

Mika Lemettinen

MENTOROINTIMALLIN
KEHITTÄMINEN JOHTAMISTYÖN
VÄLINEEKSI STRATEGISEN
OSAAMISEN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi AMK


Joulukuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>18.12.2011</p>	
<p>Tekijä(t)</p> <p>Mika Lemettinen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen ylempi amk-tutkinto</p>	
<p>Nimeke</p> <p>Mentorointimallin kehittäminen johtamistyön välineeksi strategisen osaamisen näkökulmasta</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää mentorointimalli johtamistyön välineeksi Kansaneläkelaitoksen Pohjois-Savon vakuutuspiiriin. Mentorointimallin kehittämistä ohjaavat määritellyt ja käsitykset strategisesta osaamisesta, johtamistyöstä ja mentoroinnista. Teorian perusteella opinnäytetyö muodostaa mentorointimallin, joka perustuu Kansaneläkelaitoksen strategiaan ja Kansaneläkelaitoksesta huipputyöpaikka -hankkeeseen. Mentorointimallia käytetään johtamisen välineenä, kun kehitetään esimiehen strategista osaamista, johtamistyötä ja henkilökohtaista osaamista.</p> <p>Mentorointimallin kehittäminen alkoi kesäkuussa 2011 yhteistyössä työnantajan kanssa. Ennen mentorointimallin käyttöönottoa vakuutuspiiri järjestää esimiespäivät, jossa opinnäytetyö ja mentorointimalli esitetään. Mentorointimallin lomakkeen yhteiset teemat ovat Kelan strategia, strateginen osaaminen ja johtamistyö. Lomake mahdollistaa myös mentoroitavan henkilökohtaisen kehittämisen kohteen tarkastelun.</p> <p>Opinnäytetyön perusteella mentorointimalli alkaa vakuutuspiirissä vuoden 2012 alussa, jolloin laaditaan mentoroinnille aikataulu ja tavoitteet, valmennetaan mentorit sekä vahvistetaan mentorisopimus. Vakuutuspiirissä mentoroidaan kaikki esimiehet, joten mentoriparien muodostamiseen käytetään riittävästi aikaa. Mentorointimalli toteutuu prosessina, jota johtaa mentorit. Mentorointimallin toteutumista arvioidaan yhdessä mentoroitavien kanssa.</p> <p>Mentorointi on yksi johtamistyön väline ja sillä voidaan kehittää yleistä ja henkilökohtaista johtamisosaamista. Mentorointimallia voidaan soveltaa Kansaneläkelaitoksen muissa vakuutuspiireissä. Edellytykset onnistuneelle mentoroinnille ovat olemassa, jos ylimmän johdon asenne ja tuki on myönteinen.</p> <p>Jatkossa voisi tutkia kokemuksia mentoroinnista ja mentorina olemista sekä vahvistaa mentorointia osaksi johtamistyötä. Myös esimiesten suorittamaa toimihenkilöiden mentorointia voidaan kehittää.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>strategia, osaaminen, johtaminen, mentorointi</p>		
<p>Sivumäärä</p> <p>47 + 2 liitettä</p>	<p>Kieli</p> <p>Suomi</p>	<p>URN</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Leila Pihlaja</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Kansaneläkelaitos, Pohjois-Savon vakuutuspiiri</p>	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 18.12.2011	
Author(s) Mika Lemettinen		Degree programme and option Development and Leadership in Health Care and Social Services	
Name of the master's thesis			
Abstract <p>The purpose of this thesis is to design a mentoring model for use as a management tool within the Northern Savonia insurance district of the Social Insurance Institution of Finland. The design of mentoring models is guided by definitions and conventional assumptions relating to strategic skills, management and mentoring. Drawing on existing theory, the thesis formulates a mentoring model based on the strategy adopted by the Social Insurance Institution and a project aimed at making the Institution a top workplace. The mentoring model is used as a management tool for enhancing the strategic skills of managers and for improving managerial and personal competence.</p> <p>Development of the mentoring model began in June 2011 as a collaborative effort with the author's employer. Prior to the adoption of the model, the Northern Savonia insurance district will hold a management conference at which the thesis and the model will be presented. The mentoring model is accompanied by a form organised around a set of common themes including strategic skills, managerial work and the strategy adopted by the Social Insurance Institution. The form also makes it possible to examine the individual development needs of mentees.</p> <p>As outlined in the thesis, the mentoring model will be introduced in the insurance district at the beginning of 2012. Work will start by setting a timetable and defining a set of objectives, training mentors, and confirming a mentoring agreement. As all managers in the insurance district will be mentored, sufficient time will be reserved for the formation of mentoring pairs. The mentoring model will be implemented as a process led by the mentors. Implementation of the model will be evaluated in partnership with the mentees.</p> <p>Mentoring is a management tool that can be used to improve general and individual management skills. The mentoring model presented here can be applied also by the Social Insurance Institution's other insurance districts. The right attitude and support from the top management are essential for successful mentoring.</p> <p>Future research could focus on the participants' experiences of mentoring and the possibilities of integrating mentoring more fully into the practice of management. The mentoring of employees by managers could also be developed.</p>			
Subject headings, (keywords) strategy, skills, management, mentoring			
Pages 47 + 2 appendices		Language Finnish	
URN			
Remarks, notes on appendices			
Tutor Leila Pihlaja		Master's thesis assigned by The Social Insurance Institution of Finland, Northern Savonia Insurance District	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	2
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTIA.....	3
	2.1 Kansaneläkelaitoksen strategiaa ja etiikka.....	4
	2.2 Kansaneläkelaitoksesta huipputyöpaikka -hanke ja mentorointi.....	5
3	MENTOROINTI ESIMIESTYÖN TUEN JA OHJAUKSEN VÄLINEENÄ.....	6
	3.1 Esimiehen mentorointi.....	7
	3.2 Mentoroinnilla kohti uudistuvaa työyhteisöä.....	10
	3.3 Mentorointisuhde.....	12
4	ESIMIEHEN STRATEGISEN OSAAMINEN OSAAMISHAASTEENA.	13
	4.1 Osaamisen johtaminen	14
	4.2 Suorituskyvyn johtaminen.....	17
	4.3 Henkilöstöjohtaminen.....	19
5	JOHTAMISTYÖN OSAAMISHAASTEET..	22
	5.1 Itsensä johtaminen.....	23
	5.2 Tiedon johtaminen.....	26
	5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	26
	5.4 Tunnejohtaminen.....	28
	5.5 Ammattijohtaja.....	29
	5.6 Kehityskeskustelu.....	30
6	MENTOROINTIMALLIN KEHITTÄMINEN ESIMIEHEN STRATEGISEN OSAAMISEN TURVAAMISEKSI.....	34
	6.1 Valmentautuminen.....	35
	6.2 Sopimus.....	37
	6.3 Toteutus.....	38
	6.4 Seuranta, arviointi ja päätös.....	39
7	POHDINTA.....	40
	7.1 Kehittämistyön jälkeen.....	42
	7.2 Oma oppimisprosessi.....	42
	LÄHTEET	45

1 JOHDANTO

Kansaneläkelaitoksen (Kela) yhtenä strategisena tavoitteena on uudistaa työyhteisöä ja henkilöstöä tarjoamalla hyvät johtamis- ja esimiespalvelut. Strategian turvaksi on laadittu muutosohjelma Kohti uutta Kansaneläkelaitosta. Muutosohjelmaan sisältyy yhtenä kokonaisuutena hanke Kansaneläkelaitoksesta Huipputyöyhteisö (Kehu –hanke). (Kelanetti 16.6.2011, Kelan strategia 2012–2015.)

Yrityksen toiminta ja kivijalka ovat siellä työskentelevä henkilöstö, mutta voimavarana se on hauras. Jos yritys haluaa kehittää toiminnan laatua korkealle tasolle ja näyttäytyä luotettavana toimijana, on sen huolehdittava siitä, että työntekijät haluavat ja pystyvät tekemään hyvää työtä ja pysyvät yrityksessä. Yrityksen on elintärkeää saada sitoutettua kyvykästä väkeä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Henkilöstö on yrityksen merkittävin kilpailutekijä ja henkilöstön osaaminen on merkittävin kilpailuedun lähde. (Viitala 2009, 8.)

Johtaja toteuttaa työssään monia johtamisen osa-alueita ja tehtäviä, jotka ovat perustana hyvälle työelämälle. Johtajan tehtäviin sisältyvät työympäristön ja suorituskyvyn johtaminen, jossa tasapainoillaan eri johtamiseen liittyvien osaamisalueiden kanssa. Organisaation kulttuuri on elinkykyinen, jos se on joustava, sopeutuva ja herkkä muutoksille ja työn tuloksia arvostava. Elinkykyistä organisaatiota johdetaan ihmiskeskeisesti, jossa tuottavuutta luovat työntekijät, korkea työtyytyväisyys ja myönteinen asenne. (Viitala 2009, 13-23.)

Mentorointi on varteenotettava keino oppia toinen toiselta, sillä mentorointiin liittyy aikuisille tyypillisiä oppimistapoja. Koska oppimista on ryhdytty johtamaan, on uusin tieto, into, kokemus ja näkemys saatettava yhteen. Mentoroinnilla päästään kohti organisaation tavoitteita, jolloin kaikkien osapuolten osaamispääoma kasvaa ja kehittyy ja sitä voidaan hallita ja johtaa. (Juusela 2000, 7-8.)

Opinnäytetyöni tarkoitus on kehittää mentorointimalli johtamistyön välineeksi Kansaneläkelaitoksen Pohjois-Savon vakuutuspiirissä strategisen osaamisen näkökulmasta. Johtamistyön tueksi esitän mentorointimallin, jota käytetään esimiesten mentorointiin. Kehittämistyön mentorointimalli sisältää organisaation strategiaa, johtamistyön

osaamishaasteita ja henkilökohtaisia kehittämistarpeita. Mentorointi on henkilökohtainen prosessi, joka mahdollistaa esimiehen ja esimiestyön kehittymisen.

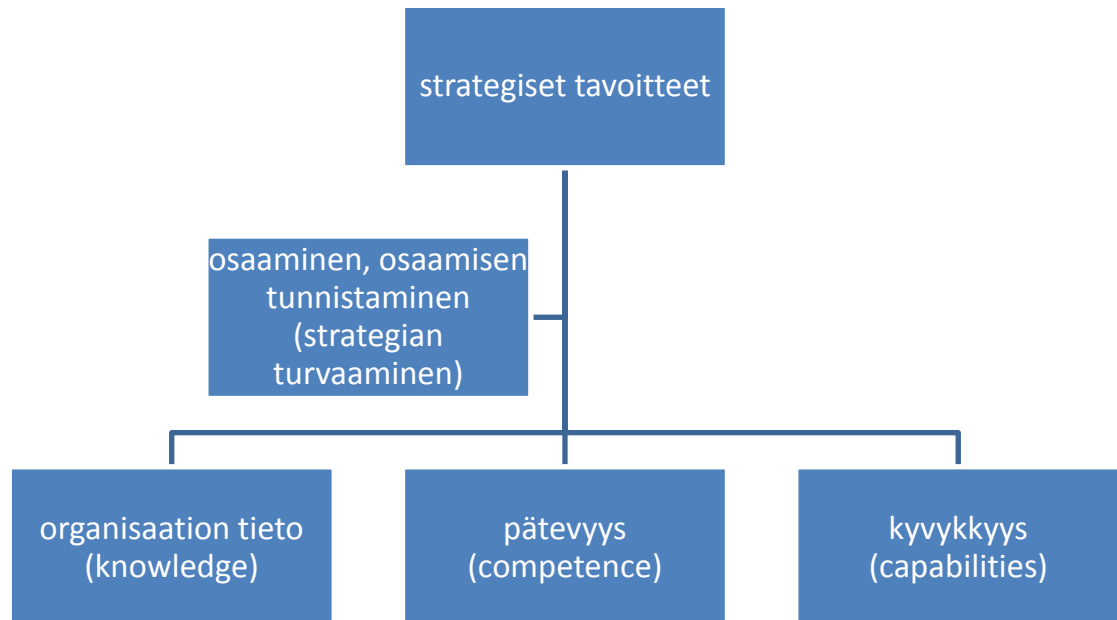
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTIA

Kela Pohjois-Savon vakuutuspiirissä alkaa vuonna 2012 esimiesten mentorointi, joka on yhtenevä Kelan strategian ja Kelasta huipputyöpaikka – hankkeen kanssa. Mentorointimallin kehittäminen pohjautuu opinnäytetyön teoriaan sekä käytännön valmisteluun ja suunnitteluun. Mentorointimallin suunnittelu alkoi kesäkuussa 2011 ja se jatkuu vuodelle 2012. Mentorointimalli esitettiin Kansaneläkelaitoksen Pohjois-Savon vakuutuspiirin esimiesten koulutuspäivässä joulukuussa 2011. Koulutuspäivässä mentorointimallilla vastataan Kansaneläkelaitoksesta huipputyöpaikka –hankkeeseen (Kehu-hanke). Juuselan (2000, 45) mukaan mentorointiin ei pidä lähteä liian laajalla rintamalla, sillä siinä piilee vaara, kuten monessa muussakin kehittämismenetelmän tai johtamismallin lanseeraamisessa työelämän käyttöön. Kehittämismenetelmissä korostetaan huolellista suunnittelua, jatkuvaa arviointia ja pitkäjänteisyyttä sekä pilotointia. Monissa vanhoissa suurissa organisaatioissa, joissa on suhtauduttu pehmeisiin arvoihin varauksella, on pilotointi koettu hyväksi. Onnistunut pilotointi voidaan aina laajentaa koko henkilöstöä koskeväksi.

Kelassa jokaisen henkilön tulee tietää tehtävänsä lisäksi omat kehitymis- ja osaamisvaatimukset sekä ymmärtää oman tehtävän merkitys Kelan työssä. Kehu – hankkeen avulla kehitetään osaamisen johtamista pitkäjänteisesti. (Kelanetti 27.7.2011, Kohti huippua; Kelanetti 9.9.2011, Pääjohtajan kolmas teema – huipputyöpaikka Kela.) Kelasta huipputyöpaikka on myös yksi strategisista painopisteistä vuosille 2012–2015 (Kelanetti 16.6.2011, Kelan strategia 2012–2015).

Lehtosen (2002, 99) väitöskirjan mukaan organisaation strateginen osaaminen voidaan kuvata osaksi johtamistyötä ja strategista osaamista käsitteellisen eli teoreettisen mallin ja toiminnallisen mallin avulla. Teoreettisen mallin (**kuva 1**) keskeisiä tekijöitä ovat strategiset tavoitteet. Teoreettisessa mallissa strategia turvataan ja tavoite saavutetaan tunnistamalla organisaation osaaminen. Organisaation osaamista voidaan mitata sen tiedolla, pätevyydellä ja kyvykkyydellä. Organisaation tieto, pätevyys ja kyvykkyys ovat johtamisesta vastaavien henkilöiden näkemyksen mukaan tulevaisuudessa

organisaatiolle keskeisiä ja tärkeäksi muodostuvia osaamishaasteita, jotka muodostavat kyvykkyysalueen.



Kuva 1. Teorettinen eli käsitteellinen malli soveltaen (Lehtonen 2002, 99).

2.1 Kansaneläkelaitoksen strategiaa ja etiikkaa

Kelan strategiaa valmisteltiin keväällä 2011 suunnitteluseminaareissa ja työpajoissa. Kelan työntekijöiltä kyseltiin avoin kysely, jossa jokainen sai vaikuttaa Kelan tulevaan visioon. Visiokysely loi pohjaa strategian luomiselle. Strategiaa jalostettiin ideoimalla johtoryhmän johdolla yhdessä Kelalaisten kanssa luomalla teemoja: yhteistyö, luottamus, työhyvinvointi ja uudistuminen. (Kelanetti 9.6.2011, Strategian valmistelu loppusuoralla.) Sosiaali- ja terveystieteiden yhtenä strategisena tavoitteena on sosiaali- ja terveysalan johtamisen riittävä asiantuntemus palvelujärjestelmän suunnittelua, kehittämistä, päätöksentekoa ja toiminnan vaikuttavuuden arviointia varten (Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2015).

Kela on laatinut strategian vuosille 2012–2015. Strategiaan on valittu painopisteitä ja mittareita ohjaamaan toimintaa ja varmistamaan strategian tasapainoinen onnistuminen. Henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen on yksi strateginen tavoite. Kelassa kehitetään yhdessä tekemisen kulttuuria, jonka tavoitteena on vahvistaa sisäistä luot-

tamusta, ideointia ja kannustaa organisaatiota uudistumaan. Strategiaan kuuluu myös, että Kela tarjoaa henkilöstölle hyvät johtamis- ja esimiespalvelut. Strategiassa vahvistetaan yksikkörajojen ylittävien tavoitteiden painoarvoa suorituksen arvioinnissa ja palkitsemisessa. (Kelanetti 16.6.2011, Kelan strategia 2012–2015)

Kelan strategiaa kehitetään Kohti uutta Kelaa – ohjelmalla, joka keskittyy prosessi-maisen toimintatavan aikaansaamiseen. Ohjelma koskettaa jokaista Kelalaista, joten on tärkeää varmistaa henkilöstön sitoutuminen ja osallistuminen ohjelmaan. Ohjelman sisällä olevat hankkeet ovat johdettuja Kelan visiosta ja strategisista painopisteistä. (Kelanetti 3.10.2011, Kohti uutta Kelaa – ohjelma varmistaa strategian 2012–2015 toteutuksen.)

