

**Sosiaalitalo Oy**  
**Lapsuuden hyvinvoinnin kehittämissyksikkö – hanke Länsi- ja Keski-Uudellamaalla**

**LAPSUUDEN ARVOKAS ARKI - ARVO**

---

*Osaaminen ja arvioinnit työhyvinvointia lisäävänä tekijänä*

**25.11.2008 Lohja**  
**2.12.2008 Järvenpää**

**Pirjo Berg**

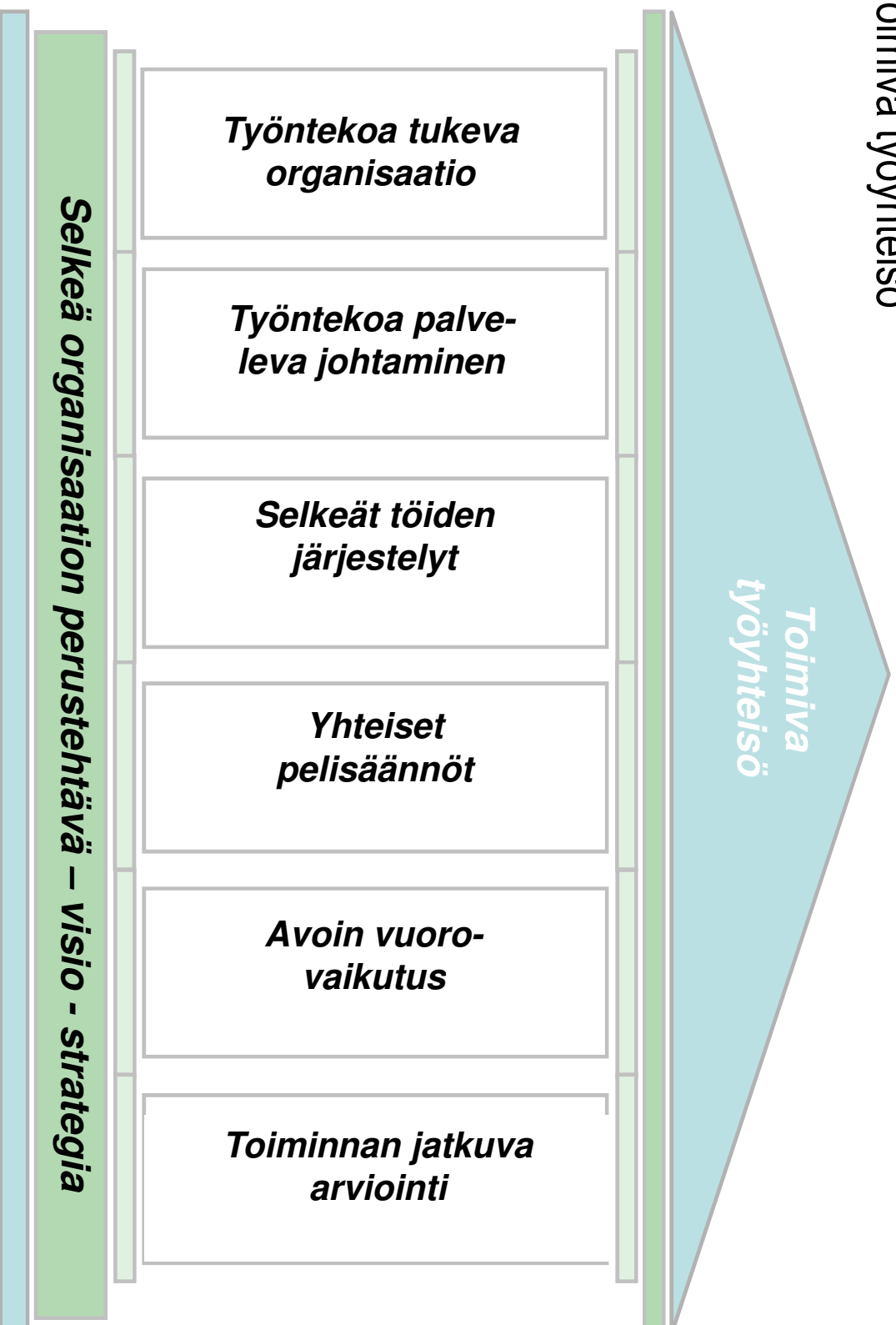
## OHJELMA

10.00	Tervetuloa/ Heidi Gerdt
10.10	Osaaminen ja työhyvinvointi ovat osa aineetonta pääomaa Osaamisen johtaminen Osaaminen yksilön pääomana ja laadun tekijänä
12.00	Lounastauko
13.00	Osaamisteema jatkuu
14.00	Kahvi ja jaloittelu
14.20	Itsearviointit – riskien huomioiminen Palautekeskustelu
15.30	Koulutuspäivän päätös - hyvää kotimatkaa!

