkaa. (Viitala 2009, 278–279.)

Jämäkkyys on henkilön positiivista kykyä kommunikoida stressaavissa tilanteissa; ajatusten ja tunteiden ilmaisua suoraan ja rehellisesti ottaen huomioon toisen ajatukset ja tunteet. Empaattisuus on kykyä kuunnella ja ymmärtää ja hyväksyä toisen henkilön ajatukset, tunteet ja käyttäytyminen asettumalla toisen asemaan nähden hänen näkökulmansa.

Kommunikointi on kykyä hallita henkilökohtainen viestintä tehokkaasti kommunikoiden selkeästi, täsmällisesti ja johdonmukaisesti. Verkostojen rakentaminen on jatkuvaa kykyä rakentaa ja ylläpitää ystävällisiä kontakteja ja verkostoja muiden kanssa, jotka ovat tai voivat olla hyödyllisiä työtavoitteiden saavuttamisessa. Avoin henkilö osaa olla oma itsensä ja uudistua hyväksymällä palautetta ja uusia ideoita muilta. Henkilö osaa käyttää energiansa optimaalisesti. (Sydänmaanlakka 2009, 154–155.) On tärkeää muistaa, että kun kommunikaatio on hyvää, ajatus siirtyy toiselta toiselle, kun se on aluksi vain yhden mielessä. Käsitys lineaarisesta ajasta on lisääntynyt aikana, jolloin kommunikaatio alkaa ja loppuu lähettäjään. Keskustellessa eleet ja ilmeet tulevat reaaliajassa, jota käydään yhteisössä sosiaalisena tapahtumana yhdessä. Kysymyksiin saadaan vastus ja yhdessä oleminen muodostaa sosiaalisen tarkoi-

tuksen. Työntekijöiden valittaessa organisaatiossa huonoa kommunikoinnin laatua, he ovat usein miettineet mitä sille pitäisi tehdä. (Stacey 2011, 331.)

Esimies onnistuu omassa työssään, kun hän osaa yhdistää organisaation tavoitteet ja ihmisten vahvuudet. Yhteisön jäsenet pitää saada haluamaan yhteisiä tavoitteita ja tekemään työtä niiden puolesta. Tämä onnistuu ihmisiä kuuntelemalla ja mielipiteitä huomioon ottamisella ja jakamalla valtaa työntekijöille. Vallan jakamisen kautta jokainen voi ottaa vastuun omasta työstään. Näin hän voi vaikuttaa työhönsä, sen lopputulokseen ja saavuttavuuteen. Vuorovaikutus ja käyttäytyminen ovat esimiehen tärkeimpiä keinoja vaikuttaa työyhteisön kokemuksiin johtamisen laadusta ja sen ilmapiiristä. Esimiehen toiminta ja käyttäytyminen kuvastavat organisaation kulttuuria. Koska esimies toimii esimerkkinä, hyvät käytöstavat kuuluvat esimiehille. (Räty 17, 2014.)

Kuviossa on esitelty eräitä psykologia näkemyksiä, joita esimies voi hyödyntää yhteisön kommunikoinnissa.

Kuva 7.

Muistaa että ajattelu ja täytönpano eivät ole erillisiä asioita.	Säädellä tunteita prosessin eri vaiheissa.
Hyödyntää myönteisiä ja negatiivisia ajatuksia.	Ymmärtää yllättävät vaikutukset ympäristöön.

(Ähman 2014, 82.)

3.3 Johtamisosaaminen

Visiointi tarkoittaa kykyä rakentaa vaikuttavia visioita, kommunikoida ja viedä ne käytännön tasolle. Visionääri on työyhteisön suunnannäyttäjä, jota seurataan. Tuloksellisuus tarkoittaa kykyä toimia tehokkaasti ja yrittää aina parhaansa. Henkilö on suoritusorientunut ja koettaa aina parantamaan omaa ja ryhmänsä suoritusta. Valtuuttaminen on kykyä jakaa valtaa ja vastuuta, johon liittyy luottamuksen ja innostuksen rakentaminen. Se on myös motivointia ja valmentamista yksilölliseen vastuun ottamiseen. Se on kulkemista kohti jaettava johtajuutta. Tiimin johtaminen on tiimissä toimimista ja tiimin johtamista niin, että se pääsee tehokkaasti tulokseensa. Valmentaminen/opettaminen on alaisten kehittämistä jatkuvasti, jotta he kasvaisivat yhä vaativampiin tehtäviin. Tämä on opettamalla johtamista. Muutoksen johtaminen tarkoittaa

systemaattista kykyä mahdollistaa uusia muutoksia ja sitouttaa työyhteisön työntekijät näihin muutoksiin ja johtaa uusia muutoksia tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2009, 155- 156.)

Esimiehen täytyy tietää, että kurilla ja järjestyksellä ohjattu yhteisö ei ole luova. Esi- miehen tulee luodakin tilaa ja aikaa luovuudelle, jotta se voi kasvaa. Arvostelua ei voi tehdä ankarasti ja liian aikaisin. Johtajalta vaaditaan taitoa lisätä organisaation luovuutta, sillä pahoinvoiva työntekijä sulkeutuu ja vetäytyy, mutta hyvinvoiva ihminen on kaikelle uudelle avoin. Kun ihmisten luovuus on lannistettu, he tarvitsevat valtavasti rohkaisua kehittyäkseen. Johtajan tulee ymmärtää, että haavoittunut henkilö ei halua olla aktiivinen missään. Häntä on kuitenkin tuettava. Tämä voi olla haasteellista, sillä haavoitettu työntekijä muuttaa myönteisetkin asiat kielteisiksi ja kritisoi kaikkia asioita. Johtajan on rohjettava parantamaan ja kohentamaan myös tällaisen ihmisen tilannetta ja kannustettava häntä tulemaan mukaan työyhteisön toimintoihin. (Juuti, Vuorela 2002, 81–84.)

3.4 Tehokkuusosaaminen

Havaitseminen on kykyä hakea jatkuvasti ja uteliaasti uutta tietoa. Sitä on laaja- alainen, ennakkoluuloton ja tarkka havaitseminen. Havaitseminen ei ole rationaalista tiedon keräämistä. Siihen liittyy oman herkkyyden intuition kehittäminen, jota liittyvät tunneälykkyyden ja henkisen älykkyyden aluille. Herkkä havaitseminen mahdollistaa tulevaisuuden ennakoimisen. Analysointi on kykyä ajatella analyttisesti. Henkilö kykenee jäsentämään monimutkaisia kokonaisuuksia ja näkemään yhteyksiä näiden välillä. Toimintatarmo onkin kykyä suunnata energiansa tehokkaasti ja motivoituneesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on konkreettista läsnäoloa tilanteissa ja merkitysten löytämistä. Ajanhallinnassa on kyse ajanhallinnan organisoinnista ja ajan tehokkaan käyttämisestä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Uudistuminen on kykyä ymmärtää ja arvostaa asioita erilaisista näkökulmista ja muuttaa omia ajattelumallejaan ja toimintatapoja hyvinkin nopeasti. Päätöksenteko tarkoittaa kykyä keksiä, soveltaa ja muokata tehokkaita päätöksentekomenettelyjä ja lisäksi kykyä tehdä nopeasti päätöksiä ristiriitaisissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2009, 154–158.) Teknologia antaa mahdollisuuden tehokkaaseen ja laaja-alaisempaan mahdollisuuteen tehdä töitä. On monia mahdollisuuksia tehdä tehokkaampaa yhteistyötä tietotekniikkaa hyödyntäen, näitä ovat mm. nettisivut, blogit ja sähköposti. Johtajat voivat helpottaa ja nopeuttaa paikasta riippumatta ryhmien välillä tehtävää työtä näitä hyödyntäen.

Jotta voimme työskennellä laaja-alisemmin erilaisissa ryhmissä ja saamme informaatiota, jota tarvitsemme ATK ja sen sisältämät asiat auttavat meitä tässä. (Robbins, Coulter 2009, 256.)

3.5 Monimuotoisuuden johtaminen ja kehittäminen

Monimuotoisuuden johtaminen on kykyä käyttää kaikkia niitä käytäntöjä, joilla organisaatiossa oleva monimuotoisuus saadaan hyödynnettyä koko yhteisön eduksi. Hyödyntämisen perusedellytyksenä on kaikkien työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu. Yhdenvertaisuus työelämässä tarkoittaa, että ihmisellä on yhdenvertaiset mahdollisuudet työhön ja toimeentuloon riippumatta heidän: kansallisuudestaan, uskonnostaan, iästään, sukupuolestaan, sukupuoli-identiteetistään, sukupuolensa kokemisesta tai seksuaalisesta suuntautumisestaan tai siitä onko heillä vamma tai sairaus. (Dunnitalkoot- monimuotoisuuden johtaminen ja kehittäminen)

3.6 Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen

Organisaation arvot ohjaavat valintojen tekemistä ja määrittelevät toimintaan liittyviä rajoja. Arvot antavat toiminnalle suunnan ja kertovat, mitä organisaatiossa saa ja voi tehdä ja mitä taas ei. Tuloksellinen toiminta, asiakaslähtöisyys ja hyvinvoiva henkilöstö kuuluvat useiden organisaatioiden arvoihin. Laatuosaaminen kuvaa toimintatapaa, jolla tavoitellaan korkeatasoista työn laatua ja hyvin sujuvaa työtä. Laatuajattelu koskee kaikkea organisaation toimintaa, jota tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvitaan. Se koskee kaikkia organisaatiossa työskenteleviä ja siellä suoritettavia prosesseja.

3.7 Substanssiosaaminen

Ammatillinen osaaminen sisältää työssä suoriutumisen kannalta välttämättömiä osaamisalueita. Nämä ovat ammatillisen työskentelyn perustaa, joka opitaan alan ammatillisessa peruskoulutuksessa. Työelämässä tämän perusosaamisen kehittäminen sisältää jo aiemmin opitun laajentamista ja syventämistä. uusien työmenetelmien -välineiden ja – laitteiden kehittyminen haastavat osaamisen päivittämiseen. (Hätönen 2011, 15.)