Kelan eri tehtävissä toimivat toimialat ja henkilöt kuuluvat kaikki eettisten ohjeiden soveltamisen piiriin. Kelan eettisten ohjeiden mukaiset arvot ovat tasa-arvo, yhdenvertaisuus, luottamus, rehellisyys, ammattitaito, tuloksellisuus, puolueettomuus ja palveluperiaate. Kelan eettisissä ohjeissa etiikka merkitsee asioiden hyvyttä ja tekojen oikeellisuuden periaatetta kun taas moraali sitouttaa yksilön tiettyihin arvoihin ja periaatteisiin. Kelan eettiset periaatteet ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kelanetti 18.1.2010, Kelan eettiset ohjeet.)

2.2 Kansaneläkelaitoksesta huipputyöpaikka –hanke ja mentorointi

Kelasta huipputyöpaikka -hanke alkaa vuonna 2012 ja jatkuu vuoden 2015 loppuun. Kehu – hanke edellyttää avointa, vuorovaikutteista ja luottamuksellista työskentelyä, jonka tarkoituksena on vahvistaa johtamistaitoja, esimies-alaistaitoja ja hyvää organisoitukykyä. Kehu – hankkeen tavoitteena on luoda työyhteisö, jossa työ on motivoivaa ja mielekästä ja jossa varmistetaan organisaation erinomainen toimintakyky ja henkilöstön työhyvinvointi. Kehu – hankkeessa osaamista tulee johtaa järjestelmällisesti, jossa esimiehellä on monipuolisia osaamisen kehittämisen välineitä mukaan lukien mentorointi. Mentorointimallille asetettu tavoite vastaa Kehu-hankeeseen vahvistuksen ja kehittämisen johtamistaitoja pitkäjänteisesti. Johtamistaitojen kehittäminen vahvistaa esimiehen strategista osaamista ja tämä edesauttaa organisaatiota kehittymistä. (Kelanetti 27.7.2011, Kohti huippua; Kelanetti 9.9.2011, Pääjohtajan kolmas teema - huipputyöpaikkana Kela; Kelanetti 3.10.2011, Kelasta Huipputyöpaikka-hanke.)

Mentorointi on yksi osa henkilöstön osaamis- ja kehittämispolitiikkaa ja – strategiaa. Mentoroinnilla on oltava selkeät tavoitteet ja tavoitteiden on liityttävä organisaation strategioihin. Yleisesti ottaen mentorointi muiden kehittämistoimenpiteiden kanssa lisää organisaation tehokkuutta ja parantaa sen kilpailuasetelmaa. (Juusela 2000, 41)

3 MENTOROINTI ESIMIESTYÖN TUEN JA OHJAUKSEN VÄLINEENÄ

Mentorointi on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään tunnistamaan ja kehittämään mentoroivassa piileviä kykyjä ja ominaisuuksia ja luomaan mahdollisuuksia oivalluksille. Mentoroinnin tarkoitus ei ole vain tiedon jakaminen. (Juusela ym. 2000, 15-16, 19.) Mentoroinnille tulee asettaa realistinen tehtäväkenttä, jotta odotukset eivät ole liian suuret, sillä mentorointi ei ratkaise kaikkia työntekijän tai työyhteisön ongelmia. Mentorointi on yksi esimiestyön tuen ja ohjauksen muoto. (Karjalainen 2010, 103-104.)

Perinteisen käsityksen mukaan mentorointi on kokeneemman, ikääntyvän konkarin ja korostetun auktoriteetin omaavan työntekijän antamaa tukea ja tietoa ammatillisessa ohjaussuhteessa nuoremman kollegan kanssa. Mentorin katsotaan olevan tiedoiltaan ja osaamiseltaan jopa ylivertainen mentoroitavaan nähden. Jos mentorointi nähdään kokeneen, arvostetun osaamisen siirtämisenä, on kysymyksessä jo olemassa olevien käytäntöjen ja käsitysten toistaminen ja vahvistaminen. Mentoroinnilla on perinteisesti ollut kulttuuria säilyttävä tehtävä eikä sitä edistävä tai ammatillisten käytäntöjen uudistaja. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203-204.) Eurooppalaisen käsityksen mukaan ohjatussa menetelmässä mentori on mentoroitavaa kokeneempi, mutta organisaatiotasolla ei korkeammalla tasolla oleva. Mentori auttaa mentoroitavaa käyttämään omaa viisauttaan, jolloin mentoroitavalla on vastuu omasta kehittämisestä ja prosessista. Perinteisessä mentoroinnissa hyöty nähdään kohdistuvan lähinnä vain mentoroitavalle (Juusela 2000, 15-16, 33.)

Juuselan ym. (2005, 5) mukaan esimiesten henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta mentorointi on yksi tapa tukea urakehitystä ja kehittää johtamista. Tavallisesti mentori on kokeneempi ja työpaikan ja – tehtävät paremmin tunteva työntekijä. Tämän päivän työympäristö tarvitsee ohjaussuhteen, joka rakentuu yhdessä osapuolten kesken, valmentaa työntekijöitä muuttuvaan toimintaympäristöön, epävarmaan tule-

vaisuuteen ja huomioi yksilölliset ohjaustarpeet työ- ja elämänuran eri vaiheissa (Karjalainen 2010, 30).

Nykyisin mentorointiin liitetään yhteistoiminnallisuus, vuorovaikutteisuus ja kollegiaalisuus. Mentorointisuhteessa hiljainen osaaminen ja tiedon välittyminen voi siirtyä joko tekemisen avulla, keskusteluna, vuoropuheluna tai dialogina. Mentorointisuhteessa rakennetaan tiedolle merkitystä ja tulkintaa, jossa molemmat osapuolet hyötyvät ja oppivat. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205-209.) Mentoroinnissa luodaan valmentavan johtamisen piirteitä, jossa mentoroitava antaa mentorilleen paljon. Perinteisen käskyttämisen sijaan mentoroinnissa korostuvat kokemuksellisuus, tietotaidon käytäntöön siirtyminen ja jokaisen työn ja roolin tärkeäksi kokeminen. Mentorisuhteessa toimitaan tasavertaisena, jossa kummankaan osapuolen ei tarvitse tehdä toiseen vaikutusta. (Juusela 2000, 24.-25)

3.1 Esimiehen mentorointi

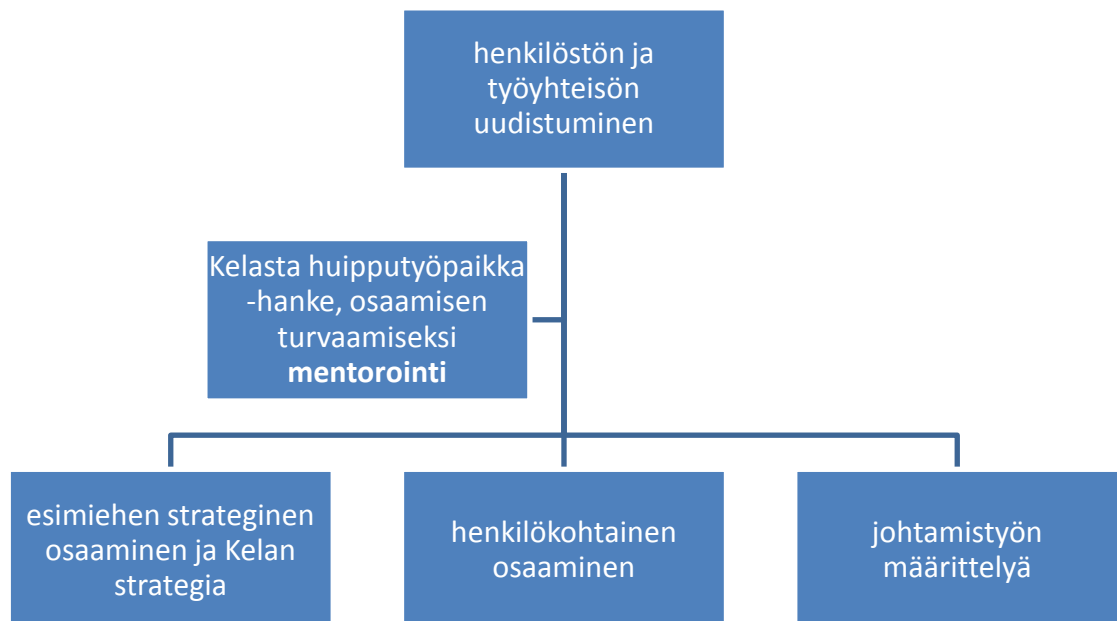
Kelan strategiaan liittyy henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen, jonka tavoitteena on tarjota henkilöstölle hyvät johtamis- ja esimiespalvelut. Strategista tavoitetta mitataan indeksillä ja tulokset julkaistaan Kelassa barometrina. Barometrissa esitetään mm. Kelan arvojen toteutumisindeksi, työyhteisön toimivuusindeksi ja lähiesimiehen johtamiseen tyytyväisten prosentuaalinen osuus. (Kelanetti 16.6.2011, Kelan strategia 2012–2015, Kelanetti 3.10.2011, Kelasta Huipputyöpaikka –hanke.) Baronetti on Kelanetissä toimiva toimihenkilökyselyiden ja muun Kelan palvelujen ja toiminnan tutkimuksen sivusto, joka sisältää barometrin tulokset (Kelanetti 29.9.2011, Baronetti).

Organisaatioissa esiintyy johtajuutta, joka muodostuu strategisesti siellä vallitsevasta johtamiskulttuurista. Johtamiskulttuuri on esimiesten käyttäytymisen vakiintuneita tapoja, johtamisen toimintamalleja, käytäntöjä, uskomuksia ja vallitsevia arvoja. Kaikilla organisaation tasoilla johtamiskäyttäytyminen ja tehtävät ovat rakenteellisia sekä organisaation odotusten ja arvostusten mukaisia. Organisaation tulee määritellä esimiesten tärkeät tehtävät. Johtajuuden tulee tukea yrityksen, mitkä ovat esimiesten valintakriteerit ja mistä heidät palkitaan sekä mihin suuntaan ja miten esimiesten ammattitaitoa kehitetään. Omalla esimerkillä johtaminen on perusta osaamisen johtamisen eri tehtäväalueille. Esimiehen on itse tehtävä ensimmäisenä niitä asioita, joita hän

odottaa muilta. Esimiehen suhtautuminen omaan osaamiseen ja kehittämiseen viitoittaa muiden työntekijöiden suhtautumista osaamiseen. (Viitala 2009, 270-271, 274.)

Mentorointi kehittää nykyaikaisia ja monipuolisia johtamistaitoja ja voi tavoitteellisesti muuttaa organisaatiokulttuuria. Mentoroinnin onnistumisen kannalta on välttämätöntä, että organisaation johto antaa sille täyden tuen. On erityisen tärkeää, että johdon ryhmän jäsenet saavat myös mentorointia. Kun johtajat ovat ilmoittautuneet mentoreiksi, toimii heidän esimerkki kannustimena. Mentorointia oppii parhaiten, kun toimii sekä esimiehenä että mentorina. (Juusela 2000, 42-44.)

Lehtosen (2002, 99) väitöskirjan mukaan sovelletaan käsittellisen mallin (**kuva 2**) strategiseksi tavoitteeksi henkilöstön ja työyhteisön uudistumisen Kelan strategiasta. Strategia turvataan Kehu-hankkeen avulla ja se turvataan mentoroinnilla. Mentorointimal- lissa yhteiset kyvykkyydet (osaamishaasteet) ovat esimiehen strateginen osaaminen, Kelan strategian osaaminen, esimiehen henkilökohtainen osaaminen ja johtamistyö.



Kuva 2. Toiminnallinen malli mentoroinnin kehittämiseksi soveltaen (Lehtonen 2002, 99).

Mentorointi on tavoitteellista toimintaa, jolla tavoitellaan kustannussäästöjä ja uudenlaisen kulttuurin synnyttämistä. Mentoroinnilla voidaan lisätä omavastuisuuden ja yrittäjyyden kokonaisnäkemystä sekä säilyttää ja lisätä erityistietojen ja – taitojen

osuutta organisaatiossa. Mentoroinnilla voidaan edistää toimintakulttuurin muutosta. Uudessa toimintakulttuurissa korostuvat toisista huolehtiminen, auttaminen ja epäitsekkyys. Mentorointi edistää mentoroitavien piilossa olevien potentiaalien ja käyttämättömien kykyjen löytämistä ja hyödyntämistä, jolloin vuorovaikutus ihmisten välillä laajenee ja monipuolistuu. (Juusela 2000, 41.)

Ammatillisen kehityksen tuella mentoroitava tutustutetaan toimintaympäristöön, uuteen tehtävään ja sen mahdollisuuksiin. Emotionaalisen tuen avulla vahvistetaan mentoroitavan osaamisen tunnetta, itseluottamusta ja tehokasta toimimista työtehtävissä. Mentorointi selkiyttää ammatillista identiteettiä ja omia arvoja sekä auttaa tiedostamaan omat ammatilliset kehitystarpeet. Mentoroinnilla saavutetaan yhteenkuuluvuutta, organisaation sosiaalistumista ja vähennetään eristyneisyyttä. Mentoroinnilla luodaan uusia toimintatapoja ja yhteistyösuhteita sekä vahvistetaan työntekijän toimintakykyä. Mentorointia kohtaan saattaa esiintyä ennakkoluuloja, jos mentorointia ei tunneta toimintatapana. Jos työpaikan ilmapiirissä on korostettu yksin selviämistä, jossa työntekijät eivät saa tukea toisiltaan ja omaa osaamattomuutta peitellään, voi mentorointi prosessina tuntua vieraalle. Mentorointi ei saa olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Karjalainen 2010, 33-36, 101.)

Lehtosen (2002, 99) väitöskirjan mukaan olemassa oleva ydinosaaminen turvaa strategian toteutumisen ja varmistaa osaamisen. Käsitteellisessä mallissa (kuva 2) Kehu – hanke on laadittu turvaamaan henkilöstön ja työyhteisön uudistumista, joka on yksi Kelan strategisista tavoitteista. Käsitteelliseen malliin liitetty mentorointi toimii osaamisen turvaamisen työvälinaana, jonka avulla voidaan keskustella esimiehille tärkeinä pidettävistä osaamisalueista. Osaamishaasteet ovat myös mentoroitavia kohteita, joilla voidaan turvata esimiehen osaamista ja kyvykkyyttä.

Linjajohdon toimintaa osaamisen johtamisen eri tasoilla tukee yhteinen osaamisen johtamisen mallinnus (Huotari 2009, 12). Johtamistoiminnassa osaaminen ja sen kehittäminen edustaa johtajille oman organisaatiotoiminnan menestysperustaa ja johtamistyön kohdetta (Viitala 2003, 203). Organisaation tavoite on saada osaaminen ja osaamisen johtaminen vastaamaan toimintaympäristöstä tuleviin tarpeisiin (Kivinen 2008, 192). Mentorointi vahvistaa yhteisöä, sen sisäistä toimintaa, organisaatioiden välistä yhteistyötä, yksilön oppimista ja yksityiselämää. Kun työntekijä saa työpaikal-

la tukea mentorilta, hänen ei tarvitse viedä työpaineita kotiin ja samalla hän oppii uusia ratkaisu- ja toimintamalleja. Mentorointi voi tuoda mentoroitavan työhön ja elämään iloa. (Karjalainen 2010, 96.)

Johtamisen keskeinen tehtävä on vision ja strategian konkretisointi ja sen esittäminen käytännön työhön arkikielisenä. Arkikielisyys on johdon ja henkilöstön tarvitsemaa tietoa siitä, mitä visio ja strategia tarkoittavat käytännön toimintana. Henkilöstö ymmärtää strategian ja vision, kun niihin liittyvä viestintä tapahtuu työyhteisön vuorovaikutuksen kielellä. Organisaation johdon eri tasot tarvitsevat tukea ylemmältä johdolta ja ylempi johto tuen linjajohdolta, jotta strategiat toteutuvat eri toimipisteissä. Toimipisteissä strategian toteutuminen tarkoittaa yhteisen ymmärryksen rakentamista, jolloin henkilöstö saa välineitä toimintaan ja pystyy oppimaan ja omaksumaan strategiatyön merkityksen. (Huotari 2009, 122.)

Mentorointia voidaan toteuttaa mentoroitavan tarpeiden, tavoitteiden ja tehtävien vaatimusten mukaisesti sekä mentoroitavan henkilön ohjattavuuden mukaan. Mentori voi toimia joko aktiivisesti tai passiivisesti sekä asia- että tunnepohjaisesti. Mentoroinnissa toimitaan tarpeen ja tilanteen mukaan tukien mentoroitavan oppimista ja kehittymistä. Mentorointi tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja henkilökohtaiseen haluun kehittyä. Mentorointisuhteen laadukkuus riippuu siitä, mitä osapuolet siltä odottavat. Luottamuksellisuus, sopimuksellisuus ja sitoutuneisuus ovat onnistuneen mentorointisuhteen perusta. Mentorointia voidaan tehdä myös puhelinoitoilla, jos sopimus tämän kattaa ja jos osapuolet sen hyväksyvät. (Karjalainen 2010, 37, 86-88.)