## *A. Osaaminen ja työhyvinvointi ovat osa aineetonta pääomaa*

---

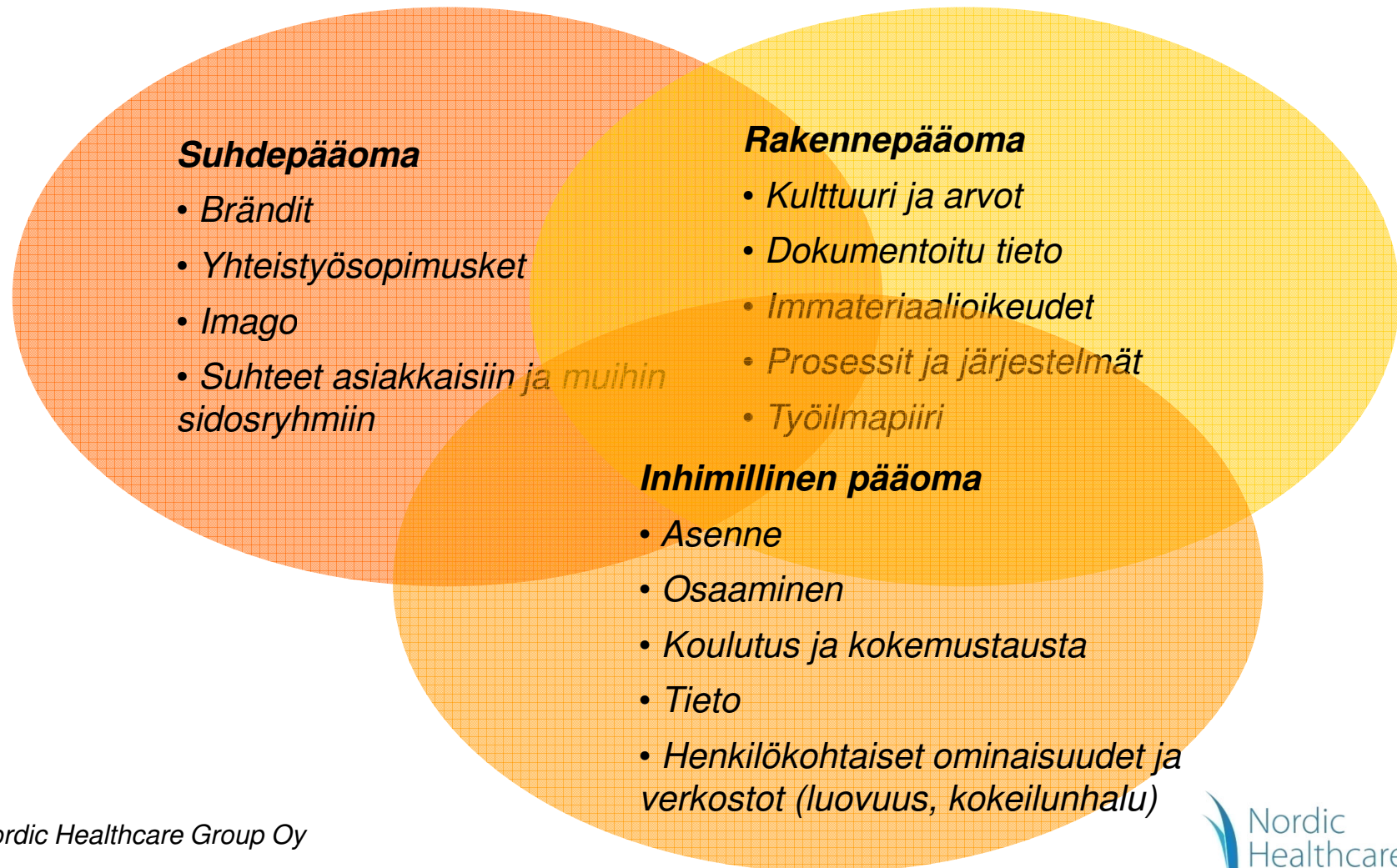
# Toimiva työyhteisö



## Aineeton pääoma – mitä se on?

- ❑ Merkittävin osa **tiedosta** on jäsentämätöntä, kokemusperäistä ihmisiin, rakenteisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvaa käytännön tietoa, ns. hiljaista tietoa ja tietämystä.
- ❑ Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja kytkeminen eksplisiittiseen tietoon kehitystä edistävällä tavalla on erityisen suuri haaste organisaatioiden johtamiselle, tiedonhallinnalle ja osaamisen kehittämiseksi.
- ❑ Tehokkaat tietovirrat ovat välttämättömiä tiedon hyödyntämiseksi ja uuden tiedon luomiseksi