Sosiaalihuollon tehtävissä vaadittavat kelpoisuudet on määritelty sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetussa laissa ja asetuksessa. La-

kia sovelletaan sosiaalihuollon ammatilliselta henkilöstöltä vaadittaviin kelpoisuuksiin kunnan ja valtion hallinnonaloilla sekä yksityisissä palveluissa siltä osin kuin palvelut kuuluvat yksityisten palvelujen valvonnasta annetun lain piiriin. (Stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/henkilosto/kelpoisuus)

3.8 Turvallisuusjohtaminen

Henkilöstöllä pitää olla osaamista tapaturmien ehkäisyyn ja varautumiseen liittyen sekä myös tietoa miten onnettomuus- ja hätätilanteessa toimitaan. Pelastuslain mukaan henkilöstöllä täytyy olla tiedossa tähän liittyvät ohjeistukset. (Pelastuslaki 379/2011)

Kun tiedoista edetään kohti toimintaa, on toimintakäytäntöjä harjoitettava säännöllisesti. Harjoitusten jälkeen on varattava aikaa tilanteen läpikäymiselle ja sopia tarvittavista muutoksista. Huomioitavia asioita koulutuksissa ovat: Mikä onnistui, mikä ei. Mitä voisi tehdä vastaavien tilanteiden välttämiseksi; toimintavaoissa ja ympäristössä. Johdon tulee huolehtia, että organisaatiossa on riittävästi ensiapukoulutettuja, jotta toiminta hätätilanteissa olisi tehokasta ja osaavaa. (THL: Henkilöstön turvallisuusosaaminen – piste tapaturmille.)

Työnantajan on tarkkailtava jatkuvasti työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyteen. Työnantajan on huolehdittava myös siitä, että turvallisuutta ja terveellisyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa. (TTL: Työturvallisuus ja hyvät käytännöt.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) sisältö ei vaadi turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Sen 10 § 1 mom. edellyttää, että työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta ja työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Milloin niitä ei voida poistaa, on arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Se sisältää useita hyvään turvallisuusjohtamiseen kuuluvia osa-alueita. Työnantaja on

velvollinen selvittämään ja kehittämään työterveyttä ja -turvallisuutta yhdessä henkilöstön kanssa.

Työturvallisuuslaki säätelee turvallisuuden järjestelmällistä hallintaa. Työnantaja voi valita työpaikalle parhaiten sopivat tavat ja keinot, joilla se toteuttaa turvallisuutta. Laissa määritellyt toiminnan keskeiset elementit ovat: työsuojelun toimintaohjelma, joka voidaan ymmärtää yleisluontoisena tai yksityiskohtaisena toimintaohjelmana, haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen ja niiden poistaminen tai merkityksen arviointi, eli riskien arviointi, työntekijöille annettava opetus sekä ohjaus, työympäristön ja työyhteisön tilan tarkkailu, riskien arvioinnin ajan tasalla pitäminen ja toimintaohjelman päivittäminen tarvittaessa.

3.8.1 Määritelmiä

Turvallisuuskulttuuri heijastaa organisaation arvoja, siihen liittyviä normeja, oletuksia ja odotuksia ja ne liittyvät kiinteästi organisaation toimintaperiaatteisiin.

Turvallisuuden hallinta on kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista turvallisuuden edistämiseksi. Se pitää ne menettelytavat ja toiminnot, joilla kokonaisturvallisuuteen päästään. Toiminta tapahtuu yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Johtamisjärjestelmä on henkilöstön, resurssien, toimintapolitiikkojen ja menettelyjen kaikentasoista yhdistelmää. Se on organisoitua vuorovaikutusta annetun tehtävän toteuttamiseksi tai määritellyn tuloksen saavuttamiseksi ja sen ylläpitämiseksi.

Riskien arviointi on laaja-alaista ja järjestelmällistä vaarojen ja terveyshaittojen tunnistamista ja merkitysten arvioimista työntekijän turvallisuudelle sekä terveydelle. Riskien arvioinnin selkeä tavoite on työn turvallisuuden parantaminen.

Riskienhallinta kuuluu turvallisuusjohtamiseen. Se on järjestelmällistä toiminnan ja henkilöstön turvallisuuden varmistamiseksi. Riskienhallinta tarkoittaa kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa riskien pienentämiseksi tai niiden poistamiseksi.

Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, lakisääteisen ja omaehtoisen turvallisuuden hallintaa. Siinä yhdistyvät menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtami-

nen. Se pitää sisällään ajatuksen jatkuvasta turvallisuuden ja terveellisuuden edistämisestä ja se on jatkuvaa suunnittelua, toimintaa ja seurantaa.

Johdon tulee olla sitoutunut, jotta se saa vastakaikua henkilöstöltä. Henkilöstön sitoutuminen varmistaa, että turvallisuusjohtamisajattelu ja toiminnot kehittävät turvallisuuskulttuuria.

Turvallisuusjohtamisen keskeisin työkalu on riskien arviointi. Sillä voidaan arvioida työn kehittämistarpeet ja työympäristötekijöiden vaikutukset. Turvallisuusjohtaminen vaikuttaa työntekijöiden osaamiseen, osallistumiseen ja motivointiin.

Hyvälle turvallisuusjohtamiselle on lähtökohdat: turvallisuuspolitiikan luominen, toimintavelvoitteiden ja -valtuuksien määrittäminen, riskien arviointi, mittaaminen, seuranta ja dokumentointi, osaamisen varmistaminen ja tiedottaminen. Turvallisuusjohtaminen vaatii toimivan palautejärjestelmän, jonka avulla työpaikka pystyy varmistamaan omien käytäntöjensä jatkuvan parantamisen.

Turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit organisoinnin osalta ovat toimintajärjestelmien, toimintavastuiden ja -velvollisuuksien määrittäminen ja riittävien resurssien varaaminen tavoitteiden toteuttamiseksi. Käytännön toiminta on osa työn tekemistä. Nykytilanteen kartoitus, joka kattaa riskien ja toiminnan arvioinnin, antaa perustan hyvän turvallisuustyölle. Tehtyjen toimenpiteiden toteutumista tulee seurata ja turvallisuuden arvioimiseksi täytyy valita sopivia mittareita.

Turvallisuusjohtaminen on työpaikan turvallisuuden kehittämistä. Se vaikuttaa mm. henkilöstön sitoutumiseen, työilmapiiriin, tuotannon laadun paranemiseen sekä onnettomuuksien ja tapaturmien ehkäisemiseen.

Turvallisuusjohtamista voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Turvallisuusjohtamisen tarvitaan periaatteet, jotta toiminta olisi järjestelmällistä. Ne voivat olla itse laadittuja käytäntöjä, joita on luotu esimerkiksi turvallisuusjohtamisen standardien avulla.

Turvallisuusjohtaminen ei ole ainoastaan turvallisuushenkilöstön vastuulla, vaan jokaisen perustehtäviä. Johdon sitoutuminen näkyy työpaikalla turvallisuusasioiden mukanaolona kaikissa kokouksissa ja palavereissa. Turvallisuusjohtamisen perustyö-

kalut, riskien arviointi sekä toiminnan seuranta ja tarkkailu, ovat itsestään selviä osana työpaikan toimintaa.

Turvallisuusosaamiseen liittyen käytännön harjoitteluja on vähintään kerran vuoteen ja turvallisuuteen liittyviä käytänteitä kerrataan palavereissa/kehittämispäivillä vähintään kolme kertaa vuoteen.

Turvallisuusjohtaminen on työpaikan turvallisuuden jatkuvaa kehittämistä. Työpaikalla turvallisuustyö on päivittäistä työn tekemistä ja parantaa osaltaan työntekijöiden osaamista, sitoutumista, tuotannon laatua sekä tapaturmien torjuntaa. (Työsuojelujulkaisut.)

3.9 Itsensä johtamisen osaaminen

Itsensä johtaminen tarkoittaa hyvin konkreettisia asioita. Ammatillinen kunto tarkoittaa, että työllämme on selkeät päämäärät, meillä on siihen tarvittava osaaminen, saamme palautetta työstämme ja kehitymme siinä jatkuvasti. Fyysinen kunto tarkoittaa riittävää ravinnon, liikunnan, unen ja levon saantia. Psykkinen kunto on energisyyttä, uteliaisuutta ja nopeaa päätöksenteko- ja oppimiskykyä. Sosiaalinen kunto tarkoittaa ihmissuhteista huolehtimista; puolisoista, omista lapsista, ystäväistä ja harrastuksista välittämistä. Henkistä kuntoa osittaa se, että oman elämän tarkoitus ja arvot ovat tasapainossa, päämäärämme ovat selkeitä ja elämänlukuamme ohjaa syvempi merkitys. Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa meistä energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Se on väline tylsistymistä ja väsymistä vastaan. (Sydänmaalakka 2009, 65–66.)

Itse johtamien on älykkään organisaation tunnuspiirre. Tällöisessä organisaatiossa yksilöt voivat vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa. Organisaatiot maldaltuvat ja hierarkiat puretaan, josta seuraa, että ihmiset voivat vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa. Johtamista delegoidaan yksilöille ja tiimeille. Tärkeää itsensä johtamisessa on keskittyä oleelliseen ja nähdä todellisuus selkeästi, keksittyä oleelliseen, ja nähdä todellisuus selkeästi, sitoutua työhön, aloitekyky, vastuuntunto ja omien kehittämiskohteiden tunnistaminen ja jatkuva kehittäminen. (Sydänmaalakka 2007, 60.)

3.10 Hyvinvointiosaaminen

Kokonaiskuntoisuus muodostuu alueista, joita ovat: ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Myös stressinhallinta ja nöyryys muodostavat osan hyvinvointiosaamisesta. Sosiaalinen kunto muodostuu siitä, että huolehtii ihmissuhteistaan, lapsista, vanhemmista ja harrastuksista. Henkinen kunto tarkoittaa, että tarkoitus ja omat elämänarvot ovat selkeitä. Tavoitteet ja päämäärät ovat selkeitä ja elämässä on tarpeeksi henkistä vireyttä. Nöyryys on omien rajojen tiedostamista, oman keskeneräisyyden tunnustamista, omista virheistä oppimista ja eräänlaisen vaatimattomuuden ylläpitämistä onnistumisenkin keskellä. Fyysinen kunto on kykyä hallita ja hoitaa omaa kehoaan terveellisesti; henkilö on terve, hyväkuntoinen ja hän omaa terveelliset elämäntavat. Psyykinen kunto tarkoittaa henkilön kykyä hallita omaa psyykkistä energiaansa ja ajatteluprosessiaan positiivisella tavalla. (Sydänmaanlakka 2009, 159–160.)