3.2 Mentoroinnilla kohti uudistuvaa työyhteisöä

Mentorointi vahvistaa toimintaympäristöä ja sen avulla opitaan uusia toimintatapoja ja yhteistyötaitoja. Mentoroinnin avulla yhteisön toimintakulttuuri voi muuttua haluttuun suuntaan. Mentoroinnilla on katsottu olevan positiivinen vaikutus työtehon lisääntymiseen ja työpaikan vaihtuvuuden vähentymiseen. Uuden työntekijän perehdyttäminen ja sisäänajo uuteen tehtävään tai ympäristöön nopeutuu mentoroinnilla. Mentorointia voi hyödyntää hiljaisen tiedon siirtämiseen sekä elinikäisen oppimisen edistämiseen. (Juusela ym. 2000, 42-43.)

Merkittäviksi tekijöiksi mentoroinnin hyödyistä nousevat mentoroitavan kokemukset turvallisesta olost, ammatillisesta roolimallista ja mentoroinnin tavoitteellisesta toiminnasta. Turvallisen olon kokemisessa korostuvat mentorin läsnäolo, läheisyys ja esimerkillisyys työssä ja tehtävissä, positiiviset yhteiset kokemukset mentorin kanssa sekä tunne yhteenkuuluvuudesta ja välittämisestä. Turvallista oloa vahvistavat mentorin kiinnostus ja arvostus mentoroitavaa kohtaan, joka puolestaan lisää oman yksilöllisen persoonan hyväksymistä ja uskoa omiin mahdollisuuksiin. Turvallista oloa vahvistaa mentorisuhteen luottamus, jossa mentori uskoo, rohkaisee ja kannustaa mentoroitavaa, jolloin mentoroitavan itseluottamus kasvaa ja itseluottamus vahvistuu. (Tuovinen 2011, 37-45.)

Mentoroitavat kokevat, että mentorintisuhteen tavoitteellinen toiminta auttaa työn toimintatapoihin tutustumista ja prosessien hallinnassa. Mentorin tavoitteellinen toiminta auttaa perehtymään työyhteisön toimintakulttuuriin ja yhteistyötaitojen kehittämiseen. Tavoitteellisessa toiminnassa käydyt keskustelut ja palautteet auttavat mentoroitavaa ammatillisessa kasvussa ja kehittävät toimintakykyä. (Tuovinen 2011, 37-45.) Karjalaisen (2010, 79) mukaan mentoroinnin avulla jaetaan tietoa, vahvistetaan taitoja, tarkastellaan työhön liittyviä tunteita, arvioidaan kriittisesti nykyistä ajattelua ja toimintatappaa sekä löydetään uusia ratkaisu- ja toimintamalleja.

Yksilöiden osaaminen kehittyy erilaisissa työtehtävissä, tiimeissä ja ryhmissä koostuen organisaation osaamiseksi (Sanchez & Heene 2004, 83). Osaaminen ja tieto kumuloituvat toimivien henkilöstösuhteiden kautta, jolloin on kyse strategisesta oppimisesta ja osaamisalueista (Toikka 2002, 199). Yrityksen menestys on yhä enemmän riippuvaunen johtajan inhimillisestä luovuudesta ja jatkuvasta kehittymisestä, jossa korostuu ihmisten johtamisen merkitys (Viitala 2009, 270). Mentoroinnin tavoitteet voidaan jaotella uran ja ammatillisen kehityksen tukeen sekä psykososiaaliseen ja emotionaaliseen tukeen. Ammatillinen tuki sisältää valmentamista, sponsorointia, suojelua ja haasteita ammatillisiin tehtäviin. Emotionaalinen tuki sisältää roolimallina toimimista, hyväksymistä, ohjausta ja ystävyyttä. (Kram 1983, 613-614.)

Mentoroitavat kokivat mentorin ammatillisen roolimallin merkittäväksi tekijäksi mentorintisuhteessa. Mentorin ammatillinen roolimalli muodostuu työkokemuksesta, osaamisesta ja ammattimaisuudesta. Roolimalli sisältää mentorin persoonallisuuden, asenteen, tiedot, taidot, ominaisuudet ja tavan toimia. Mentorin vuorovaikutustaidot,

ystävällisyys, auttavaisuus, kohteliaisuus, suvaitsevaisuus, joustavuus ja kärsivällisyys koettiin hyvin merkittäviksi ammatillisen roolimallin synnyttämisessä. Mentorin roolin ominaisuuksiin sisältyivät huumorintaju ja rentous, sillä näillä ominaisuuksilla luotiin miellyttävä tunnelma työilmapiiriin. Mentori koettiin myös ahkeraksi ja tunnolliseksi työntekijäksi, joka toimi esikuvana ja vaikutti positiivisesti mentoroitavan motivaatioon. (Tuovinen 2011, 37-45.)

Osaamisalueet ovat merkityksellisiä osaamishaasteita, jotka on määritelty organisaation linjajohdon mukaisesti. Kun osaamishaaste on käytännöllinen, siihen panostetaan jollakin hyödyllisellä välineellä, jolla uskotaan voivan tuottaa hyvä tulos. (Lehtonen, 2002, 96-97.) Kehittämistyössä mentorointi on käytännön väline, jolla voidaan osaamishaasteisiin ja saavuttaa mahdollisesti hyvä tulos.

3.3 Mentorintisuhte

Organisaatio on mentoroinnin toteuttamiselle suotuisa silloin, kun sillä on yhteistoinnillinen johto (Juusela 2000, 42). Mentorointia voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Se voi olla luonnollinen vuorovaikutussuhde, joka on pitkäkestoista tai tilannekohtaista. Mentorointi voi tähdätä kehittämismenetelmiin, jolloin se on ohjattua ja suunnitelmallista. Mentorointia toteutetaan joko järjestetysti tai luonnollisesti muotoutuvissa suhteissa. (Karjalainen 2010, 42-43.)

Hyvän mentorintisuhteen periaatteisiin kuuluvat kahdenkeskeisyys, sitoutuneisuus, aitous ja joustavuus. Kahdenkeskeisyyteen sisältyy mentorin ja mentoroitavan välinen luottamus ja sen säilyttäminen. Molemmat osapuolet ovat sitoutuneita mentorintisuhteen ja haluavat panostaa omaa työaikaansa ja osaamista, jotta molemmat saavat kehittyä mentorintiprosessissa. Mentorintisuhteen aitous takaa rehdin ja tasavertaisen toiminnan sekä avoimen viestinnän. Joustava mentorintisuhte on prosessi, jossa tilanteet ja painopistealueet muuttuvat ja jossa molempien on hyvä elää mukana. (Juusela 2000, 19.)

Mentoroinnin eri toteutusmuotoja esittää (**taulukko 1**). Taulukossa esiintyvät mentoroinnin tyypillisimmät muodot, jotka ovat luonnollinen, informaali ja formaali mentorointi. Mentoroinnin tarkastelun ulottuvuuksina ovat suhteen muodostuminen, sen kesto ja luonne. (Tunkkari-Eskelinen 2005, 188.)

Mentorointimuoto	Luonnollinen	Informaali	Formaali
Muodostuminen	havaitaan myöhemmin	luodaan aktorin aloitteesta	annettu ohjelman mukaisesti
Kesto	lyhyt	useita vuosia	määräaikainen
Prosessin luonne	spontaani	tavoitteellinen	systemaattisesti ohjattu

Taulukko 1. Mentoroinnin muodot ja niiden pääpiirteet

Luonnollisessa mentorointisuhteessa autetaan spontaanisti arkipäivässä ilman erillistä suunnitelmaa tai sopimusta. Informaalisessa mentoroinnissa mentori auttaa tietyssä ja valitussa kehittymisalueessa. Formaalisessa mentoroinnissa toiminta perustuu organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin ja on osa muuta kehittämistoimintaa, jossa ohjelma suunnitellaan ja organisoidaan keskitetysti ja lopuksi arvioidaan tulokset. Formaali toimintaohjelma on prosessi, jossa edetään koordinoitusti kohti tiettyjä tavoitteita. Prosessi käynnistyy koulutuksella ja mentoroinnin valmistelulla. Prosessin alussa syntyy käsitys mentoroinnista, ohjelman tavoitteesta ja toimijoiden rooleista. Valmisteluun kuuluu myös mentorointiparin muodostus, sopimuksen laadinta ja tavoitteiden asettaminen. Prosessinmukaisesti toimimalla mentorointiohjelman toteutusta voidaan seurata ja arvioida. Sopimukseen voi sisältyä tapaamiskertojen määrä ja niiden kesto. (Karjalainen 2010, 40-43.)

4 ESIMIEHEN STRATEGINEN OSAAMINEN OSAAMISHAASTEENA

Strateginen osaaminen on ydinosaamista, jolla on merkitys organisaation valitsemalle kilpailustrategialle. Johtajien ja päälliköiden tulee osallistua ydinosaamisen määrittelyyn, jolla varmistetaan ymmärrys tavoitteiden ja osaamisen välisestä riippuvuudesta. Ydinosaamisen muodostavat organisaation resurssit ja osaamiset, jotka strategiapro-

sessissa johtavat ydinkyvykkyyteen. Prosessissa osaaminen ja suunnitelma on lii­tyttä­vä toisiinsa. (Viitala 2008, 63-66.) Strategisen osaamisen vaikuttavuutta saavutetaan henkilöstön osaamisen avulla. Strateginen osaaminen on mitattavissa sillä, miten hyvin henkilöstö edistää vision ja strategian saavuttamista (Bach & Kessler 2007, 470).

Kivisen (2008, 55) mukaan osaaminen on keino, jolla strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa ja samalla se on johtamistyön kohde. Bakerin ym. (1997, 266) mukaan strate­ginen osaaminen on organisaation strategian ja ulkoisen toimintaympäristön yhteen­so­pivuutta ja yksi tulkinta osaamisesta. Syväjärvi (2004, 27-32) määrittelee osaamis­perustan olevan strategisuutta, joka lähtee organisaatiosta ja on tällöin koko strategi­sen kyvykkyyden perusta. Keskeinen ja kriittinen voimavara on henkilöstön osaami­nen ja sen yhtenevyys organisaation strategian kanssa (Vanhala & Kotila 2006, 69). Organisaation osaamisella on merkitystä vain, jos sillä on kytkentä organisaation stra­te­giaan (Sveiby 1997, 36).

Organisaation strateginen osaaminen rakentuu olemassa olevaan ydinosamiseen ja toimintaympäristön asettamiin osaamisvaatimuksiin. Olemassa olevaa voimavaraa tulee ylläpitää ja hyödyntää, koska siitä on organisaatiolla kokemusta. Toimintaympä­ristön strategisen osaamisen luo organisaation johdon henkilöstö. (Lehtonen 2002, 96-99.) Tässä kehittämistyössä esimiehen strateginen osaaminen on määritelty osaa­mishaasteeksi, joka on mentoroitavissa esimiehille.

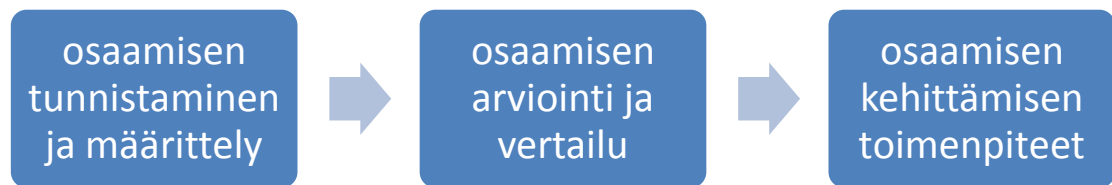
4.1 Osaamisen johtaminen

Organisaation strategiset valinnat kehittyvät ja toteutuvat vain, jos päätöksentekijöi­den strategiaymmärrystä ja henkilökohtaista oppimiskykyä kehitetään ja ylin johto tunnistaa ydinosamiset (Viitala 2008, 75). Organisaation strategian tärkeät osaamiset esitetään toimintoina, yksikköinä ja prosesseina ja prosessien johtamisena. Tehtävien ja osaamisen määrittelyn organisaatiossa muodostaa hierarkkinen rakenne, jossa teh­vät ja toimet muodostavat osaamisen ketjuja ja prosesseja. (Vartiainen 1994, 8-10.)

Organisaation ja siellä toimivien ihmisten osaamisen kehittäminen voidaan suunnata toiminnan nykytilaan, toiminnan tavoitetilaan sekä henkilöstön ohjauksen ja oppimi­sen tueksi ja välineeksi (Lön­nqvist, Mettänen 2003, 12). Osaamisen kehittämisen on oltava välittömässä yhteydessä organisaation strategiaan. Tällöin osaamisen kehittä-

minen on strategialähtöistä, jolloin sen perusteella voidaan määritellä, arvioida ja analysoida tarvittava osaaminen ja päättää osaamisen toimintamallit. (Määttä & Virtanen 2000, 138-139.)

Organisaation strategiset osaamiset voidaan jakaa tärkeään-, kriittiseen -, perus- ja tukiosaamiseen. Osaamisen tunnistaminen on välttämätöntä osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen prosessissa (**kuva 3.**) on selvitettävä mitä on, mitä tarvitaan ja mikä on osaamisten nykytila. (Huomo ym. 1996, 227.)



Kuva 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Huomo ym. 1996, 227).

Osaamisen johtaminen sisältyy strategian toteuttamiseen. Hyviä strategisia suunnitelmia voidaan tehdä, jos johtajalla on kehittynyt tietämys ja ymmärrys strategiasta. Johtajan laaja tietopohja, kyky käyttää laajasti erilaisia tietolähteitä, ymmärrys oman organisaation kehityksestä sekä kyky soveltaa strategisia lähestymistapoja ja strategia-työkalujen sovelluksia vahvistavat johtajan strategista ajattelua ja osaamista. (Viitala 2008, 67.) Kamenskyn (2009, 349) mukaan organisaation strateginen osaaminen koostuu yksilöiden strategiataidoista. Osaamisen johtaminen on oppimista edistävää johtajuutta, jossa esimies alaisten kanssa selkiyttää osaamisen suuntaa ja tukee oppimisprosesseja (Viitala 2003 127, 194). Henkilöstöammattilaisena johtaja kehittää henkilöstön osaamista yksilö- tai ryhmälähtöisesti (Viitala 2009, 252).

Esimiehellä on käytettävissä eri keinoja johtaa osaamista. Esimies voi synnyttää keskusteluja, kehittää toimintamalleja, välineitä ja järjestelmiä sekä kehittää ilmapiiriä, jotka keinoina edistävät oppimista ja tuottavat keskustelua. Osaamisen johtamisessa johtajan keskeinen tehtävä on toimia suunnan selkiyttäjänä ja strategian kirkastajana sekä johtaa omalla esimerkillä. (Viitala 2003, 121, 136, 166.)

Osaamisen tason määrittely on lähtökohtana kaikelle organisaation osaamiselle. Osaamisalueita voidaan jakaa ydinosaamiseen, strategiseen - ja kriittiseen -. Tärkeintä

organisaatiolle on synnyttää yhteinen näkemys osaamisesta jota vaalitaan ja jonka säilyminen on elintärkeää. (Viitala 2008, 82.) Osaaminen on keino, jolla strategiset päämäärät ja tavoitteet voidaan saavuttaa ja samalla se on johtamistyön kohde (Kivinen 2008, 55). Organisaation osaamisella on merkitystä vain, jos sillä on kytkeä organisaation strategiaan (Sveiby 1997, 36).

Osaamisen johtamista kuvataan osaksi henkilöstöhallintoa. Kun oppiminen suunnataan kohti yksilön kehittämistarpeita ja tavoitteita sekä luodaan oppimista edistävän ilmapiiri, voi esimies johtaa osaamista. Oppimista edistävään ilmapiiriin kuuluu koko työyhteisö, jonka keskeisenä tekijänä ovat esimiehen ja työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet. Osaamista voidaan johtaa myös esimiehen esimerkillä, joka kuvaa johtajan omaa suhtautumista työhön ja itsensä kehittämiseen, muutokseen sitoutumisessa, innostuksessa ja ammattitaidon kehittämisessä. (Nikkilä, Paasivaara 2008, 75)

Osaamisen johtamisprosessi on jatkuvaa osaamisen kehittämistä, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja kehittämään suorituksiaan. Oppiminen on kaiken uudistumisen lähtökohta, jossa yksilön on koko ajan oltava valmis ihmettelemään omia ajattelu- ja toimintatapoja. Yksilön on uskaltauduttava oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Organisaation tärkein oppimisyksikkö on tiimi. Tiimissä toimiminen edellyttää yhteistoimintataitoja sekä tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta. Osaamisen johtaminen perustuu strategiseen ajatteluun. (Sydänmaalakka 2009, 43.)

Osaamisen johtamiselle esitetään ulottuvuuksia, jotka liittyvät esimiehen työtehtäviin. Yrityksen strategiat ja tavoitteet ovat tärkeä osa yrityksen osaamisen kehittämistä. Mitä enemmän esimies saa hahmoteltua ryhmälle yrityksen strategiaa, sitä enemmän työntekijöiden huomio, aktiivisuus ja ajatus kohdistuvat ja selkiytyvät kohti osaamista ja oikeiden asioiden tekemistä. Osaamista voidaan johtaa myös eri rooleissa. Valmentajana esimies toimii yhteistyössä henkilöstön kanssa ja on innostunut myös itsensä kehittämisen teemasta. Kapteenina esimies johtaa toimintaa oman esimerkin kautta ja on melko perinteinen esimies. Luotsina toimiminen edellyttää esimieheltä huolehtimista toiminnan suunnasta, mutta luotsina esimies ei ota selvää roolistaan työyhteisössä. Kollegana esimies toimii kanssatyöntekijänä ja johtaa vähiten osaamista. (Viitala 2008, 313, 325 – 331.)

