

Opetusportfolio – Esimiestyön opettaminen kauneudenhoito- alan opiskelijoille SKY-Opistolla

Minna Kilpinen

| | |
|---|---|
| Tekijä tai tekijät Minna Kilpinen | Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HELI11 |
| Raportin nimi Opetusportfolio – Esimiestyön opettaminen kauneudenhoitoalan opiskelijoille SKY-Opistolla. | Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 39 |
| Opettajat tai ohjaajat Tarja Römer-Paakkanen ja Pirjo Takanen-Körperich. | |
| <p>Kauneudenhoitoalalla tuotetaan palveluita, joilla vaikutetaan asiakkaan ulkoiseen olemukseen ja palvelukokemuksen tarkoitus on ulkoisen olemuksen kohentamisen lisäksi edistää asiakkaan hyvinvointia ja kohentaa hänen henkilökohtaista identiteettiään. Alalla työskentelevät yrittäjät ja työntekijät työskentelevät olosuhteissa, joissa nopeasti muuttuvat trendit myllertävät ja alan haasteet kasvavat sekä ulkomaisten yrittäjien alalle ilmestymisen että asiakkaiden vaatimustason kasvamisen myötä.</p> <p>Esimiestyön merkitys ja työhyvinvointi korostuvat pienissä yrittäjävetoisissa yrityksissä, joissa yrittäjä usein työskentelee asiakasrajapinnassa tiiviisti ja työllistää itsensä lisäksi yhden tai useampia työntekijöitä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on opetusportfolio, joka kuvaa tekijän ajatuksia ja ideoita opetuksesta ja sen kehittämisestä. Portfolion oppimateriaali koostuu luentomateriaalista, jonka tekijä laati Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opiston Kauneudenhoitoalan Erikoisammattitutkinnon lähiopetusta varten. Opetusportfoliossa kuvataan lyhyesti myös tekijän muuta opetustyötä.</p> <p>Lähiopetuksen yhteydessä käyty dialogi ja sen kautta vahvistunut käsitys esimiestyöstä kauneudenhoitolalla esitellään opinnäytetyön tietoperustan yhteydessä jokaista luentokertaa koskien. Tekijän oma ammatillinen osaaminen peilautui opetuksessa sekä yrittäjänä että esimiehenä toimimisen lähtökohdasta.</p> <p>Kauneudenhoitoalan yrittäjänä työskentelyn ja esimiehenä toimimisen suurimmat haasteet koettiin kireän taloustilanteen ja ulkomaisen kilpailun voimakkaan kasvamisen alalla aiheuttamiksi. Oman ja alaisten osaamisen kehittäminen ja johtaminen ymmärrettiin tärkeäksi osaksi liiketoimintaa ja menestystä. Omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät asiat koettiin merkityksellisiksi asioiksi oikeantyyppisten palvelukokemusten tuottamisen mahdollistamiseksi.</p> | |
| Asiasanat opetusportfolio, esimiestyö, kauneudenhoitoala, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi | |

Degree programme

| | |
|---|---|
| Authors Minna Kilpinen | Group or year of entry HELI11 |
| The title of thesis Teaching portfolio – Teaching leadership for students in SKY-Opisto | Number of report pages and attachment pages 46 + 39 |
| Advisor(s) Tarja Römer-Paakkanen and Pirjo Takanen-Körperich | |
| <p>Beauty care is a business field which produces services that provide improvement for customers' outer appearances. In addition to this the service experience supports the wellbeing of the client and the personal identity of him or her. The entrepreneurs and employees, working on the field, work in a rapidly changing world. Trends come and go and there is a lot of emerging competition from foreign entrepreneurs. In addition to this, demand for quality and awareness among the clients is growing.</p> <p>The importance of leadership and wellbeing while working grow importance in small businesses, where the entrepreneurs work in close contact with the client interface themselves and they employ one or more people.</p> <p>This thesis is a teaching portfolio, which describes the thoughts and ideas of the author on teaching and development of it. The study material consists of lecturing material, which the author constructed for Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opisto for vocational examination. The portfolio also covers other teaching experiences of the author.</p> <p>The dialogue that took place during the lessons and the impression on leadership in the field of beauty care, which was confirmed due to this, is presented in contact of the theoretical section of each study lesson. The professional background of the author was reflected in the teaching due to her own entrepreneur- and leadership experience in the field.</p> <p>The most challenging aspects for working as an entrepreneur and superior in the field of beauty care, were found to be the dominant economic situation and the growing foreign competition. The improving of personal or employee know-how and the managing of it were seen as an important part of the success of the business. The importance of one's own wellbeing was seen as a significant factor for enabling pleasant service experiences for the clients.</p> | |
| Key words teaching portfolio, leadership, beauty care field, work wellbeing, knowledge management | |

Sisällys

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto | 1 |
| 2 Opetusportfolio | 2 |
| 2.1 Opetusfilosofia | 2 |
| 2.2 Pedagoginen koulutus | 3 |
| 2.3 Opetushistoria | 3 |
| 2.4 Itsearvio omasta opetuksesta | 3 |
| 2.5 Palautteet opiskelijoilta, kollegoilta ja sidosryhmiltä | 4 |
| 2.6 Opetusmateriaali | 7 |
| 2.7 Opetuksen kehittäminen | 7 |
| 3 Kauneudenhoitoalan toimintaympäristö | 9 |
| 3.1 Kosmetologinen hoitotyö | 11 |
| 3.2 Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto | 12 |
| 3.3 Kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimiminen | 13 |
| 4 Esimiehenä toimiminen kauneudenhoitoalalla | 15 |
| 4.1 Johtamisen ja esimiestyön käsitteistöä | 17 |
| 4.2 Osaamisen johtaminen ja johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä | 21 |
| 4.3 Positiivinen ja kannustava työympäristö | 27 |
| 4.4 Esimiestaidot | 33 |
| 4.5 Työyhteisön hyvinvointi ja jaksaminen | 41 |
| Lähteet | 46 |
| Liitteet | 47 |

1 Johdanto

Kauneudenhoitoalalla tuotetaan palveluita, joilla vaikutetaan asiakkaan ulkoiseen olemukseen ja palvelukokemuksen tarkoitus on ulkoisen olemuksen kohentamisen lisäksi edistää asiakkaan hyvinvointia ja kohentaa hänen henkilökohtaista identiteettiään. Alalla työskentelevät yrittäjät ja työntekijät työskentelevät olosuhteissa, joissa nopeasti muuttuvat trendit myllertävät ja alan haasteet kasvavat sekä ulkomaisten yrittäjien alalle ilmestymisen että asiakkaiden vaatimustason kasvamisen myötä.

Esimiestyön merkitys ja työhyvinvointi korostuvat pienissä yrittäjävetoisissa yrityksissä, joissa yrittäjä usein työskentelee asiakasrajapinnassa tiiviisti ja työllistää itsensä lisäksi yhden tai useampia työntekijöitä.

Tämä opinnäytetyö on portfoliotyyppinen työ, jonka tarkoitus on esitellä luentosarjaa SKY-Opistolla. Opetusportfolion oppimateriaaliosuus koostuu luentomateriaalisarjasta Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opiston Erikoisammattitutkinnon opiskelijoille. Opinnäytetyössä avataan lisäksi kauneudenhoitoalan toimintaympäristöä yleisesti ja opetuksessa käytetyn luentomateriaalisarjan tietoperustaa sekä lähiopetuksessa käytyjä keskusteluja ja pohdintaa opiskelijoiden kanssa. Lähiopetus, jota Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opistolla annoin, perustui pitkälti dialogiin ryhmän kanssa varsinaisen teoriapohjan opettamisen lisäksi.

Lähiopetuksen sisältö perustui kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinnon Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opiston koulukohtaiseen opetussuunnitelmaan ja sen Kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimiminen (KHA) - tutkinnonosaan. Opinnäytetyön liitteenä on lähiopetuksen tarkempi aikataulu asiasisältöineen. Jokaisen lähiopetuskerran tietoperustan yhteydessä on osio, jossa kyseistä tietoperustaa peilataan kauneudenhoitoalan yrityksen kannalta.

Opetusportfoliossani kuvaan lyhyesti myös muuta opetustyötäni MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksessa. Koska opinnäytetyöni on opetusportfolio, lähdeluettelo on melko suppea ja opetuksessa peilasin teoreettisen pohjan lisäksi omaa yrittäjätaustani ja työhistoriaani esimiehenä.

2 Opetusportfolio

”The beautiful thing about learning is that nobody can take it away from you”.

B.B.King

Opetusportfoliostani selviää, miten ja millä keinoin olen onnistunut toteuttamaan omaa ajatusmalliani opetuksesta ja sen kehittämisestä. Koska opetusportfolio on osa opinnäytetyötäni, avaan oppimateriaalien tietoperustaa tarkemmin opinnäytetyön luvussa 4. Portfolioni koostuu seuraavista osa-alueista: Opetusfilosofia; Pedagoginen koulutus; Opetushistoria; Itsearvio omasta opetuksesta; Palautteet opiskelijoilta, kollegoilta ja muilta sidosryhmiltä; Oppimateriaali ja Opetuksen kehittäminen. Portfoliosta ilmenee oma ajattelutapani opetuksesta ja oppimisesta, pedagogisen koulutuksen osuudessa kerron tulevaisuuden suunnitelmistani aiheeseen liittyen. Opetushistoriaa koskevassa osuudessa kerron opetuksestani MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksessa sekä SKY-Opistolla. Itsearvion osiossa pyrin analysoimaan omaa onnistumistani opetusajatteluuni liittyen ja palautteiden osalta kerron esimerkkinä saamastani kurssipalautteesta, jonka keräsin keväällä 2014 nuorisopuolen opiskelijoilta. Oppimateriaalin esittely tapahtuu tarkemmin opinnäytetyöni luvussa 4. Opetuksen kehittämisen osalta kerron yhteistyöstä, jota teemme seitsemän markkinoinnin opettajan kesken MERCURIAssa.

2.1 Opetusfilosofia

Opetusajatteluni perustuu hyvin pitkälle opiskelijakeskeisyyteen ja yhteistyön merkityksen korostumiseen. Koen olevani enemmänkin ohjaaja kuin opettaja ja koen oman ammatillisen taustani erittäin suureksi voimavaraksi opetustyössäni. Käytännön työkokemukseni auttaa teoreettisen tiedon jäsentämisessä ja opettamisessa opiskelijoille. Vuorovaikutteisuus, tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus ovat ne arvot, joille pyrin opetukseni ja arviointini perustamaan. Perinteinen ajattelumalli, jossa opettaja välittää informaatiota luennoinnin muodossa, sopii kuitenkin mielestäni teoriapohjan syventämiseen esimerkiksi opintojakson ensimmäisillä kerroilla.

Opiskelijoiden oman vastuun merkitys korostuu opetuksessani, koska koen yhtä tärkeänä työelämätaitojen kehittymisen kuin teoreettisen tietopohjan karttumisen varsin-

kin nuorisopuolella opettaessa. Aikuiskoulutuspuolella vuorovaikutteisuus korostuu jopa vielä nuorisopuolta enemmän ja toivon dialogiin myös kriittistä ulottuvuutta ja kannustan opiskelijoita siihen. Pyrin olemaan avoin muutoksille ja uuden ryhmän kohdatessani muokkaan opetustani ryhmän dynamiikan mukaiseksi. Vaikka sisältö pysyy opintojaksoilla samana, tehtävät ja varsinkin opetusmetodini saattavat vaihdella tarpeiden mukaan melko suurestikin.

2.2 Pedagoginen koulutus

Minut valittiin MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitokseen opettajaksi ammatillisen historian ja vankan kaupan alan osaamiseni johdosta enkä ole vielä suorittanut pedagogisia opintoja. Olen kuitenkin hakemassa HAAGA-HELIA:n ammatilliseen opettajakorkeakouluun heti valmistuttuani seuraavan mahdollisen hakuprosessin yhteydessä.

2.3 Opetushistoria

Olen opettanut päätoimisena tuntiopettajana MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksessa vuodesta 2011 ja sivutoimisena tuntiopettajana vuodesta 2010 lähtien. Opetustyöni tapahtuu pääosin nuorisokoulutuksen puolella, mutta opetan myös aikuiskoulutuksen osastolla sekä toimin Kaupan Lähiesimies -koulutuksen ohjaajana kuudelle opiskelijalle.

Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opisto on ostanut alihankintana MERCURIAsta kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinnon opetusta vuodesta 2012 ja olen ollut mukana opettamassa kosmetologiopiskelijoita tämän yhteistyön alusta saakka.

2.4 Itsearvio omasta opetuksesta

Koska olen opettajana vielä melko tuore, koen että olen vasta matkan alussa. Tämä on sekä etu että haitta, mutta koen asian lähinnä positiivisena voimavarana. Käytännön työelämän kokemukseni helpottaa huomattavasti opetustyötä ja opiskelijoilta tulleen palautteen mukaan se myös mielletään hyvänä asiana ja saankin usein kiitosta asiaan liittyen.

Koen, että yritysmaailmassa yli kaksikymmentä vuotta työskennelleenä olen oppinut ja omaksunut tiettyjä toimintamalleja, joiden hyödyntäminen helpottaa opettajana toimimista huomattavasti. Informaation ajantasaisuuden ylläpitäminen ja luentomateriaalien jatkuva päivittäminen ovat esimerkkejä tästä, eihän kaupan alalla työskennellessäkään voi katsoa taaksepäin vaan täytyy olla valmiuksia vastata ajan haasteisiin.

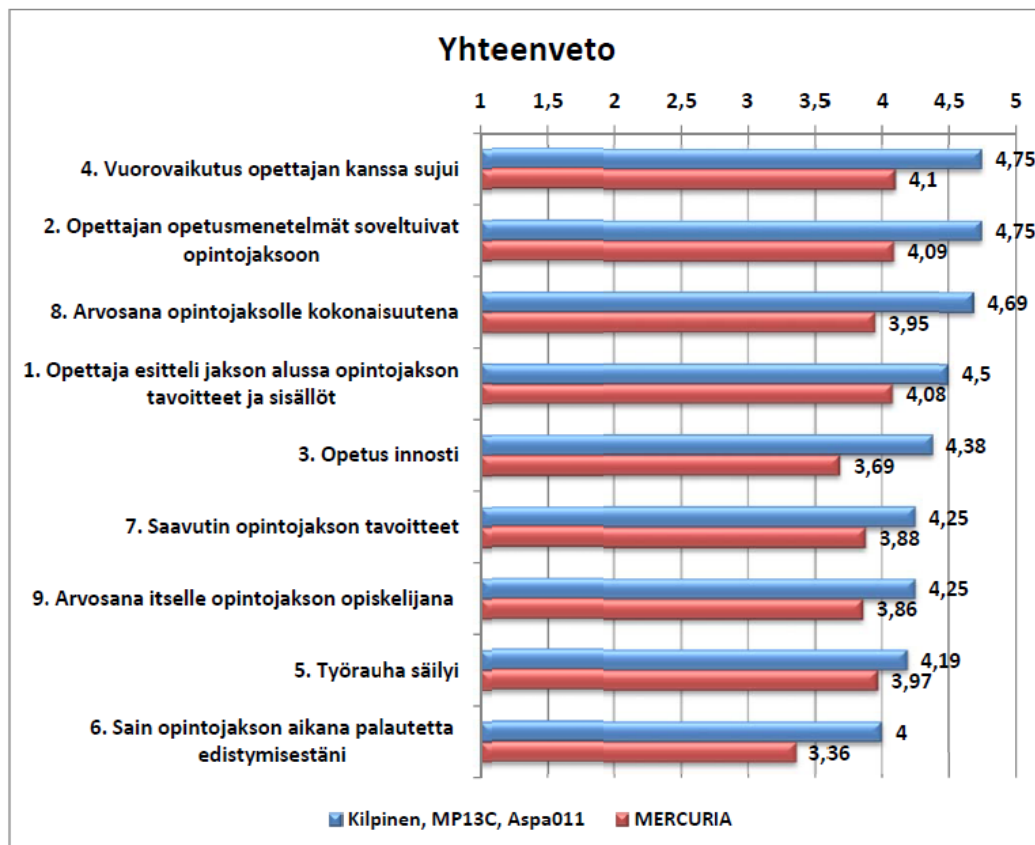
Vaikka en olekaan vielä päteväitynyt opettajana, koen että ammatillinen identiteettini on melko korkea enkä pelkää kohdata mahdollista kritiikkiä opetukseni tai opetusmetodieni tiimoilta. Hyvinä puolinani koen kyvyn käsitellä montaa asiaa samanaikaisesti, avoimen mielen sekä kyvyn kohdata erilaiset opiskelijat avoimesti ja ennakkoluulottomasti. Kehittymiskohteita löydän eniten opiskelijoiden arviointiin liittyen; pohdin viimeiseen saakka arvioinnin oikeellisuutta ja oikeudenmukaisuutta ja tämä vie kohtuuttoman paljon aikaa. Oletan asian kuitenkin helpottuvan ajan myötä.

2.5 Palautteet opiskelijoilta, kollegoilta ja sidosryhmiltä

MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitos kerää säännöllisesti palautetta opetuksesta opiskelijoilta. Palautteen kerääminen tapahtuu suullisen palautteen lisäksi SurveyPal –kyselynä opintojakson lopuksi.

Myös MERCURIAn sidosryhmät antavat palautetta opettajan suorituksesta esimerkiksi työssäoppimisen yhteydessä TOP -arviointikäynneillä. Ilokseni olen pystynyt hyödyntämään omia verkostojani markkinoinnin ja maahantuontiyritysten parissa auttaakseni opiskelijoita saamaan mahdollisimman monipuolisia ja mielenkiintoisia harjoittelupaikkoja. Myös yli kahdenkymmenen vuoden työsuhteeni Stockmannilla on auttanut opiskelijoita pääsemään harjoitteluun yrityksen osto-organisaatioon entisten kollegojeni pariin. Sekä tutut maahantuojat, Stockmannin osto-organisaation edustajat, että Kampin Kauppakeskuksen markkinointiosasto on antanut erittäin positiivista palautetta ”nappivalinnoistani” eri yrityksiin.

Esimerkiksi syksyllä 2013 ja keväällä 2014 opettamani Asiakaspalvelutyö –kurssin palaute näytti osaltani seuraavalta:



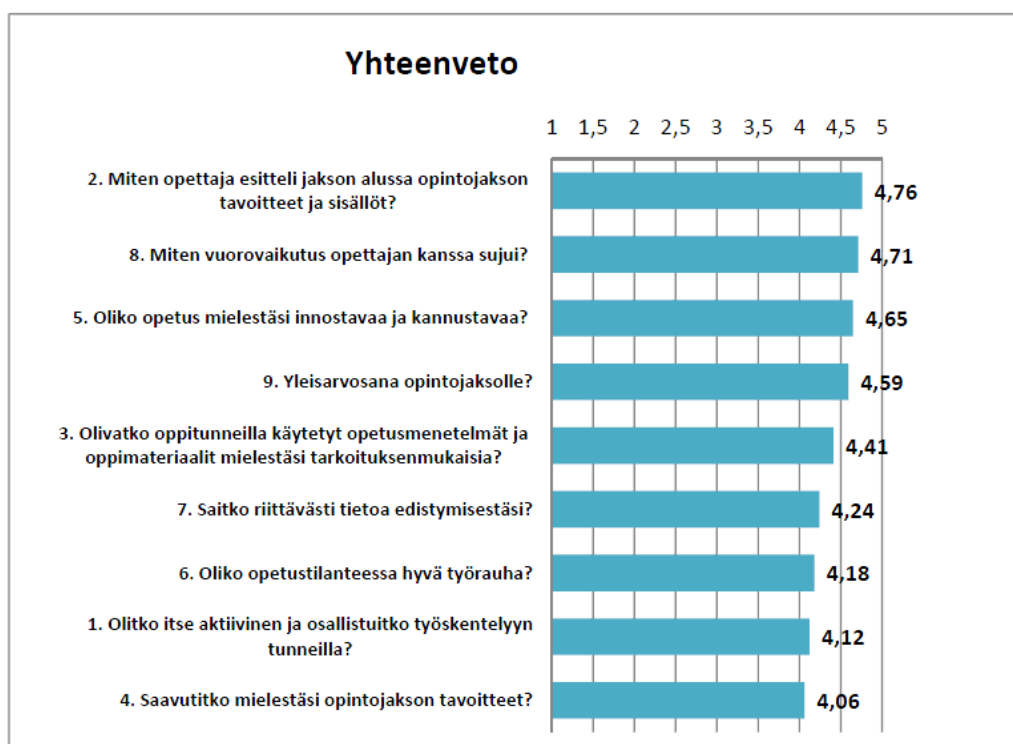
Kuvio 1. Oppilaiden antama arviointi Asiakaspalvelutyön kurssilta lv 2013-2014

Lisäksi keräsimme kyseiseltä opintojaksolta oman palautteen kuuden kollegani kanssa, ohessa avoimiin kysymyksiin tulleita vastauksia:

- Aspatyö tunniti olivat koko viikon kohokohta! Oli aina ihana tulla tunneille kun näki opettajan, joka piristi ja kannusti. Vaikka aamulla olisikin noussut väärällä jalalla, opettaja sai aina hyvälle tuulelle ja päivä parani samantien. Oli aina ihana aloittaa viikonloppu kun koko viikosta jäi hyvä mieli, Aspatyö tuntien avulla. Harmittaa kun nyt on vikatunti eikä juuri tämä kurssi jatku enää, Kiitos ihanalle Mintulle! Olet kyllä paras opettaja. :) (anonymous@surveypal.com, Kaikki, Vastaus kysymykseen: Mistä ryhmästä olet on mp13c)
- oli tosi mukava jakso :) (anonymous@surveypal.com, Kaikki, Vastaus kysymykseen: Mistä ryhmästä olet on mp13c)
- Kiitos Mintulle hyvästä opetuksesta. (anonymous@surveypal.com, Kaikki, Vastaus kysymykseen: Mistä ryhmästä olet on mp13c)
- Kiitos Minttu yhteisestä kurssista. Mukavaa on ollut ja olet super ihana ope! <3 (anonymous@surveypal.com, Kaikki, Vastaus kysymykseen: Mistä ryhmästä olet on mp13c)

Huomautan kyseisten palautteiden osalta, että kyseessä on ensimmäisen vuosikurssin opiskelijat, joiden palaute on vielä avoimempaa kuin vanhemmilla opiskelijoilla.

Syksyllä 2012 ja keväällä 2013 samaisen kurssin palaute edelliselle vuosikurssille näytti seuraavalta (kyseisenä vuonna en saanut vertailulukuja yhteenvedon osalta, mutta jokaisen arvioitavan osa-alueen tulokset olivat yli 0,5 desimaalia yli keskiarvon):



Kuvio 2. Oppilaiden antama arviointi Asiakaspalvelutyön kurssilta lv 2013-2014

Kollegoilta saamani palaute on ollut pääsääntöisesti positiivista ja kannustavaa. Olen saanut kiitosta uusien näkökulmien tuomisesta opetukseen sekä innostuneesta otteestani. Voitin myös leikkimielisen ”Vuoden Tulokas” -palkinnon MERCURIAn henkilöstön äänestyksessä syksyllä 2012. Palkinto luovutettiin henkilöstön pikkujouluissa rehtorin ja opetusjohtajan toimesta.

Kaupan Lähiesimieskoulutukseen osallistuvat ohjattavani ovat antaneet suullisesti positiivista palautetta ymmärryksestäni kaupan käytänteistä vähittäiskaupan alalla. Myös heidän työpaikkaohjaajansa ovat olleet erittäin tyytyväisiä ammatilliseen näkökulmaani ja kokonaiskuvan hyvään hahmotuskykyyn. Ammattiosaamisen näyttöjen arviointi on

myös helpompaa, kun ymmärtää arvioinnin kriteerit syvemmin käytännön tasolla. Varsinkin Stockmannin liiketoiminnan prosessit ovat yli kahdenkymmenen vuoden työsuhteen jäljiltä erittäin tuttuja ja arviointikeskustelut ovat olleet erittäin hedelmällisiä.

2.6 Opetusmateriaali

Esittelen Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opistolle tekemäni opetusmateriaaliin liittyvää tietoperustaa tarkemmin opinnäytetyöni luvussa 4. Olen jaotellut tietoperustan lähiopetuskertojen aiheen mukaan seuraavasti:

- Johtamisen ja esimiestyön käsitteistöä (luku 4.1)
- Osaamisen johtaminen ja johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä (luku 4.2)
- Positiivinen ja kannustava työympäristö (luku 4.3)
- Esimiestaidot (luku 4.4)
- Työyhteisön hyvinvointi ja jaksaminen (luku 4.5)

Opetusmateriaalit ovat liitteenä opinnäytetyössäni. Opetusmateriaalien aiheet mukailevat Kauneudenhoitoalan Erikoisammattitutkinnon (EAT) Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opiston koulukohtaista opetussuunnitelmaa ja sen Kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimiminen (KHA) - tutkinnonosaa.

Opetukseni tavoite oli tuoda oman yrittäjätaustani kautta ymmärrystä kauneudenhoitoalalle ensimmäistä yritystään perustaville opiskelijoille ja toisaalta antaa jo yrittäjänä toimiville opiskelijoille uusia näkökulmia esimiestyöhön ja siihen liittyviin haasteisiin.

2.7 Opetuksen kehittäminen

Omassa opetuksessani olen korostanut opiskelijan aktiivisen otteen merkitystä oppimisprosessissa. Nuorisopuolen opiskelijoita ohjatessa varsinkin toiminnallisten opetusmetodien merkitys korostuu. Toimin ns. salkkuvastaavana Tuoteneuvonnan ja Asiakaspalvelutyön opintokokonaisuuksien osalta, joten on tuntunut luontevalta kehittää opetussisältöä ja metodeja juuri kyseisiin opintokokonaisuuksiin.

Olenkin kehittänyt Tuoteneuvonta – tutkinnonosaan projektityyppisen kurssitehtävän, jossa opiskelijat järjestävät koululle kesämessut. Prosessi lähtee yhteistyökumppanin kontaktoinnista, sponsorin varmistuttua jatkuu messukansion materiaalien tekemiseen ja messuosaston visuaalisen ilmeen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kesämessut pidetään MERCURIAn ala-aulassa ja sinne kutsutaan myös Martinlaakson lukion opiskelijat tutustumaan kesäisiin tuotteisiin ja maistelemaan niitä.

Olen kokenut erittäin palkitsevaksi tilanteet, joissa messuryhmät, kooltaan 4-5 henkeä, onnistuvat saamaan yhteistyökumppanin monien kontaktointien jälkeen. Järjestimme kesämessut tänä vuonna huhtikuun lopussa ja ilokseni kymmenen ryhmää kahdestatoista onnistui sponsorin saamisessa. Nyt toista kertaa messuja järjestäessä kehitin projektityöhön entistä selkeämmän prosessikuvauksen opiskelijoita varten. Projekti huipentuu messujen jälkeen kiitoskirjeen lähettämiseen yhteistyökumppanille.

Toinen kehittämiseni kohteena ollut opintokokonaisuus on Asiakaspalvelutyö ja sen laajan kurssi. Palautteet opiskelijoilta -kohdassa olevat kurssipalautteet ovat juuri kyseiseltä kurssilta. Toteutamme kurssin samanaikaisesti seitsemälle rinnakkaisluokalle, eli kaikille ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoille samana viikonpäivänä koko päivän kestävä lähiopetuksen avulla. Opintokokonaisuuteen liittyy sekä perinteistä luennointia, yksilö- että ryhmätyöskentelyä. Opiskelijat tuottavat asiakaspalvelutilanteisiin liittyviä videoita, kehittävät Kebab -kioskikonsepteja, joiden avulla sisäistävät markkinoinnin peruskilpailukeinot helpommin, tekevät retken Helsingin keskustaan ja tutustuvat erityyppisiin liiketoimintakonsepteihin ja vertailevat saman toimialan kilpailijoita keskenään sekä pohtivat omaa kuluttajakäyttäytymistään nyt ja tulevaisuudessa ja tekevät aiheeseen liittyvän kuvakollaasin.