3.11 Talousosajohtaminen

Talusojohtamisen kohteena ovat organisaatiossa toimivat ihmiset ja siitä tekee haastavaa ohjaustilanteiden erilaisuuden ja muuttumisen ohella yksilölliset erot työhön ja elämään liittyvissä arvostuksissa ja arvoissa. (Pellinen, 2005,73). Talous asettaa julkisen sektorin esimiehille reunaehdot, joiden varassa toimintaa koskevat ratkaisut on tehtävä. Sosiaalialan talousosaamisessa keskeisiä tekijöitä on julkinen intressi ja vastuullisuus asiakkaiden hyvinvoinnista ja julkisten varojen käytöstä. Tärkeä kysymys on miten esimiehet parhaiten pystyvät hallitsemaan käytettävissä olevien taloudellisten voimavarojen ja sosiaalialan perustehtävän toteuttamisessa vaadittavien resursien suhteen, joka voi olla tietyissä taloudellisissa tilanteissa hyvinkin ristiriitainen. (Niiranen, Seppänen – Järvelä 2010, 46 – 47.)

Liikelaitostaminen ovat tämän päivän trendejä Suomessa; sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita ajatellaan liiketoimintayksikköinä, joilla on tuoterepertuaari ja tietyt hinnat tuotteille. Kuntien taloushallinnon tärkeitä tehtäviä ovatkin talouden tasapainon ylläpitäminen lisäksi raportoinnin ja laskutuksen kehittäminen. Yksiköiden esimiesten täytyy tarkemmin osata suunnitella seuraavan vuoden toiminta. Terveystalouden eri tasoilla työskenteleviltä odotetaan oman professionaalisen osaamisen rinnalle myös parempaa terveystaloudellista näkemystä ja taitoa (Silvennoinen – Nuora 2010, 88.) Taloushallinnossa tehdään työtä, jotta yksiköt saisivat luotettavaa tietoa toiminnan

kustannuksista ja suunnitelmien toteutumisesta. Hollantilaisen tutkimuksen mukaan kohtuullisen suuri joukko hollantilaisista organisaatioista ei kohdenna kustannuksia tuotteisiin taikka palveluihin. Taloushallinnosta saatua tietoa käytetään budjetointiin, raportteihin, standardien ja säädösten toteutumisen todentamiseen ja kustannusten perusteluihin. Taloushallinnosta saatua tietoa voisi käyttää johtamiseen laajemmin, kuten benchmarkingiin, yksityistämisanalyyseihin ja tuotteiden hintojen määrittelyyn. Kuitenkin taloushallinnosta saatua tietoa käyttävät talousjohtajat, eivätkä poliittiset johtajat tai operatiivisen tason johtajat. (Lavio, 2012.)

3.12 Alaisten osaaminen kehittäminen

Esimiehen tehtävä on kehittää alaisten kehittymistä yksilöinä ja koko työyhteisöä joukkueena. Osaamisen kehittäminen edellyttää alaisten hyvää tuntemusta ja organisaation osaamistarpeiden ja kehittymistarpeiden hallintaa. Esimiehen tulee tietää, mitenkä kehittymistä voidaan tukea. Tukemisen muotoja ovat esimerkiksi kursittaminen, itseoppimisen tukeminen ja antamalla vaikkapa vastuullisempia tehtäviä. Usein kyse onkin kaikkien yhdistämisestä. Henkilöstön kehittämisessä tulee ottaa pitkä näkökulma, Koulutus- ja kehityssuunnitelmia kannattaa pohtia kolmen vuoden ajanjaksoissa. Esimiehen tehtäviin kuuluu henkilöstöressurssien kehittäminen yrityksen näkökulmasta. Esimies, joka ei tue alaistensa kehittymistä ja urakehitystä, toimii organisaation etujen vastaisesti. Organisaation menestys on myös esimiehen ansiota. (Salminen, 2006, 86 – 87.)

3.13 Motivaation johtaminen

Esimiehen perustehtävä on motivoida alaiset saavuttamaan tavoitteita. Motivaatiossa on kyse siitä, että haluaa jotakin paljon, että on valmis luopumaan jostain sen saavuttamiseksi. Motivointi ei ole suoraa vaikuttamista työntekijöihin, vaan motivoitumista voidaan vahvistaa vaikuttamalla työyhteisöön, työskentelyolosuhteisiin ja resursseihin. Hyvässä porukassa joukkuehenki innostaa tekemään parhaansa, eikä työympäristö aseta esteitä työntekijän onnistumiselle. (Salminen 2006, 98–100.)

3.14 Kehityskeskustelu osaaminen

Kehityskeskustelut ovat hyvä osaamisen systemaattinen arvioinnin väline. Se on ennalta sovittu ja suunniteltu vuorovaikutustilanne esimiehen ja työntekijän välillä. Kes-

kustelulla on tietty tavoite ja se etenee sovitun rakenteen mukaisesti. Kehityskeskustelu toteutetaan säännöllisesti. Esimies voi ennen kehityskeskustelua tutustua työntekijän tekemään itsearviointiin. Tehtyjä arviointeja tarkastellaan yhdessä. Kehityskeskustelussa linjataan yhteisesti kehitettäviä osaamisalueita ja kehittämisen muotoja aikatauluineen. Hyvässä kehityskeskustelussa molemmat osapuolet ovat valmistuneita ja ilmapiiri on avoin ja häiriötön. Esimiehellä ja työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille ajatuksiaan tasavertaisesti. Molemmat voivat arvioida tavoitteiden toteutumista ja molemmin puolin voidaan antaa palautetta kuluneen vuoden toiminnasta, sekä sopia tulevista tavoitteista. Kehityskeskustelussa käsitellään työntekijän esille nostamia henkilökohtaisia tavoitteita ja asioita. Keskustelu johtaa toimenpiteisiin ja toteutumista seurataan.

Kehityskeskustelut kuuluvat kaikkien esimiesten tehtäväkenttään. Keskustelun ajankohta on sovittu hyvissä ajoin. Palautetta annetaan vastavuoroisesti. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä jaksoa ja sovitaan uusista tavoitteista. Laaditaan kehityssuunnitelma, josta käy esille työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja pitkän tähtäimen urasuunnitelma. Kehityskeskustelut pidetään 1-2 kertaa vuodessa. (Viitala 2006, 361 – 363.)

3.15 Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus osaaminen

Työturvallisuuslain 14§ mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioidaan seuraavasti:

1. Työntekijä perehdytetään työhön ja olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden käyttöön, turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävien muuttuessa ja ennen uusien työvälineiden ja työmenetelmien käyttöön ottoa.
2. Työntekijää opetetaan ja ohjataan työstä aiheutuvien haittojen ja vaarojen estämiseksi ja työstä aiheutuvan terveyttä tai turvallisuutta uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi ja poistamiseksi.
3. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto-, ja korjaustöiden osalta häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta.

4. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta on täydennettävä tarpeen vaatiessa

Erityisen tärkeää perehdyttäminen on uuden työntekijän kohdalla, muuttuvissa tilanteissa ja erilaisten häiriötilanteiden ennakoinnissa ja kuinka niissä toimitaan. Perehdytyksellä tarkoitetaan, kun uudelle työntekijälle esitellään hänen uutta työpaikkaansa, yleisiä sääntöjä ja perusasioita, jotka liittyvät työhön. Työnopastus tarkoittaa töiden opastusta uudelle ja vanhalle tekijälle. Työnopastusta tarvitaan työtä aloittaessa ja työhön liittyvien muutosten yhteydessä. Muutoksissa tulee miettiä, millaista koulutusta ja opetusta uusien työtapojen tai – menetelmien käyttöönotto vaatii. Työntekijät pitää perehdyttää työpaikan yhteiskäytäntöihin ja tapoihin sekä myös toivottuun käyttäytymiseen työpaikalla. Vastuu työntekijöiden perehdyttämisestä on aina esimiehillä. Opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa, kun työntekijä palaa työhön poissaolon jälkeen tai jos havaitaan puutteita työntekijän työ- ja toimintatavoissa. Perehdyttämisen ja työhön opastamisen jälkeen on hyvä keskustella, kuinka työn tekeminen ja yhteistyö sujuu. Esimiehen on muistettava, että hyvä perehdyttäminen on vastavuoroista. Työyhteisön toimittavat ovat merkittäviä työn tuloksellisuuden ja yksilön työhyvinvoinnin kannalta. (Hyvärinen, Rätty 2010, 17–18.)

Perehdyttämisestä vastuun kantaa aina esimies. Myös työkaverit ja muu henkilöstö ovat perehdyttämisessä mukana, sillä uuden työntekijän on tärkeää tutustua eri asioiden osajiin heti alussa, myös päinvastoin. Ensi vaikutelma on tärkeä. Perehdyttämisellä luodaan merkitys sille, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman asemansa työyhteisössä. Organisaatioon on käytännöllistä ja laatua varmistavaa luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja päivitetään jatkuvasti. Siitä on tulta esille kuka, miten, missä ja millä väleillä perehdytetään työpaikan uusi työntekijä. (Viitala 2006, 252- 253.)

Perehdyttäminen on aloitettu valintamenettelyvaiheessa. Uuden tulokkaan tulopäivään panostetaan esittelemällä hänet työyhteisölle ja laaditaan perehdytysohjelma. Tutustutetaan tulija organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Työpaikan visio, strategia, arvot ja toimintatavat tuodaan esille. Tulokkaalle esitellään työpaikan tilat, käytännöt ja järjestelmät ja työtehtävä. Perehdytyksessä huomioidaan viestintä, häiriöiden korjaaminen ja työturvallisuus. (Viitala 2006, 356-357.)

3.16 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan sellaista tarkoituksenmukaisuuteen ja käyttäytymisen päämäärähakuisuuteen liittyvää toimintaa, joka ilmenee työn teko halukkuutena ja työtyytyväisyytenä. Motivaatiolla tarkoitetaan innostuneisuutta omaan työhön. Työmotivaatioon vaikuttaa oma ammatillinen mielenkiinto sekä työn ominaisuuksien ja työntekijän yhteensopivuus.

Työmotivaation vaikuttavat työntekijässä olevat tekijät ja esimiehen toiminta. Työ voi olla palkitsevaa tai työllä on välinearvo palkitseviin asioihin, kuten koulutukseen, palautteeseen, työn kautta saatuun arvostukseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Motivaatiota voidaan lisätä asioiden avulla, joita ihmiset arvostavat omassa työssään. Ihmiset motivoituvat eri asioista.(TTK: Alaistaitojen perusta – luottamus, sitoutuminen, motivaatio.)