Henkilöstön osaaminen vision ja strategisten päämäärien toteuttajana ohjaa organisaatiota tulevaan. Organisaation visio ja strategiat määrittävät yksiköiden keskeiset osaamistarpeet. Strategian siirtyminen osaamiseen saa aikaan erottautumista ja erilaistumista organisaation sisällä ja tällöin yksilöt vastaavat osaltaan osaamishaasteisiin. Osaamisen määrittäminen visio- ja strategialähtöisesti sisältyy oppivan organisaation käsitteeseen, jossa visio ja strategia luovat oppimista. (Viitala 2003,50.)

4.2 Suorituskyvyn johtaminen

Suorituskyvyn johtamisen järjestelmä voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen:

1. organisaation johdolla ja työntekijöillä tulee olla yhteinen näkemys tavoitteista ja päämääristä,
2. yksilölle asetettavien tavoitteiden tulee olla yhteensopivat yksikön ja organisaation tavoitteisiin,
3. yksilön tavoitteita tulee seurata säännöllisesti ja määrämuotoisesti,
4. yksikön jäsenten henkilökohtainen kehittäminen ja auttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi
5. esimiehellä ja organisaation jäsenillä tulee olla läheinen suhde, jossa johtamistyön vallitsevia piirteitä ovat motivoiminen, rohkaiseminen ja valmentaminen
6. suoritusten johtamisen järjestelmä tulee olla vaikuttava koko organisaatioon.

Suorituskyvyn johtamisessa on kysymys, minkä asioiden varassa päätellään asian nykytila, kehittyminen ja kehittymistarve. (Grönfors, 1996.)

Esimiehen rooli henkilöstön osallistamisessa liittyy tavoitteiden asettamiseen, niiden saavuttamiseen ja toiminnan kehittämiseen (Viitala 2009, 268). Työntekijän suorituskyvyn edellytys on psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi. Uupunut ihminen pystyy vain minimisuoritukseen, väsynyt ei ole luova eikä innovatiivinen ja työuupumusta kokeva kynnistyy ja hänen ammatillinen itsetunto heikkenee. Myös korkean työmotivaation ja osaamisintensiivisen yrityksen avainjoukko voi uupua ja rapautua, jolloin rapautuu koko yrityksen kilpailukyky. (Viitala 2008, 103-105.) Parasta taloudellista tulosta tekevät organisaatiot, joissa johtoryhmän tunnelma on hyvä ja tiimi toimii parhaiten yhdessä. Positiiviset tunteet parantavat tiimin toimintaa, koordinaatiota ja yhteistyötä. Tiimin positiivinen tunne lisää jäsenten työpanosta ja vapaaehtoinen ponnistelu yhteisten ja organisaation tavoitteiden hyväksi lisääntyy. (Rantanen 2011, 22-24.)

Huotarin (2009, 141) mukaan johtajan tulee tunnistaa johtamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden rooli luodessaan työhyvinvointia strategian ja tuloksellisuuden perustana. Sydänmaalakan (2008, 228-229) mukaan osaamisesta ja siihen liittyvistä keskusteluista on pidettävä huolta, jotta työntekijän osaaminen vastaa työn tekemistä nyt ja tulevaisuudessa. Tiedot ja taidot eivät riitä, jos motivaatio ja sitoutuminen puuttuvat, eikä kokemuksistakaan ole oppinut mitään; tällöin loppuu myös oppiminen. Taloudelliseen menestymiseen ei päästä ilman oppimisen arvostamista ja tukemista, mikä yrityksessä on inhimillistä, sillä henkilöstöjohtaminen on yrityksen ihmisiä varten. Henkilöstöammattilaisena johtaja on oman alansa asiantuntija, joka kehittää henkilöstökäytäntöjä ja – järjestelmiä sekä huolehtii henkilöstöprosessien toimivuudesta. Esimiehen tulisi aina voida vaikuttaa siihen, keitä hänen ryhmässään työskentelee. (Viitala 2009, 4, 252, 272.)

Suorituskyky on kykyä asettaa itselleen sopivia tavoitteita ja kykyä saavuttaa ne; tällä määritteellä suorituskyky on aluksi itsensä tuntemista. Itsensä tunteminen on tietoa mitä tahtoo ja että osaa etsiä itselleen sopivaan työtehtävään ja ympäristöön. Oikeassa paikassa ja oikeassa tehtävässä tulevat esille työn vaatimukset. Suorituskykyyn keskeisimmin vaikuttava tekijä on se, kuinka paljon panostaa tavoitteiden saavuttamiseen, kuinka paljon antaa energiaa ja mikä on tunne-elämän osuus energian taustatekijänä. Negatiiviset tunteet heikentävät tehokkuutta, kun taas positiiviset tunteet lisäävät tehokkuutta monella tapaa: luovuus lisääntyy, ajattelu laajenee ja suuntautuu tulevaan, ongelmaratkaisukyky ja keskittyminen paranevat, vuorovaikutus on joustavampaa ja ihmisen elimistö voi paremmin. (Rantanen 2011, 22, 50.) Organisaation häiriötilanteet syntyvät silloin, kun vanha toimintatapa käy riittämättömäksi. Yrityksen täytyy oppia ja osaamista täytyy johtaa. Toimiva käytäntö kehittyy esimiehen ja suunnittelijan yhteistyöllä, jossa on toimiva keskusteluyhteys organisaation kaikilla tasoilla. Usein käytännöt kehittyvät suunnittelua nopeammin. (Verve, Kuntoutuspoliittinen aikakauslehti 1/11, 8-9.)

Hyvä esimies huolehtii työyhteisön toimivuudesta ja tuloksellisuudesta. Kovana arvona pidetään työltä haluttuja tuloksia. Esimiehen johtama pehmeä arvo on inhimillistä toimintaa työpaikalla, jossa työtä on hyvä tehdä yhdessä ja toinen toistaan auttaen. Hyvä esimiestyö on yhteydessä innovatiivisuuteen ja tuloksellisuuteen. (Väyrynen 2011, 27.) Johtamisen muutosulottuvuuteen liittyy johtajan kyvykkyys ja rohkeus havaita ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja saada aikaan yhteistyötä kehityksen aikaan-

saamiseksi. Tulosten saavuttamisen ja toiminnan sujumisen sijaan tämänhetkisen esimies- ja johtajajoukon tehtäväluettelossa on osaamisen varmistaminen, joka sisältää työssä suoriutumisen edellytykset. (Viitala 2008, 300-301.)

4.3 Henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen on lähestymistapa henkilöstön johtamiseen, jossa otetaan huomioon toimintaympäristön, organisaation strategian ja henkilöstöstrategian yhtenevyys (Storey 2001, 5). Johtamisen näkökulmassa huomio kohdistuu ihmisten taitoihin ja älyllisiin valmiuksiin (Bratton & Gold 2003, 38). Muutoksessa organisaation iso koko voi heikentää strategian samansuuntaista toimintaa, jolloin linjajohdon ja etenkin lähijohdon vastuu strategisessa henkilöstöjohtamisessa kasvaa (Taskinen 2005, 193-194). Julkisjohtaminen laiminlyö jossain määrin henkilöstön voimavarana. Henkilöstöjohtamista olisi sovitettava paremmin osaksi tulosjohtamista johtamiskäytäntöjä kehitettäessä. (Lähdesmäki 2003, 231.) Henkilöstöjohtamiselta odotetaan strategista roolia, jossa keskitytään kehittämään organisaation tehokkuutta, jolloin tulokSELLISUUTTA seurataan organisaation kyvykkyyden ja menestymisen kautta. (Viitala 2009, 248).

Henkilöstöjohtamisen toiminnat, johtajan johtaminen, johtamiskulttuuri sekä henkilöstön koulutus, palkitseminen ja kommunikointi ovat organisaation kannalta kriittisiä menestystekijöitä. Tavoitteena tulee olla henkilöstön sitoutuminen organisaation sääntöihin. (Storey 2001, 6-7, 9.) Jokaisen organisaation on muokattava strateginen henkilöstöjohtaminen oman vision ja strategian pohjalta (Purcell 2011, 75). Henkilöjohtamisen hallinta lisää organisaation mahdollisuuksia, yhteenkuuluvuutta, tehokkuutta ja luottamusta (Syväjärvi Stenvall 2003, 350). Viitalan (2009, 3) mukaan henkilöstöjohtaminen onnistuu, jos yrityksen koko johto hahmottaa henkilöstön strategisen merkityksen ja tuntee riittävästi henkilöstöjohtamista ja sen eri vaihtoehtoja.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan jaotella ryhmiin, jotka ovat strategisessa yhteydessä organisaatioon. Ryhmät luovat henkilöstövoimavarojen arvon henkilöstötyön eri sidosryhmien kautta. (Ulrich, Brockbank 2005, 10) Henkilöstötyössä työskentelee eri tasoissa henkilöstöammattilaisia hallinnollisessa, operatiivisessa tai strategisessa roolissa. Kaikissa yrityksissä henkilöstötyön tasot ovat vaikutuksessa toistensa kanssa. Henkilöstötyössä työskentelevä ammattilainen on henkilöstön etujen ajaja,

inhimillisen pääoman kehittäjä, henkilöstötoimintojen ammattilainen ja strateginen kumppani. Henkilöstöjohtamiselta odotetaan strategista roolia, jonka tehtävänä on vaalia ja kehittää organisaation tehokkuutta. Organisaation tuloksellisuutta seurataan sen kyvykkyyden ja menestymisen kautta. Organisaatio vahvistuu tuloksellisesti ja toiminnallisesti, jos edellytyksiä luodaan liiketoimintastrategioiden toteutumiseksi ja läpi viedään muutoksia. (Viitala 2009, 248, 251-252.)

Jokaisen ihmisen vaihdoksesta syntyy organisaatioon toiminnan häiriö ja osaamattoman ihmisen toiminnasta suuria ongelmia, kustannuksia ja menetyksiä. Organisaatiossa voidaan korostaa varovaisesti ajatusta, jossa henkilöstöä pidetään raaka-aineena ja helposti korvattavana resurssina. Henkilöstö on kaikkein sitoutunein organisaatioon, jonka palveluksessa hän on. Henkilöstön tuottavuus ja luovuus riippuu psykofyysisestä kokonaisuudesta, jonka tasapaino vaatii myös lepoa. (Viitala 2009, 102-103.)

Strategian syntymiseen vaikuttaa tunne. Mitään mullistavaa strategiaa ei synny, jos johdon tunnelma on kireä ja ahdistunut. Strategia ei muutu toiminnaksi, jos se ei herätä mitään tunteita, eivätkä työntekijät ala tehtäviin, jos heillä ei ole motivaatiota. Motivaation pohjana ovat koetut ja tämän hetken tunteet. Raha motivoi tekemään tehtäviä, koska rahaan liittyy tunne arvostuksesta, turvallisuudesta ja mielihyvystä. (Rantanen 2011, 30.)

Henkilöstöjohtamisen apuna käytetään henkilöstövoimavarojen laskentaa ja raportointia. Henkilöstöraportointi kuvaa organisaation henkilöstövoimavarojen tilaa, muutosta ja taloudellista vaikutusta. Dokumenttina raportti on työkalu operatiivisen johdon käyttöön. Raportissa voidaan kuvata organisaation strategia, jota henkilöstö on toteuttamassa. Henkilöstöjohtamisen apuna käytetään myös tietojärjestelmiä. Järjestelmät ovat laadullisia työkalupakkeja, jotka mahdollistavat tehokkaampaa ja hyödyllisempää henkilöstövoimavarojen hallintaa. Tietojärjestelmät tuottavat raportteja ja nopeuttavat päätöksentekoa tietyissä henkilöstöhallinnon asiakokonaisuuksissa. Tietojärjestelmän avulla siirretään painopistettä henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2009, 319-322, 337-338.)

Ihmisten johtaminen sisältää arvojohtamisen, valmentavan johtamisen, osallistavan johtamisen, työyhteisön motivoinnin, yhteiset tapaamiset alaisten kanssa, avoimen viestinnän ja esimiehen välittäjän roolin. Arvojohtaminen korostaa johtajan vastuulli-

suutta, tasapuolisuutta, johtamisen avoimuutta, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta. Arvojohtamisen tulee toimia johdon eri tasoilla sekä johdon ja henkilöstön välillä. Toisen arvostaminen, sallivuus ja kaikille avoin keskustelu ovat tärkeitä alueita arvojohtamisessa. (Huotari 2009, 137-138.)

Valmentava johtaminen on johtajan vahvaa johtamisosaamista kohti yhteistä päämäärää, jolloin on tärkeä tukea henkilöstön vahvuuksia ja ohjata työntekijöitä löytämään omat voimavaransa. Valmentavaan johtamiseen liittyy ihmisten tuntemista eli ihmisosaamista, jolloin johtajalla on herkkyyttä, ymmärrystä ja kykyä huomioida ihmisten henkilökohtaiset tarpeet työssä. Osallistava johtaminen lisää työyhteisön itsenäistä päätöksentekoa ja vastuuta, jolloin johtaja reagoi työntekijöiden esityksiin ja henkilöstö saa myönteisen kokemuksen asioihin vaikuttamisesta. Osallistavassa johtamisessa johtajalla on hyvät kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot, jossa johtaja ei sanele ja hän antaa tilaa työntekijöiden mielipiteille. Osallistavassa johtamisessa nähdään tärkeänä työyhteisön toimintavapautena tiimityö. Välittäjänä johtaja toimii viestinviejänä ylemmälle taholle sekä puolustaa omaa toimialaa, sen kokonaisuutta ja merkittävyyttä. Välittäjänä johtaja suodattaa asioita ylempään ja alempaan hallinnon tasoon. (Huotari, 2009, 138-140.)

Muutoksessa johtajalta odotetaan tukea, selkeyttä tavoitteista ja toiminnasta sekä järjestystä sekavalta tuntuvaan tilanteeseen. Esimiehen tulee saada riittävästi tietoa tilanteesta ja siitä kuinka heidän tulee toimia. Alaiset odottavat johtajalta kykyä luoda asioille tärkeysjärjestyksiä. Myös johtamistapa voi synnyttää vastusta muutosta kohtaan. Perinteinen johtaminen ja muuttumattomuus nähdään häiriötilana, jossa muutosmyönteisyyttä kasvatetaan kehittämällä kulttuuria, johtamista ja yksilöitä. Uudistumista ja kehittymistä edistäviä voimia ovat ristiriitojen salliminen ja kyseenalaistaminen. Työntekijöiden osallistamista muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen pidetään onnistuneen muutoksen tärkeimpänä varmistajana. (Viitala 2009, 276-277.) Muuttumista koetaan usein itsestäänselvyytenä, mutta se ei ole sitä. Organisaatiossa ajattelumalli ”Ajat muuttuvat, tapamme eivät”, johtaa lopputulokseen, jossa muutosta ei tapahdu. (Heiskanen, Niemi 2010, 212.)

Tiimityö mahdollistaa päivittäisen työn tekemisen, jonka mahdollistajana, resurssojajana ja neuvonantajana toimii esimies. Työntekijät odottavat, että esimies kuuntelee heitä ja on enemmän läsnä. Työntekijät ovat tyytyväisiä, kun työvuoroissa otetaan

huomioon henkilökohtaisia toiveita ja työvuorot tukevat perheen ja työn yhteensovittamista. (Heiskanen, Niemi 2010, 216-217.)

5 JOHTAMISTYÖN OSAAMISHAASTEET

Aiheet johtamistyön määrittelylle esitetään opinnäytetyössä ydinkohtina, joita pidetään Kelan strategian mukaisesti merkittävänä ja joita voidaan käsitellä mentorointisuhteessa. Koska Kehu-hanke itsessään ei esitä konkreettisia välineitä tai toimia, voidaan mentoroinnin avulla käsitellä johtamistyön aiheita, jotka ovat merkityksellisiä vakuutuspiirin ja opinnäytetyön tekijän kannalta. Mentoroitavat johtamistyön aiheet ovat määritelty opinnäytetyön ja Kelan strategian perusteella.

Kelan oman johtamis- ja esimieskoulutuksen avulla esimies pystyy jäsentämään omaa tehtäväkenttää ja esimiesroolia. Koulutuksella voidaan lisätä esimiehen edellytyksiä ja valmiuksia suoriutua tehtävästä muutosten ja vaatimusten paineessa. Kelalla johtamisessa ja esimiestyössä painottuvat kyvyt strategiseen ajatteluun, muutosten ja prosessien johtamiseen sekä hyvään henkilöstöjohtamiseen. Esimiehiltä edellytetään taitoa ja tahtoa kantaa vastuuta resursseista ja niiden tehokkaasta käytöstä, työn tuloksellisuudesta, muutosten onnistumisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Kela odottaa esimiesten olevan visionäärejä ja suunnannäyttäjiä, johdon viestien välittäjiä, organisaattoreita, valmentajia ja kehittäjiä sekä itsensä johtajia. (Johtamis- ja esimieskoulutus Kelassa 2010-2012.)