Opinnäytetyöni varsinainen aihe, eli oppimateriaalin tuottaminen SKY-Opistolle on myös ollut kehittämiseni kohteena, sillä kyseinen erikoisammattitutkinto kuului ensimmäistä kertaa opiston tarjoamaan opetukseen vuonna 2012, jolloin aloitin esimiestyön opettamisen kosmetologiopiskelijoille.

3 Kauneudenhoitoalan toimintaympäristö

Kauneudenhoitoalalla tuotetaan palveluita, joilla vaikutetaan asiakkaan ulkoiseen olemukseen. Palvelukokemuksen tarkoitus on varsinaisen ulkoisen olemuksen kohentamisen lisäksi edistää asiakkaiden hyvinvointia ja kohentaa heidän henkilökohtaista identiteettiään.

Kauneudenhoitoalan ammattilaiset työskentelevät joko toisten palveluksessa tai itsenäisinä ammatinharjoittajina tai yrittäjinä. Ala on sekä kaupallinen että käsityömäinen palveluala. (Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattinetti. 2013).

Kauneudenhoitoala on osa sosiaali- ja terveysalaa. Varsinaisten kauneudenhoitoalan liikkeiden lisäksi yrityksiä toimii esimerkiksi kylpylöiden, hoitoloiden, palvelutalojen ja sairaaloiden yhteydessä sekä tavarataloissa ja risteilyaluksilla.

Kauneudenhoitoalan palvelut jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen: kosmetologiseen hoitotyöhön, parturi-kampaamopalveluihin sekä maskeeraukseen. Alan ammattilaisia työskentelee lisäksi teatteri-, valokuvaus-, televisio- ja elokuva-alalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattinetti. 2013)

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2010 kauneudenhoitoalalla toimi 2361 yritystä. Alan toimipaikkojen lukumäärä oli 2377 samana vuonna. Kyseiseen lukuun sisältyvät myös maskeeraajien pitämät yritykset. (Suomen Kosmetologien Yhdistys 2013).

Yksityisyrittäjyyden ja vuokratuoliyrittäjyyden lisäksi kauneudenhoitoalan ammattilaisia toimii myynti- ja markkinointitehtävissä sekä opetustehtävissä alan yrityksissä. Suomen Kosmetologien Yhdistys toteutti vuonna 2011 kyselyn jäsenilleen. Kyselyn tuloksista selvisi, että 60 % alalla työskentelevistä kosmetologeista työskentelee yrittäjänä ja toisen palveluksessa noin 25 % henkilöistä. Hyvin suuri osa kauneudenhoitoalan kosmetologien pitämistä yrityksistä on pieniä 1-2 hengen yrityksiä. (Suomen Kosmetologien Yhdistys 2013).

Suomen Kosmetologien Yhdistyksessä on noin 3 400 jäsentä, joista noin 1 200 toimii hoitolayrittäjinä. Kosmetologien työllisyystilanne on hyvä johtuen suurelta osin siitä, että suurin osa alan ammattilaisista työskentelee joko liikkeen- tai ammatinharjoittajina. Työpaikkoja toisen palveluksessa on vähän ja alan työllisyysnäköymien oletetaan pysyvän samantyyppisinä myös tulevaisuudessa.

Kauneudenhoitoalan työllisyyttä pitävät yllä palveluiden jatkuva kysyntä, ihmisten halu panostaa ulkoiseen olemukseensa sekä yleinen edustavuuden merkityksen korostuminen työelämässä. Hyvä ammattitaito ja korkea osaaminen edesauttavat työllistymistä ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden pysyvyyttä. Lisäksi hyvien viestintä- asiakaspalvelu- sekä vuorovaikutustaitojen merkitys vahvistuu tulevaisuudessa entisestään. Kielitaidon ja erilaisten kulttuurien ymmärtämyksen tärkeys tulee myös korostumaan.

Ihmisten tietoisuus itsensä hoidattamisesta on lisääntynyt kansainvälistymisen myötä. Onkin oletettavissa, että kauneudenhoitoalan palveluiden kysyntä kasvaa tulevaisuudessa entisestään. Tämä osaltaan edesauttaa sitä, että alan yritykset tulevat monipuolistamaan tarjontaansa ja palveluitaan. Peruspalveluiden tarjoamisen lisäksi erikoistuneiden ja korkeatasoisten hoitolapalveluiden osuus alan tarjonnasta tulee kasvamaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattinetti. 2013)

Kauneudenhoitoalan tulevaisuudennäkymiin kuuluu moniammattisuus eli kauneudenhoidon ammattien rinnakkainen osaaminen. Verkostoituminen liiketoiminnan eri osa-alueilla, esimerkiksi ostotoiminnan osalta tai erilaisten koulutusverkostojen kehittäminen tullee yleistymään alalla voimakkaasti.

Jotta asiakaspalvelu kehittyisi ajan vaatimusten mukaiseksi, liiketoimintayksiköiden koko saattaa tulevaisuudessa kasvaa. Tämä edesauttaisi mahdollisimman joustavia aukioloaikoja sekä monipuolisen tarjooman kehittämistä palveluiden osalta. Kielitaidon merkityksen nähdään tulevaisuudessa kasvavan sekä ulkomaille työllistyttäessä että asiakaskunnan kansainvälistyessä Suomessa. Edellä mainittujen lisäksi kielitaidon tärkeys korostuu alan kansainvälisiä kehityssuuntia seurattaessa. Aktiivinen jatko- ja täydennyskoulutukseen osallistuminen on tärkeää, jotta pysyy mukana kauneudenhoitoalan tutkimus- ja kehitystyön viitoittamissa trendeissä.

Kosmetologin työnkuva tulee monipuolistumaan ihonhoidon ammattilaisuudesta ihmisen terveyden ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen asiantuntijuuteen. Työ saattaa tulevaisuudessa sisältää esimerkiksi projektiluontoista koulutustyötä erityyppisille kohderyhmille. Kilpailun kauneudenhoitoalalla oletetaan kiristyvän ja profiloitumisen ja uusien palvelujen tarjoamisen merkityksen alan yrityksille kasvavan. (Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattinetti. 2013).

3.1 Kosmetologinen hoitotyö

Kosmetologin työn tarkoitus on asiakkaan ihon kauneuden ylläpidon lisäksi kehittää hänen kehonsa kauneutta ja terveyttä. Varsinaisen hoitotyön toteutuksen lisäksi kosmetologi suunnittelee ja markkinoi asiakkaalle kasvojen, käsien ja jalkojen hoitoja sekä ehostusta. Kokonaisvaltaiseen hoitopalveluun voi kuulua myös terveellisten elämäntapojen opastusta, värien käyttöä tai apua persoonallisen tyylin löytämisessä tai sen vahvistamisessa. Työ suunnitellaan aina asiakaslähtöisesti, ottaen huomioon hänen esteettiset ja sosiaaliset tavoitteet ja tarpeensa. (Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattinetti. 2013)

Kosmetologin työ tukeutuu myös terveydenhuollon tietoperustan hyödyntämiseen sekä erilaisiin vaihtoehtoihin hoitomuotoihin. Jokapäiväiseen työhön sisältyy yleiseen hyvinvointiin liittyvää terveys- ja ravitsemusneuvontaa. Ominaista kosmetologin työlle ovat koskettamiseen perustuvat toistuvat ja läheiset asiakaskontaktit ja erilaisten laitteiden kanssa työskentely.

Kosmetologilla on usein käytössään tekniikan viimeisimmät apuvälineet. Kosmetologisen hoitolan aloittamiskustannukset ovatkin osittain tästä syystä korkeat, keskimäärin 16 000 – 25 000 euroa. Myös hoitolan fyysisille tiloille on asetettu tiettyjä vaatimuksia. Valtaosa kosmetologeista toimii yksityisyrittäjinä, mutta aloittelevalle kosmetologille saattaa aluksi olla järkevämpää työskennellä niin kutsutulla vuokrapaikalla, jossa työskennellään toisen alan yrittäjän toimitiloissa ja hänen omistamillaan laitteilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattinetti. 2013).

Kosmetologisia perushoitoja ovat mm. ihonpuhdistus, kasvohoidot, käsihoidot sekä jalka- ja vartalohoidot. Lisä- tai täydentävinä hoitoina kosmetologi voi käyttää akupistepainelua, lymfa-, vyöhyke- tai aromaterapiaa sekä sidekudoshierontaa.

Kauneudenhoitoalan perustutkinto (kosmetologi) on kauneudenhoitoalan toisen asteen ammatillinen perustutkinto. Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto (EAT) suoritetaan näyttötutkintona. Kauneudenhoitoalan ammattikorkeakoulututkinto on estenomi. (Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattinetti. 2013).

3.2 Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto

Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinnon suorittanut tai aikaisemmin erikoiskosmetologiksi valmistunut on syventänyt alan perustutkinnon, kosmetologin, opinnoissa vaadittuja tietoja mm. ihosta, erilaisista hoidoista sekä raaka-aineista. Hän voi työskennellä itsenäisenä ammatinharjoittajana, yrittäjänä, toisen palveluksessa tai sosiaali- ja terveysalan työympäristöissä kauneudenhoitoalan palveluita tuottaen. Opintoihin kuuluu myös esimieskoulutusta, joten tutkinnon suorittanut voi toimia työelämässä esimiestehtävissä. (Suomen Kosmetologien Yhdistys. 2013).

Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinnossa tutkinnon suorittaja osoittaa osaamisensa alan vaativissa tehtävissä sekä ihonhoidon asiantuntijana että kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimimisessa. Valinnaisen tutkinnon osan avulla tutkinnon suorittanut omaa erityisosaamisen yhdessä tutkinnon osaamisalueessa. Näitä ovat aromaterapian ja eteeristen öljyjen käyttäminen ihonhoidossa, jalkojen hyvinvoinnin tukeminen ja ennaltaehkäisevä jalkahoito kauneudenhoitoalalla tai kauneudenhoitoalan palvelujen tuottaminen ja kehittäminen. (Opetushallitus. Näyttötutkinnon perusteet. Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto 2011. Määräys 31/011/2011).

Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinnon suorittaminen edellyttää kahden pakollisen ja vähintään yhden valinnaisen tutkinnon osan suorittamista.

Taulukko 1. Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinnon osat.

| |
|---|
| Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto |
| A Pakolliset osat |
| 3.1 Ihonhoidon asiantuntijana toimiminen |
| 3.2 Kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimiminen |
| B Valinnaiset osat, josta valittava yksi tutkinnon osa |
| 3.3 Aromaterapian ja eteeristen öljyjen käyttäminen ihonhoidossa |
| 3.4 Lymfahoitomenetelmän käyttäminen ihonhoidossa |
| 3.5 Jalkojen hyvinvoinnin tukeminen ja ennaltaehkäisevä jalkahoito kauneudenhoitoalalla |
| 3.6 Kauneudenhoitoalan palvelujen tuottaminen ja kehittäminen |

Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto on tarkoitettu henkilöille, joilla on vähintään kauneudenhoitoalan ammatillisen perustutkinnon tasoiset tiedot ja taidot sekä alan työkokemusta. Tutkinnon perusteissa (Opetushallituksen määräys 31/011/2011) vaadittu ammattitaito osoitetaan näyttötutkinnossa, joka suoritetaan koulutuksen aikana.

Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinnon suorittaminen tapahtuu yhden lukuvuoden aikana. Lähiopetusta järjestetään joka viikko tiistaista torstaihin ja se ajoittuu ajanjaksolle elokuu – huhtikuu. Koulutuksen hinta on 680 € ja sen lisäksi tulee maksettavaksi Opetushallituksen määräämä tutkintomaksu 58 €. (SKY-Opisto. 2013)

3.3 Kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimiminen

Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto koostuu kahdesta pakollisesta ja yhdestä valinnaisesta tutkinnon osasta. Pakolliset osat ovat Ihonhoidon asiantuntijana toimiminen (IHA) ja Kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimiminen (KHA). Lisäksi tutkinnon suorittamiseksi vaaditaan yhden valinnaisen tutkinnon osan suorittaminen. (Taulukko 1. Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinnon osat).

Lähiopetukseen sisältyy luentoja jokaisesta tutkinnon osasta. Opinnäytetyössäni keskityn Kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimiminen (KHA) -tutkinnonosan osiin, joista

kävin luennoimassa Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opistolla liitteessä 1 kuvatus aikataulun mukaisesti.

Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinnon 2011 mukainen koulukohtainen opetus-suunnitelma Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opiston osalta löytyy liitteestä 2. Ammattitaitovaatimukset on jaoteltu arvioinnin kriteerien mukaan. Kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimiminen (jäljempänä KHA) -tutkinnon osan ammattitaito osoitetaan ja arvioidaan tutkinnon suorittajan laatiman, kauneudenhoitoalan toimintaympäristöön tehdyn kirjallisen oman työyhteisön toiminnan kehittämissuunnitelman ja sen esittämisen perusteella. Ammattitaidon osoittamista täydennetään tarvittaessa kirjallisen materiaalin lisäksi videotallenteella viestintätilanteesta. Arvioinnissa tulee olla mukana tutkinnon suorittajan itsearviointi hänen ohjaus- ja esimiestaidoistaan. (SKY-Opisto. Kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto 2011. Määräys 31/011/2011. Koulukohtainen Opetussuunnitelma).

4 Esimiehenä toimiminen kauneudenhoitoalalla

Kauneudenhoitoala kehittyy Suomessa haastavampaan suuntaan. Kilpailutilanne alalla kovenee ja sillä työskentelevien ammattilaisten osaamista, tietotaitoa ja uudistumiskykyä testataan entistä vaativampien asiakkaiden suunnalta. Tämä asettaa myös esimiestyölle uusia haasteita. Koska suuri osa kauneudenhoitoalalla työskentelevistä kosmetologeista toimii joko yrittäjänä tai toisen palveluksessa pienissä yrityksissä, esimiestyö on hyvin konkreettista – sekä itsensä johtamista että joko yhden alaisen tai pienen tiimin esimiehenä toimimista.

Omaan opetusmenetelmääni kuului teoriapohjaista luennointia ja sen lisäksi vapaata keskustelua aiheesta. Opetettava ryhmä koostui yhdestätoista kauneudenhoitoalan ammattilaisesta, joista osalla oli usean vuoden työkokemus esimiestyöstä ja yrittäjyydestä ja toisaalta osa oli vasta aloittelemassa omaa yritystään. Ryhmän jäsenistä 6 toimi yrittäjänä. Itsekin yrittäjätaustaisena henkilönä pyrin lähiopetuksessa peilaamaan aina omakoh-
taisia kokemuksiani sekä yrittäjyydestä että esimiehenä toimimisesta. Jokaisella luentokerralla käsiteltiin yksi tai useampi osa Opetussuunnitelmassa lueteltuja Ammattitaitovaatimusten arvioinnin kohteita. Luentomateriaalit on nimetty tämän mukaisesti päivämäärittäin.

Lähiopetuksen kokoava teema oli osaamisen johtaminen ja yrittäjyyden ja esimiestyön yhdistämisen haasteet. Ryhmän opiskelijoista ainoastaan kaksi työskenteli oman yrityksensä toimipisteessä ja loput alihankintapalvelujen tuottajana isommissa yrityksissä, joten keskustelimme myös johtamisen haasteista suuremmassa yrityksessä. Opiskelijat kokivat ulkomaalaisten yritysten ja yrittäjien todella nopean alalle rantautumisen ja kilpailun kovenemisen varsinkin hintojen osalta suurimmaksi haasteeksi tulevaisuudessa. Huolta herätti esimerkiksi se, miten asiakkaat saisi ymmärtämään hinnoittelun suuret erot ja kävimme paljon läpi osaamisen ymmärtämistä ja omien vahvuuksien korostamista osana yrityksen markkinointiviestintää. Alan yrittäjälle onkin erityisen tärkeitä brändätä itsensä erityisosaajana ja erilaistua selkeästi kilpailijoistaan. Mahdollisissa rekrytointitilanteissa eniten päänsäikäilyä aiheuttaa yrityksen brändiä tukevan työntekijän löytäminen. Koska kyse on käden taidosta ja kokonaisuuksien hallinnasta vankan ammattitaidon ilmentymänä, oikeantyyppisen työntekijän löytäminen on ensisijaisen tär-

keätä. Vaikka yritys tuottaisi ensiluokkaisia kauneudenhoitoalan palveluita, palvelukokemukseen liittyy aina asiakkaan osalta myös yrityksen toimitilojen arviointi sekä yleisen tunnelman aistiminen.

Koska kauneudenhoitoalalla myydään ammattilaisten tuottamia asiantuntijapalveluita, osaamisen johtaminen oli yksi tärkeistä teemoista lähiopetuksessa. Alalla työskentelevälle yrittäjälle on hyvin tärkeää oppia tunnistamaan osaamista ja myös ajan haasteiden mukaisesti kehittämään sitä, sekä itsensä johtamisen osalta että esimiestyön kannalta. Muuttuvassa toimintaympäristössä työskentely oli myös tärkeä aihe, sillä yrittäjälle jakaminen ja esimiehenä toimiminen paineiden alla on arkipäivää ja oman tyyneyden säilyttäminen on ensisijaisen tärkeää näissä tilanteissa. Luvussa 4.2. kerrotaan osaamisen tunnistamisesta ja sen johtamisesta sekä esimiestyön haasteista muutoksen johtamisen osalta

Työmotivaation varmistaminen ja oman ajankäytön ja jaksamisen tasapainon löytäminen sekä työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen herättivät paljon keskustelua ryhmän kesken. Positiivisen ja kannustavan työympäristön luominen ja tasapuolisen arvioinnin tärkeys korostuu alalla, jolla tuotetaan hyvinvointipalveluita. Stressaantunut esimies tai alainen tuskin pystyy tuottamaan harmonista palvelukokemusta. Luvussa 4.3 esitellään työympäristön ilmapiirin merkitystä työntekijän motivaatioon sekä tasapuolisen ja kannustavan arvioinnin suhdetta yksilön oman osaamisen arviointiin.

Hyvän esimiestyön merkitystä työyhteisölle ei voi kyllin korostaa. Kävimme lähiopetuksessa läpi hyvän esimiehen ominaisuuksia, esimiestyön haasteita sekä esimiesosaamisen ja esimiestaitojen kehittämistä. Ensimmäisellä luentokerralla perehdyimme johtamisen ja esimiestyön käsitteistöön ja nykypäivän johtamiseen liittyviin termeihin ja toisella esimiestyöhön liittyvällä lähiopetuskerralla keskityimme muun muassa viestintätilanteisiin, joita esimies työssään kohtaa sekä esimiehen tehtäviin ja velvollisuuksiin. Luvuissa 4.1 ja 4.4 käsitellään näiden luentokertojen tietoperustaa.

Viimeisellä lähiopetuskerralla keskityimme työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen sekä ajankäytön hallintaan esimiehen ja yrittäjän jaksamisen kannalta. Puhuimme paljon työn ja vapaa-ajan oikean tasapainon merkityksestä yrittäjyyden haasteita kohda-

nessa. Työyhteisön hyvinvointi lähtee yrittäjän tai esimiehen hyvinvoinnista ja esimerkiksi, joten aiheen merkityksellisyyttä ei voi väheksyä. Tämän luentokerran tietoperustaa kuvataan luvussa 4.5.

4.1 Johtamisen ja esimiestyön käsitteistöä

Ensimmäisellä lähiopetuskerralla luentojen aihe oli esimiestyö käsitteenä ja yleinen katsaus johtamisen historiaan ja käsitteistöön. Lisäksi käsitteimme ryhmän erityistoiveita tulevien luentojen aihepainotusten suhteen. Koska opiskelijaryhmä oli hyvin heterogeeninen, päätimme, että käymme läpi myös yleisiä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä uskomuksia ja rohkaisin opiskelijoita kertomaan omia kokemuksiaan sekä esimiehenä toimimisesta että näkemyksiä esimiestyöstä alaisen näkökulmasta.

Aloitin ensimmäisen lähiopetuskerran käymällä läpi yrityksen eri sidosryhmien tehtäviä ja niiden välisiä yhteyksiä. Tämän jälkeen keskityimme varsinaiseen johtamisen ja esimiestyön aihealueeseen. Pohdimme ryhmässä johdon tehtäviä yrityksen toiminnan jatkuvuuden takaajana sekä toiminnan kehittäjän roolissa.

Visio ja liiketoiminnan strategia ovat aloittavalle kauneudenhoitoalan yrittäjälle usein käytännön tasolla hyvinkin selviä asioita, mutta niiden konkretisoiminen esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaan saattaa olla haasteellista. Avasin oman yrittäjätaustani pohjalta näitä termejä ryhmälle samalla kun pohdimme perus kilpailukeinojen merkitystä toimialan yrittäjille. Henkilöstön merkitys korostuu palveluita tuottavassa yrityksessä ja osaamisen kehittäminen onkin liiketoiminnan ydinaluetta.

Viitalan (2004, 13) mukaan henkilöstöjohtamisen tulee selkeästi viedä asetettua visiota kohden. Henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan käsitteiden avulla kävimme keskustelua rekrytoinnin haasteista ja yksityisyrittäjän riskistä ulkopuolista työvoimaa palkatessa. Eniten epävarmuutta tuntui selkeästi aiheuttavan osaamisen tunnistamiseen liittyvät haasteet. Kauneudenhoitoalan yleisiin piirteisiin peilaten keskustelimme alan ammattilaisten ydinosaamisen merkityksestä kilpailukeinona ja yrittäjänä toimimisesta. Alalle ominaisia lieveilmiöitä, esimerkiksi ulkomaalaistaustaisten yrittäjien välillä aggres-

siivistäkin hintavetoisuutta, käsitteimme johtajuuden näkökulmasta. Miten johtaa omaa yritystä ja mahdollisia alaisia kilpailun kiristyessä ja hinnoittelupaineiden voimistuessa?

Ben Nanus on luonnehtinut kahden perusjohtamistyylin eroja johtajan roolin tai toiminnan osa-alueen avulla (1989, teoksessa Viitala 2004, 70-71). Asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) välille tulisi löytää tasapaino, sillä molemmantyylistä johtajuutta on hyvä löytyä yrityksessä päämäärien saavuttamiseksi. Myös yrittäjän on tärkeitä omata molempien johtajatyyppejen ominaisuuksia onnistuakseen parhaalla mahdollisella tavalla liiketoiminnassaan. Koska nykypäivän johtaja ja esimies on pääsääntöisesti mahdollistaja sekä osaamisen tunnistaja ja sen kehittämisen kannustaja, ihmisten johtajuuden rooli korostuu melko luontevasti esimiehenä toimijana. Osallistuvan ja osallistavan johtamistyylin merkitys on kehittynyt ihmiskäsityksen muutoksen myötä. Jos perinteisen johtamisfilosofian mukaan työntekijöiden kyvyt olivat rajallisia ja heitä piti valvoa mahdollisimman tarkasti toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi, nykyisen inhimillisiä resursseja korostavan filosofian mukaisesti työntekijät kantavat vastuuta, ovat luovia ongelmaratkaisijoita ja toimivat itseohjautuvasti. (Viitala 2004, 69).

Johtajuuden tutkimus on suuntautunut kolmeen pääalueeseen:

1. piirreteorioihin
2. johtamistyyliä selvittäviin teorioihin
3. kontingenssiteorioihin, jotka etsivät vastausta tilannekohtaisten asioiden vaikutamisesta johtamiseen

Johtajuuden tutkimiseen on tullut uusia alueita mm. muutosjohtamisen sekä osaamisen johtamisen myötä. Myös tunteiden ja intuition merkitystä johtajien päätöksentekoprosessissa on tarkasteltu. Piirrelähestymistapaa ovat tutkineet Yukl (1981) ja Johnson (1989). Näiden tutkimusten perusteella johtajuuden katsotaan perustuvan johtajan persoonaan liittyvistä asioista sekä kyvystä johtaa itseään. (Viitala 2004, 74-75).

Menestyvän johtajan ja menestyvän yrittäjän ominaisuudet ovat lähes identtiset niitä tarkasteltaessa. Keskustelimme ryhmän kanssa näkemyksellisyyden, oman toimialan tuntemuksen ja verkostoitumisen merkityksestä molemmissa rooleissa toimittaessa.

Yhtäläisyyksiä löytyi myös kyvyssä priorisoida tehtäviä sekä kyvyssä vaikuttaa ihmisiin ja sitouttaa heitä. Sitkeä luonne ja uskallus toimia itsenäisesti vaikkapa päätöksenteon osalta ovat vahvuuksia, jotka ovat ominaisia sekä menestyvälle johtajalle että yrittäjälle. Lisäksi keskustelimme siitä, miten tärkeitä on osata yrittäjänä johtaa sekä asioita että ihmisiä, eli toimia tilanteiden mukaan joko managerin tai leaderin tyyppisesti.

Muutosjohtajuus on yksi vallitsevista teemoista esimiestyöstä ja johtajuudesta puhuttaessa. Sivusin ensimmäisellä lähiopetuskerralla muutoksen johtamista melko nopeasti, koska keskityimme siihen seuraavilla luennoilla. Käsittelimme kuitenkin tilannejohtamista, joka pohjautuu William Reddinin kolmiulotteeseen johtamistyyli-teoriaan (1970, teoksessa Viitala 2004, 82). Teorian mukaan esimiehen tehokkuus riippuu pääosin siitä, miten hänen käyttäytymisensä sopii senhetkiseen tilanteeseen. Ulottuvuuksia on mallin mukaan kolme: tehtäväkeskeisyys, ihmiskeskeisyys ja tehokkuus. Reddinin ajatusten pohjalta on määritelty kolme taitoa, joiden voidaan katsoa ratkaisevan johtajan kyvykkyyden. Nämä ovat tilanneherkkyys, tilanteen johtamistaito ja tyylijousto. (Viitala 2004, 83).

Henry Mintzberg (1973 ja 1983, teoksessa Viitala 204, 87) on lisännyt johtamisajattelun toiminnan ja ihmisten johtamisen lisäksi tiedon johtamisen. Tutkiessaan toimitusjohtajien työtä hän teki huomion, että noin 40 prosenttia heidän työajastaan kuluu pelkkään tiedon hankintaan ja sen jakamiseen. Hän on todennut johtajan työn olevankin pitkälti tiedon käsittelyä - puhumista ja kuuntelemista eli ohjaamista. (Viitala 2004, 87). Myös kauneudenhoitoalan yrittäjän työhön liittyy hyvin paljon tiedon jakamista ja johtamista. Vaikka yrittäjä työllistäisi vain itsensä, sidosryhmien aktiivinen kontaktointi ja tiedon välittäminen heille on osa arjen työskentelyä. Muuttuvassa toimintaympäristössä ja haasteellisessa kilpailutilanteessa toimiminen aiheuttaa haasteita myös tiedon ajantasaisuuden varmistamiseen. Tämä oli selkeästi yksi ryhmää eniten askarruttavista aiheista ja keskustelimme asiasta pitkään. Yhdessä tulimme siihen johtopäätökseen, että differoitumisen lisäksi alan yrittäjän on ylläpidettävä tietojaan uusista virtauksista pysyäkseen kilpailukykyisenä.