# Aineeton pääoma



# Osaamisen johtaminen

Organisaation kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista nykytilan tunnistamisen ja tulevaisuuden suunnan valinnan kautta

Osaamisen eri näkökulmat

- ❑ Organisaatiotaso (osasto / hallintokunta / yksilö)
- ❑ nykyinen tilanne vs. tulevaisuus
- ❑ osaamisen sisältö
- ❑ (Sydänmaanlakka 2000)

Yleinen osaaminen, substanssiosaaminen, organisaatio-osaaminen, arvot ja standardit sekä henkilön ominaispiirteet (Bergenhengouwen et al. 1997; Viitala 2005)

# OSAAMISEN JOHTAMINEN

- *Kaksi eri näkökulmaa osaamisen johtamiseen (Nordhaug & Grønhaug 1994)*

	<b>Perinteinen näkökulma</b>	<b>Vaihtoehtoinen näkökulma</b>
Asema	operatiivinen	strateginen
Rooli	tukitoiminto	päätoiminto
Päävastuu	keskijohto	yllin johto
Ulkoinen suunt.	reagoiva	ennakoiva
Taloudellinen suhtautuminen	kustannus	kannustava
Rekrytoinnin painopiste	Teknisesti pätevin	parhaiten sopivin
Osaamisen perusta	organisaation sisäinen	laajennettu myös organisaation ulkopuolelle yhteistyön kautta

## VISIO JA STRATEGIA

### Henkilöstrategia

- organisaation osaamiseen liittyvät keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet

### Tarvittavan osaamisen määrittäminen

- prosessien ja tehtävien osaamisvaatimukset
- keskeisten osaamisten määrittely

### Osaamisen nykytilan määrittäminen

- osaamisen mittaaminen (yksilö-, osasto- ja organisaatiotaso)
- henkilöstötilinpäätös

### Osaamisen turvaaminen

- uuden osaamisen hankkiminen
- osaamisen kehittäminen
- osaamisen ylläpito
- osaamisen siirtäminen

## Esimiesten rooli

- Esimies viestii johdon strategisista valinnoista jokapäiväisen työskentelyn lomassa.
- Esimies analysoi yksilön kehittämisintressejä ja etsii kuhunkin osaamisen kehittämistilanteeseen parhaiten sopivia yksilöllisiä kannusteita.
- Esimies pyrkii parantamaan yksilön mahdollisuuksia käyttää osaamistaan, sillä suuri osa osaamisesta kertyy kokemuksellisesti työtä tekemällä ja olemassa olevaa osaamistaan hyödyntämällä.

## Mittaaminen osaamisen johtamisen toimenpiteenä

- ❑ mittari (engl. measure) tarkoittaa täsmällisesti määriteltynä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän (engl. success factor) suorituskykyä
- ❑ menestystekijä on menestyksen ja strategian kannalta tärkeä asia

## LÄHTÖTILANNE MITTAREIDEN SUUNNITTELUUN

### Mittareiden valinta

- Valitse mitattavat asiat / mittauskohteet
- Suunnittele mittarit
- Mittarit valittu

### Mittareiden käyttöönotto

- Ota mittarit käyttöön
- Mittarit implementoitu

### Mittareiden käyttö

- Käytä mittareita käytännön työssä
- Mittareiden käyttö osana organisaation toimintaa

### Mittareiden arviointi

- Mittareiden soveltuvuuden ja hyvyyden arviointi

## Mittareiden käyttöperiaatteista sopiminen

- Millä perusteella tuloksia arvostellaan?
- Millainen tulostusmuoto on havainnollinen (numerotulostus, graafinen kuvaaja tms.)?
- Kenelle tuloksista raportoidaan?
- Missä tuloksia käsitellään?
- Kuka korjaa tavoitearvon tarvittaessa?
- Mikä on lukuarvon laskentaperiaate?
- Kuka mittareita käyttää?
- Mitä osaoptimointivaaroja mittariin mahdollisesti liittyy?

## Mittareiden käyttöperiaatteista sopiminen

- Millä perusteella tuloksia arvostellaan?
- Millainen tulostusmuoto on havainnollinen (numerotulostus, graafinen kuvaaja tms.)?
- Kenelle tuloksista raportoidaan?
- Missä tuloksia käsitellään?
- Kuka korjaa tavoitearvon tarvittaessa?
- Mikä on lukuarvon laskentaperiaate?
- Kuka mittareita käyttää?
- Mitä osaoptimointivaaroja mittariin mahdollisesti liittyy?