Johtaminen on kokonaisuus, jossa asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) kietoutuvat toisiinsa myös strategisessa osaamisen johtamisessa (Kunnallinen työmarkkinalaitos yleiskirjeet 18/2008, 24/2008). Johtamistyön kohde on myös osaaminen ja sen johtaminen. Osaamisella voidaan saavuttaa strategiset päämäärät ja tavoitteet. (Kivinen 2008, 55.) Huotarinen (2008, 19) mukaan johtamistyö on strategista osaamisen johtamista osana strategista henkilöstöjohtamista. Sydänmaalakan (2009, 29) mukaan nykyajan johtamisteoriat korostavat, että kaiken johtamisen perusta on itsensä johtaminen. Henkilöstöammattilaisena johtaja on uudistaja, mahdollistaja ja konsultti, joka laatii yrityksen johdon kanssa strategioita ja rakentaa edellytyksiä niiden toteutumiselle. Esimiehen tehtävään kuuluu toimia organisaation rakentamisessa ja kehittämisessä, henkilöstövoimavarojen muodostamisessa, suoriutumisen

johtamisessa, henkilöstön osaamisen uudistamisessa ja kehittämisessä, palkitsemisessa ja hyvinvoinnista huolehtimisessa sekä henkilöstön osallistamisessa. (Viitala 2009, 252, 267-268.)

Kaikki johtajat ylimmältä tasolta alkaen ovat esimiehiä. Esimiesvastuu syntyy, kun alainen raportoi esimiehelle. Esimiestyö voi olla sekä työrooli että ammattitaitoalue. Esimies on alaisilleen suunnan selkiyttäjä, innostaja, olosuhteiden luoja, osaamisen kehittäjä ja asioiden hallinnoija. Esimiehet luovat organisaatiossa kulttuuria oman käyttäytymisen antaman esimerkin, keskustelujen sisällön, käytetyn kielen sekä toimintatapojen kautta. Esimiestyö on muuttunut valvojan roolista tukijan ja koordinaattorin rooliin. Koska prosessit, informaatiojärjestelmät ja henkilöstön koulutustaso ovat nousseet, tarvetta perinteiselle esimiesroolille ei enää ole. Esimiehiä on alettu kutsua nykypäivänä valmentajiksi tai tiiminvetäjiksi ja alaisia puolestaan työkumppaneiksi tai tiimiläisiksi. (Viitala 2009, 269.)

Kyvykkyysalueeseen liittyy organisaation johdon määrittelemiä osaamishaasteita, jotka yhdessä muodostavat organisaation strategisen osaamisen perustan (Lehtonen 2002, 99). Tässä kehittämistyössä johtamistyön määrittelyn tarve tuli työnantajalta. Jotta voidaan vastata Kehu-hankkeeseen ja Kelan strategiseen tavoitteeseen, tulee esimiestyö olla määritelty. Johtamistyö sisältää mentoroitavia aiheita, jotka ovat määrittelemättömiä ja tiedostamattomia osaamisen alueita; henkilökohtaisia kyvykkyysalueita.

5.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden syvällistä, käytännöllistä ja laaja-alaista kehittämistä, jonka mukaan pystyy ymmärtämään todellisuutta laaja-alaisesti. Kehittynyt tietoisuus auttaa ymmärtämään ilmiöitä ja se ilmenee käytännön toimissa. Itsensä johtamisen lähtökohtina ovat omat visiot ja tavoitteet. Itsensä johtamisen ydinasioita ovat kehittyminen, kasvu ja uudistuminen, jossa uudistuminen edellyttää hyvää itseluottamusta. Jatkuva oman herkkyyden kehittäminen ja itsetutkistelu ovat välttämättömiä itsensä johtamisessa. (Sydänmaalakka 2008, 33-34.)

Inhimilliset resurssit ovat strategisten resurssien tärkein osa, koska ne sitovat muut strategian osa-alueet yhteen (Toikka 2002, 199). Omalla esimerkillä johtaminen sisäl-

tää oman ammattitaidon kehittämisen, innostuksen työhön ja sitoutumisen muutoksiin (Viitala 2003, 166). Johtajan tulee ottaa johtamiseen liittyvä vastuu ja valta käyttöön. Ammattijohtajana johtajan on tärkeä tunnustaa oma johtamiskulttuurinsa ja hakea johtamiseen uusia aineksia. Johtaja tuo esiin työnantajan näkemyksen, mutta toisaalta suunnittelee ja päättää strategioista yhteistyössä henkilöstöä kuulemalla. Johtamisella vaikutetaan työyhteisön kulttuuriin ja hyvinvoinnin tuottamistapoihin. (Huotari 2009, 133, 141.) Positiivinen elämänasenne on yksi itsensä johtamisen kulmakivi, jossa kunnioitetaan omaa ja muiden elämää ja hyväksytään erilaisuus (Sydänmaalakka 2009, 40).

Hyvä ihmisten ja itsensä johtaminen ovat tärkeitä mahdollistajia työnhallintaan, sillä työnhallinta vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin. Työnhallinta on kokemuksia työroolista, työn mielekkyydestä, työn itsenäisyydestä, osaamisen käytöstä ja osallistumismahdollisuuksista. Työnhallinnan sijaan käytetään termiä elämänhallinta, johon sisältyy omien taitojen ja osaamisen tiedostaminen, kehittäminen ja soveltaminen. (Sydänmaalakka 2009, 36.) Itsensä johtamista voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen: ammatilliseen osaamiseen, vuorovaikutusosaamiseen, tehokkuusosaamiseen, johtamisosaamiseen, hyvinvointiosaamiseen ja itseluottamukseen. Osaamisalueita ovat myös henkilökohtaiset ominaisuudet, arvot ja periaatteet, persoonallisuus, oma visio ja tavoite, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. (Sydänmaalakka 2008, 86-89.)

Älykäs itsensä johtaminen on keho-, tunne-, mieli- ja arvotietoisuuden herkistymistä ja kehittämistä sekä syvän tietoisien elämisen taitoa. Herkkyydet toimivat ikkunoina maailmaan. Kun oma tietoisuus laajenee ja itsensä johtaminen on syvällistä, tieto näkyy johtajan käytännöllisessä toiminnassa. Älykkään itsensä johtamisen periaatteita ovat merkitys, fokus, aitous, uudistuminen, itsekuri, herkkyys ja nöyryys, jotka ovat yksinkertaisia asioina, mutta usein erittäin vaikeita käytännössä. Periaatteet vievät kohti itsensä johtamisen huippua eli mielenrauhaa. Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä, jonka kaikki voi hyväksyä. Älykkään itsensä johtamisen tavoite on mahdollistaa ja toteuttaa hyvä elämä. Hyvä elämä koostuu teoista, ajatuksista ja tunteista. Onnellisuus on tasapainoa itsensä ja ympäristön kanssa. (Sydänmaalakka 2008, 260-262, 278-281, 287.)

Itsensä kehittämisessä panostetaan paljon fyysiseen terveyteen ja terveelliseen elämäntapaan, mutta tunteiden kanssa elävät jäävät usein sivuun. Tunteet selittävät ihmi-

sen terveyttä paremmin kuin ulkoiset tekijät. Positiiviset tunteet selittävät parempaa terveyttä ja pidempää elinikää. (Rantanen 2011, 26.) Mentoroinnin ja sen onnistumisen lähtökohtana on mentorin itsetuntemus. Mentorin pitää tuntea itsensä ja tunnistaa vahvuutensa ja heikkoutensa. (Karjalainen 2010, 93.) Esimiehen oma hyvinvointi on johtamisen ja työhyvinvoinnin edellytys. Ylemmän johdon vastuu on huolehtia keski- ja lähijohdon jaksamisesta. Työntekijöillä on myös mahdollisuus tukea esimiestä ja rajata esimiehen työtaakkaa. (Huotari 2009, 143.)

Johtajan oma asenne heijastuu muihin työpaikalla työskenteleviin ihmisiin. Tehtävästä riippumatta jokaisella on mahdollisuus tartuttaa positiivisuutta, uskoa ja energiaa tulevaan, jos päättää toimia vastuullisesti. Vastuullinen toiminta synnyttää positiivisen liikevoiman. Johtajan tehtävä ei ole muuttaa muita ihmisiä. Johtajan on tehtävä rehellinen matka minuuteen, jossa hänen on mahdollista paikantaa se muutoksen tarve, joka edistää toimivampaa yhteistyötä työpaikalla. (Heiskanen, Niemi 2010, 167.) Esimiestyön kehittäjän Kaija Suonsivun mielestä muita ei voi johtaa ennen kuin on oppinut johtamaan itseään. Itsensä johtaminen on syvälinen oppimisprosessi, jonka kautta löytyvät osaaminen, tekemisen tavat ja omat energiat. Valmentajana esimiehen tulee olla ihmisenä kypsä, vahva ja itsenäinen. Valmentavassa johtamisessa johtaja tunnistaa työntekijöiden kaikki osaamisalueet sekä erityistaidot ja valjastaa ne työyhteisöä hyödyntävään käyttöön. (Sajama 2011, 8.)

Organisaatioiden toimintatapa muuttuu nopeasti ja samalla syntyy tarve järjestää esimiestyön kuvioita uusiksi, jossa entisajan kontrolloiva esimiestyö ei tuota tulosta. Käytännössä esimiehen pitäisi pystyä olemaan suunnannäyttäjänä ja työyhteisön tukena, vaikka työskenteleekin samassa muutoksessa. Esimiehellä on myös tarve jäsentää ja kehittää organisaatiotansa juuri sen hetkiseen tilanteeseen sekä kehittää tilanteeseen sopivia työskentelytapoja. (Verve, Kuntoutuspoliittinen aikakauslehti 1/2011, 8-9.)

Esimiehet tarvitsevat nykyistä enemmän aikaa suunnitella, pohtia ja kouluttautua tehtävään. Työelämä muuttuu niin, että itsensä kehittämiseen ja ammatilliseen kasvuun saa tukea. Nykyisessä työelämässä työn pitää olla merkityksellistä ja työyhteisön paikka, jossa saa toteuttaa tehtävää ja laittaa persoonansa peliin. Itsensä kehittäminen linkittyy ja kehittyy yhdessä työ- ja henkilökohtaisen identiteetin kanssa. Kehittymiseen vaikuttavat voimakkaasti myönteiset ihmissuhteet lähipiirissä. Itsensä kehittäminen on pitkä, vuosia kestävä prosessi, joka merkitsee muutoksia yksilölle ja yhteisölle.

Itsensä kehittämiseen liittyy myös sisäinen eheys eli voimaantuminen, joka antaa suo-
jakehän, levollisuuden, tyyneyden ja taidon säädellä työhön liittyviä kokemuksia ja
tunteita. Voimaantumista tulee ylläpitää ja vahvistaa, jotta se säilyy pysyvänä olotila-
na. (Tehy 9/11, 50.)

5.2 Tiedon johtaminen

Tieto on perusta organisaation jokaiselle toiminnalle. Johtamisen tehtävänä on tunnis-
taa tieto ja auttaa organisaatiota hankkimaan tietoa. Ympäristön tuoma informaatio
muuntautuu tiedoksi, joka konkretisoituu kokemusten, arvojen ja sääntöjen kautta.
Tieto on asia, jota voidaan säilyttää, käsitellä ja soveltaa käytäntöön. Organisaatiolla
on aina tarve johtaa tietoa. Tietämysjohtamisen ydin koostuu miten-tiedosta (know-
how), miksi-tiedosta (why-how) ja mitä-tiedosta (know-what). Miten-tieto on käytän-
nöllistä tietoa organisaation prosesseista ja järjestelmistä. Miksi-tieto on teoreettista
tietoa järjestelmästä ja prosessista, jota tarvitaan suunnittelutyössä. Mitä-tieto on stra-
tegistä tietoa tavoista, joilla miten- ja miksi-tietoa voidaan soveltaa käytäntöön. (San-
chez & Heene 2004, 83-85.)

Yhteisen tahdon ja tavoitteiden syntyminen tapahtuu rakentamalla yhteistä tietopohjaa
viestinnän avulla ja tästä syystä johtamista tapahtuu paljon viestinnän keinoin. Vies-
tinnän pääroolissa ovat esimiehet. Viestinnästä saadun tiedon avulla henkilöstö pystyy
toimimaan hyvän kehityksen vahvistamiseksi. Tehokkaita viestintää tukevia rakenteita
ovat erilaiset palaverit, epämuodolliset paussit ja tuokiot, esimies-alakeskustelut,
kehityskeskustelut ja sähköposti, joka ei korvaa edellisiä. (Viitala 2009, 278.) Tiedon
johtamisen näkökulmasta esimiehen tulee tiedottaa tärkeistä asioista viipymättä, neut-
raalisti ja ilman omia mielipiteitä. Tiedonkulku ja toimiva palautekäytäntö ovat tiedon
johtamisen avainasemassa, kun yksikön toimintaa kehitetään. (Heiskanen, Niemi
2010, 216-217.)

5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa ihmisten johtamista ja sitä kautta osa strategista
osaamista. Työhyvinvoinnin johtaminen käsittää työhyvinvointiosaamisen, vaikeiden
asioiden ja ristiriitatilanteiden käsittelyn hallinnan, työhyvinvoinnin edistämisen, yh-
teisöllisyyden luomisen, voimaannuttamisen, positiivisen palautteen antamisen ja

omasta hyvinvoinnista huolehtimisen. Työhyvinvointiosaamiseen liittyy työhyvinvoinnin ja siihen liittyvien tekijöiden tunnistamisen. Työyhteisön eri tilanteissa olevien työntekijöiden tarpeiden ottaminen huomioon luo hyvinvointia. (Huotari 2009, 140-141.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu hyvinvoinnista huolehtiminen, joka sisältää ilmapiirin, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta huolehtimisen sekä tasa-arvoisen kohtelun (Viitala 2009, 268). Työyhteisön motivointi on innostamista ja kannustamista muutokseen, jolloin johtajan tulee toimia aidosti esimerkkinä. Motivointi on kannustamista, innostamista ja rohkaisemista. Avoimessa viestinnässä on keskeistä turvallinen ja salliva ilmapiiri, jossa johtajalta edellytetään jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta, läsnä olemista viestinnässä ja viestinnällisiä taitoja. (Huotari 2009, 139.) Rantasen (2011, 23) mukaan tunteilla ja niiden ilmaisulla on aivan erityisen suuri merkitys johdossa, koska johdon toiminta värittää koko organisaation tunne-ilmastoa ja selittää henkilöstön arviointia organisaation ilmapiiristä.

Kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tila on työn imua, joka on suhteellisen pysyvä ja myönteinen motivaatio- ja tunnetila, joka ei kohdistu välttämättä mihinkään tiettyyn yksityiseen asiaan. Kun työntekijä kokee työssään työn imua, on työntekijä työstään ylpeä. Työn imussa omistaudutaan työlle, jolloin työ tuntuu haasteelliselle ja merkitykselliselle. Työssä koetaan innostuneisuutta, inspiraatiota ja työn iloa. (Sydänmaalakka 2008, 231.) Yrityksiä kehoitetaan paneutumaan työpaikan sosiaalisiin tekijöihin, kun yritetään pitää työntekijät terveinä. Työolojen kehittäminen edistää terveyttä ja samalla paranevat työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus. Hyvässä työilmapiirissä on selvät työnkuvat ja yhteiset tavoitteet. (Sinokki 2011, 90.)

Työhyvinvointi syntyy luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiristä, avoimesta vuorovaikutuksesta sekä osaavasta esimiestyöstä. Perusarvot tulee olla työyhteisössä kunnossa, jolloin siinä on hyvä kasvaa ihmisenä ja työyhteisönä. Hyvinvoiva työyhteisö on myös työpaikka, jonne on mukava mennä ja työpäivään mahtuu paljon iloisia hetkiä. Hyvinvoivan työyhteisön ilmapiiri on avoin ja ihmiset auttavat toisiaan. Ongelmaratkaisussa keskitytään vahvuuksien etsimiseen, sillä kielteisten asioiden välttäminen vain synnyttää uutta negatiivisuutta. (Sajama 2011, 6-8.)

5.4 Tunnejohtaminen

Työhyvinvointiosaamiseen liittyy ihmisten tunteiden ja jaksamisen huomiointia. Voimattomuuden tunnistaminen ja sen leviämisen ehkäisy on johtajan estettävissä myönteisen ajattelun aikaansaamisena, työntekijän hallinnan tunteen vahvistamisena, vahvuuksien ja onnistumisien esiintuomisena. (Huotari 2009, 141-142.) Voimaantumiseen liittyvät positiivisuus, hyvä itseluottamus ja selkeät päämäärät. Kokonaisvaltainen työhön paneutuminen koetaan nautinnollisena, jolloin työaika kuluu huomaamatta ja työ vie mukanaan. Kun työstä tulevat haasteet ja työn hallinta ovat tasapainossa, koetaan työssä positiivista työn imua. (Sydänmaalakka 2008, 37, 231.)

Johtaja kokee tyytyväisyyttä, kun asiat menevät haluttuun suuntaan. Innostuneisuutta tunnetaan silloin, kun voi etsiä mahdollisuuksia toiminnan parantamiseksi. Innostuneisuus ohjaa mieltä tulevaisuuteen, kun tyytyväisyys puolestaan ohjaa mieltä jo saavutettuihin asioihin. Tunteita on opittava tuntemaan, tarkastelemaan ja hyödyntämään niin, että tietoisuus niiden positiivisesta vaikutuksesta työhön saadaan käyttöön. Yksittäisten tunteiden tunteminen ja niiden kanssa toimiminen avaa uudenlaisia näkökulmia johtamiseen ja luo uusia sovelluksia työelämään ja yleensäkin elämään. Tunnejohtamista voidaan hyödyntää strategian vauhdittajana ja vahvistaa siihen sopivia tunteita, jolloin johtoryhmänkin tunneilmasto kehittyy. Kun tunnejohtamisen osa-alue on huomioitu strategiassa ja sen laadinnassa, on uusi näkökulma herättämässä innostusta, ylpeyttä, uteliaisuutta, luottamusta ja itsensä ylittämisen riemua. (Rantanen 2011, 319-322.)