Ensimmäisen luentokerran lopuksi kävimme vielä yleisesti läpi nykypäivän johtajalta ja esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia. Hyvät viestintätaidot, sopeutuvuus muuttuviin

tilanteisiin ja visionäärisyys ovat Alvin Tofflerin (1995, teoksessa Viitala 2004, 99) mukaan tulevaisuuden esimiehen tärkeimpiä avuja tavoitteellisuuden, itsenäisyyden, innostavuuden ja ihmisten arvostamisen kyvyn lisäksi. Myös John van Maurik (1997, teoksessa Viitala 2004, 100) on tutkinut johtajien ydinvalmiuksia ja ominaisuuksia ja koonnut ne nelikenttään (Kuvio 3). Keskeisiksi johtajan ominaisuuksiksi nousevat älyllinen, luova, kannustava ja tukeva tapa johtaa alaisia. Esimiehen tai johtajan persoonalliset ominaisuudet ja valmiudet ovat tärkeä osa kyseisiä eri ulottuvuuksia, mutta lisäksi esimiehen oma kehittyminen otetaan huomioon elinikäisenä prosessina. Esimiehen itsetuntemus, aktiivinen pyrkimys kehittymiseen sekä itsekriittinen arviointi määräävät kehityksen suunnan.

| | |
|--|---|
| Älyllinen johtaja: <ul style="list-style-type: none"> - kyky esittää oma mielipide - taito saada vastauksia - kyky luoda ja ottaa vastaan haasteita - rohkeus johtaa edestä | Luova johtaja: <ul style="list-style-type: none"> - rohkeus avata uusia mahdollisuuksia - taito innostaa - halu olla keskellä - kyky olla tutkimusmatkailija |
| Kannustava johtaja: <ul style="list-style-type: none"> - kyky vahvistaa oppimista - taito käsitellä koko ryhmää - taito saada positiiviset tunteet esiin - kyky ratkoa konflikteja - taito saada ihmiset vakuuttamaan omista ideoistaan | Tukeva johtaja: <ul style="list-style-type: none"> - halu auttaa - taito ohjata toimintaa - taito tunnistaa ihmiset, joilla on vaikeuksia - kyky kuunnella ja rohkaista |

Kuvio 3. Johtajan ydinvalmiudet (Maurik, 1997).

Esimiestyön peruskäsitteistön läpikäymisen lisäksi ryhmän opiskelijat tekivät tuntitehtävän, jonka avulla selvitin heidän taustojaan esimiehenä työskentelystä, mahdollisista

kehityskohteista esimiestyöhön liittyen heidän työpaikoillaan sekä kokemuksia esimiehistä, joiden alaisina he olivat työskennelleet.

Tämän lähiopetuskerran luentomateriaali löytyy liitteestä 3.

4.2 Osaamisen johtaminen ja johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä

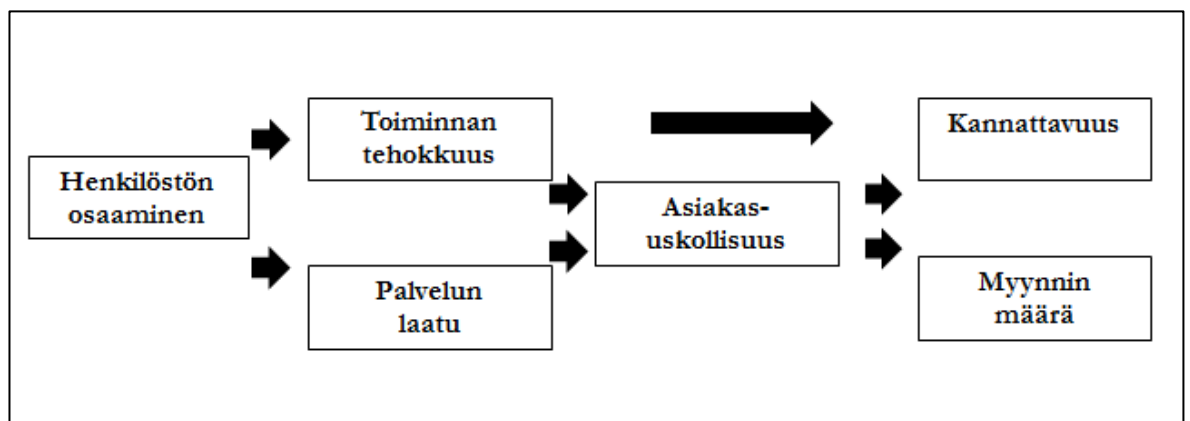
Toisen lähiopetuskerran aluksi kävimme läpi osaamisen johtamista käsitteenä. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on erittäin tärkeätä, että tiedon johtamisen lisäksi pidetään huolta yrityksessä työskentelevien henkilöiden taidoista ja osaamisesta niin, että yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamisen ja taitojen lisäämiseen ja kehittämiseen tulee kiinnittää yrityksessä enenevässä määrin huomiota nopeasti muuttuvan markkinatilanteen vuoksi.

Yrityksen tietopääoma voidaan jakaa kahteen osaan: henkiseen pääomaan ja rakenteelliseen pääomaan. Henkinen pääoma koostuu henkilötason osaamisesta, eli henkilöstön tiedoista ja taidoista. Rakenteellinen pääoma sisältää yritystason osaamisen, johon voidaan lukea esimerkiksi innovaatiot, yrityskulttuuri sekä asiakassuhteet. (Viitala 2004, 175). Tietopääoman molemmat osat ovat kauneudenhoitoalalla toimivalle yrittäjälle erittäin tärkeitä ja kun henkiseen pääomaan lisätään syvemmin tarkasteltuna hiljainen tieto, korostuu myös tiedon johtamisen merkitys entisestään. Keskustelimme opiskelijoiden kanssa ns. vanhan osaamisen ja uuden tiedon yhdistämisen tärkeydestä. Eniten mielipiteitä herätti keskustelu oikean tasapainon löytämisessä uudistusten ja ydinosaimisen välillä; miten varmistaa pitkäikäiset asiakassuhteet ja ydinpalvelut heille sekä samalla kehittää yritystoimintaa ja palvelutuotteitaan niin, että uusia asiakassuhteita syntyisi jatkuvasti.

Kävimme läpi Balanced Scorecard -perusmallia, jonka ovat kehittäneet Kaplan ja Norton (1992, 1993 ja 1996, teoksessa Viitala 2004, 175). Tämä seurannan väline kokoaa yhteen ne arvioinnin kohteet, jotka turvaavat pitkäikäisen kilpailukyvyn yritykselle. Nämä mittariston kohteet ovat asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma sekä taloudellinen perspektiivi. Kun toimintaa arvioidaan asiakkaiden kokemana, tarkastellaan prosessien tehokkuutta ja laatua, arvioidaan suori-

tuskykyä ja sen kehittymistä sekä taloudellista menestystä, yrittäjälle muodostuu kokonaisvaltainen kuva oman liiketoimintansa vahvuuksista ja mahdollisista kehittämisen kohteista. Mittareiden vaikutus toisiinsa on todettavissa melko helposti: kannattavuus edellyttää asiakastyytyvää ja -uskollisuutta. Tämä taas voidaan turvata hyvällä palvelulla ja laadukkaalla toiminnalla, mikä taas edellyttää henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä. (Viitala 2004, 176).

Lönnqvist ja Mettänen (2003, teoksessa Viitala 2006, 93) ovat kuvanneet yrityksen menestystekijöiden välisiä yhteyksiä seuraavan kuvion avulla (Kuvio 4.).



Kuvio 4. Esimerkki menestystekijöiden välisistä yhteyksistä (Lönnqvist & Mettänen, 2003).

Osaamisen johtamisen tavoite on saada organisaatiossa piilevä hiljainen tieto vapautettua innovaatioiden synnyttämiseen ja luoviin prosesseihin. Ikujiro Nonaka (1995, teoksessa Viitala 2004, 178) on jakanut tiedon kahteen osaan: hiljaiseen tietoon ja täsmälliseen tietoon. Nonakan mukaan tiedon ja osaamisen kukoistaminen riippuu yrityksessä vuorovaikutuksesta, eli siitä miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä muilta. Nonaka on jakanut tiedon kahteen osaan: hiljaiseen tietoon ja täsmälliseen tietoon. Hiljainen tieto on subjektiivista ja kokemusperäistä – uskomuksia, näkemyksiä, ammattitaitoa ja osaamista. Täsmällinen tieto on taas objektiivista ja rationaalista – teoreettista tietoa, ongelmanratkaisua, ohjekirjoja ja tietopankkeja. (Viitala 2004, 178).

Niin kauneudenhoitoalan, kuin muidenkin toimialojen yrityksissä työskenneltäessä, hiljaisen tiedon hyödyntäminen saattaa unohtua uudistusten ja kiristyneen kilpailun myötä. Yrittäjänä toimiessa uskominen omaan hiljaiseen tietoon ja tämän osaamisen perusteella päätöksenteko esimerkiksi uusia palveluita tai yritystoiminnan laajentamista pohdittaessa on erittäin tärkeää. Rekrytointitilanteessa tulisikin muistaa pyrkiä hankkimaan yritykseen omaa ydinosaamista täydentävää osaamista.

Ydinosaaminen on yrityksen ja yksilön sellaista osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Se kumuloituu yrityksessä oppimisen ja innovaatiotoiminnan myötä ja sen avulla asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa omiin palveluihin tai tuotteisiin liittyen.

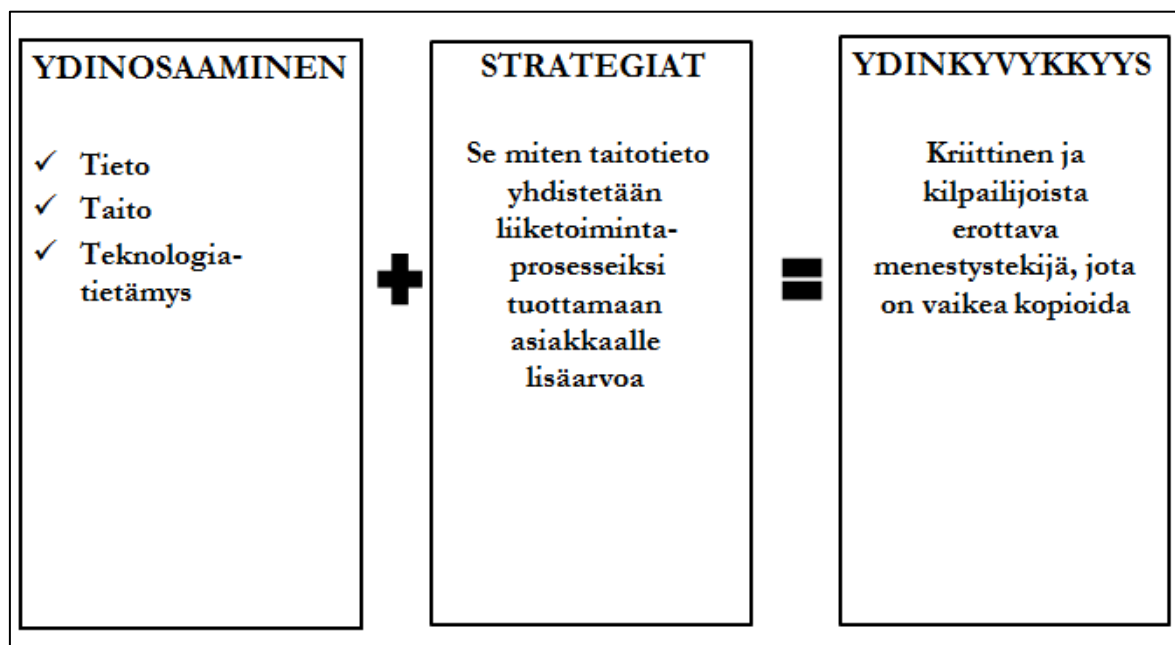
Ydinosaaminen voidaan määrittää kolmen kohdan testin tulosten perusteella. Nämä kohdat ovat:

1. Mikä yrityksen osaaminen tuo asiakkaalle huomattavaa lisäarvoa verrattuna kilpailijoihin?
2. Mikä yrityksen osaaminen on kilpailijoihin verrattuna ylivoimaista?
3. Mikä osaaminen varmistaa yrityksen menestymisen myös tulevaisuudessa?

Eräs keino osaamisten ja ydinosaamisen järjestykseen laittamiseen on listata nämä sen perusteella, miten tärkeitä ne ovat yrityksen toiminnan kannalta myös pitkän aikavälin suunnittelussa ja miten ne vaikuttavat päätöksentekoon. (Viitala 2004, 177).

Pohdittaessa kauneudenhoitoalan yrittäjien osaamista juuri ydinosaaminen erottaa kilpailijat toisistaan. Koska hyvinvointi- tai kauneudenhoitopalvelun tuottaminen on jokaisen asiakaskohtaamisen myötä ainutkertainen, perustaitojen ja esimerkiksi käden tuntuman kehittäminen on ensisijaisen tärkeää. Oman palvelun tuotteistaminen vaikkapa hoitokokonaisuudeksi on brändin luomista ja differoitumista kilpailijoihin nähden. Kun perustiedot ja taidot sekä alan teknologiatietämys on hallussa, voi palveluprosessin tuotteistaa niin, että syntyy jotakin ainutkertaista ja kilpailijoista erottuvaa.

Long ja Vickers-Koch (1995, teoksessa Viitala 2004, 177) kutsuvat tätä ydinosaamisen ja strategioiden yhdistämisen tulosta yrityksen ydinkyvyydeksi. Kuvio 5 selventää tätä yhteyttä.



Kuvio 5. Ydinosaamisen ja ydinkyvyyden välinen yhteys. (Long & Vickers-Koch, 1995).

Nykypäivän yrityksissä osaamisen johtamisen tulisi olla osa normaalia johtamistoimintaa ja yrityksen rakenteiden ja järjestelmien tulisi tukea osaamisen kehittymistä. Jos yrityksen kulttuuri on osaamisen vaalimista tukevaa, kaikki esimiesasemassa toimivat henkilöt on valmennettu osaamisen johtamiseen ja asiaa käsitellään myös yrityksen viestinnässä. Yritys, jossa osaamisen johtaminen on osa arkipäivän toimintaa, toimii myös ajattelun muokkaajana kaikille sen jäseniksi tuleville ihmisille. Työyhteisön jäsenet omaksuvat ajatusmalleja, jotka liittyvät oppimiseen ja osaamiseen ja tämän ajattelutavan kehittymisen myötä siitä tulee itseään vahvistava kehä. (Viitala 2006, 22).

Kauneudenhoitoalan toimintaympäristön nopea kehittyminen ja sen muutokset aiheuttavat huomattavia haasteita alan yrittäjille ja alalle pyrkiville uusille toimijoille. Alan kansainvälistyessä ja kilpailun kiristyessä onkin ensisijaisen tärkeätä, että yrittäjä tai suurempien yritysten johto tai esimiesasemassa toimivat henkilöt analysoivat omaa ydinosaamista ja näkevät sen tärkeänä osana yrityksen kilpailukykyä. Hamel ja Prahalad

(1990, teoksessa Viitala 2004, 84) ovat kehittäneet nelikentän (Kuvio 6), jonka avulla yrityksessä voidaan tarkkailla markkinoiden ja oman ydinosaamisen välistä suhdetta.

| | | | |
|----------------------------|-----------------|--|--|
| YDIN- OSAAMISET | Tulevat | Mitä uusia ydinosaamisia meidän tulee rakentaa suojataksemme ja laajentaaksemme nykyisiä markkinoitamme? | Mitä uusia ydinosaamisia meidän tulee rakentaa osallistuaksemme tulevaisuudessa kaikkein kiinnostavimmille uusille markkinoille? |
| | Nykyiset | Mitä mahdollisuuksia meillä on parantaa nykyistä markkina- asemaamme hyödyntämällä paremmin nykyisiä ydinosaamisiamme? | Mitä uusia tuotteita Kykenemme kehittämään yhdistelemällä uudella tavalla nykyisiä ydinosaamisiamme? |
| | | Nykyiset | MARKKINAT (Hamel & Prahalad, 1990) |
| | | | Tulevat |

Kuvio 6. Osaamisen ja markkinoiden väliset suhteet. (Hamel & Prahalad, 1990)

Osaamisen johtamisen käsittelemisen jälkeen siirryimme lähiopetuksessa muutoksen johtamisen pariin. Vielä muutama vuosikymmen sitten toimialojen kehitys eteni sen verran kohtuullisella vauhdilla, että yritykset pystyivät vastaamaan osaamisessa vaadittaviin muutoksiin rekrytoinnin tai prosessiensa kehittämisen avulla sisäisesti. Nykypäivän haasteet liittyvät suurelta osin siihen, että asiakkaiden muuttuneiden odotusten täyttäminen ei onnistu johtuen kyseisen osaamisen puuttumisesta, osaamista ei ole tarpeeksi tai yrityksestä ei löydy oikeaa osaamisen kombinaatiota. Juuri muutosprosessien nopeus on nostanut osaamisen ja sen kehittämisen ja johtamisen yhdeksi yrityksen suurimmista haasteista. (Viitala 2006, 27-30).

Muutos ja oppiminen ovat yrityksissä sidoksissa toisiinsa. Muutoksen myötä olemassa oleva osaaminen saattaa muuttua riittämättömäksi ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kauttansa muutokset. Toimintaympäristön muutos aiheuttaa usein sen, että yrityksessä työskentelevien ihmisten on opittava tietoisesti pois totutuista ajattelu-

ja toimintamalleista ja samalla omaksuttava uutta. Muutosjohtamisessa onkin kyse monitasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta yrityksessä. Koska muutosta on mahdotonta hallita täysin, on tärkeää ymmärtää muutosprosesseja ja miten niitä hallitaan.

Muutosprosessi alkaa yleensä siitä, että analysoidaan muutoksen tarpeita, määritellään selkeästi tavoiteltava muutos, toimitaan suunnitelmallisesti sen toteuttamiseksi, sekä arvioidaan muutoksen myötä muuttunutta toimintaa ja sen seurauksia yrityksessä. (Viitala 2006, 30).

Muutoksen johtamiseen liittyy monen eritasoisen muutoksen tukemista yrityksessä. Tiedon muutos ja uuden tiedon omaksuminen vie lyhyimmän aikaa. Kun tiedollinen muutos on hyväksytty ja ihmiset ovat kokeneet uuden tiedon olevan merkityksellistä, mahdollistuu asenteiden muutos. Yksilön käyttäytyminen voi toteutua asenteen muuttumisen jälkeen. Työyhteisössä on muutoshakuisia ihmisiä, jotka innostuvat mahdollisuudesta oppia ja löytää uusia toimintamalleja työhönsä. Heille muutoksen hyväksyminen on luontaisempaa ja he ovat myönteisempiä uudistusten suhteen. Vasta kun tiimin tai koko yrityksen kaikki jäsenet ovat yksilöinä hyväksyneet muutoksen ja toimivat sen mukaisesti, ryhmän käyttäytymisessä voi tapahtua muutos. Jos kyse on radikaalista muutoksesta tai ääritilanteesta, esimerkiksi fuusiosta tai jopa saneerauksesta, muutos ryhmän käyttäytymisessä voi tapahtua nopeastikin. Tällöin myös hitaammin muutokseen sopeutuvat yksilöt joutuvat omaksumaan uudet tavat toimia nopealla aikataululla. (Viitala 2004, 90).

Nadler (1998, teoksessa Viitala 2004, 97)) on analysoinut muutosjohtajan työvaiheita. Hänen mukaansa haastavin vaihe muutoksessa on vakiinnuttamisvaihe, eli uusien toimintamallien käyttöönotto ja vanhoista malleista luopuminen. Muutosjohtamisen työvaiheet ovat hänen mukaansa:

1. Edellytysten luominen muutokselle
2. Ihmisten motivointi sekä
3. Siirtymäkauden hallinta

Edellytysten luomisvaiheessa esimiehen on tärkeää saavuttaa avainryhmiensä tuki ja käyttää suunnitelmallista viestintää. On myös tärkeää määritellä muutoksen myötä ne asiat, jotka säilytetään samanlaisina kuin ennen. Ihmisten motivoinnin vaiheessa avataan nykytilan puutteita ja ristiriitoja, palkitaan muutoksen tukemisesta, luodaan järjestelmä, jonka avulla ihmiset voivat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon ja tarjotaan ihmisille aikaa ja tukea vanhasta irrottautumiseen. Siirtymäkautta hallitaan luomalla selkeä kuva siitä, mihin muutoksella tähdätään, kehitetään johtamisjärjestelmiä, jotka edistävät siirtymää ja kerätään ja analysoidaan palautetta. (Viitala 2004, 97).

Kauneudenhoitoalan yrittäjälle avoimuus muutoksille ja halu oman osaamisen kehittämiseen on välttämättömyys. Varsinkin itsensä työllistävänä yrittäjänä toimiessa on ehdottoman tärkeää muistaa tarkkailla kilpailukentässä tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin tarpeen vaatiessa. Juttelimme ryhmän kesken siitä, miten suhtautua alalla tapahtuviin uudistuksiin tai esimerkiksi markkinointikeinoihin. Suurena vitsauksena koettiin ns. kuponkitarjoukset, joiden myötä alan ammattilaisten mahdollisuudet hinnoitella tarjoamansa palvelut terveellä tavalla ovat heikentyneet. Kilpailun kiristyessä ja taloudellisen taantuman aikana hintoja poljetaan melko radikaalistikin. Tulimme kuitenkin siihen johtopäätökseen, että oman ydinosaamisen vahvistaminen ja siihen keskittyminen on pysyvämpi keino erilaistumiseen ja pitkäikäisten asiakassuhteiden luomiseen kuin nopeat markkinointikampanjat.

Tämän lähiopetuskerran luentomateriaali löytyy liitteestä 4.

4.3 Positiivinen ja kannustava työympäristö

Motivaatio on tila, jonka motiivit saavat aikaan ihmisessä. Olipa kyseessä yrittäjä, suuren organisaation johtaja tai pienemmän tiimin esimies tai työntekijä, yksilön käyttäytyminen ja toiminta vaihtelee tilannekohtaisesti. Motiivit virittävät ihmisen toimimaan, eli motiivit ovat toiminnan sytyke. Motiivit toimivat myös toiminnan suuntaajina, eli motivaatio on tavoitteellista. Lisäksi motiivit ylläpitävät toimintaa. Motivaatio riippuu sisäisistä tarpeista, mutta sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Ihminen voikin tehdä työtä monenlaisella intensiteetillä ja työmotivaatio on tilanne- ja tehtäväkohtaista. (Viitala 2004, 150-151).

Motivaatiota ja sen syntymistä on tutkittu eri näkökulmista ja tästä johdettuna lähestymistavat voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: niihin, joiden lähtökohdasta pidetään tarpeita ja niiden tyydyttämistä ja niihin, jotka hakevat selityksiä tietorakenteista ja ajatusmal- leista. (Viitala 2004, 155). Ensimmäiseen ryhmään kuuluvista teorioista valitsin lähiope- tuksessa käsiteltäviksi Maslow'n tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian. Jäl- kimmäisestä käsitelimme tunneilla Locken tavoitteenasetantateoriaa.

A. H. Maslow on lähestynyt motivaatiota tarpeen tyydyttämisen lähtökohdasta. Hänen mukaansa motivaation virittäjänä on yleensä tyydyttämätön tarve. Ihmisen perustarpeet on jaettu viiteen luokkaan ja ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Tarpeet ovat Maslow'n (1954, teoksessa Viitala 2004, 155) kehittä- tämän teorian mukaan hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, alimmalla tasolla ovat fysiolo- giset perustarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. Kuvio 7 esittelee tarvehierarkian mukaiset perustarpeet Maslow'n mukaan.



Kuvio 7. Maslow'n tarvehierarkia (1954)

Jos ihminen Maslow'n mukaan voi fyysisesti huonosti, hänellä ei riitä voimia motivoi- tua itsensä kehittämistä. Toisaalta jos ihminen kokee itsensä uhatuksi, eikä siis turval-

lisuuden tarpeet tule tyydytetyiksi, hän tuskin motivoituu siitä, että muut osoittavat hänelle arvostustaan. (Viitala 2004, 155-156).

Keskustelimme ryhmän kanssa siitä, mitä kyseiset tarpeet käytännössä olisivat kauneushoitoalan yrityksessä yrittäjänä tai esimiehenä työskennellessä. Perus fysiologisten tarpeiden (nälkä, jano, uni) lisäksi opiskelijat mainitsivat alimman tason tarpeiksi vaikkapa taukojen merkityksen työpäivän aikana sekä työpaikkaruokailun. Turvallisuuden tarpeiksi mainittiin yrityksen toiminnan tai työsuhteen jatkuvuuden sekä varmuuden ja myös työturvallisuuden. Sosiaaliset tarpeet koettiin ryhmään kuulumisen tunteiksi sekä esimiehen ja alaisen välistä suhdetta koskeviksi asioiksi. Arvostuksen tarpeet voisivat olla vaikkapa työsuorituksen arviointia ja siitä tunnustuksen saamista. Yrittäjälle tämä voisi merkitä alalla tunnetuksi tulemistä ja kilpailijoiden osoittamaa kunnioitusta. Ylimmällä, itsensä toteuttamisen tarpeiden tasolla olisi vaikkapa työntekijän osalta sitoutumisen tunne yritykseen sekä osaamisen tunne ja iloitseminen siitä. Yrittäjälle tämä voisi merkitä uusien hoitomuotojen opettelua tai uuden palvelukokonaisuuden kehittämistä.

Toinen motivaatiota tarpeiden kautta selittävä teoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria (1966, teoksessa Viitala 2004, 156), joka liittyy läheisemmin työhön kuin edellä esiteltä Maslow'n tarvehierarkia. Herzberg on määritellyt teoriansa mukaan kaksi työn perusulottuvuutta, työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät sekä työn itsensä eli motivaatiotekijät. Työn ulkoisiin olosuhteisiin kuuluvat esimerkiksi esimies-alaissuhteet, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat, palkkausjärjestelmä sekä työpaikan ihmissuhteet. Nämä ns. hygieniatekijät eivät sinänsä motivoi työsuoritukseen, mutta aiheuttavat tyytymättömyyttä, jos ovat työpaikalla huonosti. Hyvin hoidettuina niitä ei välttämättä edes huomata työntekijöiden keskuudessa. Työn sisältöön liittyvät tekijät, työssä koetut saavutukset, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja etenemismahdollisuudet kuuluvat motivaatiotekijöihin. Juuri motivaatiotekijät liittyvät siihen, pyrkikö ihminen työssään hyvään suoritukseen. Motivaatiotekijöiden puuttuessa työn suorittamisesta muodostuu helposti mekaanista ja jos työ on sisällöllisesti hyvin köyhää, ylemmän tason tarpeet joudutaan usein tyydyttämään työn ulkopuolella. (Viitala 2004, 156-157).

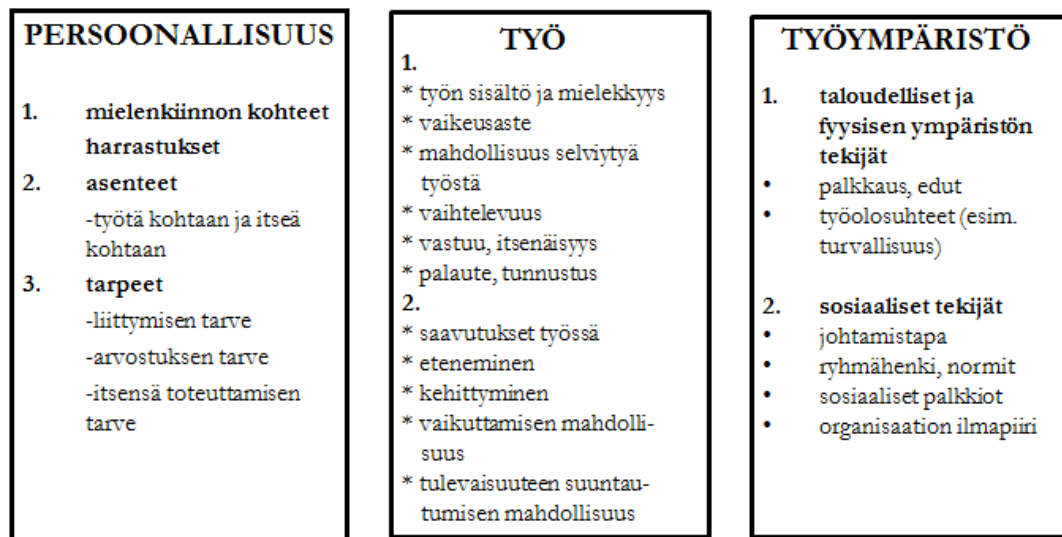
Locken tavoitteenasetantateorian (1968, teoksessa Viitala 2004, 158) mukaan ihminen motivoituu ja parantaa suorituksiaan, kun hänellä on selkeästi määritelty ja mitattavissa oleva tavoite. Tavoitteen tulee olla sellainen, jonka ihminen voi hyväksyä ja kokea saavuttavansa. Työtehon on tutkittu paranevan varsinkin tavoitteiden saavuttamista koskevan palautteen myötä. (Viitala 2004, 158).