3.17 Sitoutuminen

Luottamus tuo sitoutuneisuutta. Sitoutumisella työpaikkaa kohtaan tarkoitetaan sisäistettyä vastuuta työpanoksesta ja työstä suoriutumisesta. Se koetaan halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa. Sitoutuminen on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutunut työntekijä antaakin energiaa ja osaamistaan koko organisaation käyttöön. Onkin hyvä tiedostaa, että työolosuhteet voivat lisätä sitoutumista. Hyviksi ja sitoutumista lisääviksi työolosuhteiksi voi määritellä sellaiset, jotka tarjoavat mielekkyyden ja merkityksellisyyden tunteen ja mahdollistavat oman työn hallinnan, ja ne sisältävät selkeitä ja riittävän pysyviä toimintanormeja työlle, mahdollistavat palautteen saamisen, sisältävät esimieheltä ja työtovereilta saatavaa tukea, sekä tarjoavat henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuden. Organisaatio antaa työntekijälle mahdollisuuksia sitoutumiseen, mutta yksilön motivaatio säätelee hänen sitomisensa tasoa työyhteisössä. (TTK: Työelämän kehittäminen.)

3.18 Toiminnalliset menetelmät

Työn kuormittavuutta ja työyhteisön toimivuutta voi tutkia myös toiminnallisilla ja kokemuksellisilla menetelmillä. Tiimien sisäinen, tehtävien määrää ja laatua koskeva työnjako saattaa vinoutua ja jähmettyä toisia jäseniä suosivaksi ja toisia syrjiväksi.

Tämän takia myös työn kuormitus voi jakautua epätasaisesti. Tiimien välille saattaa kehittyä eritavalla kuormittavia käytäntöjä, jolloin jotkut tiimit ylikuormittuvat, toiset taas joko alikuormittuvat ja toiset joutuvat tekemään toisarvoisia työtehtäviä. Simulaatiot helpottavat jäsentämään työprosessien arviointia ja tiimityöneri puolia, arvioimaan vallitsevia käytäntöjä sekä luomaan yhteisiä toimintaperiaatteita. Toiminnalliset menetelmät ja simulaatiot herättävät mielenkiinnon, ovat innostavia ja synnyttävät innovaatioita. Ne tuovat jäsenystä työyhteisön tilan arviointeihin, mutta vaativat aina kokeneen ja ammattitaitoisen ohjaajan. Toiminnalliset menetelmät toimivat hyvinä kehittämisen välineinä, vaikkakin ne vievät paljon aikaa. Parhaiten ne toimivat työryhmien ja tiimien tilan arvioimisessa sekä kehittämisessä. Niiden kautta voidaan rakentaa koko organisaation toimintaa ohjaavia malleja. Sosiodraama onkin toiminnallisia menetelmiä hyödyntävä työskentelytapa. Usein sitä käytetäänkin työyhteisön konfliktin ja kriisitilanteidenselvittämiseen. Toiminnallisia menetelmiä ja stimulaatioita ovat mm. muutoslaboratorio, simulaatiopeli, yhteistyöpeli ja tiiminvalmentaja plus. (Työministeriö: Toiminnalliset menetelmät ja stimulaatiot.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

4.1 Johtaminen

Johtaminen on tavoitesuuntautunutta ja vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisella on tarkoitus ohjata ihmisten toimintaa. Johtamisella pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimisi paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Johtamisen määrittelyssä korostuu tulosten aikaansaaminen ihmisten avulla ja kanssa – ei itse tehden. Johtaminen tapahtuu ihmisten välisissä vuorovaikutus tilanteissa. Johtamisessa on keskeistä toivottujen tulosten saavuttaminen. Johtamisessa tärkeitä ovat tavoitteen asettaminen, toteutuneen tuloksen toteaminen ja niiden vertailu. Johtamiseen liitetään lisämääreitä, joilla halutaan korostaa johtamisen erityispiirteitä. Laatujohtamisessa korostetaan laatuun liittyviä tuloksia, tavoitejohtamisessa korostetaan itsenäistä toimintaa, jossa toimintaa arvioidaan saavutettujen tavoitteiden perusteella. Prosessijohtamisessa korostetaan työvirran eli prosessien mukaista vastuukokonaisuutta ja sotilasjohtamisessa on kysymys sotilaiden johtamisesta. Kaikessa johtamisessa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja kanssa. Hyvi-

en johtamistulosten saavuttaminen edellyttää alan asiantuntemusta, mutta johtamista tarkastellaan yleensä johtamisen alasta riippumattomana ilmiönä.

Johtamisessa tarkastellaan yleensä erikseen johtajuutta ja johtamisen järjestelmiä. Johtajuus on henkilön ominaisuuksia ja hänen käyttäytymistään. Johtamisen järjestelmiä ovat johtamisen opit, mallit ja välineet, jotka ovat organisaation jäsenten yhteisesti käyttämiä. (Wikipedia: Johtaminen.)

4.2 Osaamisresurssien johtaminen

Johtajan avaintehtävä muutoksessa on työntekijöiden tiedonluomisen edistäminen ja suuntaaminen. Hänen tehtävänä on antaa oppimiselle merkitys, ettei se katoisi arki rutiinien joukkoon. Johtaja vastaa vastuullisesti reflektoin toteuttamisesta henkilöstölle. Tiedon muodostuminen on vaakataason prosessi, joka lähtee liikkeelle työntekijöistä, heidän kokemuksistaan ja niiden saamista merkityksistä. Muutoksen prosesseja eivät aloita johtajat, vaan se lähtee alulle työntekijöistä leviten verkostoissa. Johtotason on varmistettava, että leviäminen voi tapahtua. Fltcerin 1996 mukaan organisaation johto ja esimiehet voivat edesauttaa vuorovaikutukseen perustuvien urien kehittymistä ja samalla myös organisaation omaa oppimista seuraavin tavoin: Osoittamalla, että suhteisiin liittyvät taidot ovat tärkeitä organisaation menestykselle. Statuseroja ei saisi olla. Täytyy tunnistaa ja palkita ne suhteisiin liittyvät toiminnot, jotka lisäävät organisaation tehokkuutta. Esiin on otettava työelämän ja sen ulkopuolisen elämän yhdistäminen. Vanhempainlomat, sapattivapaat, organisaation ulkopuolinen konsultointi, opetus- ja konsultointitehtävät edistävät uusia suhteita ja lisäävät tuottavuutta ja tehoa organisaatiossa. Ihanteellisella työntekijällä on yksityinen ja julkinen minä, työ ja perhe, sekä rationaalinen ja emotionaalinen elämä. Tavoitteena on tukea muuttuvaa ja kehittyvää yksilöä, joka pyrkii hyödyntämään muutosta ja uskaltaa lähteä mukaan vuorovaikutussuhteisiin perustuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. (Ruohtie 2000, 296–298.)

4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen juontaa organisaation oppimisen teoriaan, jonka kehittäjänä on Peter Senge. Hänen ajatuksena on, että organisaation jäsenen oppiminen ei tae koko organisaation oppimista, vaan organisaatio voi oppia oppivien jäsentensä avulla. Oppiva organisaatio rakentuu peruselementeistä, joita ovat: henkilökohtainen kas-

vu, mielen mallit, yhteisen vision luominen, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Oppiva organisaatio – käsitteeseen liittyvä kehittämisen malli on myös Sengen kehittämä. Kehittämisen malli lähtee ajatuksesta, että organisaatio ei opi pelkästään virheitä korjaamalla vaan tarkastelemalla toimintaa virheiden takaa. Silloin onkin mahdollista päästä vaikuttamaan organisaation toimintamalleihin ja kehittämään niitä. Organisaation oppiminen tapahtuu, kun organisaation osaamista johdetaan määrätietoisesti. Osaaminen organisaatiossa ei tapahdu itsestään, vaan se edellyttää aktiivista johtamista. Organisaation toiminnan tulevaisuus pohjautuu strategiaan. Strategiaprosessin aikana määritellään tarvittava osaaminen, jota organisaatiossa on kehitettävä. Osaamisen johtaminen on strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista. Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät ennakoivaa ja aktiivista toimintaa ja osaamisen johtamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia on toimintamalli, minkä avulla laadittu visio toteutetaan. Strategia suuntaa toimintaa tulevaan ja luo perustan, jonka avulla osaamista kehitetään. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen mahdollistaa strategian uudistamisen. Strategian ytimessä on ydiosaaminen, joka on organisaation yhteistä ja tulevaisuuteen suuntaavaa osaamista. (Tuomi, Sumkin 2012,13–14.)

Esimies on osaamisen johtaja, johon kuuluu nähtävissä oleva tieto ja taito ja johon liittyy kiinteästi esimiehen oma asiantuntijuus. Osaamisen johtamiseen kuuluu hiljaisen tiedon kehittäminen, joita ovat motivaatio, itsetuntemus, empatia ja ajattelun taito. Kun esimies kehittyy näillä alueilla, se antaa mahdollisuuksia työntekijöiden kehitymiselle. Johtamistyö mahdollistaa matkan itsensä oppimiseen ja johtajan oman itsetuntemuksen lisäämiseen. Tämä tarkoittaa hiljaisen tiedon jäsentämistä ja siitä oppimista. Ammatillisuutta on oman itsetuntemuksen lisääminen ja sen syventäminen. (Kaski, Kiander 12, 2007.)

4.4 Tavoite ja tulosjohtaminen

Tavoitejohtaminen alkoi 1950-luvulla ja se edustaa päämäärähakuista johtamismallia. Se muuttui 1980-luvulla Suomessa tulosjohtamiseksi. Tavoite- ja tulosjohtamista sovellutetaan monissa organisaatioissa ja tasapainotettua tuloskorttiajattelua käytetään yleisesti. Tavoitejohtamisen teemoja on viime vuosinakin toisteltu tulosjohtamisen nimellä. Tulosjohtaminen ei eroa tavoitejohtamisesta, vaikka se pelkistää tavoitejoh-

tamista Tulosjohtaminen on lähtenyt liikkeelle tavoitejohtamisen tavoin strategisesta johtamisesta ja se muodostui taloudellisia kohtia painottavaksi johtamistavaksi.

4.5 Strateginen johtaminen

(Andrews 1971.) mukaan strategisessa johtamisessa on monia koulukuntia. Kaikki koulukunnat ovat luoneet erilaisia analyysivälineitä ja menetelmiä, joiden avulla organisaation tilaa voidaan analysoida ja analyysin perusteella laatia sopiva strategia. Näitä analyysivälineitä voidaan pitää strategisen johtamisen teorioiden ja niiden käytännön sovellusten välisinä yhdysteinä. Strategiaa voidaan pitää: organisaation pitkän aikavälin suunnannäyttäjänä ja menestyksen tekijänä, tapana, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä, organisaation erottaa muista organisaatioista sen ainutlaatuisuuden määrittävä tekijä, kilpailuedun lähteenä, tapana, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. 1960-luvulla on kehitetty SWOT-analyysi, jonka avulla voi tarkastella organisaatioympäristön ominaisuuksia, jossa ryhmitellään mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet. Analyysin avulla koetettiin löytää organisaatioille kyseisiin tilanteisiin liittyvät omintakeiset pätevyudet, joidenka kautta organisaatio voisi sopeutua menestyksekkäästi ympäristöönsä.