Negatiivisen tunteen käsittelyn kanssa tulee toimia tunteita tarkastelemalla ja analysoimalla. Tunteiden tietoinen tarkastelu aktivoi tunteen ja järjen keskustelemaan keskenään. Tunteiden analysointi vähentää niiden intensiteettiä ja tuo tietoisesti ajattelun käyttöön. Positiivisten tunteiden kohdalla toimintatapa on sama. Riskiä tunteiden ylianalysointiin ei ole, koska analysointi tuottaa uusia näkökulmia ja edistystä ajattelulle. (Rantanen 2011, 33.)

Tunneälykäs johtaja osaa ohjata tunteet rakentavaksi voimaksi. Työpaikoilla tulee olla sija tunteille, sillä tunteet ovat valtava voimavara, jota ei pidä hukata. (Sajama 2011, 8.) Sinokin (2011, 24) väitöskirjassa esitetään sosiaalisen tuen tärkeimmäksi muodok-

si emotionaalista tukea, jonka muotoja ovat välittäminen, empatia, luottamus ja rakkaus.

5.5 Ammattijohtaja

Yksilön pätevyyttä on muodollinen koulutus. Pätevyyttä voidaan tulkita myös käytännön harjoittelun kautta sekä refleктоimalla saavutettujen kokemusten onnistumisia ja virheitä. Pätevyyttä on myös yksilön mielestä olevat oikeat arvovalinnat. (Sveiby 1997, 29-36.) Viitalan (2009, 280) mukaan onnistuneen johtajan ominaisuuksia ovat persoonallisuuden piirteet, kyvyt ja taidot, koulutus, kokemus, motivaatio johtamistyöhön, halu kehittyä johtajana ja elämäkokemus.

Syväjärven (2005, 41) mukaan tietopohja on strategisen kyvykkyyden perusta. Hallinnollinen osaaminen sisältää kokemuksen mukana tuomaa tietoa ja osaamista, jonka siirtäminen kokemattomille työntekijöille on tärkeää. Kokemus tuo mukanaan näkemystä asioiden johtamisesta sekä johtamisen tehtävien sujuvasta hoitamisesta. (Huotari 2009, 134.) Esimiehen velvollisuutena on työyhteisön vaikeiden asioiden ja ristiriitatilanteiden käsittelyn hallinta, joka edellyttää rohkeutta, oikea-aikaisuutta, taitoa, tilannehallintaa, keskusteluosaamista ja hienotunteisuutta (Huotari 2009, 141-142). Sydänmaalakka (2008, 33-34) mainitsee reflektionin olevan johtajan tärkeä taito, joka edellyttää oman ajattelutavan muuttamista, jolloin uudenlaisessa ajattelutavassa arvioidaan itseään ja ihmissuhteita.

Ammattijohtajan ominaisuuksia ovat jämähkyys, luotettavuus, hyvä itsetunto, hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot, paineensietokyky, kehittymiskyky ja jatkuva johtamistaitojen kehittäminen. Vastuun ottaminen johtamastaan toiminnasta sekä siihen liittyvistä vaikeista päätöksistä sisältyvät esimiehen rooliin. Vastuullisuus ja luottamus yhdessä tekevät esimiehestä vastuunkantajan. Johtamisen tulos näkyy myös työhyvinvointina. (Huotari 2009, 133-134, 141.)

Tunneälykkään johtajan kyvykkyyttä on tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa hallitsemalla omia tunteita. Tunneälyä omaava johtaja osaa tunnistaa ja tulkita omia ja muiden tunteita sekä käyttää tietoa hyväksi toiminnassa ja työssä. Tunneälyn merkitys on ihmiselle tärkeämpi kuin perinteinen älykkyysosamäärä. Tunneälykkään johtajan ominaisuudet ovat itsetietoisuus, oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja

ihmissuhdejohtaminen. (Sydänmaalakka 2008, 199-201.) Mentorin tulee selvittää itselleen, onko hän tasapainossa työnsä ja työminän kanssa. Mentorin tulee omata kyky lähestyä ja kuunnella ihmistä, luoda turvallinen ilmapiiri sekä olla ulospäin suuntautunut. (Karjalainen 2010, 93.)

Ammatillisesti älykkään johtajan ominaisuudet koostuvat käden taidoista (fyysinen älykkyys), pään taidoista (rationaalinen älykkyys), sydämen taidoista (emotionaalinen älykkyys) ja taidosta löytää merkitys (henkinen älykkyys). Tunneälyä tarvitaan työuralla menestymiseen, kun taas henkistä älykkyyttä tarvitaan elämänuralla menestymiseen. (Sydänmaalakka 2008, 248-249.) Johtotehtävissä tunneälyn merkitys on ratkaiseva, sillä tunneälykäs ihminen menestyy keskimääräistä paremmin työelämässä. Tunnistamalla, käsittelemällä ja ymmärtämällä omat sekä muiden tunteet, työn toiminta tehostuu ja paranee. (Rantanen 2011, 22.) Johtamisen pitää lähteä työyhteisön ja asiakkaan tarpeista. Johtajalla tulee olla johtamiskoulutus, jolloin hän hallitsee teoria-tietoa. Johtajan ei tule ajaa omia etuja eikä omia ambitiesiöitä, vaan hänen tulee toimia rehellisesti ja pysyä totuudessa. Totuuden muuntaminen toiseksi ei ole johtajalle suotava ominaispiirre, kuten ei ihmisten mustamaalaaminenkaan. (Heiskanen, Niemi 2010, 172-173.)

Henkilöstöammattilaisen valmiuksiin kuuluvat strateginen johtaminen, henkilökohtainen uskottavuus, henkilöstötoimintojen hallinta ja liiketoimintaosaaminen. Strategisen johtamisen valmiudet sisältävät muutosjohtamisen taidon ja strategiaprosessin hallinnan. Henkilökohtainen uskottavuus sisältää ominaisuuksia, jolloin johtajalla on halua ja kykyä saada jotain aikaan. Johtajan uskottavuutta on kyky hallita suhdeverkostoa ja kommunikaatiotaitoja. Henkilöstötoimintojen hallintaan sisältyy henkilöstön muodostaminen, osaamisen kehittämisosaaminen, organisaation kehittämisen taito, suoriutumisen johtamisen osaaminen, lakien tuntemus, henkilöstötoimintojen tehokkuuden seurantaan ja kehittämiseen liittyvä osaaminen. Liiketoimintaosaamiseen sisältyy toimialan ja strategian tuntemisen, yrityksen arvoketjun tunteminen ja työmarkkinatuntemus. (Viitala 2009, 253-254.)

5.6 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelun synonyymejä esimiehen ja työntekijän välille on useita, mutta nimikkeiden perimmäinen tarkoitus on sama. Käytössä olevia keskusteluja esimiehen

ja työntekijän välille ovat suunnittelukeskustelu, tulos-, arviointi-, esimies-alais- ja tavoite-. (Juuti 1998, 6.) Kehityskeskustelut ovat yksi väline strategioiden viemisessä henkilön omaan työhön. Kehityskeskustelu pohjautuu strategiaperustaan ja työntekijän perustehtävään. Kehityskeskustelussa korostuu ajan antaminen työntekijälle ja työntekijän kuulluksi tuleminen. (Huotari 2009, 125,129.) Asiantuntijaorganisaatioissa keskustelurunkoja voi olla useita ja ajallisesti liikkumavara tulisi olla keskustelulla puoli-kin vuotta (Viitala 2009, 276).

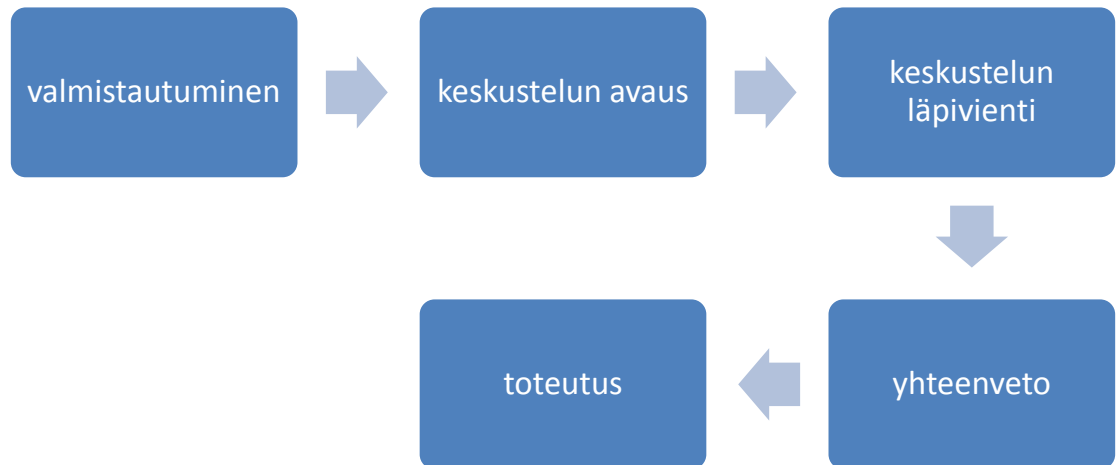
Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat erinomainen työkalu johtamiselle, mutta pahimmillaan ne ovat resurssien ja ajan hukkaa. Ratkaisevassa roolissa keskustelussa ja koko prosessissa on esimiehen motivaatio. Jos esimies pitää keskusteluja tärkeänä, sillä on myönteinen vaikutus työntekijöihin. Kehityskeskustelu on esimiehen tärkeä työkalu, jonka tavoite on edistää henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen, sitoutumiseen ja kehittymiseen. Kehityskeskusteluissa kiteytyvät asiat, joilla on vaikutusta kykyyn suoriutua työtehtävistä ja itsensä kehittämiseen. Keskusteluissa tarkastellaan nykyhetkeä ja reflektoidaan mennyttä oppimisen näkökulmasta. (Aarnikoivu 2008, 115 -117.)

Kehityskeskustelu korostaa tiedonkeruuta organisaation kehittämissuunnitelmasta ja työntekijän henkilökohtaisesta ohjauksesta. Päämääränä on yhteistyön kehittäminen esimiehen ja työntekijän välillä sekä työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin parantaminen. (Nikkilä, Paasivaara 2008, 83.) Kehityskeskustelu on vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation yhteisistä tehtävistä, yhteistyöstä, työtehtävistä, työtilanteen tärkeistä asioista sekä esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta (Sydänmaalakka 2008, 300). Työtehtävät, jotka eivät tule hyödynnetyksi nykyisessä työtehtävässä, tulevat esille kehityskeskustelussa (Viitala 2009, 186).

Kehityskeskustelussa hyödynnetään lomakkeita, joiden tehtävänä on tukea keskustelun läpimenoa ja seurantaa. Esimiehen tulee ymmärtää lomake apuvälineeksi. Lomakkeesta voi irrottautua ja esimiehen on kyettävä käsitellä asioita joustavasti, tilanteen mukaan. (Aarnikoivu 2008, 121 – 123.) Viitalan mukaan (2009, 186) kehityskeskustelu muodostaa prosessin, jossa etuna on henkilökohtaisuus, palaute ja kehityssuunnitelma.

Kehityskeskustelun prosessina

Aarnikoivu (2008, 121–123) kuvaa kehityskeskustelua prosessina, jonka vaiheet ovat valmistautuminen, toteutus ja jälkihoito. Saloranta (2011, 3) kuvaa kehityskeskustelun rakenteen prosessina (**kuva 4**), jonka vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelun avaus, keskustelun läpivienti, yhteenveto ja toteutus.



Kuva 4. Keskustelun rakenne (Saloranta 2011, 3).

Kehityskeskustelut tulee käydä ensin tiimin kanssa ennen työntekijöiden henkilökohtaisia keskusteluja. Tiimissä esimiehen tulee kertoa, mistä kehityskeskustelussa keskustellaan, kuinka siihen valmistaudutaan, paljonko käytetään aikaa ja mikä on keskustelulle varattu paikka. Valmistautumisessa tulee olla selvillä tavoitteet tai niistä on sovittava erikseen. Keskustelun aikana keskustellaan suorituksista eri osa-alueilta myönteistä kieltä käyttäen ja onnistumisia painottaen. Keskustelussa keskitytään tosiasioihin ja selkeään rakenteeseen. Esimies ohjaa työntekijää itsearvioon keskustelun aikana ja sopii yhdessä työntekijän kanssa mitattavat tavoitteet ja seurantapäivämäärät. (Saloranta 2011, 4-6.)

Työntekijän työsuhteturva on hänen oma osaaminen. Kehityskeskusteluun pitää panostaa, koska sen avulla voi pitää huolta omasta osaamispääomasta, suorituksesta ja kehittymisestä sekä edellytyksistä. (Sydänmaalakka 2008, 229.) Molempien osapuolien asenne, tahtotila, sitoutuminen ja motivaatio ovat merkittäviä onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Molemmilta osapuolilta odotetaan ymmärrystä siitä, mikä on kehityskeskustelu, mitkä ovat sen hyödyt ja kuinka prosessi etenee. Faktatiedon lisäksi

esimies voi tuoda keskustelussa esille myös oman arvion työntekijän osaamisesta. Apuna voidaan käyttää myös osaamiskartoitusta, alaistaitomittaria tai itsearviointia. (Aarnikoivu 2008, 137-138, 148.)

Onnistunut kehityskeskustelu tukee myös esimiehen kehittymistä. Esimiehen tulee pyytää ja saada palautetta omasta toiminnastaan. Erityisen tärkeänä pidetään luottamuksen ilmapiiriä. Esimiehelle annettu palaute voi sisältää myös arviointia oikeudenmukaisuudesta, esimiehen tavoitettavuudesta, vastuusta ja tiedonkulusta. (Aarnikoivu 2008, 138-139; Saloranta 2011, 5.) Ennen keskustelun päättymistä sovitaan yhdessä tavoitteiden ja ideoiden konkreettisesta toteutumisesta ja toimenpiteistä. Ilman sopimista kehittäminen jää vain keskustelutasolle tuottaen turhautumista. (Järvinen 2006, 133.) Yhteenvedon vaiheessa dokumentoidaan kaikki sovitut ja muistettavat asiat (Ronthy – Östberg & Rosendahl 2004, 130). Yhteenvedon lopussa esimies ja työntekijä arvioivat yhdessä onnistumisen keskustelussa (Saloranta 2011, 12; Aarnikoivu 2008, 131).

Salorannan (2011, 12) mukaan esimiehen tulee käydä työntekijän kanssa vuoden aikana lyhyempiä välikeskusteluja, joiden pääpaino on tavoitteiden ja etenemisen tarkastelussa. Yhteinen sitoutuminen keskustelussa sovittuihin toimenpiteisiin sekä niiden systemaattinen seuranta mahdollistavat työntekijälle mielekkään kokemuksen. Onnistunut toteutusvaihe motivoi työntekijää kohti seuraavaa kehityskeskustelua. (Aarnikoivu 2008, 131-132.) Viitalan (2009, 186) mukaan kehityskeskustelut tukevat työntekijän osaamisen ja ammatillisuuden kasvua ja kehittymistä.

Kelan strategiset pätevyudet ja valtakunnallinen teema kehityskeskusteluissa

Kelassa kehityskeskusteluun kuuluvat toimenkuvaan liittyvät vaatimukset ja pätevyyden arviointi. Esimies varmistaa, että jokaiselle on luotu vaatimusprofiili, johon toimihenkilö arvioi omaa osaamistaan. Kelan henkilöstöosasto esittää, että kehityskeskusteluissa tarkastellaan vaatimusprofiilin mukaisia pätevyksiä; palveluosaamista toimihenkilöille sekä muutoksenhallinnan taitoja esimiehille. Koska osaamisen kehittäminen vaatii Kelalla pitkäjänteistä työtä, on perusteltua määrittää sama teema useammaksi vuodeksi kehityskeskusteluun. (Kelanetti 2011, Strategiset pätevyudet kehityskeskusteluissa 2011.)

Kelan kehityskeskusteluun on valittu strategiasta ja henkilöstöbarometrien tuloksista nouseva teema, joka on Uudenaikainen Kela, kohti modernia organisaatiota ja kulttuuria. Kehityskeskustelun kautta jokaiselle syntyy rooli ja tavoitteet, joilla voi olla rakentamassa tulevaisuutta. Kelan kulttuurin muuttamiseen tarvitaan jokaisen panosta ja kehityskeskustelut ovat tilaisuus, jossa voi kertoa, kuinka voimme modernisoida organisaatiotamme ja kulttuuriamme. (Kelanetti 2011, Kehityskeskustelujen valtakunnallinen teema 2011.)