## Osaamista voidaan mitata joko *suoraan tai välillisesti*

- ❑ koulutusmenot henkilöä kohden vuodessa
- ❑ vuosittaiset investoinnit koulutukseen
- ❑ koulutukseen käytettyjen kulujen osuus palkkakuluista
- ❑ koulutuspäivien määrä työntekijää kohden
- ❑ koulutukseen osallistuneiden henkilöiden osuus koko henkilöstöstä
- ❑ (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 64)
- ❑ näyttökokeet

## Mittariston käyttöönoton karikat

- ❑ muutosvastarinta,
  - ❑ tietojärjestelmiin liittyvät ongelmat ja
  - ❑ johdon huono sitoutuminen.
- 
- ❑ *kommunikaatio*
  - ❑ *osallistuminen.*
  - ❑ *tuen antaminen*
  - ❑ *palkkiot*
  - ❑ *oppivan organisaation luominen*

## Mittariston käyttöönoton karikot

- ❑ muutosvastarinta,
- ❑ tietojärjestelmiin liittyvät ongelmat ja
- ❑ johdon huono sitoutuminen.
  
- ❑ *kommunikaatio*
- ❑ *osallistuminen.*
- ❑ *tuen antaminen*
- ❑ *Palkkiot*
- ❑ *oppivan organisaation luominen*

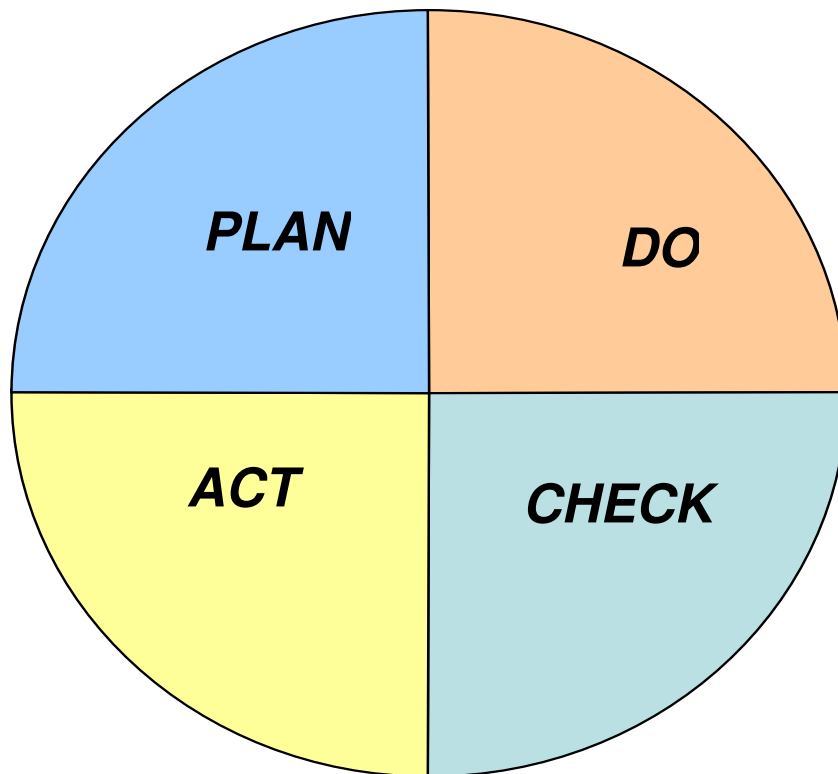
## Osaaminen / työtyytyväisyys

- ❑ *työtehtävät jatkuvasti vaatimustasoltaan ja vastuultaan sopivat*
- ❑ *luottamuksen syntyminen henkilöstön ja johdon välillä*
- ❑ *säännöllinen ja jatkuva työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen*