Motivaatiota voidaan myös tarkastella jakamalla se kestoltaan erilaisiin motivaatiotiloihin. Yleismotivaatio merkitsee lähes samaa kuin asenne, se on melko pysyvä ja hitaasti muuttuva tila. Työntekijä tai yrittäjä, jolla on vahva yleismotivaatio itsensä kehittämiseen, haluaa varmimmin oppia uutta ja kehittää osaamistaan osallistumalla esimerkiksi koulutuksiin. Tilannemotivaatioon kuuluu kestoltaan rajattuja motiiveja, kuten tarve ansaita rahaa velan maksamiseen tai vaikkapa tarve työskennellä ilman lepoa työn saamiseksi valmiiksi.

Motivaatioteorioiden mukaan yksilö motivoituu kokemistaan palkkioista. Nämä voivat olla sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäiseen motivaatioon kuuluu tyydytys itse työstä ja omista aikaansaannoksista. Ihminen kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän itse on tyytyväinen. Sisäinen motivaatio liittyy voimakkaisiin itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden odotukseen, esimerkiksi palkkaan, arvostukseen tai turvallisuuden tunteeseen. Palkkioiden lähde on joku muu kuin ihminen itse ja hän joutuu ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi. Jos työ itsessään on hyvin rutiininomaista, ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa suuremmaksi kuin tilanteessa, jossa ihminen kokee tekevänsä merkityksellistä ja tarpeeksi haastavaa työtä. (Viitala 2004, 153).

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on tutkittu vuosikymmenten ajan. Monissa tutkimuksissa on selvinnyt, että motivaation syntymiseen vaikuttaa kolme tekijäryhmää ja näiden yhteisvaikutuksen tuotoksena syntyy työmotivaatio. Porter ja Miles ovat vuonna 1974 tehdyssä tutkimuksessaan jaotelleet kyseiset ryhmät seuraavasti: työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. (Viitala 2004, 151).

Kuvio 8 tarkentaa motivaation syntytekijöitä yksityiskohtaisemmin.



Kuvio 8. Työmotivaation tekijät. (Porter & Miles, 1974).

Työmotivaatiota ja sen syntymistä pohdittaessa voidaan todeta, että johtaja tai esimies voi myönteistä palautetta antamalla vahvistaa työntekijän uskoa omaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiin kehittyä. Vaikkei esimies varsinaisesti voi synnyttää motivaatiota alaisessaan, hän voi luoda edellytyksiä sen syntymiselle. Jos työntekijä on motivoitunut työssään, hänen on myös luontaisempaa sitoutua siihen. Sitoutuminen on kuitenkin motivaatiota laajempi käsite. Työelämässä sen voidaan katsoa kuvaavan sitä, miten työntekijä kokee työyhteisön osana omaa elämäänsä ja toisaalta itsensä osana työyhteisöä. Sitoutuminen ilmenee esimerkiksi sillä, miten paljon työntekijä on valmis tekemään työnantajansa eteen asioita, jotka ylittävät hänen normaalit työtehtävänsä. Hänen sitoutumistaan kuvastaa se, miten hyvin hän hyväksyy yrityksen arvot ja tavoitteet ja haluaa ponnistella niiden eteen. Sitoutuminen näkyy myös haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa. (Viitala 2004, 161-162).

Keskustelimme ryhmän kanssa yrittäjän ja henkilöstön työmotivaation merkityksestä yrityksen toiminnalle. Tulimme siihen tulokseen, että myös yrittäjän tulee olla jatkuvasti motivoitunut, jotta hän jaksaa pitää huolta osaamisensa kehittämisestä. Epävarmoina taloudellisina aikoina sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio joutuvat koetukselle, kun yritys ei välttämättä toimi tuloksellisesti ja suurin huoli on sen toiminnan jatkuvuuden takaaminen. Kun yrittäjä kuitenkin pärjää vaikeimpien aikojen yli, tyytyväisyys saavutuksista taatusti nostaa päätään ja sisäinen motivaatio jälleen voimistuu. Työntekijän voi

taas olla vaikea sitoutua yrityksen tavoitteisiin tai joustaa tilanteen vaatimalla tavalla, jos hän kokee epävarmuutta jopa työpaikkansa säilymisen osalta.

Mitä voimakkaampi osaamisen ja vastuun tunne työtehtävistään työntekijällä on, sitä innokkaampi hän on myös oppimaan uutta ja kehittämään osaamistaan. Kun työmotivaation eri osatekijät täyttyvät, työntekijän on helpompi sitoutua yritykseen, jossa työskentelee. Eteneminen organisaatiossa tai omissa työtehtävissä kehittyminen perustuu vahvasti osaamisen tunteeseen ja sen tunnistamiseen ja tunnustamiseen.

Työssä tarvittavan ja yritykselle tarpeellisen osaamisen täsmällinen mittaaminen on kuitenkin mahdotonta ja siksi osaamisen arviointi saattaa usein jäädä tekemättä kokonaan. Varsinkin hiljainen tieto näkyy usein vain yksilön tai ryhmän toiminnan sujuvuutena eikä sen osia pysty erottelemaan yksityiskohtaisesti. Näin jäljelle jääkin vain ulkopuolisen silmin arvioitavissa olevien ja mitattavien työn tulosten arviointi. Tämä saattaa aiheuttaa sen, ettei yrityksessä päästä täysin käsiksi niihin tekijöihin, joiden avulla tulokset oikeasti yrityksessä syntyvät. Olisi kuitenkin ensisijaisen tärkeätä, että osaamista arvioidaan siitä huolimatta, että sen arviointi saattaa olla ongelmallista. (Viitala 2006, 155).

Kuten aikaisemminkin olen todennut, muuttuvassa toimintaympäristössä ja kiristyvässä kilpailutilanteessa olemassa olevan ydinosaamisen merkitys korostuu, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä ja pystyy erilaistumaan vaadittavalla tavalla. Jos henkilöstön osaamispotentiaalia ei tunneta, sitä ei pystytä hyödyntämään, eikä näin ollen myöskään osata arvioida mahdollisen puuttuvan osaamisen määrää yrityksessä. Kauneudenhoitoalan kehittyessä ja asiakaskunnan kansainvälistyessä esimerkiksi kielitaidon merkitys saattaa kasvaa entisestään suomalaisissa hoitoloissa. Jos yrittäjällä itsellään ei ole esimerkiksi venäjän tai englannin kielen taito kovinkaan korkealla tasolla, hänen kannattaa harkita palkkaavansa rekrytointitilanteessa henkilön, jolta nämä taidot löytyvät.

Osaamisen arvioinnista puhuttaessa tulisi muistaa ottaa huomioon yksilöosaaminen pelkän substanssiosaamisen lisäksi. (Viitala 2006, 156). Kauneudenhoitoalan ammattilaisesta voidaan sanoa, että hänen on varsinaisten hoitolapalveluiden lisäksi kyettävä suunnittelemaan työtään, kehittämään toimintatapojaan, toimimaan tiimissä, kommunikoidaan asiakkaan ja muiden sidosryhmien edustajien kanssa, kestettävä tietty määrä

painetta ja kiirettä, ratkaistava yllättäviä ongelmia, tarvittaessa neuvomaan ja perehdyttämään uutta työntekijää jne. Esimiehen osallistuminen yksilötason osaamisen arviointiin on tärkeää, jotta hän voi tukea työntekijän tai alaisen tehtävien edellyttämän osaamisen kehittymistä. Tämä edellyttää esimieheltä kehittyneitä ihmissuhdetaitoja – jos esimies tai yrittäjä esimerkiksi vähättelee alaistensa osaamista, hän saa osaamisen arvioinnilla niin suurta vahinkoa aikaan, että sen tekemättä jättäminen on huomattavasti parempi vaihtoehto. Esimiehen tulee siis kyetä paitsi arvioimaan myös arvostamaan alaisiaan kypsällä tavalla. (Viitala 2006, 161).

Osaamisen mittaaminen on yhtä haasteellista kuin yrityksessä tapahtuva mittaaminen yleensäkin. Mittausjärjestelmän tulee olla mahdollisimman läpinäkyvä ja oikeudenmukaiseksi koettu, jotta mittauksen kohteena olevat ihmiset hyväksyvät sen ja mittauksen vaikutukset pysyvät vaikutuksiltaan positiivisina. Osaamisen mittaamisessa tulisi mitata kahta asiaa: toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista. Osaamisen arvioinnissa on usein lähtökohtana taso-olettaus ja se lähtee ajatuksesta, jonka mukaan osaaminen kertyy kumulatiivisesti edeten.

Räsänen (1996, teoksessa Viitala 2006, 158) on kehittänyt osaamisen arviointiin viisiportaisen mallin, jossa hän määrittelee oppimisen ja työorientaation tasot. Nämä tasot ovat: aloittelija, kehittynyt aloittelija, pätevä suoriutuja, etevä tekijä sekä asiantuntija. Kyseisen mallin avulla yrityksessä voidaan arvioida jo olemassa olevaa ammattitaitoa ja saada mahdollisia impulsseja osaamisen kehittämisen tarpeista. (Viitala 2006, 156-158).

Tämän lähiopetuskerran luentomateriaali löytyy liitteestä 5.

4.4 Esimiestaidot

Jos henkilöllä on vähintään yksi hänelle raportoiva alainen tai työntekijä, häntä voidaan kutsua esimieheksi. Näin ollen myös johtajat ovat lähestulkoon aina esimiehiä, poikkeuksena yrittäjät, jotka työllistävät ainoastaan itsensä yrityksessään. Neljännen lähiopetuskertani kokoavana teemana olivat esimiehenä toimimisen taidot. Kävimme läpi esi-

miehenä työskentelyn haasteita, hyvälle esimiehelle tavanomaisia ominaisuuksia, esimiesosaamista sekä esimiehyyteen liittyvää viestintää.

Esimiehen on tärkeätä pystyä säilyttämään ote toiminnan tavoitteisiin, vaikka ihmisten johtamisen tilanteet ovat moninaisia ja hankalasti ennustettavissa. Esimiehellä tulisi olla rohkeutta olla lähellä oman ryhmänsä jäseniä, asettaa tavoitteita sekä ottaa vastaan kielteistäkin palautetta. Lisäksi hänen tulee olla valmis asettamaan tavoitteita, osata kannustaa ja kiittää sekä oikoa havaitsemiaan virheitä tiimin toiminnan osalta. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 7).

Sheridan, Kerr ja Abelson (1982, teoksessa Suomen Ekonomiliitto 2005, 10) ovat listanneet johtajan ja esimiehen tehtäviä ja niihin liittyviä vastuita ja löytäneet seitsemän eri osa-aluetta näihin liittyen. Kuvio 9 kuvaa näitä työtehtäviä ja avaa kyseisiä työtehtäviä käytännössä.

- 1. Tehtävänohjaus:** tavoitteiden ja odotusten täsmentäminen, ohjeistaminen.
- 2. Palautteenanto suorituksista:** suoritusten arviointi ja palautetieto.
- 3. Palkitseminen suorituksista:** palkitseminen aikaansaannoksista ja lisäsuorituksiin ohjaaminen.
- 4. Huomioiminen:** alaisten tunteiden ja tarpeiden huomioiminen.
- 5. Osallistaminen:** alaisten rohkaiseminen ja aktivointi päätöksentekoon ja ideointiin.
- 6. Vilpittömyys:** oikeudenmukainen toiminta ja luotettavuus.
- 7. Edustaminen:** alaisten etujen ajaminen yksikön ulkopuolella ja neuvotteleminen

Kuvio 9. Johtajan työtehtävät. (Sheridan, Kerr & Abelson, 1982).

Koska lähin esimies ja varsinkin pienessä yrityksessä usein työskentelevä kauneudenhoitoalan yrittäjä työskentelee läheisesti alaistensa kanssa, hän on luonnollisesti myös läsnä työntekijöidensä arjessa. Esimiehellä onkin monia eri rooleja ja ne täyttääkseen hänen voidaan myös katsoa olevan omassa arjessaan selviytyjä.

Yukl (1981), Johnson (1989) ja Bennis (1989) ovat kuvanneet hyvän johtajan ominaisuuksia piirrelähestymistavan avulla (teoksessa Viitala 2004, 74-77). Hyvällä johtajalla ja esimiehellä katsotaan olevan muun muassa kyky hallita omaa elämäänsä ja ajatteluaan ja hänen itsetuntemuksensa on korkealla tasolla – hän tunnistaa oman reagoitavuutensa ja persoonallisuuden piirteensä. Hän on sinnikäs ja päättäväinen sekä yhteistyökykyinen ja erilaisiin tilanteisiin mukautuva. Luovuus ja kekseliäisyys uusien ratkaisumallien löytämisessä ovat myös hyvän esimiehen ominaisuuksia. Vertailimme ryhmän kanssa näitä ominaisuuksia menestyvän yrittäjän ominaisuuksiin ja löysimme jälleen hyvin paljon yhteneväisyyksiä näiden kahden välillä.

Koska varsinkin työuransa alkutaipaleella olevalle esimiestehtävään valinta on hyvin haasteellista, hänen on hyvä muistaa olla itsensä ja myöntää osaamattomuutensa tiettyjen asioiden osalta avoimesti. Matti Kavetvuon mukaan on tärkeitä tehdä esimiehenä tai johtajana päätöksiä, joiden kanssa voi myös olla sovussa itsensä kanssa. Nöyryys omaa osaamista kohtaan, alttius oppimiselle, halu tulla toimeen erilaisten ja eri-ikäisten kanssa sekä täydellinen sitoutuminen omaan työhön sekä yritykseen, jossa työskentelee, ovat hänen vinkkejään tuoreelle esimiehelle. Lisäksi oikean tasapainon löytäminen työn, perheen ja harrastusten välille on oman jaksamisen kannalta erittäin oleellista. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 23).

Esimiestyön haastavuutta lisää se, että esimies-alaisuus suhteet voivat muodostua läheisyydeltään hyvinkin erilaisiksi. Graen ja Cashman (1975, teoksessa Viitala 2006, 319-320) tutkivat 60 esimiestä ja tutkimustulokset osoittivat selvästi, että esimiehen tulkinta alaisen suorituksesta ja asenteesta ratkaisi, miten hän käyttäytyi tätä kohtaan. Tämä saattaa aiheuttaa tilanteen, jossa korkean tason suorituksiin kykenevän alaisen ja esimiehen välille kehittyy läheisempi työsuhde kuin alhaisia suorituksia aikaansaavalla työntekijällä. Varsinkin lähipiirin muodostuminen alaisten keskuudesta (in-group) muodostaa eriarvoisuutta työyhteisön sisälle ja osaamisen johtaminen vaarantuu. Kyseiset alaiset saattavat saada enemmän tukea ja vapautta työtehtäviensä kehittämisessä, heidän vaikutusmahdollisuutensa ovat korkeammat ja heille annetaan enemmän haasteita ja vastuuta kuin ns. ”ulkokehän” (put-group) henkilöt. Esimiehen onkin tärkeä ymmärtää, että organisaation kyvykkyys on juuri niin suuri kuin sen heikoin lenkki on. Useimmiten esi-

miehen tukea tarvitsevat yrityksessä juuri ne, jotka heikoimmin osaavat tai jotka sitä vähiten tahtovat. (Viitala 2006, 320).

Yrityksen toiminnan kehittymisen kannalta tärkein avaintekijä on esimies itse. Johtajuus ja esimiestyö muodostuvat juuri sellaisiksi, kuin niiden haltija roolinsa, tavoitteensa ja mahdolliset keinonsa määrittelee. Esimiesasemassa työskentelevän tuleekin ymmärtää työn kognitiivinen luonne; esimiehellä on oltava halua ja motivaatiota kehittää tietoisuuttaan esimiestyöstä ja tämän myötä kehittyä toiminnassaan. Myönteinen asenne tiedon hankkimiseen ja halu ymmärtää, mitä esimiestyöltä odotetaan ja mitä se voi olla edesauttaa oppimista edistävän ilmapiiirin kehittämistä yrityksessä. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 13).

Mietittäessä ensimmäistä johtamistehtävää voidaan kuvitella sen olevan usein koko työuran haastavin. Melko usein esimiesuran ensimmäinen porras on tiimin johtajuus, joka vaatii hyviä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Nämä kuitenkin kehittyvät yleensä vasta elämäkokemuksen ja työuran karttumisen myötä. Paradoksaalista onkin, että tiimin johtajana esimiehen on oltava kyvykkyytensä huipulla ihmisten johtajana. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 17).

Työntekijä tietää usein itse, miten hän on työssään onnistunut, muttei suinkaan aina. Kuitenkin jos tavoitteet ja tehtävät ovat epäselvästi määriteltä, hänen on vaikeata tietää, onko hän selviytynyt tehtävästään esimiehen ja organisaation toivomalla tavalla. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa saatetaan olettaa, että työntekijät tietävät ilman palautettakin onnistumisensa, eikä siitä näin ollen tarvitse erikseen mainita. Esimiehen palautteen puuttuminen saattaa kuitenkin aiheuttaa sen, että työntekijä kokee työpanoksensa lähes tarpeettomaksi tai vain vähän kiinnostusta herättäväksi. Tämän mielikuvan vahvistuminen alentaa hiljalleen hänen työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon. Koska suomalainen kulttuurimme on hyvin työkeskeinen, palautteen olisi hyvä kytkeytyä työsuorituksiin. Kehityskeskustelussa esimiehen onkin hyvä kysyä työntekijältä suoraan, minkälaista palautetta ja tukea hän odottaa esimieheltään ja pyytää alaisen arviota siitä, onko hän niitä saanut. (Järvinen, 113-114).

Keskustelimme myös tämän lähiopetuskerran aikana kauneudenhoitoalan yrityksistä asiantuntijapalvelujen tuottajina. Koska jokainen hoitotilanne palvelukokemuksineen on ainutkertainen, on ensisijaisen tärkeää, että työntekijät saavat palautetta työsuorituksistaan ja kokevat tämän myötä onnistumisen tunteita. Kaikki ryhmän jäsenet kokivat jatkuvan palautteen antamisen tähdelliseksi myös siksi, että omat asiakaslupaukset ja palvelun standardi pysyvät halutulla tasolla.

Esimiestyön tärkeys korostuu muutosta johdettaessa. Itse esimiestyötä tekevän on tärkeää ymmärtää, että myös hän on organisaatiossa muutoksen kohteena ja tyyneyden ja toimintakyvyn on säilyttävä, vaikka omakaan tulevaisuus ei ole selkeä. Esimiehen tuleekin ymmärtää muutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä itsessään ja kyettävä luotsaamaan henkilöstöä muutostilanteessa. Työpaikoilla tapahtuvien uudistusten ja muutosten perusongelma on usein siinä, miten esimiehet onnistuvat kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteen. Tämä on kuitenkin avainkysymys, koska ihmisen on vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. (Järvinen, 97).

Muutoksen johtamisen taitoja tarvitaan esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksen organisaatorakennetta päätetään madaltaa tiimiorganisaatiomallin avulla. Siirryttäessä tiimiorganisaatioon esimiehen tehtävät saattavat muuttua ja usein hän kaipaakin apua uuteen rooliinsa tiimin valmentajana tai vetäjänä. Hänen on myös opittava erilaisia käytänteitä palkitsemiseen, kun siirrytään yksilöiden työsuorituksista tiimin vastaaviin. Tiimiorganisaation johtamisessa korostuvat osaamisen kehittäminen ja sen ylläpitäminen samalla kuin perinteisen valvonnan rooli heikkenee huomattavasti esimiestyötä tehtäessä. (Viitala 2004, 118-121).

Niin muutoksen johtamisen osalta, kuin muutenkin esimiestyössä, on osallistuvan ja osallistavan johtamisen todettu aikaansaavan useita myönteisiä vaikutuksia työyhteisössä. Esimies pystyy omalla toiminnallaan luomaan positiivisen oppimisen ja kehittymisen ilmapiirin esimerkiksi myönteistä palautetta antamalla, kunhan palaute on ansaittua. Jos myös heikoista suorituksista palkitaan työpaikalla, saattaa syntyä luottamuksen puutetta ja jopa välinpitämättömyyttä työtehtävien hoitamiseen liittyen. Työntekijän työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon edesauttaa vilpittömän positiivisen palautteen saa-

minen omista työsuorituksista. Tämä taas saa aikaan onnistumisen ja arvostetuksi tule-
misen tunteita ja halua ponnistella omien suoritustensa eteen myös jatkossa. (Viitala
2004, 160-161).

Esimiestyön merkitys korostuu palveluja tuottavassa yrityksessä juuri työntekijöiden
työmotivaation mahdollistajana ja edesauttajana. Koska palvelualan yrityksessä työnte-
kijä on koko palvelutapahtuman ajan asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa, huono
työmotivaatio heijastuu jokaiseen ainutkertaiseen palvelun tuottamisen prosessiin hai-
tallisesti. Palvelu hoidetaan huonosti, asiakaspalvelija suhtautuu asiakkaaseen välinpitä-
mättömästi ja lisäpalvelujen tarjoaminen oma-aloitteisesti saattaa uupua palvelutapah-
tuman aikana kokonaan. Negatiiviset asiakaskohtaamiset ja palvelun aiheuttamat pet-
tymykset näkyvät yrityksen tuloksessa ja sitä kautta sen kannattavuudessa. Toisaalta
motivoitunut työntekijä voi saada aikaan juuri sen eron, jonka kautta asiakastyytyväisyys
nousee ja yritys erottuu edukseen kilpailijoistaan korkeatasoisen palvelun myötä. (Jout-
senkunnas 1990, 88).

Kauneudenhoitoalan kireässä kilpailutilanteessa juuri tuotettujen palvelujen ja asiakas-
kohtaamisien väliset erot saattavat olla hyvinkin pieniä ja siksi on ensisijaisen tärkeätä,
että sekä yrittäjä että hänen työntekijänsä ovat motivoituneita ja sitoutuneita parhaan
mahdollisen palvelukokemuksen tuottamiseen. Huonoa palvelukokemusta ei toki voi
palauttaa, mutta siitä voi reklamoida ja kertoa eteenpäin. Pohdimme ryhmän kanssa
hyvin pitkään esimerkiksi sosiaalisen median mukanaan tuomaa muutosta alalle, niin
hyvässä kuin pahassa. Kun asiakaspalautteen antamisesta on tullut helppoa ja se leviää
kulovalkean tavoin, palvelun tuottajan ei yksinkertaisesti ole varaa suoriutua työstään
huonosti. Esimiestyön osalta tässä voi toki nähdä myös positiivisen asian – alaista ja
hänen toimintaansa tulee seurattua entistä tarkemmin ja jatkuvan palautteen antamisen
merkitys korostuu.

Nykypäivän haaste monissa yrityksissä on saada suurin osa oppimisesta tapahtumaan
työpaikalla eikä esimerkiksi alihankintapalveluna ostetun opetuksen kautta. Jotta luon-
taista oppimista voisi syntyä luonnollisessa ympäristössä, esimiestyön kautta on tärkeätä
luoda kehittymistä tukeva toimintakulttuuri ja oppimista tukevia järjestelmiä. Jotta or-
ganisaatio voi kehittyä oppimista tukevaksi, ensin tulee ymmärtää yksilöiden oppimista

yrityksessä. (Viitala 2004, 183-184). Organisaation oppimiskykyä on tutkinut Peter Senge. Hänen mukaansa voidaan erottaa viisi tekijää, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa ja joiden kautta organisaatio voi kehittää omaa oppimiskykyään. Nämä tekijät ovat: systeemijattelu, itsehallinta, sisäiset ajatusmallit, yhteinen visio sekä tiimioppiminen (1990, teoksessa Viitala 2004, 190). Jotta oppiva organisaatio muodostuu, siinä työskentelevien yksilöiden tulee siis kyetä ymmärtämään omaa yrityskulttuuria ja tulkitsemaan sitä, jakamaan visioita ja kokemaan henkilökohtaista hallinnan tunnetta.

Pienessä kauneudenhoitoalan yrityksessä haasteita aiheuttaa alan nopeasyklisyys. Uusia hoitoja ja uudentyyppisiä hoitokokonaisuuksia kehitetään jatkuvasti ajan vaateiden mukaisesti. Jotta kilpailussa pysyy mukana, omaa palveluportfoliota tulee tarkkailla kriittisesti ja samalla omata kykyä erottaa suurempia nousevia trendejä, jotka nostaa mukaan myymiinsä kokonaisuuksiin. Samanaikaisesti tulee pystyä tarkasti pohtimaan omaa ja henkilökunnan osaamista ja tarvittaessa kehittämään sitä.

Yrityksen kehittämistyön tärkein edellytys on kuitenkin se, että johdolla ja esimiehillä on selkeä näkemys kehittämistyön tavoitteista. Jos esimies ei kykene perustelemaan ymmärrettävästi, miksi jotain asiaa pitää kehittää, sitä ei pitäisi ryhtyä kehittämään lainkaan. (Järvinen 2003, 127).

Esimiestyöhön kuuluu olennaisena osana viestintää. Vaikka jokainen yrityksen työntekijä onkin omalta osaltaan vastuussa viestinnästään, on tärkeätä, että henkilöstöjohtamisen avulla kiinnitetään heidän huomionsa tapaan viestiä. Viestintä onkin tehokas keino edistää osaamista yrityksessä, joten osaamisen johtamisesta puhuttaessa tiedon tulisi olla yrityksissä mahdollisimman avoimesti ja helposti kaikkien saatavilla. Mitä paremmin työntekijät ovat esimerkiksi tietoisia yrityksen tuotteiden kustannus- ja katerakenteesta, sitä paremmin he ymmärtävät oman työpanoksensa merkityksen yrityksen tulokselle ja tämän kautta toiminnan jatkuvuuden takaamiselle. Muutosjohtamisessa ajantasaisuuden merkitys korostuu viestinnässä – mitä paremmin kaikki organisaation työntekijät ovat tietoisia, missä vaiheessa muutosprosessia ollaan menossa, sitä vähemmän arvailuja ja epävarmuutta syntyy. Viestintää siis tarvitaan informointiin sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolelle. (Viitala 2004, 217-220).

Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu työtehtävien organisoiminen sekä työnjaon oikeellisuuden varmistaminen. Työolosuhteiden tarkkailu ja työskentelytapojen arviointi sekä palautteen antaminen saavutettujen tulosten perusteella ovat olennainen osa esimiehen työtehtäviä. Jotta työntekijät voivat toimia toivottujen tavoitteiden saavuttamiseksi, heidän tulee luonnollisesti ensin olla tietoisia, mitä heiltä odotetaan. Kun työyhteisössä joudutaan tekemään hankalia päätöksiä, esimiehen on tehtävä ne. (Heiske 1997, 174).