Ansoffin vastaus strategisen johtamisen haasteisiin oli suunnitelmallisuus ja huolellinen tilanteen analysointi. Hänen mukaansa strategia eteni: lähtökohtien asettamisen, tavoitteiden laatimisen ja päämäärien valinnan, ympäristön olosuhteiden ja nykytilan arvioinnin kautta, strategiavaihtoehtojen hahmotteluun ja strategian toteuttamiseen. Yleisimmin tätä ajattelua sovelletaan Ansoffin ikkunan avulla, jossa nelikentän avulla organisaation on valittava: 1. nykyisten asiakkaiden palveleminen nykyisillä tuotteilla 2. uusien asiakkaiden palveleminen nykyisillä tuotteilla 3. nykyisten asiakkaiden palveleminen uusilla tuotteilla 4. uusien asiakkaiden palveleminen uusilla tuotteilla.

Hamel ja Prahalad 1994 olivat ne, jotka uudistivat strategista ajattelua asiantuntijaorganisaatioihin ja verkostoituvaan organisaatioelämään. Heidän huomionsa kiinnittyi työn ydinosaamiseen. Heidän mielestään ydinosaaminen on asiakkaalle lisäarvo, jonka avulla organisaatio voi erottua muista organisaatioista. Lisäarvo voidaan saada oppimisen ja kumppanuussuhteiden avulla. (Juuti 2013, 79–85.)

4.6 Tasapainotettu tulokortti

Kuva 8. Tasapainotettu tulokortti

Asiakasnäkökulma	Oppimisen näkökulma	Sisäisen tehokkuuden näkökulma	Taloudellinen näkökulma
Päämäärät	Päämäärät	Päämäärät	Päämäärät
Menestystekijät	Menestystekijät	Menestystekijät	Menestystekijät
Mittarit ja tavoitteet	Mittarit ja tavoitteet	Mittarit ja tavoitteet	Mittarit ja tavoitteet

Päämäärät = Millaisia päämääriä tulee asettaa, jotta saavuttaisimme toivotun tilan?

Menestystekijät = Missä asioissa meidän on oltava parempia kuin muiden, jotta saavuttaisimme päämäärän?

Mittarit ja avaintulosalueet = Miltä meidän on näytettävä asiakkaiden silmissämme, mitä meidän on opittava, miten meidän tulee kehittyä, minkälaisia toimintaprosesseja on oltava ja miltä näytämme omistajiemme silmissä?

Tulosjohtamisessa ihmisten unelmat kytketään mielikuvien ja kielen avulla hyötyihin, jotka ovat tuloksia ja avaintuloksia. Tulevaisuuden tavoitteet nivotaan tuloksiksi. Mittausvaade nostaa arjesta tiettyjä ilmiöitä. Monesti arjen ilmiöt monine vivahteineen eivät pääse esille, koska ne eivät ole mitattavissa. Myös esteettiset ja tunteisiin liittyvät asiat jäävät ilman mittautusta. Tasapainotetussa tulokorttiajattelussa pyritään tasapainottamaan tavoite- ja tulosjohtamisajattelun yksipuolisesti taloudellisille tunnusluville perustavaa ajattelua. Tasapainotetun tulokorttiajattelun pyrkimyksenä onkin nostaa esille muiden kuin taloudellisten näkökulmien merkitystä. (Juuti 2013, 87–92.)

4.7 Hyvän johtajan ominaisuudet

Sosiaalialalle tarvitaan erikoistunutta johtamiskoulutusta, jonka avulla saadaan varmistettua riittävä johtamisosaaminen. Sosiaalialan johtajan on kyettävä hahmottamaan sosiaalipalvelujen sijainti laajassa palvelujärjestelmässä ja lakisääteisyys mukanaan tuomat haasteet.

Hyvän johtajan on halittava asia- ja ihmisjohtaminen, johon sisältyy seuraavia asioita: Strategisen portaan johtamiselta edellytetään muutoksissa avointa kommunikaatiota, rehellistä viestintää eri toimijoille sekä laajaa verkosto-osaamista. Yhteisen vision

luominen työyhteisön kanssa on tärkeää, jotta muutos saadaan läpivietyä. Keskiportaahan johdon on pystyttävä toimimaan kentässä, jossa vaatimukset ovat useinkin ristiriitaisia: henkilöstöä on motivoitava ja tuettava, kun tulevaisuus vaikuttaa epävarmalta. Keskiportaahan johdolle kasautuvat useasti resurssien uudelleenohjauksesta tai niukentamisesta johtuvat käytännön järjestelytehtävät.

Henkilöstön ohjaaminen asiakkaiden ohjaamiseen edellyttää syväjohtamisen taitoja, joiden osaamista ei ole vielä kehitelty. Asiakkaiden muuttuviin ja haastavammiksi muodostuneisiin tarpeisiin on vastattava nopeasti ja laadukkaasti.

(THL: Ajankohtaista-Uutuuskirjeet.)

5 TYÖHYVINVOINTI

5.1 Esimiehen oma työhyvinvointi työssä

Työhyvinvoinnin tavoitteena ovat työpaikan laadukas ja tuottava toiminta sekä työtä tekevien ihmisten hyvä terveys ja työkyky sekä kyky toimia yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa niin työssä kuin vapaa-ajallaan. Työhyvinvoinnin tavoitteita asetetaan eri näkökulmista riippuen organisaatiosta ja kohderyhmistä. Työhyvinvoinnin tavoitteena voi olla työn sujumuuden parantaminen esimerkiksi teknologiaa kehittämällä. Näissä tapauksissa toimenpiteenä on työstä terveydelle aiheutuvien haittojen poistaminen tai vähentäminen teknisin keinoin. Työhyvinvoinnin tavoitteena voivat olla ihmisen psyykkisen ja sosiaalisen työkyvyn vahvistaminen. Näissä hankkeissa panostetaan esimerkiksi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Työhyvinvointia edistetään myös fyysistä työkykyä kohentamalla. Pohjana työhyvinvoinnille on ihmisen oma hyvinvointi, joka rakentuu fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon yhdistelmästä.

Oleennaista on, että työhyvinvoinnin saavuttamisen keinot ovat moninaisia, koska työ ja vapaa-aika ovat sisällöltään ihmisille monimuotoista. Työhyvinvointiin voidaan panostaa työpaikalla työaikana, mutta yhtä tärkeää työhyvinvoinnin kannalta on panostaa vapaa-aikana omaan hyvinvointiin ja oman terveyden edistämiseen. Esimerkiksi vapaa-ajan tapaturmien ennaltaehkäisy on yhtä tärkeää työhyvinvoinnin kannalta kuin työtapaturmien ehkäisy. (Wikipedia:Hyvinvointi.)

Esimiehen täytyy olla innostunut omasta työstään ja hänen tehtävänä on huolehtia alistensa hyvinvoinnista. Esimies tarvitsee kykyä tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Työ voi olla vaikeiden päätösten tekemistä ja ne onkin valmistelava huolellisesti, jotta voi pohtia niitä niiden kannalta, joita päätös koskettaa. Ristiriitatilanteissa on hyvä, jos työpaikalla on valmiiksi sovitut toimintamaalit tilanteiden ratkaisemiseksi. Sama koskee myös haasteellisia kuormitustilanteita. Esimiehet on koulutettu toteuttamaan näitä toimintamalleja käytännössä, jolloin päätösten teko tilanteiden hallinta on helpompaa. Ajankäytönhallinta on tärkeää esimiestyössä. Jatkuvat ylityöt kertovat ongelmista, jotka liittyvät työajan hallintaan. Aikaa on varattava kiireellisten asioiden hoitamiseksi, ihmisille ja pitkäjänteiseen suunnitteluun ja kehittämiseen. Verstaistuki hankalissa tilanteissa helpottaa yksinäisyyden tunnetta. Sitä voidaan järjestää esimiesten yhteisissä työkokouksissa ja tilaisuuksissa. Työpaikalla voi olla työpareja ja tukiverkostoja, jotka toimivat esimiesten tukena. Työnohjaus helpottaa myös esimiestyön jäsentämistä ja yksinäisyyden tunnetta. Sujuva yhteistoiminta helpottaa esimiestyötä. Yhteistoiminnan edellytyksenä on, että jokainen toimija tuntee yhteistoiminnassa toimivat henkilöt, kehen otetaan yhteyttä eri tilanteissa ja yhteistoimintakäytännöt ovat työpaikalla sujuvia. Esimiehen työhyvinvointiin vaikuttaa, jos alaiset ovat aktiivisia oman työnsä kehittäjiä, sekä osaavat hyvää ja yhteisöllisyyttä tukevaa vuorovaikutusta. (Räty 2014, 21–22.)

5.2. Työstä johtuvan pahoinvoinnin vaikutukset työpaikalla

Jos ongelmista ei puhuta ajoissa, aiheuttaa se ylimääräisiä kustannuksia organisaatiossa. Työpahvinvointi johtuu monesti työn sujumattomuudesta ja siitä aiheutuneesta epäselvyydestä. Työpahoinvointia ei voida syyttää kaikesta, koska ihmisen elämään kuuluvat perhe, ystävät ja harrastukset. Koska vietämme ison osa ajastamme työpaikalla ja työhömme kuuluvissa ihmissuhteissa, pahaolomme näkyy myös työpaikalla. Työyhteisössä pitäisikin määritellä ne toimenpiteet ja rajat, joissa puututaan kaikkeen, joka vaikuttaa työn tuottavuuteen. Esimiestyössä onkin tärkeää, että pahoinvoinnista aiheutuvat signaalit tunnistetaan ajoissa ja reagoidaan niihin tavalla, jotka on yhdessä työyhteisössä sovittu. Stressin tunnistaminen on tärkeää tehdä ajoissa, koska oireet ovat kehon suojelureaktio, jonka tarkoitus on ohjata henkilö pois häiriöstä. Jos stressi jatkuu, se voi muuttua työuupumiseksi. Työuupumus on pitkälle edennyt vakava tila, johon kuuluu voimakas väsymys, joka ei poistu nukkumisella tai vapaa päivällä. Pitkään jatkuneena stressi väsyttää ja kuluttaa ihmisen muuttuessa kylmäksi ja kyyni-

seksi. Työntekijä voi muuttua persoonaltaan selkään puukottajaksi ja riidan kylväjäksi, uusien asioiden vastustajaksi. Pahoinvoiva tulkitsee epäonnistumisensa itsestään johtuvaksi, joka lisää vain yksin puurtamista. Jos ongelmaa ei ratkaista, vakava työuupumus voi olla lähellä. Jos työuupumus jää hoitamatta, se aiheuttaa masennusta ja työkyvyttömyyttä. Merkkien tunnistaminen on vaikeaa, koska masennus etenee hitaasti. Onkin tärkeää, että reagoidaan tarvittaessa nopeasti kun signaalit havaitaan. Yhden asia voi levitä työyhteisöön, koska voidaan haluta olla varovaisia, vältteleviä, kielletään ongelma ja koetaan kireyttä toisen alemmasta työpanoksesta. Vaikka esimiehet ovat kovien tulosvaatimusten alla, silti työhyvinvointi on johtamiskysymys. (Havunen, Lavikkala 2012, 74-83.)