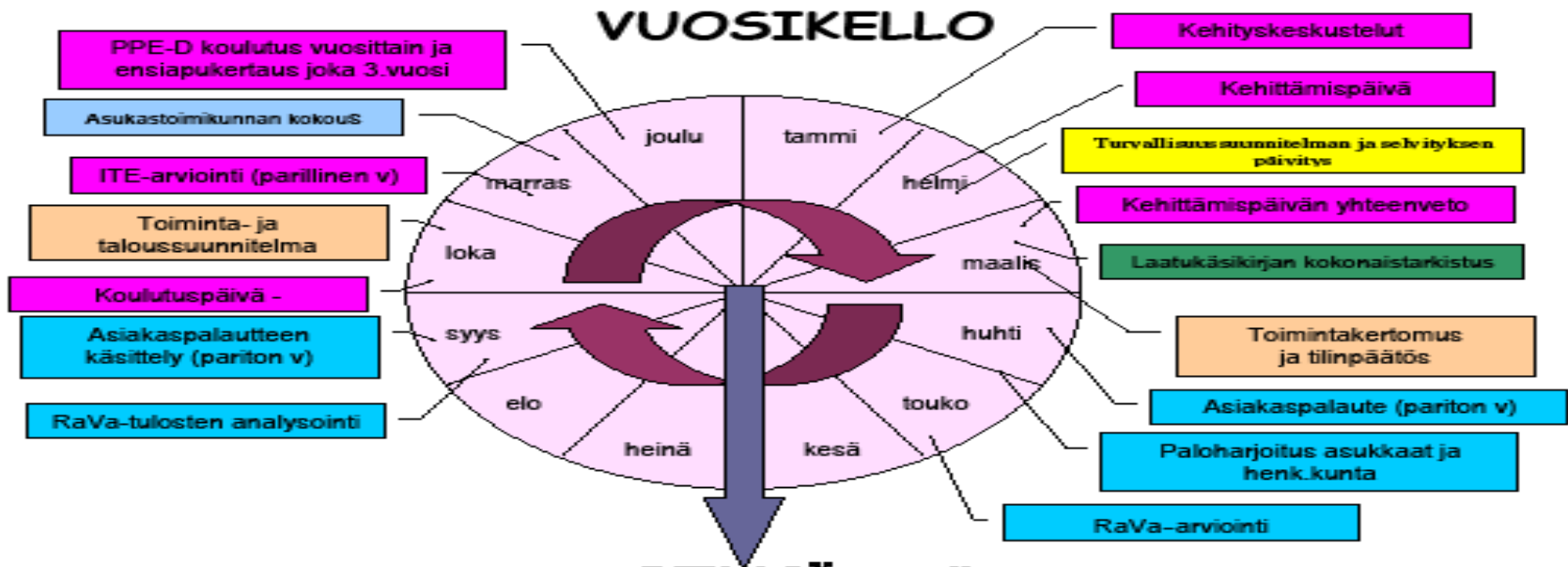
### *Työtyytyväisyyttä lisäävät*

- ❑ onnistumisen ja saavuttamisen tunne
  - ❑ hyvän suorituksen huomiointi muiden taholta
  - ❑ mielenkiintoinen, haastava ja vastuullinen työ
  - ❑ hyvät suhteet esimiehiin
  - ❑ työntekijän oma mielenkiinto työtä kohtaan
  - ❑ viihtyisät työolosuhteet
  - ❑ mahdollisuudet urakehitykseen
  - ❑ hyvästä suorituksesta palkitseminen.
- 
- ❑ .....huonosti hoidettuna palkkaus kuuluu tyytymättömyyttä lisääviin tekijöihin
  - ❑ Saveryn (1996, s. 19, 22)

# PDCA – SYKLIN MUKAINEN



- ❑ **PLAN:** suunnittele mitä aiot tehdä, aseta tavoitteet, määrittele tavoitteiden tarkistuspisteet
- ❑ **DO:** toteuta toimintaa, kirjaa
- ❑ **CHECK:** mittaa, arvioi, analysoi
- ❑ **ACT:** tee johtopäätökset, (onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen) paranna ja kehitä



Värien selitykset:

- Laatukäsikirja

Toiminnan raamit
- Asiakkaat

Henkilökunta
- Palaverit

Turvallisuus

## *A. Osaaminen yksilön pääomana ja laadun tekijänä*

---

# Henkilökohtainen laatu

Yksilön tapa täyttää kaikki itselleen asettamansa ja ympäristön hänelle asettamat vaatimukset ja odotukset, sekä mitattavissa olevat ja arvostukseen perustuvat

## Mitattavissa oleva laatu

- Aika
- Määrä
- Tuotto
- Virheprosentti
- Kestävyys
- Varmuus
- Takuu
- jne

## Arvostukseen perustuva laatu

- Asenteet
- Osallistuminen
- Käyttäytyminen
- Huomiointi
- Uskottavuus
- Johdonmukaisuus
- Uskollisuus
- jne

# Henkilökohtaisen laadun merkitys

- Kaiken edellytys
- Tuotetaan korkeatasoisia palveluita – lapset hyötyvät
- Laatukulttuuri leviää
- Asiakkaat ja ympäristö ovat tyytyväisiä
- Koko yksikön laatutaso nousee
- Henkilöstö voi hyvin

## Henkilökohtaisen laadun kaksi tasoa

- Nykyinen suositustaso normaalitilanteessa
- Ihanteellinen taso ts. sisäisimmät toiveet, odotukset ja vaatimukset omiin suorituksiin nähden
  
- Kun tasot ovat lähellä toisiaan ihminen on tyytyväinen
- Ihmisen mahdollisuudet kohentaa henkilökohtaista laatutasoa