Esimiestyön haastavampia puolia ovat ristiriitatilanteet ja niiden ratkominen työpaikalla. Kun työyhteisön tehtävät on jaettu niin, että jokainen yhteisön jäsen kokee tekevänsä merkityksellistä ja sopivasti haastavaa työtä, työaika kuluu työtä tehdessä eikä konflikteille jää liemmin aikaa. Jos työyhteisö ei kykene käsittelemään esimerkiksi työtä tekemällä syntyneitä virheitä, saatetaan virheiden teolle etsiä syntipukki. Vaikka tapahtunut virhe on usein täysin sattumalta tietyn henkilön tekemä, on helpompi syyttää häntä ja näin vältellä yhteisen vastuun ottamista tilanteesta. Kun esimies erittelee tarkemmin virheen syntymiseen johtaneet syyt, koko yhteisö on pakotettu myöntämään yhteisissä menettelytavoissa ilmeneviä ongelmia. Usein juuri esimies saattaa olla se, joka kantaa työyhteisössä syntipukin roolia, koska tyytymättömyydelle ei löydy muuta purkamiskeinoa. Kuitenkin kyse saattaa olla asioista, jotka eivät ole millään tavalla esimiehen toimintaan tai jopa ylipäänsä työhön liittyviä. Työyhteisön kaikkien jäsenten onkin erittäin tärkeää muistaa, että esimieskin on ihminen, eikä kohtuuttomuuksiin tule mennä häntä syylistettäessä. (Heiske 1997, 84).

Kun mietitään kauneudenhoitoalaa ja sen yrityksiä, esimiestyön luonne poikkeaa huomattavasti esimerkiksi toimialasta, jonka yritysten keskikoko on suurempi. Kauneudenhoitoalan yrittäjä työskentelee usein itse täysipäiväisesti yrityksessään asiakasrajapinnassa ja esimiestyö saattaa välillä tuntua tämän vuoksi ylimääräiseltä taakalta. Taloudelliset paineet ja kiristynyt kilpailu saattavat aiheuttaa tilanteita, joissa yleensä rationaalisesti toimiva yrittäjä alkaakin toimia luonteensa vastaisesti – väsymys ja stressi lamaannuttavat halun yrityksen ja itsensä kehittämiseen, viestintä muuttuu vähäisemmäksi tai negatiiviseksi ja työntekijät saattavat saada osakseen syytöksiä, jotka kumpuavat yrittäjän itsensä haluttomuudesta nähdä oikeita syitä yrityksensä tilan hiipumiselle.

Tämän lähiopetuskerran luentomateriaali löytyy liitteestä 6.

4.5 Työyhteisön hyvinvointi ja jaksaminen

Jotta työyhteisö voisi hyvin, sen jäsenten tulee olla sitoutuneita sekä halukkaista työskentelemään tuloksellisesti. Esimiehen tehtävä on johtaa ryhmää ihmisiä, havainnoida kyseistä ryhmää ja kehittää sen toimintoja ja osaamista. Mitä paremmin esimies kykenee nämä asiat hoitamaan, sitä paremmin kyseisen ryhmän jäsenten hyvinvointi työssään kehittyy. Esimerkiksi tiimi- tai projektiorganisaatiossa työskennellessä ryhmän jäsenet saattavat vaihdella ja siksi esimiehen kyky huomata ryhmän kehitysvaihetta korostuu. (Juuti & Vuorela 2002, 118).

Ryhmän kehittämisessä voidaan erottaa viisi vaihetta, joukosta ihmisiä osaryhmien kautta aidoksi ryhmäksi. Ryhmän muotoutumisvaiheessa ryhmän jäsenet eivät usein tunne toisiaan ainakaan yhteisen työskentelyn kautta. Ryhmällä ei ole yhteisiä arvoja eikä normeja ja jokainen sen jäsen pohtii rooliaan ja hyväksytyksi tulemistä muiden silmissä. Esimiehen tehtävä on muotoutumisvaiheessa auttaa ryhmän jäseniä tuntemaan itsensä hyväksytyksi. Muotoutuminen jatkuu useimmiten osaryhmien muodostumisella. Tämä on luonteva jatkumo prosessissa – ryhmän jäsenet alkavat tutustua toisiinsa paremmin ja löytävät samalla tavalla asioihin suhtautuvia ihmisiä, joiden kanssa muodostavat pienempiä ryhmiä. Osaryhmien välillä saattaa ilmetä ristiriitoja, mutta toisaalta se osoittaa koko ryhmän kiinteyden lisääntyvän ja ryhmän jäsenten sitoutumisen ongelmanratkaisuun kasvavan. Tässä vaiheessa ryhmä vastustaa edelleen vetäjänsä ja sen vetäjän onkin pyrittävä säilyttämään tehtäväkeskeisyytensä. Osaryhmien muodostumisen jälkeen käydään taisteluvaihe, jonka aikana syntyy ryhmän rakenne. Rakenne kertoo jäsenten roolit ryhmän toiminnassa. Kun työryhmän roolit ja rakenne ovat selvät, alkaa normittumisen vaihe. Ryhmässä vallitsee melko avoin ja luottamuksellinen ilmapiiiri ja keskinäinen hyväksyntä. Toiminta on hyvin vetäjäkeskeistä. Ryhmän kehittyminen suorittamisen vaiheeseen edellyttää sitä, että vetäjä jakaa saavuttamaansa valtaa muille jäsenille. Suorittamisen vaiheessa ryhmän jäsenet tuntevat toisensa ja toistensa tehtävät ja sitoutuminen on hyvin voimakasta. Suoriutumisen vaiheessa olevaa ryhmää ei tarvitse johtaa perinteisesti, vaan esimiehen rooli on lähinnä valmentajan osa. (Juuti & Vuorela 2002, 118-122).

Hyvä johtaminen ja luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Jos ihmiset ovat innostuneita, osaavat työnsä ja ovat terveitä, yrityksessä saadaan aikaan hyviä tuloksia. Kun esimies toimii kannustavasti ja alaistensa toimintaa tukevasti, ihmisten innokkuus ja osaaminen kehittyvät korkealle tasolle. Keskustelevan johtamisen on todettu lisäävän työyhteisön hyvinvointia. Jos autoritaarinen johtaminen lisää vihamielisyyttä ja ristiriitoja työyhteisössä, hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies lisää työyhteisön luottamusta ja avoimuutta. Kun ihmiset kokevat, että avoimuuden ja luottamuksen myötä vuorovaikutuksen laatu paranee, heillä kasvaa halu onnistua työssään entistä paremmin. Työntekijät myös kokevat, että jokaisella saa olla oma näkökulmansa asioihin ja sitä pidetään hyväksyttävänä ja oikeana. Keskustelevan johtamisen kautta työyhteisössä ymmärretään, että ei ole olemassa ainoastaan yhtä todellisuutta tai toimintatapaa, mutta esimiehen tehtävä on luoda ihmisten kanssa selkeä mielikuva toimimisen perustaksi. (Juuti & Vuorela 2002, 22-25).

Työyhteisö voi sitä paremmin, mitä avoimempi ja luottamuksellisempi ilmapiiri siellä vallitsee. Jos työpaikalla esiintyy syyttelyä ja syntipukki-ilmiötä sekä pilkantekoa, ne voivat viestiä johdon ja henkilöstön välisestä luottamuspulasta. Oikeudenmukainen kohtelu kaikkia työntekijöitä kohtaan osoittaa sen, että esimiehellä ei ole suosikkijärjestelmää, joka eriarvoistaisi työyhteisön jäseniä. Myös piiloviestinnän käyttäminen ja oman reviirin puolustaminen ja korostaminen kertovat työpaikan henkisestä ilmapiiristä. Jos työntekijän on taisteltava selvittääkseen ja ilmapiiri on vihamielinen, pinnan alla kyttee usein ristiriitoja.

Oppiva organisaatio perustuu pitkälti kokemusten työstämiseen. Näiden reflektoinnissa työyhteisön jäsen joutuu tarkastelun kohteeksi ja hänen tunnesuhteensa työhön sekä työyhteisöön paljastuu. Tämä prosessi on tunnetasoinen ja yksilöiden erilaisuuden paljastava, mutta tunteita ja kokemuksia kunnioittava ilmapiiri mahdollistaa sen, että keskusteluja käydään myönteisessä ja huumorilla höystetyssä hengessä. Tätä kautta yksilöiden erilaisuus nähdään voimavarana ja positiivinen tunneilmapiiri edesauttaa osaamiskeskittymien muodostumista ja toiminnan kehittymistä entisestään. Oppivan organisaation kehittymisen kannalta onkin ensisijaisen tärkeätä, että työyhteisö on hyvinvoiva ja että sekä siellä työskentelevien yksilöiden ammattitaitoa että yrityksen kulttuuria itsessään vaalitaan ja kehitetään jatkuvasti. (Juuti & Vuorela 2002, 39-40).

Työhyvinvointi lähtee yksilötasolla työtehtävien mielekkääksi kokemisesta ja siitä, että työ tarjoaa oikeassa määrin haasteita. Kun työntekijä kokee työnsä kiinnostavaksi, monipuoliseksi ja riittävän itsenäiseksi, hän kokee työnsä omakseen ja työstä tulee ikään kuin harrastus. Jatkuvan palautteen saamisen kautta ja molemminpuolisen vuorovaikutuksen ansiosta työhön liittyvät motiivit vahvistuvat myönteisesti ja pitkäaikainen työmotivaatio kehittyy suotuisasti. Työtyytyväisyys ja työn ilo muodostuvat mielekkään työn ja hyväksynnän ja arvostetuksi tulemisen tunteiden kokonaisuudesta. Jos työn mielekkyys katoaa, sitä voi verrata lähes henkiseen kidutukseen. Työn mielekkyyden lisääminen onkin helpoin tapa lisätä hyvinvointia työssä. (Juuti & Vuorela 2002, 67-68).

Työn sisältöä tulisi aina kehittää, sillä useimmiten mielekäs työ muodostaa kokonaisuuden. Jos työtehtävät jakaantuvat hyvin pieniin osasiin ja prosessi on pirstaleinen, peräkkäisiä työvaiheita voidaan pyrkiä yhdistämään ja tämän kautta laajentamaan työtä. Työtä voidaan rikastaa myös liittämällä työtehtäviin suunnittelua ja valvontaa. Jos ihminen saa toteuttaa omia suunnitelmiaan työssä ja valvoa työnsä lopputulosta, työn tuottama mielihyvä kasvaa huomattavasti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esimiehen tai muiden työympäristön jäsenten antama palaute voitaisiin unohtaa kokonaan. Myönteisen palautteen saaminen omasta työskentelystä kasvattaa voimavaroja, joiden avulla vaikeammatkin työtehtävät on helpompi kohdata. Ensisijaisen tärkeätä on se, että esimies tuntee työntekijöiden tehtävät ja työn tulokset. Jos esimies tekee liian hätäisiä tai jopa väärä johtopäätöksiä palautetta antaessaan, epäoikeudenmukaisuuden tunne kasvaa ja palaute lannistaa. Palautteen saaminen myös ulkoisilta asiakkailta antaa työntekijälle vielä kokonaisvaltaisemman kuvan omasta onnistumisesta ja vahvuuksista. Motivoitunut ja työnsä mielekkääksi kokeva ihminen lähtee töistä virkeämpänä, kuin on sinne tullessaan – tämä edellyttää, että työ on mitoitettu oikein ja sen on juuri oikealla tavalla haastavaa tekijälleen. (Juuti & Vuorela 2002, 69-70).

Ajankäytön tehostaminen ja toisaalta sen hallinta ovat tärkeä osa esimiestyötä. Palveluyrityksessä työskentelevän esimiehen jaksaminen ja oma työhyvinvointi joutuvat usein koetukselle juuri ajankäytön tehottomuuden vuoksi. Koska asiakaspalvelun tulisi aina mennä muiden työtehtävien edelle ja alaisten asettamat vaatimukset ja tarve esimiehen huomiolle on täytettävä, esimiehellä saattaa olla työpäivän lopuksi tunne, ettei hän ole saanut mitään aikaan.

Tavallisimpia esimiehen ajanryöstäjiä palveluyrityksessä ovat (Joutsenkunnas 1990, 161) esimerkiksi:

- yritykset tehdä liian montaa asiaa samanaikaisesti
- epärealistinen arviointi ajan suhteen
- lykätty tehtävät
- kuuntelemisen taidon puute
- taipumus tehdä itse kaikki ja kykenemättömyys sanoa ei
- riittämätön tai virheellinen delegointi, puutteet tiedonvälityksessä
- yksityisasiat ja alaisten ongelmat
- puhelin
- rutinitehtävät
- kokoukset
- eri syistä johtuvat keskeytykset ja henkilökohtainen yhteydenpito ihmisiin

Koska aikaa ei ole käytössä rajattomasti, ajankäytön suunnittelun tärkeys korostuu esimiestyössä ja työyhteisön yleisessä ilmapiirissä. Kiireinen esimies tai työntekijä luo helposti työpaikalle stressaantuneen ja hermostuneen ilmapiirin. Yhteisön kannalta onkin paljon parempi, että ihmiset kykenevät hallitsemaan ajankäyttöään sen sijaan että olisivat aina kiireisiä. Kun ihminen osaa arvioida työtehtäviensä tärkeyttä ja havainnoida omaa ajankäyttöään, hän oppii myös havaitsemaan, käyttääkö hän aikaansa tärkeisiin vai vähemmän tärkeisiin asioihin. Suunniteltu ja toteutunut ajankäyttö saattavat poiketa toisistaan huomattavastikin. Rutinitehtäviin varataan lähes aina liian vähän aikaa aika-aulussa ja ajankäytön suunnittelussa tulisi muistaa ottaa huomioon myös lepo, hauskuus ja vaikkapa liikkuminen. Ihminen ahnehtii usein liikaa työtä ajankäyttöään suunnitellessaan ja vapaa-ajan ja levon määrä saattaa jäädä riittämättömäksi, vaikka virkistykseen merkitys on suuri omalle jaksamiselle. Ajankäytön erittely opettaa ihmisen jäsentämään ja jaksottamaan työn rajalliseksi ja hänen on helpompi ponnistella lopputuloksen eteen, kun työ on jaksotettu välitavoitteisiin. (Heiske 1997, 29-30).

Tiimiorganisaatiota voidaan verrata urheilujoukkueeseen, joka tarvitsee valmentajan. Valmentajan tehtävä on ohjata tiiminsä jäsenet huippusuorituksiin. Kun esimies käyttää

aikansa ihmisten kehittämiseen, esimiestyön turhat rutinit karsiutuvat. Kun esimies oppii luottamaan alaisiinsa ja valmentaa heitä päätöksentekoon, hänen oma ajankäytönsä helpottuu. Hälytysmerkkejä liian kiireisestä johtajasta tai esimiehestä ovat työhuoneen suljettu ovi kiireen vuoksi, jatkuva ylitöiden teko ja oman osaamisen kehittämisen, esimerkiksi omien koulutusten peruuttaminen muiden töiden vuoksi. Hyvään työilmapiiriin tarvitaan kuitenkin muutakin kuin esimies, jonka ovi on aina auki alaisille. Rehellisyys ja avoimuus sekä luottamus siihen, että esimies ja alainen seisovat sanojensa takana, saavat aikaan myönteisen ilmapiirin työyhteisöön. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 54-56).

Koska kauneudenhoitoalalla tuotetaan ihmisten hyvinvointiin liittyviä ja sitä edistäviä palveluita, myös alan yrityksissä työskentelevien yrittäjien ja työntekijöiden hyvinvointi on hyvin tärkeää. Avoin ilmapiiri ja luottamuksen osoittaminen alaisille lisäävät työyhteisön ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Keskusteleva johtamistyyli ja kannustava ja alaisten toimintaa tukeva esimiestyö lisäävät innokkuutta ja osaamista yrityksessä.

Tämän lähiopetuskerran luentomateriaali löytyy liitteestä 7.

Lähteet

Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Painotalo Miktor. Helsinki.

Joutsenkunnas, T. 1990. 8. painos. Esimiestyö palveluyrityksessä. Painokaari Oy. Helsinki.

Juuti, P. ja Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2003. 3. painos. Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy. Juva.

Suomen Ekonomiliitto 2005. Johtajuus! Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Suomen Kosmetologien Yhdistys.

Luettavissa <http://www.kosmetologitsky.fi/fi/koulutus/tyotehtavat>. Luettu 30.3.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattinetti .

Luettavissa http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/10/7_ammattiala. Luettu 30.3.2013.

Viitala, R. 2004. 4. painos. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2006. 2. painos. johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Liitteet

- | | |
|---------|--|
| Liite 1 | Lähiopetuksen aikataulu SKY -opistolla sisältöineen |
| Liite 2 | SKY -opiston koulukohtainen opetussuunnitelma koskien Kauneudenhoitoalan Erikoisammattitutkintoa |
| Liite 3 | Luentomateriaali koskien 17.10.2013 lähiopetusta (Johtamisen ja esimiestyön käsitteistöä) |
| Liite 4 | Luentomateriaali koskien 30.10.2013 lähiopetusta (Osaamisen johtaminen ja johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä) |
| Liite 5 | Luentomateriaali koskien 5.11.2013 lähiopetusta (Positiivinen ja kannustava työympäristö) |
| Liite 6 | Luentomateriaali koskien 13.11.2013 lähiopetusta (Esimiestyö) |
| Liite 7 | Luentomateriaali koskien 20.11.2013 lähiopetusta (Työyhteisön hyvinvointi ja jaksaminen) |

EAT-TUNNIT **KHA** Minna (KiM)

to 17.10 klo 12-16 (4h)

- Esittelyt
- **Esimiestyö** ... mitä kaikkea pitää sisällään?
- Johtamisen historiaa ja **käsitteistöä**
- Erityistoiveet opetuksen sisällöstä



ke 30.10 klo 12-16 (4h)

- **Osaamisen johtaminen (KHA 4.)**
 - Osaamisen tunnistaminen ja johtaminen
 - Osaamisen **kehittäminen**
 - Johtaminen **muuttuvassa toimintaympäristössä**
 - **Toiminnan kehittämissuunnitelman alustus**

ti 5.11 klo 12-16 (4h)

- **Positiivinen ja kannustava työympäristö (KHA 4.)**
 - Tasapuolinen ja kannustava arviointi
 - **Työmotivaation** varmistaminen ja sen osa-alueet **(KHA 6.)**
 - **Työnjaon** oikeellisuuden varmistaminen, resurssointi
 - **Oman ajankäytön** jakaminen (esimiestyö / muu työ)

ke 13.11. klo 12-16 (4h)

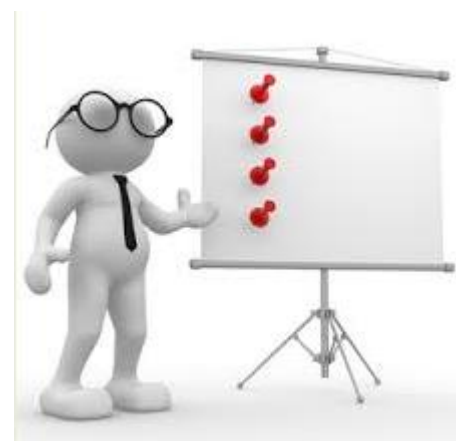
- **Esimiehenä toimimisen kehittäminen (KHA 5.)**
 - **Oman työnkuvan** kehittäminen muuttuvien tarpeiden mukaisesti
 - **Esimiestaidot**
 - **Palautteen** kerääminen ja **itsearviointi**

ke 20.11 klo 12-16 (4h)

- **Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen (KHA 6.)**
 - Ajankäytön hallinta oman jaksamisen tukena
 - Työyhteisön hyvinvointi ja jaksaminen
 - Yrittäjätaitojen kehittäminen ja ylläpito

ke 12.3 12-16 (4h)

- **LEIJONAN KITA -Alustavien toiminnan kehittämissuunnitelmien esitykset**



KAUNEUDENHOITOALAN ERIKOISAMMATTITUTKINTO 2011 (Määräys 31/011/2011)

KOULUKOHTAINEN OPETUSSUUNNITELMA

A Pakolliset tutkinnon osat

Päivitetty 18.10.12

1. Ihonhoidon asiantuntijana toimiminen (UHA)

| Ammattitaitovaatimus | Arvioinnin kohde | Arvioinnin kriteerit | Opetus | Muuta |
|---|--|--|--|---|
| Tutkinnon suorittaja osaa käyttää työssään osaamistaan kosmeettisten tuotteiden ainesosista ja niiden vaikutusmahdollisuuksista asiakkaiden ihonhoidossa. | 1. Ainesosa- ja tuotetuntemuksen hyödyntäminen ihonhoitotyössä | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • käyttää työssään laajasti tietoja kosmetikassa käytettävistä ainesosista ja niiden vaikutusmahdollisuuksista • käyttää työssään asiantuntevasti kosmeettisia tuotteita ja valitsee asiakkaalleen tarkoituksenmukaisimmat tuotteet ottaen huomioon mm. asiakkaan iän, ihon kunnon ja asiakkaan mahdolliset allergiat käyttämällä tietoaan ihon ja elimistön rakenteesta ja toiminnasta sekä kosmetikan kemiasta • perustelee asiantuntevasti asiakkaalleen käyttämiensä hoitotuotteiden valinnan niiden ainesosien vaikutusmahdollisuuksien mukaan tehdessään hoitosuunnitelmaa ja hyödyntäen INCI-nimikkeistöä • valitsee tarvittavat hoitotuotteet kestävän kehityksen ja ekologian näkökulmasta. | Orientaatio ihonhoitotyö: <ul style="list-style-type: none"> - tuotesarjat: hoitokokonaisuuksien suunnittelu, hajautuminen, soveltaminen (yhdistetään mm. IHA 2:een, laitehoidot) Ainesosa- ja tuotetuntemus (allu): <ul style="list-style-type: none"> - perusteiden kerääminen itsenäisesti (etätehtävät), - lähiopetus, aiheeseen liittyvät luennot ja etätehtävät <ul style="list-style-type: none"> → koulutuksessa käytettävien tuotteiden reake-aineetietous ja tiedon soveltaminen - anatomian ja fysiologian kertaus itsenäisesti (etätehtävät) <ul style="list-style-type: none"> → reake-aineiden vaikutuspeitteet ja -mahdollisuudet Asp 42h + näyttöön harjoittelu (IHA 1 & 2 yhteensä) <ul style="list-style-type: none"> - ympäristöneuvonta: Pura (lämpömittari - työpaikalla) - lähiopetus ja etätehtävät | Q8 KHA 3:ssa säädettyjen yhteydessä allekirj. rajoituksin sallittavat aineet jne. Allu + KEKE + osa säädettyistä yhd. toisiltaan. |
| Tutkinnon suorittaja osaa käyttää työssään osaamistaan kauneudenhoitoalan hoitolaiteista, niiden toiminnasta ja vaikutusmahdollisuuksista asiakkaiden ihonhoidossa. | 2. Kauneudenhoitoalan hoitolaiteiden käyttäminen ihonhoitotyössä | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • käyttää työssään laajasti tietoja kauneudenhoitoalalla käytettävistä hoitolaiteista ja niiden vaikutusmahdollisuuksista käyttäen monipuolisesti aineita kansallisissa ja kansainvälisissä tietolähteistä • valitsee ja perustelee asiakkaalleen esim. lämpöön, valoon, sähköön tai ultraäänen perustuvan hoitolaiteen hoitotavotteiden mukaisesti • ottaa hoidossa asiakkaalleen huomioon laitteiden vaikutusmahdollisuudet, toimintaperiaatteet ja hoidon tavoitteet • ottaa toiminnassaan huomioon asiakkaalleen laitteiden hoito- ja vastalähteet sekä turvallisuusnäkökohdat hoitotyötä tehdessään | (Yhdistettävissä kielten opetukseen.) Ihonhoitotyö: <ul style="list-style-type: none"> - laitekoulutukset: hoitokokonaisuuksien suunnittelu, hajautuminen, soveltaminen (yhdistetään mm. IHA 1:een, tuotteet) - laitehoitojen vaikutuspeitteet ja mahdollisuudet jne. <ul style="list-style-type: none"> → anatomian ja fysiologian kertaus itsenäisesti (etätehtävät) Asp 42h + näyttöön harjoittelu (IHA 1 & 2 yhteensä) <ul style="list-style-type: none"> - ympäristöneuvonta: Pura (lämpömittari - työpaikalla) - lähiopetus ja etätehtävät | Q8 |

Liite 2

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • käyttää työssään asiantuntevasti tietoaan ihon ja elimistön rakenteesta ja toiminnasta • valitsee tarvittavat hoitolaitteet kestävän kehityksen ja ekologian näkökulmasta. | h) ⁺ <ul style="list-style-type: none"> - ympäristöneuvonta: Pura (lämpömittari - työpaikalla) - lähiopetus ja etätehtävät | |
| Tutkinnon suorittaja osaa hyödyntää eri kauneudenhoitoalan hoitokulttuureja asiakkaiden ihonhoidossa. | 3. Erialaisten hoitokulttuurien soveltaminen ihonhoitotyössä | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • hyödyntää työssään laajasti tietoja kauneudenhoitoalalla soveltuvista hoitokulttuureista käyttäen monipuolisesti aineita kansallisissa ja kansainvälisissä tietolähteistä • analysoi ja hyödyntää työssään kokemuksiaan eri hoitokulttuureihin perustuvista hoidoista • seuraa ja ennakoii kauneudenhoitoalan trendejä sekä kuluttajakäyttäytymisen suuntauksia. | Kulttuuri, kauneus, kauneudenhoitokulttuuri - erilliset toimintaympäristöt: voi liittyä moneen osaan (IHA 8) Yksilöllisyys, oma suuntautuminen. | Q8 Hoitotyöhön liittyvä johdanto orientaatioissa. MERKURI 8:1 |
| | 4. Sarjahoidon suunnittelu ja toteutus | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • tekee haastatteluilla ja havainnollisella analyysillä asiakkaan ihon ja kehon tilasta ja suunnittelee siihen perustuvan asiakaslähtöisen hoitosarjan • toteuttaa asiakkaalle sarjahoitokokonaisuuden soveltaen jotakin kauneudenhoitoalan hoitokulttuuria • ohjaa asiakasta asiantuntevasti hoitosarjan tukemisessa itsehoitotilanteissa | SKY-Opliston asiakaspalvelussa. | Q8 Opliston hyödyntäminen mm. IHA 8:ssa (Ammattitaidon ja palvelusjohdon laadun kehittäminen). |
| Tutkinnon suorittaja osaa toimia kauneudenhoitoalan ihonhoitoa tehdessään ergonomisesti ja työturvallisesti. | 5. Turvallinen työskentely | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • toimii työturvallisuusmääräysten mukaisesti asiakastyössä • luo asiakkaalle ja itselleen turvallisen ja viihtyisän työ- ja hoitoympäristön • toimii aseptisesti ihonhoitoa tehdessään • huolehtii työhyvinvoinnistaan ennakollisesti huolehtien omasta fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnistaan. | Integroituna lähiopetukseen (ihonhoitotyö IHA 1 & 2) | Q8 |
| | 6. Ergonominen työskentely | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • toimii ergonomian vaatimusten mukaisesti asiakastyössä • huolehtii asiakkaan ergonomisista hoitotilanteista. | Integroituna lähiopetukseen (hoitomene- telmät, laitteet, IHA 1 & 2) | Q8 |
| Tutkinnon suorittaja osaa noudattaa työssään kauneudenhoitoalan eettisiä periaatteita sekä kehittää omaa työtään. | 7. Eettisesti kestävä päätöksenteko | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • toimii ihonhoitotyössään vastuullisesti kauneudenhoitoalan eettisten periaatteiden mukaisesti • toimii asiakkaan ihonhoitotyössä vastuullisesti kauneudenhoitoalan kuluttajansuojan mukaisesti • toimii asiakkaan ihonhoitotyössä vastuullisesti kauneudenhoitoalan ammatillisesti ajatellen • ohjaa tarvittaessa asiakkaan esim. terveydenhuollon asiantuntijalle • toimii henkilötietolainvaatimusten mukaisesti ja ottaa huomioon selessäpötoimittavuuden. | Eri arvioinnin kohteisiin liittyen: esim. lähte- aineet, kuljetitimet, laitehoidot (IHA 1, 8, 2) sekä lainsäädännö (KHA 3), asiantuntijajy- teistö jne. (IHA 9). | Q8 |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | 8. Ammattitaidon ja palvelutarjonnan laadun kehittäminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • hankkii järjestelmällisesti palautetta asiakkailtaan ja hyödyntää sitä työssä kehittämisessä • arvioi tuotettujen palvelujen toteutumista suhteessa asiakkaiden haluttuihin ja toivottuihin ja uudistaa palvelutarjontaa ennakollisesti • arvioi palvelun suhteessa muihin palveluntarjoajiin ja kehittää kilpailukykyään. | | MERCURIA B&T |
| | 9. Asiantuntija-yhteistyön kehittäminen ja verkostoittuminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • tekee asiantuntevasti yhteistyötä ja toimii luottamuksellisesti kumppanina moniammatillisissa asiantuntija- ja yhteistyöverkostoissa • tekee asiantuntevasti innohoidollista yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden kanssa (esim. fysioterapeutit, jalkaterapeutit, ravinto-terapeutit, lääkärin, terveyden- ja sairaanhoitajat). | Lähiopetus ja etätyöskentely: opiskelijoiden verkostoittuminen itse / ryhmässä, asiantuntijajärjestöt -> hyödyntäminen: hoitokonsepti, kehittämissuunnitelma jne. | MERCURIA B&T |
| Tutkinnon suorittaja osaa markkinoida kauneudenhoitoalan osaamista. | 10. Hoitokokonaisuuksien tuoteistaminen ja tunnetuksi tekeminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • hinnoittelee kauneudenhoitoalan hoitokokonaisuuksien kilpailukykyiseksi ja kannattavaksi • suunnittelee palvelun tarjonnan ja valitsee taroituksenmukaiset kohderyhmän tavoittavat markkinointikanavat • huolehtii markkinointikampanjan visuaalisesti tehokkaasta näkyvyydestä palveluyrityksessä. | | MERCURIA B&T HA 3.2.9-10 B&T yhteensä 40 h, sis. KKB kauneus alan ja hoitokokonaisuuksien |
| Ammattitaidon osoittamistavat: | | Huom! | | |
| <p>Ihohoidon asiantuntijana toimiminen - tutkinnon osan ammattitaito osoitetaan ja arvioidaan työelämän todellisissa työtilanteissa ja tehtävissä kauneudenhoitoalan toimintaympäristöissä. Tutkinnon osan tutkintosuoritus on tutkinnon suorittajan valitseman hoitokulttuurin mukainen hoitokokonaisuus (yksi tai useampi), jossa yhdistyy tässä tutkinnon osassa vaadittava tuote- ja laiteosaaminen siinä laajuudessa, että osaamisen voidaan tuotettavasti todeta vastaavan asetettuja ammattitaitovaatimuksia, arvioinnin kohteita ja kriteerejä. Ammattitaidon osoittamista täydennetään esittelemällä tutkintotilaisuudessa tähän tutkinnon osaan liittyvä hoitokonseptin käyttöönotto ja tunnetuksi tekeminen (lansseeraus). Arvioijat seuraavat ja arvioivat tutkinnon suorittajan toimintaa sekä antavat siitä kirjallisen arvioon. Tutkinnon suorittaja voi täydentää tutkintosuorituksiaan tutkintotilaisuuden aikana mahdollisesti syntyvillä dokumenteilla. Nämä dokumentit muodostavat arvioituna osan arviointilaineistoa. Tutkinnon suorittajan arviointilaineisto muodostuu tutkintotilaisuuksista saaduista arvioijien lausunnoista, arvioiduista täydentävistä dokumenteista ja tutkinnon suorittajan itsearviointista.</p> | | | | |

2. Kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimiminen

| Ammattitaitovaatimus | Arvioinnin kohde | Arvioinnin kriteerit | Opetus | Muuta |
|---|--|--|---|--|
| Tutkinnon suorittaja osaa toimia kauneudenhoitoalan vuorovaikutus- ja viestintätilanteissa. | 1. Suullinen ja kirjallinen viestintä | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • ilmaisee itseään sujuvasti sekä suullisesti että kirjallisesti suomeksi • ilmaisee itseään sujuvasti sekä suullisesti että kirjallisesti ruotsiksi • kykenee kauneudenhoitoalan kansainväliseen viestintään toisella kotimaisella ja yhdellä vierasella kielellä • hankkii ja arvioi tietoa • kansainvälisistä lähteistä toisella kotimaisella ja yhdellä vierasella kielellä hyödyntää monipuolista tietolähteitä • ottaa huomioon tekijänoikeuteen liittyvät seikat. | suomi 20 h ruotsi 20 h englanti 20 h Huom! Ammattitaidon osoittamistavat / näyttö. | Esim. kirjallinen, ammatillinen tehtävä suomeksi (voi liittyä kauneudenhoitokulttuurin ja työn kehittämiseen). Esim. kansainvälinen viestintä ja tiedonhankinta (albu, säädökset). MERCURIA B&T HA 3.2.9-10 B&T yhteensä 40 h, sis. KKB kauneus alan ja hoitokokonaisuuksien BATAKIELE 20 h RUJA 20 h EN (Q8 yhteistyö) |
| | 2. Vuorovaikutus- ja viestintätilanteissa toimiminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • toimii joustavasti erilaisten ihmisten kanssa työyhteisössä sekä muissa ryhmässä ja verkostoissa • ottaa huomioon huomioita erilaisten ihmisten vuorovaikutustilanteista • toimii vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden toimijatahojen kanssa eettisten periaatteiden mukaisesti • tulkitsee ja ottaa huomioon sanattoman viestinnän merkityksen vuorovaikutustilanteissa. | Tutkinnossa: "Arvioitessa—videotallenteella—viestintätilanteesta toisella kotimaisella ja yhdellä vierasella kielellä ja lisäksi esimerkiksi ohjeus- tai perehdyttämistilanteesta. Arvioinnissa tulee olla mukana tutkinnon suorittajan itsearviointi hänen ohjeus- ja esimestelotilanteista." | MERCURIA B&T HA 3.2.9-10 B&T yhteensä 40 h, sis. KKB kauneus alan ja hoitokokonaisuuksien |
| Tutkinnon suorittaja noudattaa kauneudenhoitoalaa koskevia säädöksiä. | 3. Säädösten mukaan toimiminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • toimii kauneudenhoitoalaa koskevien ajantasaisien lakien ja asetusten mukaisesti, kuten: <ul style="list-style-type: none"> - laki kosmeettisista valmisteista - kauppa- ja teollisuusministeriön asetus kosmeettisista valmisteista - laki kulutustavaroiden ja kuluttajapalvelusten turvallisuudesta - kuluttajensuojelulaki - valituneuvoston asetus kulutustavaroista ja kuluttajapalveluksista annettavista tiedoista - aerosoliasetus - laki yksityisyyden suojesta työelämässä (työturvallisuuslaki) - laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa • seuraa aktiivisesti omaa työtään koskevien säädösten muutoksia. | Lähiopetus ja etätehtävät; voi osittain sisältyä muihin aiheisiin. | Q8 |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Tutkinnon suorittaja osaa toimia oman vastualueensa kehittäjänä kauneudenhoitoalan toimintaympäristöissä. | 4. Esimiehenä toimiminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> jakaa oman ajankäyttönsä tehokkaasti työn eri osiin organisoi ja määrittelee riittävät resurssit onnistuneelle työn tekemiselle johtaa ja valvoo muiden suorittamia tehtäviä tasapuolisesti ja kannustavasti johtaa ja valvoo ennakoitavasti muuttuvia toimintaympäristöjä suorittaa työnsä ottaen huomioon työn vaatimukset ja työtehtävien kyyryt ja tarpeet kannustaa reaaliseen ja rakentavaan itsearviointiin ja osaamisen kehittämiseen antaa rakentavaa ja kannustavaa palautetta ohjattavilleen kauneudenhoitoalan työympäristössä edustuttaa omalla toiminnallaan positiivisen ja kannustavan työympäristön syntymistä. | |
| | 5. Toiminnan kehittäminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> hakee aktiivisesti palautetta toiminnastaan esimiehenä ja kehittää esimiestaitojaan arvioi ja kehittää työnsä muuttuvien tarpeiden mukaisesti. | |
| | 6. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> hallitsee ajankäytön ottaen huomioon fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin vaikuttavat tekijät, kuten työaika, vapaa-aika ja lomien huolehtii ennakoivasti ja vastuullisesti omasta ja mahdollisten henkilöstönsä jaksamisesta ja hyvinvoinnista sekä tunnistaa siihen vaikuttavat tekijät ja riskit arvioi ja kehittää suunnitelmallisesti omaa ja mahdollisen työyhteisön tai henkilöstön työmotivaatiota, ammattitaitoa sekä yrittäjätaitoja. | |
| Tutkinnon suorittaja osaa toimia ohjaajana ja perehdyttäjänä kauneudenhoitoalan toimintaympäristöissä. | 7. Ohjaus- ja perehdyttämissuunnitelman laatiminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> katsoo asiaa asiantuntevasti työyhteisön erilaiset ohjaus- ja perehdyttämistarpeet laatii ja toteuttaa tarkoituksenmukaisen ohjaus- ja perehdyttämissuunnitelman työyhteisössään toimivaksi ohjauskokonaisuudeksi ottaa ohjaus- ja perehdyttämistoiminnassaan huomioon sekä ohjattavien että toimintaympäristön tarpeet seuraa ohjaus- tai perehdyttämistarpeiden muutoksia ja päivittää ohjaus- tai perehdyttämissuunnitelman niiden mukaisesti hyödyntää monipuolisesti tietotekniikkaa ja tietoverkkoa suunnitelman laatimisessa ja toteuttamisessa. | |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | 8. Ohjaajana tai perehdyttäjänä toimiminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> toimii asiantuntevasti ohjaajana tai perehdyttäjänä perehdyttää yksilöllisesti laaditun suunnitelman mukaisesti ja muuttaa suunnitelmaa tarvittaessa joustavasti soveltaa tarvittaessa erilaisia ohjausmenetelmiä vaihtuvissa tilanteissa ottaen huomioon ohjattavan yksilölliset ominaisuudet ja toimintaympäristön asetamat vaatimukset hankkii aktiivisesti palautetta ohjaustoiminnastaan ja kehittää ohjaus taitojaan palautteen mukaisesti. | |
| Tutkinnon suorittaja osaa antaa ensiapua kauneudenhoitoalan toimintaympäristöissä. | 9. Ensiaputilanteissa toimiminen | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> suorittuu ensiaputilanteissa EA I-kurssin tasoisesti toimittaa ensiapua tarvitsen asiantuntevasti hoitoon ylläpitää ensiaputaitojaan asiantuntevasti ennakoi ja ennaltaehkäisee riskitilanteiden syntymistä hoitotilanteissa. | EA 1 -koulutus SPP, 16 h Q8 |
| Tutkinnon suorittaja osaa hyödyntää sähköisiä ajanvaraus-, varasto- ja asiakkuuksienhallintajärjestelmiä kauneudenhoitoalan työssään. | 10. Ohjelmistovalinta | Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> vertailee ajanvaraus-, varasto- ja asiakkuuksienhallintajärjestelmien ominaisuuksien ja hyödynnettävyyden mukaisesti valitsee perustellen toimintaympäristönsä sopivimmat ohjelmistot perehdyttää ja ohjaa ohjelmistovalintojen käytössä huomioiden yksilöllisesti ohjattavien tietotekniset taidot. | Etätehtävä: vertailu & valinta (yksilö- / parityö) Lähiopetus: tehtävän esitykset Lähiopetus / asp: SKY:n kassa/järjestelmään perehdytys. SaT: etätehtävän ohjeistus Q8: asp. |
| <p>Ammattitaidon osoittamistavat:</p> <p>Kauneudenhoitoalan asiantuntijana toimiminen - tutkinnon osan ammattitaito osoitetaan ja arvioidaan tutkinnon suorittajan laatiman, kauneudenhoitoalan toimintaympäristöön tehdyn kirjallisen oman työyhteisön toiminnan kehittämissuunnitelman ja sen esittämisen perusteella. Ammattitaidon osoittamista täydennetään tarvittaessa kirjallisen materiaalin lisäksi videotallenteella viestintätilanteesta toisella kotimaisella ja yhdellä vieraalla kielellä ja lisäksi esimerkiksi ohjaus- tai perehdyttämistilanteesta. Arvioinnissa tulee olla mukana tutkinnon suorittajan itsearviointi hänen ohjaus- ja esimiestaidoistaan.</p> <p>Arvioijat seuraavat ja arvioivat tutkinnon suorittajan toimintaa sekä antavat siitä kirjallisen arvioon. Tutkinnon suorittaja voi täydentää tutkintosuorituksiaan tutkintotilaisuuden aikana mahdollisesti syntyvillä dokumenteilla. Nämä dokumentit muodostavat arvioituna osan arviointiaineistoa. Tutkinnon suorittajan arviointiaineisto muodostuu tutkintotilaisuuksista saaduista arvioijien lausunnoista, arvioiduista täydentävistä dokumenteista ja tutkinnon suorittajan itsearviointista</p> | | | |

JOHTAMISEN JA ESIMIESTYÖN KÄSITTEISTÖÄ

Minna Kilpinen
17.10.2013

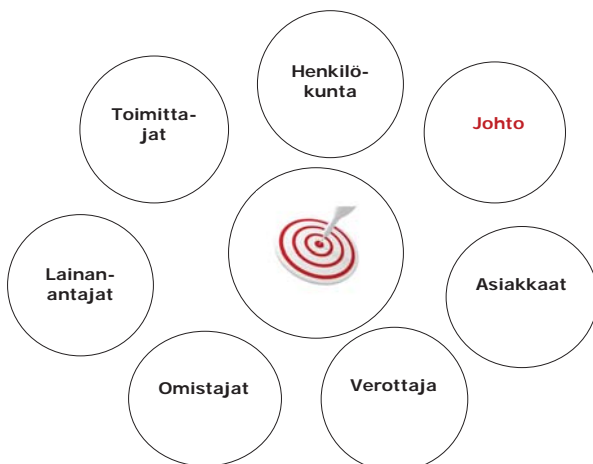


Kiinalaisen filosofin, Laotsen sanoin:

"Parhaat johtajat ovat niitä, joiden olemassaoloa ihmiset eivät huomaa. Seuraavaksi parhaita ihmiset kunnioittavat ja ylistävät. Seuraavaksi parhaita he pelkäävät ja seuraavaksi parhaita he vihaavat. **Kun paras johtaja on tehnyt työnsä, ihmiset sanovat: "Me teimme sen itse."**



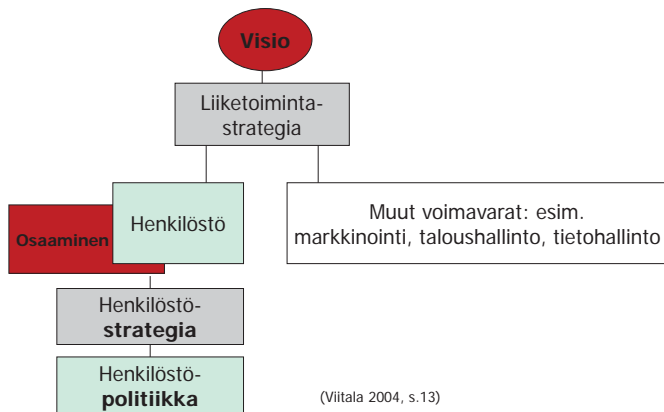
Sidosryhmien yhteistyö



Johdon tärkeä tehtävä

- toiminnan **jatkuvuuden takaaminen**
- toiminnan **kehittäminen**
 - **kaikkien sidosryhmien pysyttävä tyytyväisinä**
 - johdon osattava **tasapainottaa** suhteet eri sidosryhmiin **eri tilanteissa oikein**

Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa



Henkilöstöjohtamista tarvitaan

- koska yrityksen kaikki muut toimenpiteet ovat mahdollisia **ihmisten avulla ja ihmisten kautta**
- koska **toiminnan tulee suuntautua kohti yhteistä visiota ja asetettuja tavoitteita**

➤ **henkilöstöjohtamisen avulla yritystä luotsataan kohti yrityksen haluamaa visiota**

= henkilöstöstrategian avulla huolehditaan siitä, että juuri **OIKEANLAINEN JOUKKO IHMISIÄ** on toteuttamassa ja kehittämässä valittua liiketoiminta-strategiaa

(Viitala 2004, s.13)

Henkilöstöpolitiikkaa tarvitaan henkilöstöstrategian tueksi

Henkilöstöstrategia:

- millainen on "**oikeanlainen**" **joukko ihmisiä**:
 - henkilöstön määrä
 - osaamisen tarve
- millaisilla **järjestelmillä ja rakenteilla** varmistetaan
 - henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation tavoitteet
- millaisilla **keinoilla ja aikataululla** tavoitteet alotaan saavuttaa

Henkilöstöpolitiikka:

- **Käytännössä** asiat hoidetaan **henkilöstöpolitiikan avulla**
 - = kuinka saadaan yritykseen **riittävästi osaavaa motivoitunutta työvoimaa** ?
 - = kuinka hoidetaan henkilöstön **hankinta-, palkka- ja kehittämisasiat** ?

(Viitala 2004, s.13)

Harjoitus 1

Pohdi, millaisia asioita voit esimiehenä/tiiminvetäjänä joutua hoitamaan tai ratkomaan = kysymyksiä/tilanteita/esimerkkejä, jotka liittyvät mielestäsi henkilöstöpolitiikan kenttään?



Johtamistapa on sidottu aikaan ja kulttuuriin

Johtamistapaan vaikuttavat uskomukset ja käsitykset

- maailmankuvasta
- ihmiskuvasta
- etiikasta
- ajankäsityksestä
- arvoista



(Kettunen, 1997)

(Viitala 2004, s. 20&68)

Johtamistapa heijastaa ihmiskäsitystä

- työntekijöiden **kyvyt ovat rajallisia, sitoutuvat heikosti** työhönsä... (traditionaalinen filosofia)
=> **johtaja valvoo** työntekijöitä
- työntekijöiden **kyvyt ovat rajallisia**, mutta **sitoutuvat** työhön, jos esimies kannustaa... (ihmissuhdefilosofia)
=> **johtaja osallistaa ja jakaa tietoa**
- useimmat työntekijät **pystyvät luovaan ongelmanratkaisuun, vastuunkantoon ja itseohjautuvuuteen...** (inhimillisiä resursseja korostava filosofia)
=> **johtaja luo edellytyksiä** kehittymiselle ja osallistumiselle!

(Viitala 2004, s. 68)

Johtaminen on päämäärään auttamista

(Ben Nanus, 1989)

Asioiden johtaminen (Management)

- asioiden **tekemistä oikein**
- suuntautunut yrityksen **nykyhetkeen**
- huomio painottuu yrityksen **toimintatapoihin**
- on **tuloskeskeistä**
- korostetaan vakautta ja **valvontaa**

Ihmisten johtaminen (Leadership)

- **oikeiden asioiden** tekemistä
- suuntautunut **yrityksen ulkopuolelle ja tulevaisuuteen**
- painottaa **kehittämistä**
- on **ihmiskeskeisempää**
- korostetaan joustavuutta ja **muutosta**

(Viitala 2004, s. 70)

Johtaminen on asioiden ja ihmisten johtamista

Manageri

Suunnittelee

- hoidettavat **asiat**
- yksityiskohtaiset **toimenpiteet**
- **aikataulut**
- **resurssit**

Organisoi

- toiminnan **rakenteet**
- työtehtävät/vastuut
- sääntöjä ja ohjeita

Valvoo

- palkitsee **tuloksista**
- kehittää **ratkaisuja ongelmiin**
- korjaavat toimenpiteet

Leaderi

Osoittaa suunnan

- **visio** (näkemys) toiminnalle
- **kokonaiskuva** toiminnasta
- määrittää **strategian**
- selvittää **toiminnan yhteyksiä**

Ohjaa ihmisiä

- antaa **päämäärän**
- **sitouttaa** yhteisiin **tavoitteisiin**
- hyödyntää **tiimejä ja verkostoja** (yhteistyötä)

Motivoi

- osoittaa **tarpeet ja odotukset**
- **vastuuttaa**
- **kannustaa ja innostaa**

(Viitala 2004, s. 69)

Menestyvä johtaja

- on **näkemyksellinen** (vahva visio)
- hallitsee **oman alansa** (asiantuntemus, ammattitaitoisuus)
- on tehokas **verkostojen rakentaja**
- osaa **vaikuttaa ihmisiin, sitouttaa ja motivoida**
- osaa **priorisoida** (selkeät tavoitteet)
- on **sitkeä ja itsenäinen** (mallina alaisilleen)
- tilanteiden mukaan : sekä **manageri** että **leaderi**



Hyvän johtajan ominaisuuksia

(Yukl 1981)

- on **tilanteisiin mukautuva**
- **avoin** sosiaaliselle ympäristölle
- **kunnianhimoinen** ja **suoritussuuntautunut**
- **vakuuttava** ja **jämäkkä**
- **yhteistyökykyinen**
- **päätäväinen**
- **luotettava**
- halukas **vaikuttamaan**
- **energinen**
- **sinnikäs**
- **itseensä luottava**
- **stressinsietokykyinen**
- halukas **kantamaan vastuuta**



(Viitala 2004, s. 75)

Harjoitus 2 (paritehtävä)

Pohdi parisä kanssa seuraavia asioita :

- millainen esimies SINÄ olet/olisit?
- miksi (=millaisia asioita haluaisit korostaa johtamistyössäsi)?



Johtamisen malleja

Johtamisnäkökulmat voidaan ilmaista kuuden kysymyksen muodossa:

1. Miten johtaa itseä?
2. Miten johtaa muita?
3. Miten johtaa asioita?
4. Miten johtaa teknologiaa?
5. Miten johtaa markkinoita?
6. Miten johtaa strategiaa?

Tilannejohtaminen

- taustalla 1970 –luvun kolmiulotteinen johtamistyyli-teoria : tehtäväkeskeisyys, ihmiskkeskeisyys, tehokkuus (William Reddin)
- **esimiehen tehokkuus riippuu siitä, kuinka hänen käyttäytymisensä sopii siihen tilanteeseen, jossa toimii**
 - esimiehen käyttäytyminen riippuu hänen omista luonteenpiirteistään ja ominaisuuksistaan sekä tilannemuuttumista (alaiset, aika, tehtävä ja sen vaatimukset)
- **johtamisen tyylejä esimerkiksi: ohjaava, myyvä, osallistuva, delegoiva**
 - **alaisten rooli korostuu** (erilaisia alaisia kohdeltava eri tavoin) (Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, 1982)

(Viitala 2004, s. 81-83)

Muutoksen johtaminen

- **vaativaa tilannejohtamista!**
- muutoksen mielekkyyys saatava perustelluksi, jotta ihmiset sitoutuvat siihen
- muutoksen pullonkaulana ihmiset ja vanhat kulttuurit
- **muutosvastarintaa kyettävä murtamaan lannistamatta työntekijöitä**

(Viitala 2004, s. 89)

Johtamisen uudet haasteet

2000 –luvulla johtamiseen on lisätty uusi ulottuvuus:

- **asioiden (toiminnan) johtamisen ja ihmisten johtamisen rinnalle on lisätty tiedon ja osaamisen johtaminen**
- toimenpiteisiin voidaan siis pyrkiä johtamalla
 - ihmisten kautta
 - ihmisille jaettavan tiedon kautta

(Henry Mintzberg 1973 ja 1983)

(Viitala 2004, s. 87)

- Henry Mintzbergin tutkimus käytännön liikkeenjohtajien työstä ja sen luonteesta tuotti hyvän kuvauksen johtajan erilaisista rooleista. Keskeinen johtajan ja esimiehen tehtävään liittyvä roolikasautuma on johtajan rooli "**hermokeskuksena**". Keskus välittää nimensä mukaan tietoa vertikaalisesti ja horisontaalisesti organisaatiossa sekä siltä ulkopuolelle ja päinvastoin.

Johtajan erilaisia rooleja (Henry Mintzberg, 1973) :

- **Henkilösuhderoolit** (Interpersonal roles)
- **Viestintäroolit** (Informational roles)
- **Päätöksentekoroolit** (Decision roles)

Tiedon johtaminen

- **johtajan työ on pitkälti tiedon käsittelyä: puhumista ja kuuntelemista = ohjaamista**
 - ohjaajalla on **kolmenlaisia keinoja** käyttää hankkimaansa ja jakamaansa tietoa:
 1. järjestelmien kehittämisen avulla
 2. organisaatorakenteiden suunnittelun avulla
 3. valitun johtamistavan avulla

(Viitala 2004, s. 87-88)

Arvojohtaminen

- **pyritty käynnistämään keskustelua liiketoiminnan arvoista ja etiikasta**
- "johtaminen on palveluammatti" (Management Service)
- **arvot ovat ihmisen sisäisiä sitoumuksia, jotka tulevat näkyviin teoissa ja ohjaavat niitä**

Arvot ?

- arvo on asia, jota pidämme tärkeänä
- arvot ovat valintoja
- arvo on vakaumus paremmasta päämäärästä
- arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin
- arvo on kykyä sanoa ei/kyllä asioille
- arvot ankkuroituvat **sekä järkeen että tunteisiin**
- arvot ovat yhteisön tahtotila, ne **luovat syvempää pohjaa toiminnalle**
- arvot muodostavat "kallion", jonka päälle rakennetaan

Osallistava johtaminen

- suurten yritysten eri yksiköt tulleet entistä riippuvaisemmiksi toisistaan
 - **vaatii osallistavaa johtamista**
 - päätöksenteon taso paranee, kun saadaan mukaan lisää tietoa ja asiantuntemusta
- parantaa alaisten sitoutumista

(Viitala 2004, s. 100)

Erilaisten johtajien valmiuksia

(John van Maurik, 1997)

| | |
|---|---|
| Älyllinen johtaja: <ul style="list-style-type: none">-kyky esittää oma mieliala-taito saada vastauksia-kyky luoda ja ottaa vastaan haasteita-rohkeus johtaa edestä | Luova johtaja: <ul style="list-style-type: none">-rohkeus avata uusia mahdollisuuksia-taito innostaa-halu olla keskellä-kyky olla tutkimusmatkailija |
| Kannustava johtaja: <ul style="list-style-type: none">-kyky vahvistaa oppimista-taito käsitellä koko ryhmää-taito saada positiiviset tunteet esiin-kyky ratkoa konflikteja-taito saada ihmiset vakuuttumaan omista ideoistaan | Tukeva johtaja: <ul style="list-style-type: none">-halu auttaa-taito ohjata toimintaa-taito tunnistaa ihmiset, joilla on vaikeuksia-kyky kuunnella ja rohkaista |

(Viitala 2004, s. 100)

Nykypäivän johtajalta ja esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia

- esimiehen on oltava **sopeutuva** ja osattava **kaikenlaista viestintää**
 - nousussa: **visionäärisyys, tavoitteellisuus, innostavuus, itsenäisyys, tuen antaminen, arvostaminen**
 - laskussa: *yksityiskohtainen ohjeistaminen, rangaistukset, käskyt, valvonta*

(Alvin Toffler)

(Viitala 2004, s. 99)

Esimiestyön luonne

- on muuttunut **palvelemaan suuntaan**
- esimies tarvitsee tunneälyä, nöyryyttä, vahvuutta, kykyä kestää omaa ja toisten kritiikkiä, kykyä hyödyntää omia vahvuuksiaan ja **kykyä tehdä virheitä ja oppia niistä** 😊



(Viitala 2004, s. 103)

Lähdekirjallisuutta

- Viitala, Riitta : Henkilöstöjohtaminen. 2004.

OSAAMISEN JOHTAMINEN ja JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Minna Kilpinen
30.10.2013



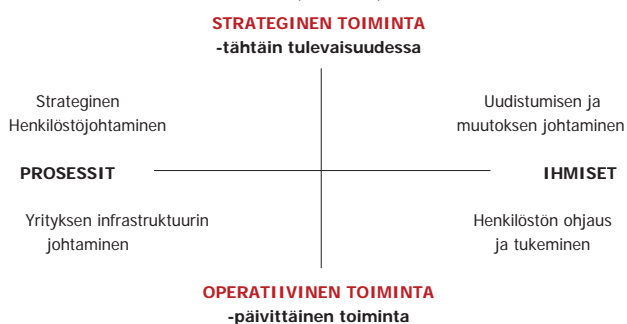
"Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta."