6 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

6.1. Tutkimuksen kuvaus

Tutkimus toteutettiin kirjallisuustutkimuksena. Tutkijan valittua aiheen, tutkimus eteni teoriaan tutustumisella ja kirjoittamisella, sekä lopuksi osaamiskartan luomisella. Tutkimuksessa koetetaan välttää virheiden syntymistä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys voi vaihdella. Tutkimusta voi arvioida käsitteellä validius, joka tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä juuri onkin tarkoitus mitata. Tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on nimeltään validius. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 1997, 231.)

Tutkimuksessa on käytetty muiden keräämää aineistoa, sekundaariaineistoa. Tutkimusaineistojen keruussa tulisi pyrkiä ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun: jokaisen ongelman ratkomiseksi ei tarvitse tutkijan kerätä itse aineistoaan, vaan joihinkin tutkimusongelmiin vastaus tulee valmiiden aineistojen pohjalta. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 1997, 186.)

Tutkimusprosessia jälkikäteen katsottaessa tutkija on tyytyväinen aiheensa valintaan. Aihe on antanut paljon, sillä tutkija on saanut syvennyttä tietämystään ja omaa ymmärrystään osaamisen johtamisessa. Tutkimuksessa on käytetty hakusanoina: johtaminen, osaaminen, työhyvinvointi.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimusongelma tässä tutkimuksessa oli, mitä osaaminen on ja kuinka sitä voi arvioida. Laadittu osaamiskartta on tutkijan näkemys esimesityössä tarvittavasta ja se on muokattavissa esimiehen työn tarpeiden mukaan. Arviointi voidaan tehdä esimiehelle yksilötasolla itsearviointina tai organisaatiossa kaikille esimiehille. Arviointia voi käyttää apuna koulutussuunnitelmaa laadittaessa ja kehityskeskusteluissa välineenä osaamisen kehittymisen seurannalle. Kehityskeskusteluissa esimies voi tehdä alastaan oman arvion ja työntekijä arvioi omaa osaamistaan. Tästä voi aloittaa yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisen. Arvioinnilla voi seurata vuosittain kehityskeskusteluissa osaamisen kehittymistä ja työtehtäviä, jotta työntekijä ei olisi omassa tehtävässään alisuoriutuja tai liiaksi kuormitettu, jos osaamisen puutteita on paljon. Yhteiset sopimukset, jotka on laadittu arvioinnin tulosten pohjalta, on hyvä laittaa vuosikelloon näkyviin.

Aihe valikoitui minulle, koska tunsin tarvetta selvittää esimiestyössä tarvittavaa osaamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne uudistukset ja niistä johtuvat muutokset tuovat osaamisen johtamiselle jatkuvia haasteita esimiehen omaan osaamiseen ja hyvinvointiin, joilla on vaikutusta työyhteisön kehittämiseen ja motivointiin. Jatkuvat muutokset organisaation sisällä vaativat esimieheltä elastisuutta. Muutokset voivat tapahtua hyvinkin nopeasti. Kunta missä työskentelen on pieni. Yksiköiden esimiehet ovat näkyvässä roolissa omassa työssään. He joutuvat olemaan tekijän ja päätöksen tekijän roolissa. Työtä tehdään tiiviissä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Esimies voi joutua ottamaan kantaa ja tekemään päätöksiä asioista, jotka eivät hänelle varsinaisesti suoraan kuulu. Kunnassa ollaan koko kunnan työntekijöitä ja sen tähden onkin tärkeää tietää mitä muissa sektoreissa tapahtuu. Koska toimijoita ei ole paljon, esimies on jatkuvan tarkkailun ja arvioinnin kohteena. Jotta esimies kestää paineen ja arvioinnin, hänen yksi voimavaransa on olla tietoinen omasta osaamisestaan.

Esimiestyössä työskentelevän on osattava johtaa työyhteisön jäseniä yksilöinä, mutta samalla on ymmärrettävä kuinka ryhmä toimii. Pelkillä arvoilla ja persoonallisuudella

tämän päivän työyhteisöissä ei pärjää esimiestyössä. Tietoa on päivitettävä aktiivisesti. Tulevaisuudessa esimiehen pitää olla ideoija, suunnannäyttävä ja kannustaja, jotta työntekijät saadaan sitoutumaan muutoksessa organisaation strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin. Esimiehen on osattava reagoida muutokseen, jotta strategiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Osaamisen johtaminen vaatii esimiehiltä jatkuvaa kehittävää työtettä ja suunnitelmallisuutta päätösten teossa. Jotta työssään osaisi johtaa mahdollisimman hyvin itseään, on hyvä pysähtyä pohtimaan ja arvioimaan omaa tilannettaan ja toimintaansa. Monesti kiire on syy, miksi itsensä johtaminen unohtuu. Esimiehenä toimivan onkin tärkeää tiedostaa, miten hänen hyvinvointinsa vaikuttaa muihin. Juuri tämän takia on tärkeää ymmärtää, miksi itsestään huolen pitäminen on esimiestyössä tärkeää. Esimiehen itsensä johtaminen ja oman osaamisen tunnistaminen on vastuullisuutta muita ja itseä kohtaan. (Aarnikoivu 2008, 37–39.)

Esimiehenä kehittyminen vaatii omien osaamistarpeiden tunnistamista, johon liittyy oman ammattitaidon ylläpitämistä ja oman hyvinvoinninhuolehtimista. Osaamisen arvioinnin onkin oltava jatkuvaa, johon sisältyy yhteinen pohdinta ja kehittäminen. Osaamisen arvioinnissa prosessi on tärkeää. Vain mielikuvitus asettaa rajat tavoille, joilla voi etsiä osaamisen alueita. Osaamisen arviointia tehdessä esimiehen rooli korostuu henkilöstön kehittämisen suunnittelussa. Osaamisarviointia tehdessä voidaankin huomata, että esimiehiltä puuttuu osaamista, jota ei voi saavuttaa ainoastaan yksittäisten henkilöiden osaamista kehittämällä. Tällöin osaamisen tarkastelua pitääkin laajentaa koko organisaation osaamisen tarkasteluksi. (Savolainen, Heinonen 2001.) Johtaminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkien hyvinvointiin ja myös tavoitteiden saavuttamiseen ja taloudelliseen tulokseen. Työssäni olenkin havainnut, että yhden asian osaaja ei pärjää, vaan esimiehen roolissa osaamista on oltava sosiaali- ja terveysalalta, halliten yhä laajempia kokonaisuuksia, joissa talouden hallittavuus ja laadukkuus ja tavoitteiden saavuttaminen korostuvat vahvasti ja tavoitteita mitataan erilaisilla mittareilla.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle pitkä ja henkisesti kasvattava omassa työssäni toimimiseen pohdintaa herättävä oppimisprosessi, jonka aikana olen ymmärtänyt osaamisen johtamisen merkityksen ja osaamisen tunnistamisen vahvuuksien ja kehitettävien osa-alueiden kautta Opinnäytetyö on vapaasti hyödynnettävissä esimiesten työhyvinvoinnista puhuttaessa ja sen kehittämisessä.

7.2 Jatkotutkimukset

Kehittämissuositukseni tulevaisuuden osaamisen kehittämiseen on, että organisaatioissa tulee kiinnittää huomiota osaamisen arviointiin, osaamisen ennakointiin ja osaamisen johtamiseen koko organisaatio tasolla, joka nivoutuu organisaation strategiaan. Jatkotutkimuksessa voi tutkia miten osaamisen johtaminen vaikuttaa esimiehen omaan työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen omaan työhönsä.

Seuraavaa osaamisen arviointia voi käyttää esimiehen osaamisen arviointia ja koulutussuunnitelmaa tehdessä.

Pisteytys tehdään numeroin 1-5. Valitse itseäsi kuvaava parhaiten kuvaava numero.

Aloittelija 1: **Aloittelijan** työskentely perustuu pääosin arjessa olevaan tietoon, havaintoihin, vanhaan kokemukseen ja muiden jäljittelyyn. Työtä ei suju itsenäisesti ja työskentelyn tukena tarvitaan ohjausta. Työn hahmottaminen rajoittuu työympäristöön ja lyhyelle ajalle.

Kehittynyt aloittelija 2: **Kehittyneen aloittelijan** työssä on ammatillista osaamista, jonka varassa yksittäisten työtehtävien suorittaminen onnistuu. Työ on kuitenkin suunnittelematonta ja tilannesidonnaista ja siihen vaikuttavat arkikokemukseen perustuvat mallit. Perspektiivi omaan työhön on kapea ja valvonnan ja ohjauksen tarve on suuri.

Pätevä suoriutuja 3: **Pätevä suoriutuja** kykenee hallitsemaan tehtäväkokonaisuuksia. Hän hallitsee ammatillista käsitteistöä ja ymmärtää työnsä laajemmat yhteydet ja merkitykset.

Etevä tekijä 4: **Etevä tekijä** suoriutuu tehtävistä, jotka ovat kokonaisia. Työn tekeminen on itsenäistä. Työn tekeminen on tavoitteellista ja työn tarkoituksen ymmärtäminen ja teorian käyttö ovat korkealla tasolla.

Asiantuntija 5: **Asiantuntija** hahmottaa työn kokonaistoimintana ja sen perustana olevan idean, joka liittyy organisaation visioon ja strategiaan. Ammattia koskeva käsittehallinta ja laajempien merkitysten ymmärtäminen ovatkin korkealla tasolla. Työn tekeminen on jatkuvaa vuorovaikutusta toisten ammattilaisten kanssa ja teoreettisten välineiden käyttö on sujuvaa.

Strateginen johtaminen

Organisaation strategia tiedossa: Organisaation strategia, visiot ja sovitut toimintatavat ja – suunnitelmat ovat esimiehen tiedossa.