# Suoritustasoon vaikuttavia seikkoja

## Nykyinen taso normaalitilanteissa

- Tunnustus / palkkio
- Selkeät tavoitteet
- Onnistumiset / epäonnistumiset
- Fyysinen ympäristö
- Psyykinen ympäristö
- Kokemukset ja valmiudet
- Tehtävän luonne
- Käytettävissä oleva aika
- Muut
- Oma suoritustaso

## Ihannokuva henkilökohtaisesta laadusta

- Vanhemmat, perhe, ystävät, opettajat
- Odotukset
- Vaatimukset
- Tunnustus
- Palkinnot

## Aineettomat vaikutukset strategian tehokkaan toteuttamisen takana / kaikki kunnossa

- Tiedätkö mitä minulta odotetaan työssäni
- Onko minulla kaikki tarpeelliset laitteet ja materiaalit työni suorittamiseen
- Onko minulla työssäni mahdollisuus päästä joka päivä parhaaseen suorituskyykyyn
- Oletko saanut viimeisen 7 työpäivän aikana tunnustusta, kiitosta tai palautetta työstäsi
- Pitääkö kukaan työpaikallani esim. lähiesimiehenä minusta huolta ihmisenä, työyhteisön jäsenenä
- Onko työyhteisössäni ketään, joka rohkaisee minua kehittymään työssäni ja osaamisessani
- Otetaanko mielipiteeni työyhteisössä huomioon esim. työaika-autonomia
- Saako organisaation tarkoitus minut tuntemaan, että teen tärkeää työtä
- Ovatko työtoverini sitoutuneet tekemään työtä yhteisen päämäärän eteen (laadun edistäminen)
- Onko paras kaverini työpaikalla töissä
- Onko kukaan työpaikalla jutellut viimeisen 6 kk:n aikana miten olen edistynyt työssäni.
- Onko minulla ollut viimeisen vuoden aikana mahdollisuus oppia ja kehittyä työssäni

## Kultaiset säännöt

- Aseta henkilökohtaiset laatutavoitteet
- Seuraa tasoa jatkuvasti
- Tarkista muiden tyytyväisyys panokseesi jatkuvasti
- Suhtaudu seuraavaan ihmiseen kuin tärkeään asiakkaaseen
- Opi virheistä
- Tee työsi tehokkaammin
- Käytä resursseja järkevästi
- Ole sitoutunut
- Tee työt valmiiksi
- Ohjaa stressiäsi
- Ole eettinen
- Vaadi laatua

# Henkilökohtaisen laadun merkitys

- ❑ Kaiken edellytys
- ❑ Tuotetaan korkeatasoisia palveluita – lapset hyötyvät
- ❑ Laatukulttuuri leviää
- ❑ Asiakkaat ja ympäristö ovat tyytyväisiä
- ❑ Koko yksikön laatutaso nousee
- ❑ Henkilöstö voi hyvin

Etätehtävään liittyen

- Mieti hetki (ja kirjaa) millaisia tulevaisuuden haasteita työyhteisössäsi on osaamisen kehittämiseksi. Visioi osaamistarpeita seuraavan kolmen vuoden perspektiivillä.**

## B. Itsearviointit – riskien huomioiminen

---

## Itsearviointin näkökulma

- Arvioinnista saatavien tulosten käyttötarkoituksella voi olla suuri vaikutus tulosten luotettavuuteen. Koulutustarpeiden etsintää varten tehdyt osaamisen itsearviot antavat luultavasti luotettavampaa tietoa kuin esimerkiksi palkitsemiseen tai ylennysperusteiden etsimiseen käytetyt arviot (Hansson 2001, s. 431).

## Itsearviointin rooli – hyvät puolet

- ❑ saattavat vähentää työntekijöiden arviointiprosessiin kohdistamaa vastustusta.
- ❑ vähentävät arviointiprosessin vaatimaa työtaakkaa
- ❑ niiden avulla voidaan tunnistaa sellaisia osaamisia, jotka ovat piilossa, eivätkä siis näy henkilön toiminnassa.
- ❑ tärkeää myös siksi, että sen avulla voidaan auttaa työntekijät itse täsmällisempään tietoisuuteen oman osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista

Tyypillinen osaamisen kartoitusprosessi rakentuu tavoite- ja kehityskeskusteluiden varaan. Usein työntekijä tekee ensin itsearviointin osaamisestaan ja käy sen jälkeen arvion läpi esimiehensä kanssa

- ❑ Osaamisen arvioinnin helpottamiseksi on laadittu yleiskuvaukset eri osaamistasojen sisällöistä (kuvio 2). Lisäksi arviointia varten on kullakin osaamisalueella laadittu tasokuvaukset osaamistasoille 1,3 ja 5. Yksittäisen työntekijän osaamisen ei tarvitse kaikilla osaamisalueilla olla tason 5 huippuosaamista, vaan osaaminen voi jollakin osaamisalueella olla riittävää tasolla 1 – 4. Olennaista on eri osaamisten tarkoituksenmukainen yhdistelmä. On tärkeää ajatella niin, että osaamistasot tasosta 1 lähtien ovat jo olemassa olevaa osaamista.