Laurence Prusak (1997)



Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä

(Ulrich, 1997)



(Viitala 2004, s. 15)

Osaamisen johtaminen (knowledge management)

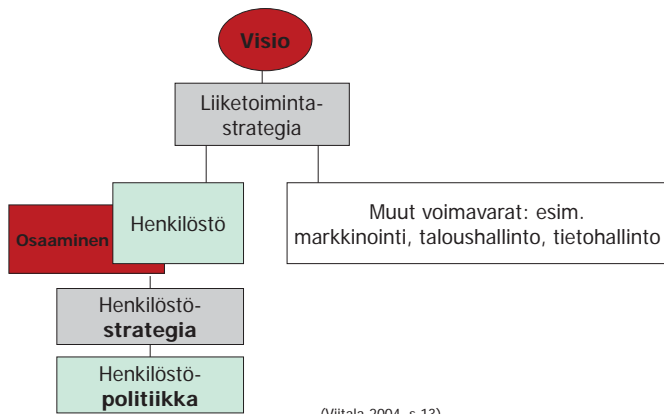
- tiedon johtamisen lisäksi **huolenpitoa taidoista ja osaamisesta** sekä
- niiden **lisäämistä** siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa



Pehmeistä asioista tulee **kilpailukyvyyn kannalta kovaa ydintä**

(Viitala 2004, s. 175)

Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa



Yrityksen tietopääoma (Intellectual Capital)

Henkinen pääoma

- **Henkilötason osaaminen**
- henkilöstön **tiedot ja taidot**
- **hiljainen viisaus**
 - pitkään työskennelleiden osaaminen vs. uusien työntekijöiden

Rakenteellinen pääoma

- **Yritystason osaaminen**
 - = informaatiojärjestelmät
 - innovaatiot**
 - tutkimus&kehitys**
 - yrityskulttuuri**
 - asiakassuhteet

(Viitala 2004, s.175)

Yritystoiminnan kokonaisvaltaisen seurannan väline (Balanced Scorecard, BSC)

Kokoa yrityksen toimintaa kuvaavien, käytännössä jo pitkään käytössä olleiden mittareiden joukon yhteen tasapainotettuun mittaristoon

➤ **Mittariin valitaan sellaiset arvioinnin kohteet ja niitä kuvaavat mittarit, jotka mahdollisimman hyvin turvaavat pitkäjänteisen kehittämispääoman**

(Kaplan & Norton, 1992)

(Viitala 2004, s.176)

Mittaristo sisältää neljä ulottuvuutta

- ✓ **Asiakasnäkökulma**
(arvioidaan toimintaa asiakkaiden kokemana)
- ✓ **Prosessinäkökulma**
(arvioidaan sisäisten prosessien tehokkuutta ja laatua)
- ✓ **Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma**
(arvioidaan suorituskkyä ja sen kehittymistä)
- ✓ **Taloudellinen perspektiivi**
(arvioidaan taloudellista menestystä omistajien näkökulmasta)



(Viitala 2004, s.176)

Osaamisen johtamisen tavoite on saada organisaatiossa piilevä hiljainen tieto vapautettua innovaatioiden synnyttämiseen ja luoviin prosesseihin

(Ikujiro Nonaka, 1995)

Hiljainen tieto

- subjektiivista ja **kokemusperäistä**
- vaikea esittää sanoin
- **uskomuksia**, mielikuvia, ajatusrakennelmia ja **näkemyksiä**
- **ammattitaitoa ja osaamista**

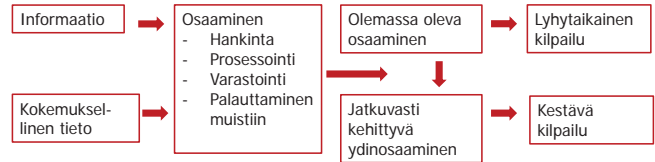
Täsmällinen tieto

- objektiivista ja **rationaalista**
- ilmaistavissa sanoin, numeroin ja kuvin
- teoreettista tietoa, ongelmanratkaisua, **ohjekirjoja ja tietopankkeja**

(Viitala 2004, s.178)

Organisaation oppiminen, ydinosaaminen ja kestävä kilpailuetu

(Helleloid ja Simonin 1994)



(Viitala 2004, s.182)

Ydinosaaminen on

- sellaista osaamista, joita **kilpailijoiden on vaikea kopioida**
- **kumuloituvaa** (olemassa oleva osaaminen lisääntyy ja kehittyä aktiivisen innovaatio-toiminnan ja oppimisen myötä)
- yrityksen tarkoin valittua **kehittymisaluetta, johon omat voimavarat suunnataan**
- sitä **taitoa, jonka varassa asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa**



(Viitala 2004, s.177)

YDINOSAAMINEN vs YDINKYVYKKYYS

(Long ja Vickers-Koch 1995)

YDINOSAAMINEN

- ✓ Tieto
- ✓ Taito
- ✓ Teknologia-tietämys



STRATEGIAT

Se miten taitotieto yhdistetään liiketoiminta-prosesseiksi tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa



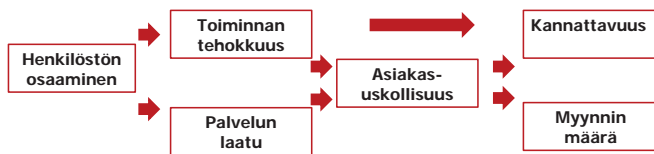
YDINKYVYKKYYS

Kriittinen ja kilpailijoista erottava menestystekijä, jota on vaikea kopioida

(Viitala 2004, s.177)

Esimerkki menestystekijöiden välisistä yhteyksistä

(Lonnqvist & Mettänen 2003)



(Viitala 2006, s.93)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tärkein osa on:

- yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen
- osaamisen vaaliminen ja
- sen tehokas hyödyntäminen

Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä.

Osaamisen johtaminen

- osa yrityksen **normaalia johtamistoimintaa**
- yrityksen **rakenteet ja järjestelmät tukevat** osaamisen kehittymistä
- yrityksessä on **ammattitaitoa** osaamisasioiden hoitamiseen
- **kaikki esimiesasemassa toimivat henkilöt on valmennettu** osaamisen johtamiseen ja se muodostaa luonnollisen osan heidän työtään
- asiaa käsitellään yrityksen **viestinnässä**

(Viitala 2006, s.21-22)

Osaamisen ja markkinoiden väliset suhteet

(Hamel & Prahalad, 1990)

| | | |
|-----------------------|---|--|
| Tulevat | Mitä uusia ydinosaamis meidän tulee rakentaa suojataksemme ja laajentaaksemme nykyisiä markkinoitamme? | Mitä uusia ydinosaamis meidän tulee rakentaa osallistuaksemme tulevaisuudessa kaikkein kiinnostavimmille uusille markkinoille? |
| YDIN-OSAAMISET | | |
| Nykyiset | Mitä mahdollisuuksia meillä on parantaa nykyistä markkina-asemaamme hyödyntämällä paremmin nykyisiä ydinosaamisiamme? | Mitä uusia tuotteita Kykenemme kehittämään yhdistelemällä uudella tavalla nykyisiä ydinosaamisiamme? |
| | Nykyiset | MARKKINAT Tulevat |

(Viitala 2006, s.84)

Osaamisen johtaminen

OSAAMISEN JOHTAMISEN TULOKSET NÄKYVÄT

1. Kehittyneempinä toimintatapoina
2. Paranneltuina tuotteina ja palveluina
3. Innovaatioina

ja lopulta

**PARANTUNEENA TALOUDELLISENA
TULOKSENA**

(Viitala 2006, s.87-88)

Osaamisen johtajan roolit

VALMENTAJA

- ✓ Ottaa kokonaisvaltaisen otteen tukiessaan joukkuetta pääsemään parhaimpaansa => huomion kohteena sekä pelitaktiikka, tekniikka että henkinen maaperä (25% tutkituista esimiehistä)

KAPTEENI

- ✓ Varmistaa sen, että päämäärä saavutetaan ja tunnelma laivassa edistää mukavaa ja tehokasta työskentelyä (36% esimiehistä)

LUOTSI

- ✓ Päähuomion kohde on pitää reitti selvillä ja varmistaa kaikin mahdollisin keinoin karikoiden välttäminen (30% esimiehistä)

KOLLEGA

- ✓ Yksi muiden joukossa, tasa-arvoinen ja hyvä työtoveri. Pysyy muiden kanssa kyydissä, muttei mielellään nouse "kuskin pukille" (9% tutkituista esimiehistä)

(Viitala 2006, s.325-333)

Muutoksen johtaminen

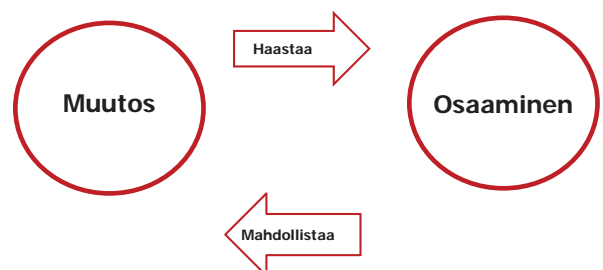
1. Maailma organisaatioiden ympärillä muuttuu hyvin nopeasti.
2. Organisaatiot itsessäänkin muuttuvat, mutta paljon hitaammin.
3. Niissä toimivat ihmiset eivät juurikaan muutu.

(Lipman-Blumen ja Leavitt, 2000)

(Viitala 2006, s.29)

19

Muutos ja osaaminen



(Viitala 2006, s.29)

Johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä

Toimintaympäristön muutos tuottaa usein selvän pakotteen sekä ihmisille että yrityksille oppia pois jostakin aikaisemmasta ajattelu- tai toimintatavasta ja samalla haasteen oppia ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla.

- **Oppiminen** voi siis olla reaktiota johonkin muutokseen
- Toisaalta ihmisten **osaamisen vahvistuminen** tuottaa perustaa muutoksille

(Viitala 2006, s.29)

Muutosjohtamisessa on kysymys monentasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta yrityksessä. Se viittaa prosessiin, jossa :

- **Analysoidaan muutoksen tarpeita**
- **Määritellään tavoiteltava muutos**
- **Toimitaan suunnitelmallisesti sitä kohti sekä**
- **Arvioidaan muuttunutta toimintaa ja sen seurauksia**

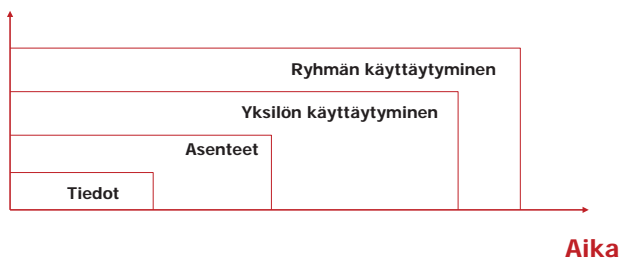
”Muutosta voi vain harvoin täysin hallita ja johtaa. Parhaimmillaan sitä voi suunnata ja helpottaa. Siihen tarvitaan muutosprosessien syvällistä ymmärtämistä.”

(Viitala 2006, s.30)

Muutoksen **tasot vievät aikaa**

(Argyris ja Schön, 1976)

Tasot



(Viitala 2004, s.90)

Muutosjohtamisen työvaiheet

(Nadler, 1998)

| Tehtäväalue | Toimenpiteet |
|--|--|
| Edellytysten luominen muutokselle | <ol style="list-style-type: none"> 1. Hanki avainryhmien/henkilöstön tuki 2. Kasvata saamaasi tukea johtajuuden keinoin 3. Käytä suunnitelmallista viestintää 4. Määrittele, mitkä ovat säilytettävistä asioista |
| Ihmisten motivointi | <ol style="list-style-type: none"> 5. Avaa nykytilan puutteita ja ristiriitoja 6. Luo osallistumisjärjestelmä muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon 7. Palkitse muutoksen tukemisesta 8. Tarjoa ihmisille aikaa ja tukea irrottautumiseen vanhasta |
| Siirtymäkauden hallinta | <ol style="list-style-type: none"> 9. Luo selkeä kuva tavoitetilasta 10. Käytä useita muutosta edistäviä keinoja 11. Kehitä siirtymää edistäviä johtamisjärjestelmiä 12. Kerää ja analysoi palautetta |

(Viitala 2004, s.97)

Nykypäivän johtajalta ja esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia

Osaamisen johtaminen on yksi vastaus työn vaatimusten muutoksiin = oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa arvostetaan :

- Kykyä systeemiajatteluun
- Kykyä oman organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen ja tulkintaan
- Henkilökohtaista hallinnan tunnetta
- Jaettua visiota ja tiimioppimista

(Viitala 2006, s.40-41)

Miksi muutosjohtaminen on tämän päivän "TEEMA"?

- **Tiedon välittyminen** ihmisten ja eri tahojen välillä on välitöntä ja helppoa
- **Yhteiskunta kehittyy** nykyään nopeasti, jolloin muutosjohtamista tarvitaan
- Muutos on **joukkuelaji** → monipuolisesti rakentuvat tiimit saavat aikaan enemmän parannuksia, kuin liian homogeeniset ryhmät
- Ihmisten täytyy osata nykypäivänä **monipuolisia taitoja**
- **Erilaiset kulttuurit ja käytännöt** vaativat yhteistä "kieltä" ja ymmärrystä pelisäännöistä
- Yritysten **erottumisen tarve** lisää muutoksessa pysymistä (kilpailuedun etsiminen)

VAIN MUUTOS ON PYSYVÄÄ!!!!

(Viitala 2006, s.30-31)

Lähdekirjallisuutta

- Viitala, Riitta : Henkilöstöjohtaminen. 2004.
- Viitala, Riitta : johda osaamista!. 2006.

POSITIIVINEN JA KANNUSTAVA TYÖYMPÄRISTÖ

Minna Kilpinen
5.11.2013



"Motivaatio on psyykkinen tila, joka määrittää ihmisen aktiivisuuden, ahkeruuden ja mielenkiinnon kyseessä olevaan tehtävään."



Ihmisen jaksaminen ja työn tekemisen motivaatio

- perustuvat tunteisiin
- keskeinen merkitys työn tuloksellisuudessa



Joidenkin asioiden hyväksyminen vain järjellä ei onnistu, **vaan tarvitaan tunteetkin mukaan.**

(Psykologi Pehr Charpentier)

Motivaation merkityksiä

- 1) Hyvän motivaation omaava johtaja kestää työhön liittyviä vaikeuksia ja pettymyksiä.
- 2) Motivaatio syntyy keskinäisestä luottamuksesta, mahdollisuudesta kehittyä työssä ja myös vapaasta toiminnasta.
- 3) Vapaa toiminta on motivoitumisen ehto ja sen kautta mahdollistuu itsenäinen työskentely.
- 4) Motivaatio ei kestä tunneperäisiä asioita, kuten johtajien taholta esiintyvää epäasiallista toimintaa.
- 5) Se ei myöskään synny johtajan painostuksesta.
- 6) Motivaatio saa henkilön käyttämään oikein omia taitojaan, osaamistaan ja luovuuttaan yrityksen hyväksi.
- 7) Motivaatio edistää yrityksessä tehokkuutta ja sitoutumista tavoitteisiin.
- 8) Taitavalla johtamisella voidaan edistää työhyvinvointia, jossa motivaatiolla on merkittävä osa.
- 9) Motivaatioon liittyviä tekijöitä ovat:
 - arvostus
 - kiinnostava työ
 - palautteen saaminen
 - avoin työyhteisö
 - kivat työolot, hyvä tunnelma
 - turvallisuus
 - monipuolisuus työssä
 - itsenäisyys
 - haasteet ja lisäkoulutus sekä kehittäminen
 - luovuuden käyttäminen

Työmotivaatio

- ihminen voi tehdä työtä monenlaisella intensiteetillä
- **motivaatio** on tila, jonka motiivit aikaansaavat työntekijässä

1. motiivit **virittävät** ihmisen toimimaan
 - **motivaatio on toiminnan "sytyke"**
2. motiivit **suuntaavat** toimintaa
 - **motivaatio on tavoitteellista**
3. motiivit **ylläpitävät** toimintaa
 - **motivaatio riippuu sisäisistä tarpeista ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla**

(Viitala 2004, s.150-151)

Motivaation selittäminen

Motivaatiota on tutkittu **kahdesta eri näkökulmasta**:

1. motivaation lähtökohtana pidetään **tarpeita ja niiden tyydyttämistä**
(esim. Maslow'n tarvehierarkia (1954) ja Herzbergin kaksifaktorteoria (1966))
2. selityksiä haetaan **tietorakenteista ja ajatusmalleista**
(esim. Locken tavoitteenasetantateoria, 1968)

(Viitala 2004, s.154-158)



Tarpeet vaikuttavat motivaatioon

- motiivit syntyvät tarpeista, haluista ja odotuksista
- **tarve = sisäinen epätasapainotila, joka saa meidät ponnistelemaan saavuttaaksemme sisäisen tasapainon**
- Maslow'n mukaan motivaation virittäjänä on tyydyttämätön tarve
- **Maslow jakaa ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan**, joissa ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty
- hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä itsensä toteuttaminen

(Viitala 2004, s.155)

Maslow'n tarvehierarkia



(Viitala 2004, s.155)

Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzberg erittelee tarpeet, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella ja määrittelee kaksi työn perusolottuvuutta:

1. Työn ulkoiset olosuhteet – hygieniatekijät

- esimies-alaissuhteet, status, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus ja työpaikan ihmissuhteet
- eivät sinänsä motivoi työsuoritukseen, mutta aiheuttavat tyytymättömyyttä, kun ovat huonosti

(Viitala 2004, s.156)

Herzbergin kaksifaktoriteoria

2. Työ itse – motivaatiotekijät

- tehtävätekijät, jotka tuottavat motivaation: **työn sisältö, työssä koetut saavutukset, saatu tunnustus, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta ja uralla etenemisen mahdollisuudet**
- työntekijä voi kokea saavuttamisen riemua, innostavaa haastetta, tyydytystä ja onnistumista, arvostusta ja kiitosta
- **työ mahdollistaa parhaimmillaan työntekijän kehityksen ja sisäisen kasvun**
- motivaatiotekijöiden puuttuminen työstä tuottaa vain mekaanista suoriutumista
- jos työ on liian rutiininomaista ja sisällöllisesti köyhää, ylemmän tason tarpeet joudutaan tyydyttämään työn ulkopuolella

(Viitala 2004, s.156)

Ihminen motivoituu siitä, minkä kokee mahdolliseksi

- motivaation lisäksi ihmisen suoritukseen vaikuttavat henkilökohtaiset kyvyt, tiedot, taidot ja fyysiset voimavarat
- toisaalta motivaatio vaikuttaa siihen, minkä ihminen "havaitsee" itselleen mahdolliseksi
- **Locken tavoitteenasetantateoria (1968):** ihminen motivoituu ja parantaa suorituksiaan, kun hänellä on selkeästi **määritelty ja mitattavissa oleva tavoite**
- tärkeää on, että ihminen voi hyväksyä tavoitteen ja kokee, että sen **voi myös saavuttaa**
- lisäksi työteho paranee tavoitteiden saavuttamista koskevan **palautteen** myötä

(Viitala 2004, s. 158)

Motivaatio vaihtelee tilanteesta toiseen

Tilannemotivaatio

- motiivit voivat olla **kestoltaan rajattuja**, esim. tarve ansaita rahaa velan maksuun tai tarve ponnistella ilman lepoa työn saamiseksi valmiiksi

Yleismotivaatio

- yksilöllinen, **melko pysyvä ja hitaasti muuttuva tila**, esim. kiinnostus tekniikkaan tai itsensä kehittämiseen voi innostaa ihmistä vahvasti koko elämän ajan
- merkitsee samaa kuin asenne

(Viitala 2004, s. 153)

Ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista

Palkkiot voivat olla **sisäisiä tunteita** tai **ulkoisia tunnustuksia**:

Sisäinen motivaatio

- tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista
- ihminen kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän itse on tyytyväinen
- **liittyy vahvaan itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeeseen**

Ulkoinen motivaatio

- **perustuu ulkoisten palkkioiden odotukseen**, esim. palkka, muu taloudellinen hyöty, arvostus, turvallisuus, sosiaaliset suhteet
- palkkioiden lähde on ihmisen ulkopuolella
- ulkoisten palkkioiden merkitys lisääntyy, kun työ itsessään on rutiinimaista ja mielenkiinnontonta,

(Viitala 2004, s.153)

TYÖMOTIVAATION TEKIJÄT (Porter ja Miles, 1974)

PERSOONALLISUUS

1. **mielenkiinnon kohteet harrastukset**
2. **asenteet**
 - työtä kohtaan ja itseä kohtaan
3. **tarpeet**
 - liittymisen tarve
 - arvostuksen tarve
 - itsensä toteuttamisen tarve

TYÖ

1.
 - * työn sisältö ja mielekkäisyys
 - * vaikeusaste
 - * mahdollisuus selviytyä työstä
 - * vaihtelevuus
 - * vastuu, itsenäisyys
 - * palaute, tunnustus
2.
 - * saavutukset työssä
 - * eteneminen
 - * kehittyminen
 - * vaikuttamisen mahdollisuus
 - * tulevaisuuteen suuntautumisen mahdollisuus

(Viitala 2004, s.151)

TYÖYMPÄRISTÖ

1. **taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät**
 - palkkaus, edut
 - työolosuhteet (esim. turvallisuus)
2. **sosiaaliset tekijät**
 - johtamistapa
 - ryhmähenki, normit
 - sosiaaliset palkkiot
 - organisaation ilmapiiri

Sitoutuminen

- kuvaa sitä, miten **työntekijä kokee työyhteisön osana omaa elämänsä ja itsensä osana työyhteisöä**
- sitoutuminen näkyy työntekijän käyttäytymisessä:
 1. miten paljon työntekijä on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka **ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä**
 2. merkitsee yrityksen **arvojen ja tavoitteiden** hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden hyväksi
 3. näkyy haluna **säilyttää jäsenyyttä** organisaatiossa

(Viitala 2004, s. 162)

Työssä tarvittavan ja yritykselle tarpeellisen osaamisen täsmällinen mittaaminen on mahdotonta...

(Riitta Viitala, 2005)

- **Hiljainen tieto näkyy usein vain yksilön tai ryhmän toiminnan sujuvuutena**
- Houkutusena onkin jättää osaamisen arvioimatta kokonaan, koska se on niin vaikeaa
- **Jäljelle jää vain ulkopuolisen silmin arvioitavissa olevien ja mitattavien työn tulosten arviointi**
- Voi olla tuhoisaa, koska silloin ei päästä lainkaan käsiksi tekijöihin, joiden varassa **tulokset syntyvät**

"Lopputuloksena onkin, että osaamisen kehittymisen kannalta on parempi, että arvioidaan sitä tietoisena ongelmista kuin että jätetään arviointi kokonaan tekemättä."

(Viitala 2006, s.155)

OSAAMISEN ARVIOINTI

- Ensisijaisesti työntekijä arvioi itse omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia ⇔ esimiehen suorittama arviointi onkin edistyneimmillään **arvioinnin arviointia**
- Oppimisen ja osaamisen näkökulmasta olennaisinta on oppijan **kyky arvioida ja ohjata omia suorituksiaan** ja tietämyksensä laatua
- Tavoitteiden saavuttamisen ja saavutettujen tulosten arvioinnin sijaan puhutaan nyt **suoritusten arvioinnista (performance assesment)** ja **osaamisen arvioinnista (competence assesment)**

(Riitta Viitala, 2005)

(Viitala 2006, s. 152)

SUORITUSARVIOINNIN TAVOITE

- ennen kaikkea tuottaa henkilölle **itselleen** tietoa siitä, **miten ulkopuoliset henkilöt näkevät hänen toimintansa**
- suoritusarviointia käytetään toiminnan kehittämisen **perustana**, mutta sen lisäksi myös **urasuunnittelussa ja palkitsemisessa**
 - **Osaamisen hyödyntämisen** vuoksi on tärkeää, että arviointia tekee myös esimies
 - Näin voidaan valita ne **kehittämistoimenpiteet**, jotka koetaan tarpeelliseksi
 - Tämän seurauksena työntekijän **oppimismotivaatio** kasvaa

(Riitta Viitala, 2005)

(Viitala 2006, s. 153)

Yksilöosaamisen hyödyntäminen substanssiosaamisen lisäksi

KAUNEUDENHOITOALAN AMMATTILAINEN

- Varsinaisten hoitopalveluiden tuottamisen lisäksi
 - Kyettävä suunnittelemaan työtään
 - Kehittämään toimintatapojaan
 - Toimimaan mahdollisesti tiimissä
 - Kommunikoimaan asiakkaan ja muiden sidosryhmien edustajien kanssa
 - Kestämään tietty määrä painetta ja kiirettä
 - Ratkaisemaan yllättäviä ongelmia
 - Tarvittaessa neuvomaan uutta työntekijää jne



(Viitala 2006, s. 156)

Yksilön osaamisen arvioinnin päähenkilö on aina hän itse

Paras arviointi toimii niin, että

- se kertoo arvioitavalle itselleen kehittymisen toivottavan suunnan
 - tärkein hyöty tulee siitä, että sen avulla voidaan auttaa osaajat itse tarkempaan tietoisuuteen osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista
 - esimiehen osallistuminen osaamisen arviointiin on erittäin tärkeää, sillä
 - Esimies vastaa toiminnan edellytysten riittävyydestä ⇔ hänen näkemyksensä kokonaisuuden vaatimasta osaamisesta on välttämätön
 - Esimies on riittävän lähellä ja sisällä tehtäväkentässä voidakseen tukea yksilötason tehtävien edellyttämän osaamisen kehittymistä
 - tämä edellyttää esimieheltä **huomattavan kehittyneitä ihmissuhdetaitoja**

(Viitala 2006, s. 161)

Tasapuolinen ja kannustava arviointi

Arviointi toimii silloin, kun

- esimies pystyy paitsi **arvioimaan** myös **arvostamaan** alaisiaan kypsällä tavalla
- esimies ei anna minkäänlaista sijaa kateudelle eikä kilpailuhengelle
 - alaiensa osaamista vähättelevä esimies saa osaamisen arvioinnilla aikaan niin suurta vahinkoa, että sen tekemättä jättäminen olisi parempi vaihtoehto
- turvallisin vaihtoehto ainakin aluksi on **tukea työntekijöiden itsearviointia** ⇔ esimiehen tehtävä alkuvaiheessa on lähinnä **huolehtia, että jokainen tekee itsearviointin ja innostaa kehittämisalueiden löytämiseen**

(Viitala 2006, s. 161)

Osaamistasojen määrittely

Osaamisen mittaaminen

- sisältää samat haasteet kuin yrityksessä tapahtuva mittaamisen yleensäkin
- mittausjärjestelmän tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä ja oikeudenmukaiseksi koettu
- tulee mitata kahta asiaa: **toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista**
- niukasti selitetty numeraalinen tai kirjaimilla osoitettu tasoluokittelu on kaikkein vaarallisin motivaation kannalta!
- kukaan ei tunne oloaan miellyttäväksi, jos saa arvion 2 asteikolla 1-5 riippumatta siitä, miten alussa on osaamisessaan
 - numeroiden ongelmallisuutta vähentää, jos niiden sisällöt kuvataan selvästi ja konkreettisin esimerkein

(Viitala 2006, s. 156)

Tasapuolinen ja kannustava arviointi

Osaamisen tasoja voidaan mitata hyvin monenlaisilla verbaalisilla luokitteluilla

- Tyydyttävä – hyvä – kiitettävä, aloitteleva – hyvä – kiitettävä
- Harjaantuva – osaava – erittäin hyvin hallitseva
- Asteikko, jossa eri tasoja luonnehditaan kuvaamalla käyttäytymistä tai toimintaa, jolle suoriutuja ylittää :
 - Tietää
 - Ymmärtää
 - Pystyy soveltamaan
 - Pystyy analysoimaan
 - Pystyy yhdistämään
 - Pystyy arvioimaan
 - Pystyy kyseenalaistamaan



(Viitala 2006, s. 157)

Työorientaation tasot

Räsänen (1996)

1) Aloittelija(perustuu arkitietoon, yksittäisiin havaintoihin, itsenäisyyden puute, suuri riippuvuus ohjauksesta)

2) Kehittynyt aloittelija(ammatillinen perusosaaminen, työ luonteeltaan suunnitelmallista, ohjauksen ja valvonnan tarve suuri)

3) Pätevä suorittaja(hallitsee tehtäväkokonaisuuksia, hallitsee ammatin käsitteistön, ymmärtää laajemmat yhteydet)

4) Etevä tekijä(suorittaa kokonaisista tehtävälajeista, pitkälle menevä itsenäisyys, ammatin käsitteellistä ja työn tarkoituksen ymmärtäminen, tavoiteorientoitunut)

5) Asiantuntija(hahmottaa työn kokonaistoimintona ja sen perustana alkuperäisen idean, joka liittyy esimerkiksi työorganisaation visioon, liikeideaan ja strategiaan, teoreettisen valitsemien käyttö on joustavaa)

(Viitala 2006, s.158)



Osaamisen arvioinnin nelikenttä

| | | | |
|--|-----------|--|--|
| ARVIO OSAAMIS- ALUEEN TÄRKEYDESTÄ | tärkeä | <p>Alue hallitaan hyvin, mutta se ei ole asiakkaalle tärkeä</p> <ul style="list-style-type: none"> tuotteen tekniset tiedot | <p>Alue hallitaan hyvin ja se on tärkeä asiakkaalle</p> <ul style="list-style-type: none"> tuotteen käytön opastus |
| | ei-tärkeä | <p>Alue hallitaan huonosti, mutta se ei ole asiakkaalle tärkeä</p> <ul style="list-style-type: none"> Rahotusvaihtoehdot ja tuotteen valmistusprosessi | <p>Alue hallitaan huonosti ja se on tärkeä asiakkaille</p> <ul style="list-style-type: none"> Tuotteen takuuehdot, ympäristöystävällisyys ja energiankulutus |
| | | hyvä | huono |

**ARVIO
OSAAMISTASOSTA**
(Viitala 2006, s. 159)

Positiivisen palautteen antaminen

"Kissa elää kiitoksella – vai elääkö?"