Suunnitelmallisuus ja tilanneanalyysi: Esimies osaa asettaa lähtökohdat, laatia tavoitteita, valita päämäärän, arvioida ympäristön olosuhteiden ja nykytilan ja valita strategian.

Tavoite ja tulosjohtaminen

Esimes tiedostaa päämäärät asiakasnäkökulmasta, oppimisen näkökulmasta, sisäisen tehokkuuden näkökulmasta ja taloudellisesta näkökulmasta. Osaa käyttää työssä tasapainotettua tuloskorttia ja tiedostan menestystekijät, mittarit ja avaintulosalueet.

Työelämän säädöspohja osaaminen

Tiedostaa työehtosopimuksen ja työlainsäädännön merkityksen ja esimiehellä on niihin tarvittava riittävä tuntemus.

Vuorovaikutusosaaminen

Jämäkkyys: Osaa kommunikoida positiivisesti myös stressaavissa tilanteissa: ilmaisien rehellisesti ajatukseni suoraan, ottaen huomioon vastapuolen ajatukset ja tunteet.

Empaattisuus: Osaa kuunnella, ymmärtää ja hyväksyä työyhteisön jäsenten ajatukset, tunteet ja käyttäytyminen.

Tehokas kommunikointi: Esimiehen kommunikointi on selkeää, täsmällistä ja johdonmukaista.

Avoimuus: Kykenee olemaan oma itsensä uudistuen hyväksymällä palautetta ja uusia ideoita muilta.

Johtamisosaaminen

Visionäärinä oleminen: Toimii työyhteisön suunnannäyttäjänä, jota seurataan.

Valtuuttaminen: Osaa jakaa valtaa ja vastuuta ja näihin liittyviin luottamuksen ja innostuksen rakentamiseen. Samalla esimies kannustaa työntekijöitä yksilöllinen vastuun ottamiseen.

Tiimin johtaminen: Osaa toimia tiimissä ja johtaa sitä niin, että se pääsee tehokkaasti tulokseensa.

Valmentaminen/opettaminen: Työskentely on alaisten jatkuvaa kehittämistä koko ajan, jotta he suoriutuisivat vaativimmista tehtävistä.

Tehokkuusosaaminen

Havaitseminen: Kykyä hakea jatkuvasti ja uteliaasti uutta tietoa, johon liittyy laaja-alainen, ennakkoluuloton ja tarkka havaitseminen

Analysointi: Esimiehellä on kykyä ajatella analyttisesti ja monimutkaisten kokonaisuuksien jäsentäminen on helppoa nähden yhteyksiä osien välillä.

Toimintatarmo: Työskentely on työssä energian suuntaamista tehokkaasti ja motivoituneesti tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ajanhallinta: Osaa organisoida ja käyttää aikaa tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaa priorisoida omia tehtäviään.

Uudistuminen: Kykenee ymmärtämään ja arvostaa erilaisia näkökulmia ja osaa muuttaa omia ajattelumalleja ja toimintatapoja hyvinkin nopeasti.

Monimuotoisuuden johtaminen ja kehittäminen

Monimuotoisuuden johtaminen: Kykenee käyttämään kaikkia niitä käytäntöjä, joilla organisaatiossa oleva monimuotoisuus saadaan hyödynnettyä yhteisön hyväksi. Hyödyntämisen edellytyksenä on työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu.

Yhdenvertaisuus: Ymmärtää, että työntekijän kansalaisuus, uskonto, ikä, sukupuoli, -identiteetti, vamma, sairaus, sukupuolen kokeminen tai seksuaalinen suuntautuminen ei vaikuta työhön.

Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen

Organisaation arvot: Tiedostaa organisaation arvot ja toimintani ohjautuu niiden mukaisesti.

Laatuosaaminen: Laatuosaaminen on toimintatapa, jolla tavoitellaan korkeatasoista työn laatua ja hyvin sujuvaa työtä. Laatuajattelu koskee kaikkea organisaation toimintaa, jota tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvitaan. Se koskee kaikkia organisaatiossa työskenteleviä ja siellä suoritettavia prosesseja.

Ammatillinen osaaminen

Sosiaalihuollon tehtävissä vaadittavat kelpoisuudet on määritelty sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetussa laissa ja asetuksessa. Lakia sovelletaan sosiaalihuollon ammatilliselta henkilöstöltä vaadittaviin kelpoisuuksiin kunnan ja valtion hallinnonaloilla sekä yksityisissä palveluissa siltä osin kuin palvelut kuuluvat yksityisten palvelujen valvonnasta annetun lain piiriin.

Turvallisuusosaaminen

Turvallisuuskulttuuri: Tiedostaa organisaationi normit, perusarvot, oletukset ja odotukset, sekä organisaationi toimintaperiaatteet.

Turvallisuuden hallinta: Hallitsee sen kokonaisvaltaisesti ja suunnitelmallisesti, joka edistää turvallisuutta. Toiminta tapahtuu kiinteässä yhteistyössä koko henkilöstön kanssa ja se pitää sisällään ne menettelytavat ja toiminnot, joilla hyvään kokonaisturvallisuuteen päästään.

Johtamisjärjestelmä: Esimies kykenee hyödyntämään henkilöstön, resurssien, toimintapolitiikkojen ja menettelyjen kaikenlaisia yhdistelmiä. Sen osien välillä on organisoitua vuorovaikutusta annetun tehtävän toteuttamiseksi tai määritellyn tuloksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Riskien arviointi: Vaarojen selvittäminen on jatkuvaa ja suunnitelmallista. Selvitys ja arviointi ovat ajan tasalla.

Riskienhallinta: Esimies on tehnyt riskienhallinnan ja kaikki vaara- ja haittatekijät on selvitetty ennaltaehkäisevästi ja niitä on poistettu, jos se on ollut mahdollista.

Turvallisuusjohtaminen: On kokonaisvaltaista, lakisääteisen kuin omaehtoisen turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyvät sekä menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen. Se sisältää ajatuksen jatkuvasta turvallisuuden ja terveellisyyden edistämisestä ja se pitää sisällään jatkuvan suunnittelun, toiminnan ja seurannan.

Itsensä johtamisen osaaminen:

Ammatillinen kunto: Tiedostan oman osaamiseni tason ja minulla on hyvä stressin sieto kyky ja osaan olla myös nöyrä.

Fyysinen kunto: Osaan hoitaa ja hallita kehoani terveellisesti; omaan terveelliset elämäntavat.

Psyykinen kunto: Tarkoittaa kykyä hallita omaa psyykkistä energiaa ja ajatteluprosessia positiivisella tavalla.

Sosiaalinen kunto: Osaan huolehtia ihmissuhteistani kokonaisvaltaisesti, johon kuuluvat mm. lapset, vanhemmat ja harrastukset.

Henkinen kunto: Elämän tarkoitus ja elämänarvoni ovat selkeitä.

Hyvinvointiosaaminen:

Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen: Tunnistan omat vahvuudet ja heikkouteni, jotka vaikuttavat työhöni.

Päätösten tekeminen: Päätökset on valmisteltuja ja ristiriitatilanteissa tiedän työpaikani toimistomallit, joiden mukaan toimin.

Ajankäytön hallinta: Minulle ei kerry jatkuvasti ylitöitä. Olen varannut aikaa kiireellisten asioiden hoitamiseen, sekä pitkäjänteisten asioiden suunniteluun ja kehittämiseen.

Vertaistuki: Vertaistuki on järjestetty yhteisten tilaisuuksien ja työkokousten muodossa. Työpaikalleni on luotu valmiita työpärejä ja tukiverkostoja työni tueksi.

Työnohjaus: Minulla on mahdollisuus käyttää työnohjausta tarvittaessa.

Työpaikan yhteistoiminta: Työpaikan yhteistoiminta on sujuvaa ja tunnen työpaikkani ihmiset ja toimintatavat, sekä tiedän kehen otetaan missäkin tilanteessa yhteyttä.

Talousosaaminen:

Keskeisten tekijöiden tunnistaminen: Seuraavan vuoden talousarviota laadittaessa, osaan huomioida talouden tasapainon ylläpitämisen sekä lisäksi raportoinnin ja laskutuksen kehittämisen.

Talouden hallittavuus: Osaan tunnistaa käytettävissä olevien taloudellisten voimavarojen ja perustehtävän hallittavuus vaadittavien resurssien suhteen, myös ristiriitaisissa tilanteissa.

Alaisten osaamisen kehittäminen:

Koulutus- ja kehittämissuunnitelmat: Suunnitelmat on laadittu osaamisen arvioinnin ja kehityskeskusteluiden pohjalta ja ne laaditaan kirjallisesti niiden toteutumista seuraten. Suunnitelmat ovat aikataulutettuja, joista ilmenee kehitettävien asioiden tärkeys, kiireellisyys ja tarkoituksenmukaisuus. Suunnitelmat ovat konkreettisia ja ne tehdään avoimesti, niin että osapuolet tietävät miten arviointia toteutetaan.

Osaamisen suuntaaminen: Osaamisen tarvittavat asiat ovat tiedossa työyhteisössä, jotka tiedostetaan osana jokaisen kehittämistä.

Motivaation johtaminen

Motivaatioon liittyvien tekijöiden tunnistaminen: Oma ammatillinen mielenkiinto työtä kohtaa. Työ tuntuu palkitsevalta tai se on välinearvo palkitseviin asioihin esimerkiksi koulutus. Työtä kohtaan tuntee innostuneisuutta ja työ tuntuu tarkoituksenmukaiselta.

Kehityskeskustelu osaaminen:

Keskusteluun ajankohta on sovittu hyvissä ajoin, jotta työntekijä pystyy valmistautumaan siihen. Palautetta annetaan vastavuoroisesti. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä jaksoa ja sovitaan uusista tavoitteista. Laaditaan kehityssuunnitelma, josta käy esille työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja pitkän tähtäimen urasuunnitelma. Kehityskeskustelut pidetään 1 - 2 kertaa vuodessa.

Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus osaaminen

Perehdyttäminen: Perehdyttäminen on aloitettu jo valintamenettelyvaiheessa. Uuden tulokkaan tulopäivään panostetaan esittelemällä hänen työyhteisölle ja laaditaan hänen kanssaan perehdytysohjelma. Tutustutetaan tulija organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Työpaikan strategia, arvot ja toimintatavat tuodaan esille. Tulokkaalle esitellään työpaikan tilat, käytännöt ja järjestelmät ja itse työtehtävä. Perehdytyksessä otetaan esille viestintä, häiriöiden korjaaminen ja työturvallisuus.