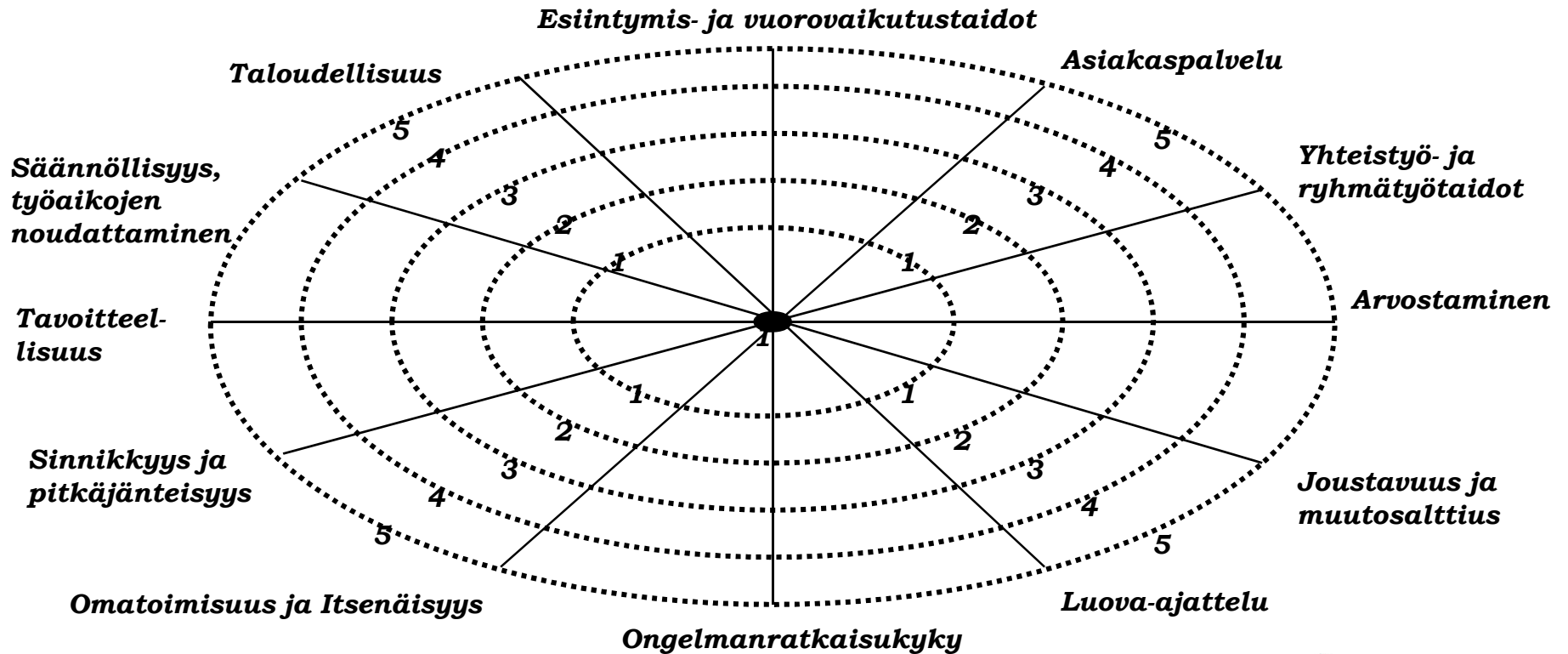
# Sisäisen yrittäjyyden arviointi

Itsearvioija \_\_\_\_\_ Tiimi \_\_\_\_\_

Esimies \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

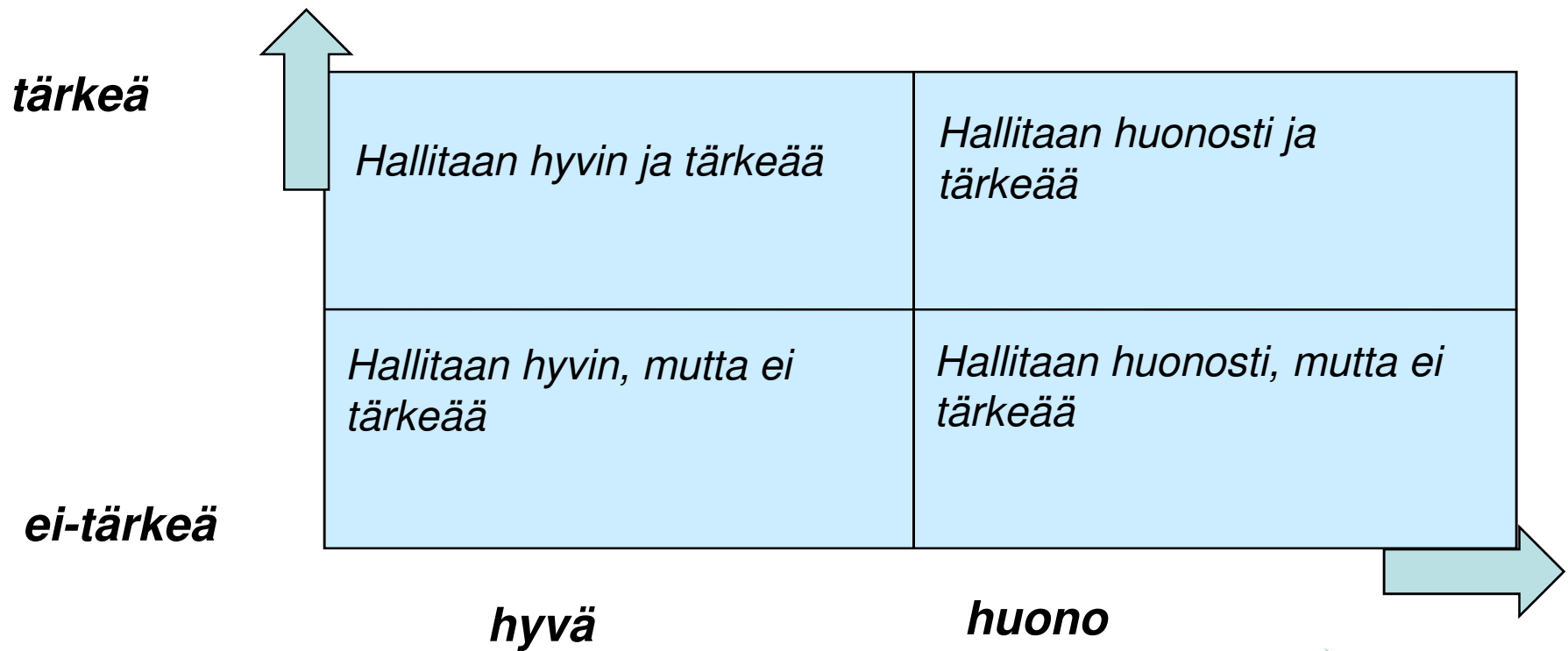
Kerro itsestäsi

Asteikko: 5 = kiitettävä, 4-3 = hyvä, 2-1 = tyydyttävä



# Henkilökohtainen nelikenttäanalyysi

Arvio osaamistasosta



## Henkilöstön työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia koskevat tulokset

- Johtaminen
- Ilmapiiri
- Tilat
- Tiedon kulku
- Urakehitys
- Täydennyskoulutuksen mahdollisuus
- Työn haasteellisuus ja mielekkyys
- Arvojen, vision toteutuminen
- Palkitseminen
- Tunnustuksen antaminen
- Hallinnon toimivuus

# Henkilöstön ja organisaation suorituskykyä koskevat tulokset

## Henkilöstö

- Koulutustaso
- Osaaminen ja sen jakaminen
- Motivaatio
- Tiedot ja tietämys
- Vastuun ottaminen
- Tavoitteisiin sitoutuminen
- Aloitteet