6 MENTOROINTIMALLIN KEHITTÄMINEN ESIMIEHEN STRATEGISEN OSAAMISEN TURVAAMISEKSI

Kehittämistyön lähtökohtana on vastata Kelan strategiaan ja Kehu-hankkeeseen esimiehen strategisen osaamisen kautta, jonka välineenä toimii mentorointi. Mentorointimallia kehitetään opinnäytetyön ja käytännön suunnittelun kautta. Käytännön suunnitteluun on käytetty työnantajan kanssa tapaamisia, joissa on asetettu mentoroinnille tavoitteet ja alustava aikataulu. Koska mentorointimallia tullaan toteuttamaan esimiehille, on formaalin mentoroinnin malli esitettävä malli kaikille yhteisesti. Pohjois-Savon vakuutuspiiri järjestää esimiespäivät 13. joulukuuta 2011, jonne on kutsuttu kaikki vakuutuspiirin esimiehet.

Organisaation osaamisen rakentuminen strategiseksi toteutuu yhteensopivuuden hierarkiana jonkin ulkopuolisen ohjaustekijän ja organisaation kokonaisuuden yhteensopivuutena. Jos organisaation kokonaisuus vastaa ulkoiseen tekijään, on yhteensopivuus olemassa. Yhteensopivuus voidaan saavuttaa vain, jos hierarkian kaikilla tasoilla yksilön tiedot ja taidot vastaavat tärkeimpiä organisaation prioriteetteja, jotka vaikuttavat eniten organisaation tulokseen. (Baker ym. 1997, 267-269.)

Mentorointisuhde voi syntyä ja kehittyä sellaisten ihmisten välille, joista toisella on valta ja vastuu toiseen nähden. Jos asemavaltaa ei käytetä väärin, voi mentorointisuhde kehittyä ja toimia erittäin hyvin. Monissa organisaatioissa on työskentely varsin itseohjautuvaa, jolloin esimiehen rooli on lähellä mentorin roolia. (Juusela 2000, 32.)

Mentorointimalli (**liite 1**) toimii mentorointiprosessin ohjauksen välineenä. Liitteessä on kuvattu konkreettisesti mentoroinnin eri vaiheet ja niiden sisällöt sekä eri vaiheiden

toimijat. Prosessiin voidaan sijoittaa opinnäytetyön mentorointimalli ja kehittää ja johtaa sitä avoimesti, kuitenkin prosessin mukaisesti. (Tuovinen 2011, 52.) Mentorit ja mentoroitavat on hyvä valmentaa riittävän huolellisesti ennen mentorointiprosessin alkua. Valmennuksen tulee sisältää mentorointiprosessin mahdolliset vaikeudet ja vaaratekijät. (Juusela 2000, 48.)

Mentorointimalli (**liite 2.1**) sisältää lomakkeen, jonka avulla mentorointisuhteessa toimitaan. Yhteisinä asioina mentoroidaan esimiehen strateginen osaaminen ja Kelan strategiaa sekä johtamistyön osaamishaasteen. Henkilökohtaisena mahdollisuutena voidaan mentoroida mentoroitavan työn kehittämiskohdetta. Lomakkeessa mentoroitava määrittelee myös toimenkuvansa. Lomake sisältää prosessin mukaisesti myös suunnitteluvaiheen, jonka mukaan laaditaan toimintasuunnitelmaa ja mentoroinnin aikataulua. Toteutukseen kirjataan mentorointiin käytetty konkreettinen työ. Arviointia suoritetaan jokaisen tapaamisen jälkeen.

Organisaation uudenlaisen osaamisen kehittämisen edellytyksenä on henkilöstön nykyisen osaamisen tunteminen. Henkilöstön osaaminen sisältää perustehtävän ja osaamisen tuntemisen. Osaamisen tunteminen on oman henkilöstön vahvuuksien ja heikkouksien näkemistä, uusien osaamistarpeiden tunnistamista, henkilöstön osaamisen laaja-alaista hyödyntämistä ja työntekijöiden kehittymisedellytysten oivaltamista. (Huotari 2009, 132-133.)

6.1 Valmentautuminen

Useat tapaamiset ja keskustelut työnantajan kanssa ovat vahvistaneet mentrotoinnin suunnitteluprosessia. Tapaamiset ovat käsitelleet mentoroinnin teoriaa ja prosessia, aikatauluttamista, mentoreiden valintaa sekä mentorointiprosessissa käsiteltäviä aiheita. Valmentautumiseen kuuluu esimiespäivien suunnittelu, jossa aihe esitetään vakuutuspiirin esimiehille. Vakuutuspiiri valitsee mentorit keskuudestaan. Mentorin ominaisuudet täyttääkseen on työnantajalla oikeus toimia ja päättää mentorit. Mentorit koontuvat yhdessä ja valmentautuvat rooleihin, sitoutuvat toimimaan yhdessä samanaisten arvojen ja periaatteiden mukaisesti

Mentoroinnin markkinoiminen tulee suunnata organisaation kaikille jäsenille, koska sillä tahdotaan hakea hyväksyntä ja tuki koko prosessille. Markkinonnilla tuodaan

esille mentoroinnin hyötyvaikutukset, käytännön seikat ja myönteinen ilmapiiri. (Juusela 2000, 46.) Esimiehille suunnattu tuki voi olla kehittämishanke ja yksilöllisempi tuki, jonka muotona voidaan tarjota kehitysvuoropuhelua. Vuoropuhelussa esimies arvioi omaa ammatillista kehittymistään, sillä esimiehet ovat linkkinä johdon ja teki-
joiden välillä. Jos esimiestyö ei toimi, se vaikuttaa koko työyhteisöön. Pahimmillaan ongelmat esimiestyössä voivat toimia muutoksen jarruna ja vuoropuhelun tukahduttajana, kun taas parhaimmillaan arjen ja strategiatason vuoropuhelun edistäjänä. (Verve, Kuntoutuspoliittinen aikakauslehti 1/11, 8-9.)

Mentorintisuhteessa mentoroitava on ensisijaisesti itse vastuussa oppimisestaan. Mentori ei saa käyttää valtaa juurruttamalla taitojaan ja ajatuksiaan mentoroitavaa kohtaan. Mentorin ensisijainen tehtävä on luoda hyvä suhde mentoroitavaan, jonka avulla mentoroitava oppii. Mentorin tarve ja tehtävä on tukea ammatillista kehittymistä, kokonaisnäkemyksen avartamiseen, suhdeverkoston kasvattamiseen, itseluottamukseen ja oman osaamiseen. (Juusela 2000, 19, 21.) Karjalaisen (2010, 92) väitöskirjan tulosten mukaan mentorilla täytyy olla tietty määrä sisältöosaamista ja hänen tulee kyetä vuorovaikutukseen ja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa.

Hyvä mentori on valmis jakamaan osaamistaan. Hyvä mentori omaa kyvykkyyttä, tietämystä ja osaamista ja on valmis jakamaan sitä muille. Hyvällä mentorilla tulee olla halu auttaa muita ja itseään oppimaan ja kasvamaan. Vuorovaikutustaidoiltaan hyvä mentori luottaa kaksisuuntaiseen kommunikaatioon, jossa kysyminen, vastaaminen, kuuntelu ja palaute ovat tasapainoisessa suhteessa toisiinsa. Hyvä mentori osaa välittää faktatietoa sekä omia näkemyksiä ja ajatuksia mentoroitavalle. Hyvää mentoria arvostetaan hänen osaamisensa ja persoonansa kautta sekä hyvien yhteyksien ja laajan suhdeverkoston vuoksi. Hyvä mentori on toiminut esimerkillisesti ja eettisesti ja hän omaa näyttöjä tuloksista ja aikaansaamisista. Aitous, omana itsenä ja persoonana toimiminen sekä objektiivisuus kuuluvat hyvän mentorin ominaisuuksiin. Mentorien valinta kysyy henkilöltä tiettyjä valmiuksia ja mahdollisuuksia käyttää siihen aikaa. Mentorit voidaan valita keskitetysti, jolloin on oltava huolellinen. (Juusela 2000, 30-31, 46-47.)

Mentorointi on tarvelähtöistä toimintaa, jossa vuorovaikutuksella on aina jokin tarkoitus ja jossa mentori herättelee mentorisuhteessa uusia tavoitteita mentoroitavassa. Mentorointi voi näyttää jutustelulle, mutta tavoitteellisuus antaa toiminnalle perustan.

Mentoroitavien aikaisempi työkokemustausta ja vahvuudet on huomioitava mentoroinnissa. Organisaatio voi edistää formaalia mentorointiprosessia järjestämällä valmennusta ja perehdytystä mentoreille ja mentoroitaville koulutuksin ja erilaisin tukimateriaalein. Laadukkaaseen lopputulokseen päästään, kun valmennusta annetaan molemmille osapuolille. (Karjalainen 2010, 76-77, 103.)

Osaaminen ilmaisee organisaation tietoa, pätevyyttä ja kyvykkyyttä vastata strategiisiin tavoitteisiin. Osaaminen on ominaisuus, jota linjataan ja tasapainotetaan eri toimintaympäristön haasteissa. Osaamisella on strateginen ulottuvuus, joka liittyy sen organisaation valitseman strategian toteutumisen turvaamiseen. Osaamisen yhteydessä strategisuus merkitsee sen osaamisen tunnistamista, jolla on keskeinen osa organisaation tulevaisuudessa. (Lehtonen 2002, 4.) Strateginen ajattelu on oman elämän vision ja tavoitteiden pohdiskelua ja toteutuksen suunnittelua. Strategisella ajattelulla varmistetaan elämän oikea suunta. (Sydänmaalakka 2008, 277.)

6.2 Sopimus

Mentorointiprosessi alkaa konkreettisesti vasta vakuutuspiirin esimiespäivien jälkeen. Esimiespäivillä esitetty mentorointimalli sekä siihen liittyvät aiheet ja teemat keskustellaan esimiesten kesken. Keskustelujen tuloksia pohditaan yhdessä annettujen aiheiden mukaisesti, jolloin esitettyihin mentorointiprosessin aiheisiin on voitu vaikuttaa. Esimiespäivien jälkeen mentorit kokoontuvat ja esimiespäivillä yhdessä sovittu mentorointimalli ja -prosessi voidaan käynnistää ja toteuttaa.

Esimies on strategisesti vastuunkantaja alaistensa osaamisesta ja sen kehittämisestä sekä osaamisen kehittämisen tukemisesta ja oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittämisestä. Oma esimies on riittävän lähellä tuntemaan alaisten ja työyhteisön tehtävät, tarpeet ja tilanteet. Nykyisin ei voi odottaa, että yksilöt huomaavat kehittämistarpeet ja alkavat toimia niiden mukaisesti, koska jatkuva muutos aiheuttaa reagoimista osaamisen kehittämiselle. Esimieheltä edellytetään aktiivisuutta vastuullisiin ja oma-aloitteisiin kehittämisyhteyksiin. (Viitala 2009, 272.)

Sopimaton henkilökemia tai epäonnistuminen mentorointisuhteen luomisessa voivat olla esteenä hyvälle mentorointisuhteelle. Yhteiset arvot auttavat onnistuneen mentorointisuhteen muodostumista. Ensimmäiseen tapaamiseen on hyvä sisällyttää tutustu-

minen, jotta pelko ja jännittäminen vältetään ja molemmanpuoleinen kunnioitus syntyy. Mentorointisopimuksen ydin on tavoitteista ja toiminnasta sopiminen sekä pelisäännöistä sopiminen. Sopimukseen kirjataan roolit, odotukset, tavoitteet, prosessin kesto, tapaamiset, arviointi, seuranta ja pelisäännöt. (Juusela 2000, 35, 37.)

6.3 Toteutus

Mentorointimallin toteutus perustuu teorian ja käytännön yhteensovittamiseen. Mentorointimallin ja sen prosessin toteutumiseen on varattu aikaa pari vuotta ja toteutus tarkentuu mentoreiden tapaamisessa esimiespäivien jälkeen. Toteutuksen taustalla vaikuttaa vakuutuspiirin johtajan ja johtoryhmän positiivinen asenne ja suhtautuminen mentorointiin ja johtamistyön kehittämiseen.

Työyhteisön yhteisten ja työntekijöiden henkilökohtaisten tapaamisten olevan tärkeitä. Yhteisten tapaamisten osalta johtamisessa on olennaista luoda ilmapiiri, jossa työntekijä kokee luottamusta ja kykenee puhumaan asioista omasta näkökulmasta. Yhteiset tapaamiset tulee toteutua säännöllisesti ja niissä on oltava selkeä toimintatapa. Positiivisten palautteiden antaminen yleisesti ja henkilökohtaisesti on osa työhyvinvoinnin johtamista, jossa palaute voi olla kiitos tai jokin muu huomiointi. (Huotari 2009, 139, 143.)

Mentorointia tehdään (liite 2.2) mentoroinnissa käytettävän lomakkeen mukaisesti. Lomake on kehitelty teoreettisen taustan, strategian ja käytännön mukaisesti vastamaan mentoroinnin tavoitteita. Keskeistä Karjalaisen (2010, 91) mukaan on, ymmärtävätkö mentorisuhteen osapuolet toisiaan ja tiedetäänkö mistä puhutaan ja onko keskustelua helppo käydä. Mentoroitavalle voi esittää muistilistaa, joka käsittelee mentoroitavan henkilön ammatillisia ominaisuuksia ja työhön liittyviä tehtäviä. Käsiteltäviä aiheita ovat kehittämiskohteet ja heikkoudet, ongelmat ja vaikeudet, virheet ja epäonnistumiset, unelmat ja haasteet, hullut ideat ja kehittyminen – tai oppimissuunnitelma. Keskustelemalla mentorin kanssa suunnitelmasta, mentoroitava välittää tietoa itsestään, tavoitteista ja keinoista tavoitteisiin pääsemiseksi. Mentoroitavan on hyvä olla aktiivinen ja innostunut mentorointisuhteessa, jolloin hän ilmaisee halun itsensä kehittämiselle, uskaltaa toimia omana itsenään, esittää omia ajatuksia ja näkemyksiä, antaa palautetta ja on valmis käsittelemään omia tunnetiloja. (Juusela 2000, 23-24.)

Muodollisen, ohjatun ja virallisen mentorointiohjelman paremmuus tulee esille organisaatiossa, jossa on yhtä aikaa paljon mentorointia tarvitsevia henkilöitä. Muodollinen ohjelma jouduttaa mentorisuhteen kanssakäymistä ja organisaation kehittämistarpeiden saavuttamista. Virallinen mentorointiohjelma mahdollistaa laajaperusteisen mentoriparien muodostumisen, jolloin mentoriparien yhteensopivuusongelmia ei juuri esiinny. (Allen, Eby Lenz 2006, 567-568.) Kehittymistä mentorointisuhteessa toimiville osapuolille tapahtuu vain, jos omia uskomuksia, oletuksia ja arvoja kyseenalais-tetaan. Mentoroinnin tuloksia voidaan arvioida, mutta vielä vaikeampaa on arvioida mentoroinnin vaikutuksia. Tuloksia ja arviointia tuleekin verrata tarpeisiin ja asetet-tuihin tavoitteisiin. Formaali mentorointi saattaa muotoutua liian jäykäksi, jos organi-saatio pyrkii liiaksi määrittelemään mentorointia omaksi etuoikeudeksi. (Karjalainen 2010, 92, 98, 103.)

6.4 Seuranta, arviointi ja päätös

Mentoroinnissa käytettävän lomakkeen avulla mentori ja mentoroitava keskustelevat yhteisistä ja henkilökohtaisista asioista, jotka voivat johtaa hyvään ja toivottuun lop-putulokseen. Mentorointiprosessissa toimijat voivat asettaa itselleen tavoitteen, joka voi edesauttaa työtehtävässä selviytymistä. Mentorointimallia arvioidaan sekä mento-reiden yhteisissä tapaamisissa että mentoroitavien mentointiprosessin eri vaiheissa. Arviointia voidaan suorittaa mittaamalla esimiesten mentoroinnin hyödyllisyyttä, tyy-tyväisyyttä ja kokemuksia. Mittauksen apuvälineenä voidaan hyödyntää Kelan tutki-musosaston antamaa palvelua eri mittareista ja niiden käytöstä. Mentoroinnista synty-vä palaute kirjautuu myös Kelan barometrin tuloksiin. Esimiesten mentoroinnin ja prosessin päättämisestä ei ole lopullista aikataulua. Systemaattisesti ohjattu mento-rinti on prosessina kaikille sama, joten oletuksena se myös katsotaan päättyvän yhtä-aikaa.

Antoisa, toimiva ja hyvä mentorointisuhde tarvitsee kehittyäkseen jatkuvaa tarkastelua ja arviointia. Arvioinnin kohteina ovat tavoitteet ja toimintaperiaatteet, mentoroin-tisuhteessa johtaminen sekä asenne. Mentorointisuhteessa arvioidaan myös aikaa ja ajankäyttöä, tapaamisiin käytettyjä välimatkoja, luottamusta sekä muita ulkopuolisista johtuvia tekijöitä. Tärkeäksi koettu mentorointisuhde onnistuu huolellisen suunnitte-lun ja valmistautumisen avulla. Mentorointi tulee vaatimaan organisaatiolta voimava-roja, mutta ajan kuluessa organisaatio palkitaan hyvillä tuloksilla ja saavuttaa hyvän

työpaikan maineen. (Juusela 2000, 36-40, 50.) Työn imuun pääsee ja työn tekemisestä voi nauttia. Kun henkilö tietää mitä haluaa, hän kehittää jatkuvasti osaamistaan, kerää palautetta, keskittyy tekemiseen eikä lopputulokseen, unohtaa itsensä, antautuu prosessille ja antaa tekemisen viedä mukanaan. Työn imun lopputuloksena on työnilo ja huipputulokset. (Sydänmaalakka 2008, 234.)