- Jos esimies ei osaa antaa palautetta, koko yrityksen toiminta hankaloituu – työntekijät turhautuvat, työinto hiipuu ja toiminta muuttuu tehottomaksi
- Kaiken palautteen pitäisi viedä eteenpäin = olla kehittävää ja korjaavaa
- Kysyvä, tutkiva asenne helpottaa – "mitä tässä oikein tapahtui?"
- Kannustaminen on alkeellisin palkkiojärjestelmä
- Sähköposti ei ole **IKINÄ** oikea kanava palautteen antamiseen!!!
- Hyvä esimies tietää sen, ettei palautetta antaessa pidä sanoa kaikkea ääneen, vaan osa asiasta pitää jättää alaisen oman oivaltamisen varaan



(Suomen Ekonomiliitto, Johtajuus!, s. 61, 67)

Lähdekirjallisuutta

- Suomen Ekonomiliitto : Johtajuus!. 2005.
- Viitala, Riitta : Henkilöstöjohtaminen. 2004.
- Viitala, Riitta : johda osaamista!. 2006.

ESIMIESTAIDOT

Minna Kilpinen
13.11.2013



"Työn tulokset syntyvät ihmisten tekeminä.
Ihmisten johtaminen luo edellytykset
työyhteisöjen toimivuudelle, kehitymiselle ja
hyvinvoinnille. Käytännön esimiestyöllä on
ratkaiseva merkitys yhteisessä
onnistumisessa"



Ihmisten johtaminen edellyttää laajaa osaamista ja erilaisia taitoja

- Se edellyttää
 - rohkeutta olla lähellä oman ryhmän jäseniä
 - asettaa tavoitteita
 - kannustaa
 - kiittää
 - oikoo virheitä
 - ottaa vastaan kielteisiäkin palautteita



Tilanteiden kirjon keskellä esimiehen on
säilytettävä ote **toiminnan tavoitteisiin**.

(Suomen Ekonomiliitto 2005, s.7)

Mitä johtaja tekee? Mistä johtaja vastaa?

1. **Tehtävänohjaus:** tavoitteiden ja odotusten täsmentäminen, ohjeistaminen.
2. **Palautteenanto suorituksista:** suoritusten arviointi ja palautetieto.
3. **Palkitseminen suorituksista:** palkitseminen aikaansaannoksista ja lisäsuorituksiin ohjaaminen.
4. **Huomioiminen:** alaisten tunteiden ja tarpeiden huomioiminen.
5. **Osallistaminen:** alaisten rohkaiseminen ja aktivointi päätöksentekoon ja ideointiin.
6. **Vilpittömyys:** oikeudenmukainen toiminta ja luotettavuus.
7. **Edustaminen:** alaisten etujen ajaminen yksikön ulkopuolella ja neuvottelemine

(Suomen Ekonomiliitto 2005, s.10)

Esimies on

- 1) Osaamisen tunnistaja
- 2) Mahdollistaja
- 3) Perehdyttäjä
- 4) Merkityksen tunnistaja (oman työn vaikutukset)
- 5) Luottohenkilö

- 6) Palautteen antaja ja vastaanottaja
- 7) Kuuntelija
- 8) Valinnan tekijä
- 9) Osallistuja
- 10) Vaikuttaja
- 11) Tiedon välittäjä
- 12) Kehittäjä

Esimies on **SELVIYTYJÄ**

1. Hallitsee omaa elämänsä, omaa ajatteluaan
2. Omaa hyvän itsetuntemuksen: omat lahjat ja rajoitukset
3. Oppimiskykyinen ja –haluinen, halu kehittää itseä
4. Itsenäinen ja oma-aloitteinen
5. Vastuunkantaja, vastuullinen
6. Halukas vaikuttamaan
7. Joustava ja mukautuva
8. Luova ja kekseliäs, kyky löytää uusia ratkaisuja
9. Riskinottaja, stressinsietokykyinen
10. Yhteistyökykyinen
11. Vakuuttava ja jämäkkä
12. Sinnikäs ja päättäväinen
13. Tilanteisiin mukautuva
14. Myönteinen suhtautumisessa itseän ja ympäristöön
15. Selkeä, kyky ajatella ja eritellä tietoa, tunnetta ja asennetta



(Viitala 2004, s. 74-77)

Viisi vinkkiä esimiehelle

1. **OLE OMA ITSESI!** Tee päätöksiä niin, että voit olla itsesi kanssa sovussa
2. **OLE NÖYRÄ** osaamisesi suhteen ja altis oppimaan
3. **OPETTELE** tulemaan toimeen erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten kanssa
4. **SITOUDU** täydellä sydämellä työhösi ja yhtiösi
5. **HAE OIKEA TASAPAINO** työn, perheen ja harrastusten välille



(Suomen Ekonomiliitto 2005, s.23)

Varo esimiestyössäsi näitä :

- Esimies-alaisuuhteet voivat muodostua läheisyydeltään erilaisiksi
- **Tulkinta alaisen suorituksesta ja asenteesta voi ratkaista, miten käyttäydyt häntä kohtaan**
- Tutkimuksessa korkean tason suorituksiin kykenevillä alaisilla oli usein läheisempi työsuhte esimiehiinsä kuin alhaisen tason suorituksia aikaansaavilla
- **Vältä ”lähipiirin alaisten” (in-group) muodostumista**
 - Tähän joukkoon kuuluvat saavat esimieheltä osakseen enemmän tukea, vapautta työtehtäviensä kehittämisessä, enemmän sisäpiirin informaatiota, enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja tukea toiminnalleen



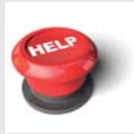
(Viitala 2006, s. 320)

Osaamisen johtamisen kannalta :

Jos alaisen suorituskky on vaatimaton, se synnyttää helposti tilanteen, jossa hän saa muita vähemmän esimieheltään informaatiota, mahdollisuuksia työssä kehittymiseen sekä tukea ja ohjausta suorituskvyn parantamiseen.

ORGANISAATION KYVYKKYYS ON JUURI NIIN VAHVA, KUIN SEN HEIKOIN LENKKI

- **Esimiehen tukea tarvitsevat taatusti eniten ne, jotka vähiten osaavat tai tahtovat!!!**



(Viitala 2006, s. 320)

Kehittymisen avaintekijä on esimies itse

Johtajuus ja esimiestyö muodostuvat sellaisiksi, kuin niiden haltija roolinsa, tavoitteensa ja mahdolliset keinot määrittelee.

- esimiestyö on paljon muuta kuin vain sopiva persoona
- **parhaimmillaan se on myös motivaatiota tehdä ja kehittää esimiestyötä sekä**
- **tietoa siitä, mitä se voisi olla ja mitä siltä odotetaan**
- esimiestyön yksi elementti on siis **kognitiivinen** – siksi tarvitaan kirjoja, lehtiartikkeleita ja koulutusta ⇔ ne tarjoavat esimiehille ymmärryksen aineksia, joiden varassa tietoisuus kehittyy, ja lopulta tietoisuuden myötä havainnointi ja teot

(Suomen Ekonomiliitto 2005, s.13)

Esimiehen elinkaaren suurin ongelma

ENSIMMÄINEN JOHTAMISTEHTÄVÄ ON YLEENSÄ URAN HAASTAVIN!

- johtoportaan ensimmäisellä askelmalla tarvitaan eniten vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja, joita yleensä tuo mukanaan vasta elämäkokemus
- esimiesuran ensimmäinen etappi on usein **tiimin johtajuus**. Jotta tiimi saisi aikaan jotain aitona tiiminä, vaaditaan sen johtajalta vakavaa tsemppihengen luomista

⇔

Tiimin johtajana esimiehen on oltava ihmisten johtajana kyvykkyytensä huipulla

(Suomen Ekonomiliitto 2005, s.17)

Esimies ja osaamisen johtaminen

Usein työntekijä itse tietää, miten hän on työssään onnistunut, muttei suinkaan aina!

Jos tavoitteet ja tehtävät ovat epäselvästi määritellyt,

henkilöllä on vaikeuksia tietää, onko selviytynyt tehtävissään esimiehen ja organisaation toivomalla tavalla

Kehityskeskustelu on esimiehen perustyökalu

- viimeistään kehityskeskustelussa esimies voi varmistaa, että kaikki ovat tietoisia työnsä sisällöstä ja tavoitteista
- kehityskeskusteluilla myös varmistetaan se, että kaikki saavat aika ajoin palautetta työstään
- esimiehen on tärkeä muistaa, että vaikka työntekijä tietää onnistuneensa työssään ja jopa ylittäneensä tavoitteet, hän tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esimiehen palautteen

(Järvinen 2003, s.113)

Ihmisten johtaminen ja jatkuva muutos

Esimiehet itse eivät ole vain muutoksen johtajia vaan he ovat myös muutoksen kohteina

- Tästä seuraa, että esimiehen pitää luotsata henkilöstöä tilanteessa, jossa ei aina itseään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten selvitään

Esimiehen tulee ymmärtää myös muutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä itsessään

- Tämä on erittäin tärkeää, jotta hän säilyttää oman tyyneytensä ja toimintakykynsä muutoksen pyörteissä

(Järvinen 2003, s.97)

Ihmisten johtaminen ja jatkuva muutos

Työpaikoilla tapahtuvien uudistusten ja muutosten yksi perusongelma on siinä, miten esimiehet onnistuvat

1. Kertomaan ja

2. Tekemään ymmärrettäväksi

muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet

- Tämä on avainkysymys, koska ihmisen on ylipäättään vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä

(Järvinen 2003, s.97)

Tiimien johtaminen

- ✓ Esimiehen johtamistavan on tuettava sekä **yksilöitä** että **tiimityöskentelyä**
- ✓ Tiimien yhteydessä voidaan puhua yhteisestä johtajuudesta ja vastuusta.
- ✓ Tiimiorganisaatioon siirtyminen vaatii esimieheltä uutta ajattelumallia ja siksi on tärkeää, että hän saa tukea kehittämisessä erilaiseen rooliinsa tiimin vetäjäksi tai valmentajaksi.
- ✓ Tiimiorganisaation johtamisessa valvonnan rooli vähenee ja osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen korostuvat

(Viitala 2004, s. 118-125)

Esimiestyö

- **Esimiesosaaminen** on laaja **kokonaisuus**, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita:
 - **Henkilöstöjohtamista** (yksilöt ja ryhmät)
 - **Liiketoimintaosaamista**
 - **Lainsäädännöllistä osaamista** (työlainsäädäntö)
 - **Muutoksen hallintaa**
 - **Asiakassuhteiden ja verkostojen hallintaa**

(Viitala 2004, s. 71)

Esimiestyön menetelmät

- Johtajan **perustehtävä** on saada yhteisö toimimaan siten, että **kaikki toimivat toiminta-ajatuksen mukaisesti**
- Johtaja on työyhteisönsä **apulainen**, joka huolehtii yhteisön parhaista fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista toiminta-edellytyksistä oman perustehtävänsä hoitamiseen. (Perkka-Jortikka 2002, 79)

Yhteisöllinen johtaminen

- **Yhteisöllisyyttä ja vastuun jakamista korostava johtamistapa:**
 - Osallistuva johtaminen, tiimeihin ja yhteistoimintaan perustuva johtaminen vaikuttaa myönteisesti **työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen, työsuoritusten laatuun ja arvostetuksi tulemisen tunteeseen.**

(Viitala 2004, s. 160-163)

Yhteistoimintajohtaminen

- Määritellään **yhdessä henkilöstön kanssa** toiminnan tavoitteet, sovitaan työnjaosta ja arvioidaan toteutunutta toimintaa
- Työkaverit tuntevat toistensa työtehtävät ja osaavat hakeutua **keskinäiseen yhteistyöhön**
- Tarvittavat tiedot kulkevat kaikille sitä tarvitseville samassa muodossa ja ajantasaisesti

Osaamisen johtaminen

- Osaamisen johtaminen on yksi vastaus työn vaatimusten muutoksiin = **oppiva organisaatio**. Oppivassa organisaatiossa arvostetaan:
 - **Kykyä systeemiajatteluun**
 - **Kykyä oman organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen ja tulkintaan**
 - **Henkilökohtaista hallinnan tunnetta**
 - **Jaettua visiota ja tiimioppimista**

Peter Senge, *The fifth discipline* (1990)

(Viitala 2004, s. 190)

Esimiesosaaminen

- Johtajana työskentely edellyttää vallan käyttöä, esimiehen tehtäviin kuuluu **asettaa vaatimuksia ja tavoitteita alaistensa toiminnalle**, sekä tarvittaessa puuttua heidän käyttäytymiseensä työpaikalla
- Organisaation ja työyhteisön kehittämistyön onnistumisen tärkein tekijä on se, että **johdolla ja esimiehillä on selkeät näkemykset kehittämistyön tavoitteista**. (Järvinen 2000, 37-38).

(Järvinen 2003, s.127)

Esimiesosaaminen

- Osattava hankkia tarpeen mukaan **uutta henkilökuntaa** ja perehdyttää heidät toihinsa
- Ymmärrettävä **motivaation ja hyvän työilmapiirin merkitys** työsuorituksille ja osattava käyttää tätä osaamista hyödykseen omassa toiminnassaan
- Ymmärrettävä **osaamisen ja kehittymisen merkitys** ja osattava kannustaa henkilöstöä
- Osattava kommunikoida, kuunnella ja antaa rakentavaa palautetta
- Ymmärrettävä **muutosten vaikutuksen henkilöstöön**

Esimies ja viestintä

- Viestintää tarvitaan toiminnan tukemiseen (palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille)
- Viestintää tarvitaan pitkäjänteisen yhteisö-, johtaja- ja palveluprofiilin luomiseen
- Viestintää tarvitaan informointiin.
- Viestintää tarvitaan työntekijöiden perehdyttämiseen työtehtäviin ja -yhteisöön.
- Viestintä on vuorovaikutusta.



(Viitala 2004, s. 217-220)

Esimies ja viestintä

- **Esimies-alainen –viestintä**
 - Lähiaiheet: omaa työtä ja yksikköä koskevat kysymykset
- **Sisäinen tiedotus**
 - Talon sisällä yleistä tiedottamista: laajalle joukolle samassa muodossa ja samaan aikaan
- **Johtamisviestintä**
 - Management: asioiden järjestelyä
 - Leadership: ihmisten johdattamista

Esimiehen on huolehdittava esimerkiksi siitä, että :

- työntekijät **tietävät tavoitteensa**
- työtehtävät on **organisoitu vastaamaan liiketoiminnallisia tehtäviä**
- työntekijöitä **tuetaan ja autetaan onnistumaan**
- työn tekemistä seurataan, aikaansaatuja **tuloksia arvioidaan ja palautetta annetaan**
- työntekijöiden **osaamista kehitetään** ja hyödynnetään liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti
- työntekijöiden kanssa **kommunikoidaan ja viestitään** tarvittavista asioista
- työyhteisön **hankalien päätösten tekeminen** tuloksen teon mahdollistamiseksi

(Heiske 1997, s.174-175)

Esimiestaidot

- Työpaikka on **työn tekemistä varten**.
- Perusmotivaatio ja innostus työhön tulevat oikein määritellystä tehtävästä. **Kun työ innostaa ei ole aikaa konflikteille.**
- Syntipukki-ilmiö on läheistä sukua kiusaamiselle. Kyseessä on itse asiassa yhteisöllinen väärä puolustusmekanismi hankalia asioita vastaan.
- Työyhteisö, joka ei pysty kohtaamaan ja käsittelemään omia vaikeita asioitaan, etsii vaikeuksille syntipukin. "Kun toisen kasvot mustaa, niin omat kirkastuu", sanoo sananlaskukin.
- Syntipukki saa kannettavakseen yhteisen pahuuden, jotta muilla olisi parempi olla.

(Heiske 1997, s.86-88)

Esimiehen tehtävät

- **Aika** on esimiehen tärkeimpiä työvälineitä.
- Keskeinen esimiehen kehittymisen ajankäytön haaste on **tilan raivaaminen pohtivalle ja asioiden äärellä viipyvälle työotteelle.**
- **Voidaan myös kysyä, millaisen esimerkin antaa esimies, joka ei hallitse omaa ajankäyttöään!**
- Esimiehen on opittava katsomaan enemmän eteenpäin kuin taaksepäin.

Lähdekirjallisuutta

- Järvinen, Pekka: Onnistu esimiehenä. 2003.
- Suomen Ekonomiliitto : Johtajuus!. 2005.
- Viitala, Riitta : Henkilöstöjohtaminen. 2004.
- Viitala, Riitta : johda osaamista!. 2006.

TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI JA JAKSAMINEN

Tärkeintä on jaksaminen!

Minna Kilpinen
20.11.2013



"Mikään ei ole yhtä turhaa kuin tehostaa
työtä, jota ei tarvitsisi tehdä lainkaan"
(Peter Drucker)



Ryhmän kehitysvaiheet

1. Muotoutuminen

- Ei yhteisiä tavoitteita, arvoja ja kokemuksia
- Vastustaa esimiestä

2. Osaryhmät

- Sitoutuminen lisääntyy, vaikka klikkejä onkin

3. Taistelu

4. Normittuminen

- Melko avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri

5. Suorittaminen

- Sitoutuneet ihmiset, tuloksellinen työskentely



(Juuti&Vuorela 2002, s.122)

Johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille

- Hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille
 - vain innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan **hyviä tuloksia**
 - kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen myötä **innokkuus ja osaaminen kehittyy** korkealle tasolle



Organisaatiot ja johtaminen ovat muuttuneet
yhteiskunnan muuttuessa.

(Suomen Ekonomiliitto 2005 , s.7)

Keskusteleva johtaminen lisää työyhteisön hyvinvointia

1. **Autoritaarisuus** lisää vihamielisyyttä ja ristiriitoja.
2. **Hyvä vuorovaikutus** lisää luottamusta ja avoimuutta.
3. **Luottamus ja avoimuus** parantavat vuorovaikutuksen laatua.
4. **Kaikki ihmiset** pyrkivät onnistumaan työssään.
5. **Jokaisella on oma näkökulmansa.**
6. **Jokaisen näkökulma on oikea.**
7. **Todellisuus on monimutkainen**, eikä yhtä oikeaa todellisuutta ole olemassa.
8. **Organisaatiot ovat monimutkaisia ja moniäänisiä.**

(Juuti&Vuorela 2002 , s.25)

Nykypäivän yrityksissä

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) Muutokset kuormittavat2) Jatkuva oppiminen pelastaa3) Säännöt tukahduttavat innovatiivisuuden4) Innovatiivisuus edellyttää suvaitsevaisuutta5) Terveessä organisaatiossa työt sujuvat | <ol style="list-style-type: none">6) Hyvinvoiva työyhteisö tukee ihmisten hyvinvointia7) Valtaerot ja hierarkia estävät työhyvinvointia8) Arvostus on kaiken alku9) Kysyvä johtaminen antaa uusia mahdollisuuksia10) Luottamus ja avoimuus ovat oppivan organisaation edellytyksiä11) Tunteet ovat tärkeitä12) Erilaisuus on voimaa |
|---|--|

(Juuti&Vuorela 2002 , s.27-40)

Luottamuksessa ja avoimuudessa on puutteita, jos

- Esiintyy syyttelyä
- **On epäonnistujia ja syntipukkeja**
- On suosikkijärjestelmiä
- **Esiintyy pilkantekoa**
- Puhutaan selän takana
- **Esiintyy piiloviestintää**
- Ajetaan vain omaa etua
- **Rajoja korostetaan ja puolustetaan**
- On taisteltava selvittääkseen
- **Huumori on toisiin kohdistettua**
- Keskustelut ovat väittelyä, jossa vahvin voittaa



(Juuti&Vuorela 2002 , s. 40)

Luottamusta ja avoimuutta lisää se, kun

1. **Sanat ja teot vastaavat toisiaan**
2. **Ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti**
3. **Henkilö on rakentava eli on toisen puolella tapahtui mitä vain**
4. **Henkilö arvostaa toista, haluaa olla tämän lähellä ja päästää toisen lähelleen**
5. **Henkilö pitää toisen esittämiä asioita merkittävänä, kuulemisen arvoisina ja tosina**
6. **Painotetaan rehellisyyttä ja hienotunteisuutta kohteliaisuuden sijaan ⇔ yltiörehellisyys loukkaa!!!**
7. **Pyritään siihen, että kumpikin osapuoli voittaa**



(Juuti&Vuorela 2002 , s. 41)

Työhyvinvoinnin perusta

- | | |
|---|--|
| <p>1) Mielekäs työ on ihmisen hyvinvoinnin lähde</p> <p>2) Tyytyväisyys ja työn ilo kumpuaa hyvin tehdystä työstä</p> <p>3) Mielekkyytensä kadottanut työ on kidutusta</p> <p>4) Työpaikkakiusaaminen on laissakin kielletty!</p> <p>5) Mielekäs työ on kiinnostava työ</p> | <p>6) Mielekäs työ muodostaa kokonaisuuden</p> <p>7) Työtä voidaan laajentaa ja rikastaa</p> <p>8) Palaute kannustaa</p> <p>9) Esimiehen tulee tietää, mitä ihmiset tekevät ja mitä he ovat saaneet aikaan</p> <p>10) Palautetta voi saada sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta</p> <p>11) Älä varasta kotoa – lähde työstä virkeämpänä kuin olet sinne mennyt</p> |
|---|--|

(Juuti&Vuorela 2002 , s. 67-70)

Työhyvinvointi



- On **monien tekijöiden summa!**
- Vain **terve ja hyvinvoiva ihminen** tekee hyviä tuloksia
- **Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen** puoli ihmisessä kytkeytyvät toisiinsa
- **Pienetkin muutokset** auttavat
- Noidankehästä olisi **päästävä pois**
- Työhyvinvointia voidaan kehittää monin tavoin, **tärkeintä on että sitä kehitetään!**
- On uskallettava mennä mukaan esim. koulutustilaisuuksiin
- **Kehittäminen ei ole "kallonkutistamista"**

(Juuti&Vuorela 2002 , s. 64)

Ajankäytön tehostaminen esimiestyössä

- Tavallisimpia esimiehen ajanryöstäjiä palveluyrityksessä ovat seuraavat :
 - Yritykset tehdä liian paljon samanaikaisesti
 - Ajan epärealistinen arviointi
 - Lykatyt tehtävät
 - Puuttuva kuuntelemisen taito
 - Taipumus tehdä itse kaikki
 - Kykenemättömyys sanoa EI
 - Riittämätön tai virheellinen delegointi
 - Liian monien sekaantuminen asiaan
 - Puutteet tiedonvälityksessä
 - Yksityisasiat ja toiminta yrityksen ulkopuolella
 - Alaisten ongelmat
 - Puhelin
 - Rutiinitehtävät
 - Venyvät lounastauot
 - Keskeytykset
 - Kokoukset
 - Henkilökohtainen yhteydenpito ihmisiin
 - Epäselvät normit



(Joutsenkunnas 1990 , s. 156)

Ajankäytön suunnittelun tärkeys

- ✓ Perustuu työtehtävien tärkeyden arviointiin ja oman ajankäytön havainnointiin
- ✓ Kun ihminen laatii aikataulun itselleen, hän oppii vertailun kautta näkemään, käyttääkö hän aikansa tärkeisiin vai vähemmän tärkeisiin asioihin
- ✓ Ajan seuranta EI tarkoita, että ihmisen pitäisi tulla kiireisemmäksi ⇔ hänen pitäisi tulla tietoisemmaksi siitä, mihin hänen aikansa kuluu!
- ✓ Rutiinitehtäviin varataan lähes aina liian vähän aikaa aikataulussa
- ✓ Ajankäytön suunnittelussa tulee muistaa myös lepo, hauskuus ja vaikkapa liikkuminen
- ✓ Ajankäytön suunnittelu auttaa hahmottamaan käytössä olevaa aika rajallisena ja jaksotettavana
- ✓ Työ jäsennetään ja jaksotetaan rajalliseksi
- ✓ **Kehno ajankäyttö merkitsee , että aikaa käytetään ikään kuin sitä olisi rajattomasti**

(Heiske 1997 , s. 30)

Liian kiire?

Nämä ovat hälytysmerkkejä:

- Pidät ovesi kiinni, koska **et ehdi** jutella työntekijöidesi tai alaistesi kanssa?
- Koska viimeksi lähdit **aikaisin arki-iltapäivänä töistä** ja puuhailit jotain kotona?
- **Peruutatko omat koulutuksesi**, jos muita töitä ilmaantuu?
- Jatkatko myös **entisten hommiesi** tekoa?
- Tuntuuko sinusta, ettet ole **tarpeeksi hyvä**, jos et tee **ylitöitä**?
- Työskenteletkö toteuttaaksesi asettamasi tavoitteet, vai **pähkäiletkö päivän pulmien kanssa**?

(Suomen Ekonomiliitto 2005, s.56)



Lähdekirjallisuutta

- Heiske, Pirkko. Hyvinvointia työyhteisöön. 1997.
- Joutsenkunnas, Tapio : Esimiestyö palveluyrityksessä. 1990.
- Juuti, P. & Vuorela, A. : Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2002.
- Suomen Ekonomiliitto : Johtajuus!. 2005.
- Viitala, Riitta : Henkilöstöjohtaminen. 2004.
- Viitala, Riitta : johda osaamista!. 2006.