- Osallistuminen kehitystehtäviin
- Vastuualueiden hoito
- Työnkierto
- Työnohjaus

## Organisaatio

- Vaihtuvuus ja pysyvyys
- Kehityskeskustelujen kattavuus
- Täydennyskoulutusten määrä, ammatillinen lisäkoulutus
- Muutosvalmius ja joustaminen

# Riskienhallinta prosessi ja osaamiseen liittyvät riskit

- ❑ Riskien tunnistaminen
  - ❑ Riskien merkittävyyden arviointi ja priorisointi
  - ❑ Riskienhallintakeinojen valinta
  - ❑ Riskienhallinnan toimeenpano
  - ❑ Riskien seuranta
  - ❑ Aluksi riskit ja niiden arvioidut todennäköisyydet täytyy tunnistaa.
- 
- ❑ rekrytoinnissa epäonnistuminen,
  - ❑ osaamispotentiaalın huono hyödyntäminen,
  - ❑ henkilöstön osaamistaso ei ole riittävää suhteessa vaatimukseen,
  - ❑ työilmapiirin heikkous sekä
  - ❑ kriittisen osaamisen tai henkilön menettäminen. Työntekijän osaaminen ja tieto on harvoin tarpeeksi hyvin dokumentoitua.

***Kiitos osallistumisesta!***

***Hyvää syksyä!***