7 POHDINTA

Johtamistyön kehittäminen on ollut useita vuosia työelämäni kiinnostuksen kohteena. Olen toiminut työssäni sekä alaisena että esimiestehtävissä usean työnantajan palveluksessa. Työurani aikana olen työskennellyt useiden eri esimiehen ja ylemmän johtajan kanssa. Kokemukset ja tunteet alaisena sekä esimiehenä ovat kehittäneet minua huomaamaan, kuinka ammattimaista johtamistyö on. Omien havaintojen perusteella totean, että johtajan työ on ammattijohtajuutta, jossa on mukana ammatillinen – ja henkilökohtainen osaaminen. Mielestäni johtajan työhön vaikuttaa voimakkaasti myös persoonallisuus ja fyysinen työympäristö.

Johtajuutta voidaan kehittää, jos henkilö on itse siihen suostuvainen. Asenteella, motivaatiolla ja kyvykkyydellä on suuri merkitys henkilökohtaisen osaamispääoman kehittymiselle. Omien havaintojen ja kokemusten mukaan johtajat ovat suorittaneet hyvin erilaisia opintoja ja koulutuksia. Tullakseen hyväksi ammattijohtajaksi täytyy kouluttautua ja henkilökohtaisia ominaisuuksia tulee kehittää. Mikä koulutus vastaa nykypäivän johtajan vaatimustasoa ja kuinka voidaan kehittää johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia? Kuinka ja miten voin kehittää itseään?

Strateginen osaaminen on johtamistyöhön kuuluva kokonaisuus, jota tulee kehittää koko työuran ajan. Strategiat ovat suuria ja yleisiä linjauksia, jotka myötäilevät yhteiskunnallisten ja globaalien suuntauksien mukaisesti. Strategiaa suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan koko ajan, sillä se on teoreettinen ja ajatuksellinen työn väline. Muutoksessa oleva työelämä tarvitsee kehittymisen tueksi vahvaa strategista osaamista, sillä organisaation kilpailukyvykyys on pyrittävä säilyttämään ja palvelun laatua on kehittävä koko ajan. Mikään muu ei ole työelämässä pysyvää kuin tämä hetki ja muutos!

Mentorointi avautui minulle johtamisen välineeksi opiskelujeni ohella. Olen lukenut useita artikkeleita mentoroinnista ja todennut sen kuuluvan työelämään työn tuen ja ohjauksen välineenä. Oma kiinnostus mentorointia kohtaan on kasvanut työurani aikana ja vahvistunut kehittämistyöksi opintojen kautta. Olen todella kiitollinen, että minua innostanut aihe on saanut tuekseen opintojen ja työelämän tuen. Mentorointi on edelleen melko tuntematon tuen ja ohjauksen muoto työpaikoilla. Organisaation johto edistää omalla toiminnallaan mentoroinnin toteutumista ja luo resurssit sen toteutumiselle. Mentoroinnin käynnistämiseksi on tärkeintä organisaation johdon päätös ja tuki koko prosessille. (Karjalainen 2010, 120.)

Kehittämistyö on sidottu vahvasti teoriaan ja se toteutuu käytäntöön suunnitellusti ja systemaattisesti. Mentorointimalli on kehitetty käyttööntovaiheeseen ja se odottaa nyt toteutusta ja toteuttajia. Kehittämistyön tekijä on mentoroinnissa avainhenkilö, sillä hänellä on vastuu työn teoreettisesta tiedosta. Työelämän avainhenkilönä toimii vakuutuspiirin johtaja ja hänellä on vastuullaan työelämän käytännön järjestelyt. Kun avainhenkilöt ja työelämän tarpeet kohtaavat, kehittämistyön lähtökohdat täyttyvät. Kehittämistyö tarjosi minulle uuden tavan kehittää työtä.

On hyvä tuntea mentoroinnin teoriaa, jotta siitä voi kehittää omia sovelluksia. Perustavoitteena on oppimisen ja kehittymisen tukeminen, joita toteutetaan erilaisin innostavin ja mielenkiintoisin käytännön menetelmin. (Juusela 2000, 20.) Mentorointi on yksi työelämän ohjauksen toimintamuoto (Karjalainen 2010, 10).

mentorointi on tarpeellinen, kun organisaation toiminnassa tapahtuu muutoksia. Mentoroinnilla saadaan syvällisyyttä oppimiseen ja oppimiskokemuksiin, positiivisia kokemuksia eri viestintälaitteisiin ja kollegiaaliseen tukeen. Mentorointiprosessin huolellisessa suunnittelussa huomioidaan kaikki mahdolliset muuttuvat tekijät, jotka voivat vaikuttaa prosessin kulkuun. Mentorointi auttaa mentoroitavan ammatin sijoittumista omalle ”paikkakartalle” ja oman ammatillisuuden löytymistä muuttuvassa organisaatiossa. Mentorointiprosessi auttaa tuntemaan ja saavuttamaan organisaation tavoitteet. Mentorointiprosessin haasteeksi nousee riittävä mentorointiin resursointi, jotta prosessi onnistuu. (Hautakangas 2009, 20-24.)

7.1 Kehittämistyön jälkeen

Kehittämistyön jälkeen alkaa käytännön työ mentorointimallin toteuttamisessa. Mentorointiprosessille on merkityksellistä, että teoria on valmiina ja mentoroinnista on tehty virallinen sopimus mentoroitavien kanssa. Mentorointi on vaikuttavaa ja laadukasta, kun sitä arvoidaan säännöllisesti ja siitä keskustellaan sekä mentorien että mentoroitavien kesken. Mentorointimalli voi vaatia yhteisen lopetuksen, jossa arvioidaan saavutettuja tavoitteita ja hyötyä. Lopullinen arviointi jää tässä kehittämistyössä avoimeksi, mutta se voisi toimia jatkotutkimuksen aiheena, jossa kartoitettaisiin joko määrällisellä tai laadullisella tutkimuksella kehittämistyön onnistumista.

Koska kehittämistehtävä tulee Kela Pohjois-Savon vakuutuspiiriin käyttöön, työtä voidaan sopimuksen mukaan hyödyntää Kelan yhteiseen käyttöön. Kehittämistyön mentorointimallia voidaan soveltaa myös toimihenkilöiden mentorointiin, jolloin esimies voi mentoroida työntekijöitään. Koska esimies tuntee parhaiten omat työntekijät, voidaan mentoroimalla saavuttaa lisähyötyä kehitys- ja tuloskeskusteluille. Esimiehen myönteinen kokemus mentoroinnista voi edesauttaa toimihenkilöä saavuttamaan myönteisen kokemuksen ja suhtautumisen uudelleenlaiseen johtamiseen ja mentorointiin.

Mentorointimallin toimivuutta voidaan arvioida mentoroinnissa käytettävän lomakkeen perusteella. Lomakkeen mukainen arviointi on hyvin henkilökohtainen. Mentorointimallin arviointia tapahtuu prosessin aikana mentoreiden kesken, jolloin mentorit arvioivat omaa ja prosessin toimintaa. Jos mentorointia ja sen hyödyllisyyttä halutaan arvioida yleisesti, voi jokin mittari tai barometri toimia sen välineenä. Mentorointimallia voidaan arvioida myös haastatteleamalla mentorointiin osallistuneita esimiehiä.

7.2 Oma oppimisprosessi

Oma oppimisprosessi on kirjoitettuna henkilökohtaiseen oppimispäiväkirjaan. Oppimispäiväkirja on kokemuksellinen matka työelämässä, jossa kokemukset ja tunteet näkyvät. Oppimispäiväkirja tukee omaa kehittymistä ja mielen hallintaa. On suurelmoista huomata, kuinka itsensä kehittäminen kulkee oppimispäiväkirjassa mukana – kuin itsestään!

Työelämä on opettanut minua ymmärtämään yhä voimakkaammin sen, että henkilöstön (johtajat ja työntekijät) ja sen osaamisen varassa on koko organisaation toiminta ja tuloksellisuus. Osaamista on tunnistaa omia kehittämisen kohteita ja vahvistaa niitä. Joskus on hyvä tunnistaa itsessään vahvuuksia ja kehittää niitä, jolloin myös heikkoudet vahvistuvat. Mahdollisuuksia työelämässä kehittymiseen on useita, mutta mentoimointi on mielestäni turvallinen tapa lähestyä henkilökohtaista ja ammatillista kasvua.

Oma oppiminen on kasvanut ja kehittynyt kehittämistyön aikana. Suurina persoonina ja vaikuttajina ovat minulle olleet aikaisemmat ja nykyiset työyhteisöjen jäsenet. On uskomatonta, kuinka niin moni työyhteisön jäsen jättää lähtemättömän vaikutuksen. Useat eri opettajat ovat siirtäneet tietämystään minulle ja heille olenkin kiitollinen. Olen kiitollinen perheelleni siitä suuresta tuesta, jonka olette minulle antaneet.

”Toinen toisenne kunnioittamisessa kilpailee keskenänne” – Apostoli Paavali

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY Pro.

Allen, Tammy D., Eby, Lillian T. & Lentz, Elizabeth 2006. Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated With Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice. *Journal of Applied Psychology* 2006 Vol. 91, No. 3, 567-578.

Bach, Stephen & Kessler, Ian 2007. HRM and New Public Management. Teoksessa Boxall, P., Purcel, J. & Wright, P. (toim.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, Oxford.

Baker, J.C., Mapes, J., New, C.C., & Szwejczewski, M. 1997. A hierarchical model of business competence. *Integrated manufacturing systems* 8 (5), 262 – 272.

Bratton, John & Gold, Jeff 2003. *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave Macmillaan, Basingstoke.

Friman, Terhi 2011. Voimaa kaikkien hyväksi. *Tehy 9/11*. PunaMusta.

Grönfors, Terttu 1996. *Performance Management. The Effects of Paradigms, Underlying Theory and Intrinsic Processes*. Facile Publishing, Espoo.

Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa *Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja*. Toim. A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Kansanvalistusseura, 203-209.

Heiskanen, Ari, Niemi, Antti 2010. *Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta*. Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Huomo, T., Mäkelin, M. & Vuoria, A. 1996. *Visio 2000. Transformaation mahdollisuudet ja menetelmät*. Espoo, HM & V Research.

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

Johansson, Tapio, Hellman, Ariana, Kuokkala, Mirja, Kähkölä, Heli, Soukkanen, Tuula ja Haapa, Annikki 2010. *Johtamis- ja esimieskoulutus Kelassa 2010-2012*. Muistio 12.5.2010.

Juusela, Tuulikki, Lillia, Tuula ja Rinne, Jari 2000. *Mentoroinnin monet kasvot*. Helsinki: Yrityskirjat. Gummerus.

Juuti, Pauli 1998. *Kehityskeskustelut, johtamisen perusta*. Tampere: Tammer Paino Oy.

Järvinen, Pekka 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kamensky, Mika 2009. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Karjalainen, Merja 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kelanetti 18.1.2011. Kelan eettiset ohjeet. Päivitetty 18.1.2011. Luettu 29.9.2011

Kelanetti 16.6.2011. Kelan strategia 2012-2015. Päivitetty 16.6.2011. Luettu 29.9.2011.

Kelanetti 9.9.2011. Pääjohtajan kyselyn kolmas teema – huipputyöpaikka Kela. Päivitetty 9.9.2011. Luettu 29.9.2011.

Kelanetti 9.6.2011. Strategian valmistelu loppusuoralla. Päivitetty 9.6.2011. Luettu 29.9.2011.

Kelanetti 27.7.2011. Kohti huippua. Päivitetty 27.7.2011. Luettu 29.9.2011.

Kelanetti 3.10.2011. Kelasta huipputyöpaikka –hanke. Päivitetty 3.10.2011. Luettu 3.10.2011.

Kelanetti 3.10.2011. Kohti uutta Kelaa –ohjelma varmistaa strategian 2012-2015 toteutuksen. Päivitetty 3.10.2011. Luettu 3.10.2011.

Kelanetti 30.09.2011. Strategiset pätevyudet kehityskeskusteluissa 2011. Päivitetty 30.9.2011. Luettu 30.09.2011.

Kelanetti 30.09.2011. Kehityskeskustelujen valtakunnallinen teema 2011. Päivitetty 30.09.2011. Luettu 30.09.2011.

Kivinen, Tuula 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet, Kuopion Yliopisto.

Kram, Kathy. E. 1996. A relational approach to career development. Teoksessa D. T. Hall (toim.) The career is dead – long live the career. A relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 132–157.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 24/08. 2008. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 18/08. 2008. kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta.

Lehtonen, Teemu J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Lähdesmäki, Kirsi 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 200-luvun alkuun. Acta Wasaensia No 113. Universitas Wasaensis, Vaasa.

Lönnqvist, Antti ja Mettänen Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Määttä, Seppo & Virtanen, Petri 2000. Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä? Aineeton pääoma julkisilla sektoreilla. Hallinnon tutkimus 19 (2), 130-148.

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.

Purcell, John 2001. The Meaning of Strategy in human Resource Management. Teoksessa Storey, John (toim.) Human Resource Management: A Critical Text. Thomson Learning, Cornwall.

Rantanen, Jarkko 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Talentum Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ronhy-Östberg, Marika, Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sajama, Sinikka 2011. Työyhteisön valmentaja. Tehy 9/2011. PunaMusta.

Saloranta, Paula 2011. Kehityskeskustelut esimiestyön apuvälineenä. Talent Partners. Kelan koulutusmateriaali 21.09.2011.

Sanchez, Ron & Heene, Aime 2004. The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence. John Wiley & Sons, Inc, New York.

Sinokki, Marjo 2011. Social factors at work and the health of employees. Kela, sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 115.

Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015- kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. 2006. Sosiaali- ja terveysministeriö: Helsinki.

Storey, John 2001. Human Resource Management Today: An Assessment. Teoksessa J. Storey (toim.) Human Resource Management: A Critical Text. Thomson Learning; Cornwall.

Sydänmaalakka, Pentti 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Syväjärvi, Antti, Stenvall, Jari 2003. Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintataosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. Hallinnon Tutkimus 22 (4), 338 – 351.

Syväjärvi, Antti 2004. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Acta Universitas Lapponiensis 83. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.

Sveiby, Karl Erik 1997. *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledgebased Assets*. Berret-Koehler Publisher, San Francisco.

Taskinen, Helena 2005. *Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistymisessä*. Väitöskirja. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Toikka, Mirja 2002. *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakouluissa*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print.

Tunkkari-Eskelinen, Minna 2005. *Mentored to feel free: exploring family business next generation members' experiences of non-family mentoring*. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 44.

Tuovinen, Sari 2011. *Mentoroinnilla turvallisesti ammatilliseen kasvuun monikulttuurisessa työympäristössä*. Opinnäytetyö. *Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne 2005. *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press.

Vanhala, Sinikka & Kotila, Olli 2006. *Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen tutkimuksessa*. *Työelämän tutkimus* 2, 69-82.

Vartiainen, Matti 1994. *Työn muutoksen työvälaineet. Muutoksenhallinnan sosiotekniset menetelmät*. Tampere: Otatieto.

Viitala, Riitta 2003. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. *Acta Wasaensia*. No 109. *Liiketaloustiede* 44. Johtaminen ja organisaatiot. Toinen, korjattu painos.

Viitala, Riitta 2008. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

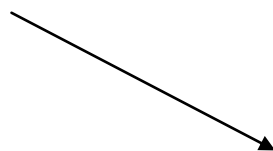
Viitala, Riitta 2009. *Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Verve, *Kuntoutuspoliittinen aikakauslehti* 1/2011. Oulu: Joutsen Media Oy.

Väyrynen, Jukka 2011. *Hyvä esimiestyö luo työhyvinvointia. Palkansaajajärjestö Pardia jäsenlehti PardiaNyt*. Forssa Print.

Mentorointimalli esimiehen ja toimihenkilön – ja / tai esimiehen ja esimiehen välille mukaellen (Tuovinen 2011, 52)

ohjelmaan valmentautuminen	mentorointi: mitä, miksi ja hyödyt	mentorit ja mentoroitavat
↓		
mentoriparin muodostaminen	yhdistävät tekijät	mentori ja mentoroitava
↓		
sopimus	kesto, sisältö ja tavoitteet	mentori ja mentoroitava
↓		
ohjelman toteutus	keskustelut ja yhdessä työskentely	mentori ja mentoroitava
↓		
seuranta, arviointi ja päätös	tavoitteiden saavuttaminen	mentori ja mentoroitava



ammattillinen
kasvu

Mentoroinnissa käytettävä lomake

1. Toimenkuva ja kehittämistarpeet

- määrittele toimenkuvasi

- määrittele työn kehittämiskohde ja osa-alue (vapaaehtoinen)

- esimiehen strateginen osaaminen ja Kelan strategia (esimiehille yhteinen)

- johtamistyön määrittelyä (esimiehille yhteinen)

2. Suunnittelu

- laaditaan toimintasuunnitelma yleisten aiheiden ja kehittämiskohteen perusteella

3. Toteutus

- mentorin kanssa tapaamiset (päiväykset)

- mentoroidaan aiheet

- kirjataan käsitellyt aiheet ja käytetty aika

4. Arviointi

- laaditaan arviointi

- sovitaan seuraava tapaaminen

LIITE 2(2).

Monisivuinen liite

LIITE 2(3).

Monisivuinen liite