Opetus ja ohjaus: Työturvallisuuslain 14§ mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioidaan seuraavasti:

1. Työntekijä perehdytetään työhön ja sen olosuhteisiin, työ – ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden käyttöön, turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävien muuttuessa ja ennen uusien työvälineiden ja työmenetelmien käyttöön ottoa.
2. Työntekijää opetetaan ja ohjataan työn haittojen ja vaarojen estämiseksi ja työstä aiheutuvien haittojen ja vaarojen estämiseksi ja työstä aiheutuvan terveyttä tai turvallisuutta uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi.
3. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto-, ja korjaustöiden osalta ja häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta.
4. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta on täydennettävä tarvittaessa.

Sitoutuminen:

Sitoutunut esimies antaa energiaa ja osaamistaan organisaation. Sitoutuminen tuo tunteen, että työni tarjoaa mielekkyyden ja merkityksellisyyden tunteen työssä, työni mahdollistaa työni hallinnan, sisältää selkeitä ja riittävän pysyviä toimintanormeja työlle, mahdollistaa jatkuvan palautteen saamisen työstä, sisältävää erityisesti lähi esimieheltä mutta myös työtovereilta saatavaa tukea ja tarjoaa henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuden.

Toiminnalliset menetelmät

Toiminnallisten menetelmien käyttäminen: Osa käyttää työssäni erilaisia toiminnallisia menetelmiä, joita ovat esimerkiksi muutoslaboratorio, stimulaatiopeli, yhteistyöpeli ja tiiminvalmentajana toimiminen.

Esimiestyön osaamiskartta

Arvioi omaa osaamistasi tämän hetken esimiestyön näkökulmasta seuraavilla alueilla. Valitse vaihtoehdoista osaamistasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	1	2	3	4	5
Strateginen johtaminen					
Organisaation strategia tiedossa					
Suunnitelmallisuus ja tilanne analyysi					
Tavoite ja tulosjohtaminen					
Päämäärät tiedossa: asiakasnäkökulmasta					
oppimisen näkökulmasta					
sisäisen tehokkuuden näkökulmasta					
taloudellisesta näkökulmasta					
Työelämän säädöspohja osaaminen					
Työsuhteeseen liittyvät lait					
Työturvallisuuteen liittyvät lait ja asetukset					
Työaika					
Työsuojelun valvonta ja hallinto					
Työterveyshuolto					
Tapaturmat ja ammattitaudit					
Nuoret työntekijät					
Työehtosopimus					
Vuorovaikutusosaaminen					
jämäkkyys					
empaattisuus					
tehokas kommunikointi					
sisäisen ja ulkoisen verkoston rakentaminen					
avoimuus					
Johtamisosaaminen					
Visionäärinä oleminen					
Valtuuttaminen					
Tiimin johtaminen					

Valmentaminen/opettaminen					
Tehokkuusosaaminen					
Havaitseminen					
Analysointi					
Toimintatarmo					
Ajanhallinta					
Uudistuminen					
Monimuotoisuuden johtaminen ja kehittäminen					
Monimuotoisuuden johtaminen					
Yhdenvertaisuus					
Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen					
Organisaation arvot					
Laatuosaaminen					
Substanssiosaaminen					
Ammatillinen osaaminen					
Turvallisuusosaaminen					
Turvallisuuskulttuuri					
Turvallisuuden hallinta					
Johtamisjärjestelmä					
Riskien arviointi					
Riskienhallinta					
Turvallisuusjohtaminen					
Itsensä johtamisen osaaminen					
Ammatillinen kunto					
Fyysinen kunto					
Psyykinen kunto					
Sosiaalinen kunto					
Henkinen kunto					
Hyvinvointiosaaminen					
Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen					
Päätösten tekeminen					

Ajankäytön hallinta					
Vertaistuki					
Työnohjaus					
Työpaikan yhteistoiminta					
Talousjohtaminen					
Keskeisten tekijöiden tunnistaminen					
Talouden hallittavuus					
Alaisten osaamisen kehittäminen					
Motivoiminen					
Osaamisen johtaminen					
Koulutus- ja kehittämissuunnitelmien teko					
Osaamisen suuntaaminen					
Sitouttaminen					
Motivaatio					
Motivaation tunnistaminen					
Kehityskeskustelu osaaminen					
Sisältö					
Arviointi					
Toteutus					
Seuranta					
Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus osaaminen					
Perehdyttäminen					
Opettaminen ja ohjaaminen					
Sitoutuminen					
Sitoutuminen omaan työsuoritukseeni					
Toiminnallisten menetelmät					
Toiminnallisten menetelmien käyttäminen					

Lähteet:

Aarnikoivu Henrietta. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Akava. [viitattu 13.140.2014]. Saatavissa: Työmarkkinajärjestöjen yhteinen malli henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiseksi.

http://www.akava.fi/files/12114/Henkilosto_ ja_koulutussuunnitelma_yhteinen_malli_n et.pdf

Finlex. Pelastuslaki 379/2011. [viitattu 24.9.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110379>

Finlex. Työturvallisuuslaki (738/2002). [viitattu 24.9.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

Hannagan Tim. 2005. Management concepts & practices. London: Pitman.

Havunen Risto, Lavikkala Anna. 2012. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Helakorpi, Seppo. Osaamisen johtaminen. [viitattu 7.10.2014]. Saatavissa:

<http://share.hamk.fi/aokk/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtkunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>

Hirsjärvi Sinikka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula. 1997. TUTKI JA KIRJOITA. Kirjayhtymä Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Huotari, Päivi. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.2009.

Hyvärinen Päivi, Rätty Tarja. 2010. Välitä työhyvääntia –työturvallisuuslain näkökulma. Työturvallisuuskeskus TTK, teollisuusryhmä.

Hätönen, Heljä. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juuti Pauli. 2013. Jaetun johtajuuden taito. . Juva: Bookwell.

Juuti, Pauli. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Oitmäki: JTO.

Juuti Pauli, Vuorela Antti. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino OY: Jyväskylä (PS-kustannus)

Kaski Satu, Kiander Tuula. 2007. Minä johtajana. Helsinki: Edita.

Laaksonen Hannele, Niskanen Jouni, Ollila Seija. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Lavio, Anna. 2012. Räätelöity esimiesvalmennus - Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutus lähijohtamisen ja esimiesvalmennuksen kehittäjänä.[viitattu11.5.2014]. Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47730/Lavio_Anna.pdf?sequence=1

March, Maria. 2013. opinnäytetyö, Centra ammattikorkeakoulu MUUTOSPROSESSIN KEHITTÄMINEN. Technopolis Oyj:n aulapalvelut Oulu.

Marka, Kaikkonen, Nuutinen. 2000. Hyvinvointia työyhteisöön: Eväitä kehittämistyön avuksi Julkaisija: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Metsämuuronen, Jari. 2000. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Helsinki: Oy Edita Ab.

Moilanen, Raili. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja, Vartiainen Pirkko. Johtaminen sosiaalialalla. 2011. Helsinki: Gaudeamus.

Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja, Vartiainen Pirkko.

2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Palmu Harri. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa.. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Pellinen Jukka. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki:Talentem.

Ruohotie, Pekka. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki:WSOY.

Räty Tarja. 2014. Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus.

[viitattu 25.9.2014]. Saatavissa:

http://www.ttk.fi/ttk_uutiset/uutisarkisto?1963_m=2706

Salminen Jari. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Salojärvi, Sari. 2009. Teoksessa strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen (s.145–171). Toimittanut Helsilä, M. & Salojärvi, S. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna 2009.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön kelpoisuusvaatimukset.[viitattu 11.5.2014]. Saatavissa:

http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/henkilosto/kelpoisuus.

Sosiaaliportti. Osaamiskartoitus. [viitattu 11.5.2014]. Saatavissa:

<http://www.sosiaaliportti.fi/Page/fd01f277-0464-4707-b59d-dad898566307.aspx>)

Stacey, Ralph D., 2011. Strategic Management and Organisational Dynamick – The Challenge of Complexity. Harlow : Financial Times/Prentice Hall.

Sydänmaalakka Pentti. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki:Talentum.

Sydänmaalakka.2009. Älykäs johtajuus. Helsinki:Talentum.

Terveyden- ja Hyvinvoinninlaitos. [viitattu 12.5.2014]. Saatavissa:

http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/thln_uutiskirje/2_2010_1

Terveyden- ja Hyvinvoinninlaitos. Henkilöstön turvallisuusosaaminen –piste tapaturmille. [viitattu 24.9.2014]. Saatavissa:

http://www.thl.fi/fi_FI/web/pistetapaturmille-fi/lapset-ja-nuoret/paivahoito

Terveyden- ja Hyvinvoinninlaitos. Osaamisen määrittely. [viitattu 23.9.2014]. Saatavissa:

<http://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/tyon-tuki/osaamiskartoitus/osaamisen-maarittely>

Tuomi Lauri, Sumkin Tuula. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen- organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työsuojeluhallinto. Turvallisuusjohtaminen.[viitattu 11.5.2014]. Saatavissa:

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/turvallisuusjohtaminen>

Työterveyslaitos. Duunitalkoot. Kehittäjät.[viitattu 23.9.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/duunitalkoot/index_kehittajat.html

Työterveyslaitos. Riskien arviointi ja hallinta. [viitattu 13.10.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus_ja_riskien_hallinta/turvallisuusjohtaminen/Sivut/deTyoturvallisuusjohtaminen

Työturvallisuuskeskus. Alaistaitojen perusta. [viitattu 25.9.2014]. Saatavissa:

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alapistaitojen_perusta

Työturvallisuuslaitos. Opas työn kuormittavuuden arvioimiseen – Kuormaa kevyemmäksi

[viitattu 12.5. 2014] Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/Kuormaa%20kevyemm%C3%A4ksi%20-%20opas%20ty%C3%B6nkuormittavuuden%20arvioimiseen.pdf>

Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti.[viitattu 13.10.2014]. Saatavissa:

https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkina_laitos/4064/4065_fi.pdf

Vantaan kaupunki. Osaava Vantaa. Osaamisen johtamisen opas. Henkilöstökeskus.

[viitattu 5.9.2014]. Saatavissa:

https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/33064_Osaamisen_johtaminen_1_1_.pdf

Viitala, Riita. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta. 2006. Liiketoiminta osaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta.

Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta. 2009. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wikipedia. Johtaminen. [viitattu 25.9.2014]. Saatavissa:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>

Wikipedia. Työhyvinvointi. [viitattu 24.9.2014]. Saatavissa:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Ty%C3%B6hyvinvointi>

Åhman, Helena. 2014. Mind Leadership in Organization. Helsinki: Sanoma Pro.