

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Lapin AMK, Jokiväylä 11, Rovaniemi

15.4.2016

Osaaminen muutoksen avain tulevassa Sotessa –seminaari

Antti Syväjärvi

Hallintotieteen professori

Sisältö

- I. Muutos koettelee osaamista ja osaajia (*aamupäivä*)
- II. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen (*aamupäivä*)
- III. Sosiaali- ja terveysalan hallinta ja osaaminen tulevaisuudessa (*iltapäivä... ps. kirjaa diaan 14*)

I. Muutos koettelee osaamista ja osaajia

- ✓ Tärkein **ulkoinen muutossyy** liittyy työn toimintaympäristöön
 - PESTE tekijät (vrt. nykyinen Sote)
- ✓ Usein **sisäisistä tekijöistä** keskeisimmät muutossyyt liittyvät organisaation resurssien kasvuun tai supistumiseen
 - Henkilöstön oma osaaminen tai toiminta/toimimattomuus korostuvat
 - Johtaminen ja ”organisaatiopolitiikka” korostuvat
- ✓ Tieto- ja osaamisintensiivisillä aloilla, kuten Sote, **muutos on henkilöstö- ja osaamissidonnainen**
- ✓ Muutoksen **mahdollisuuksina** myös osaamiselle ovat(?):
 - Pysyä muuttumattomana,
 - Hienosäätää,
 - Suuntautua uudelleen,
 - Luoda uutta ja/tai
 - Sopeutua.

3

... edelleen muutoksesta ja osaamisesta

- ✓ Tutkijoiden mielestä **yli puolet** merkittäviksi suunnitelluista muutoksista **epäonnistuu**
- ✓ Helppoa **muutosta** ei ole; muutos haastaa!
 - Pelko ja ahdistus, epävarmuus, kuormitus ja osaaminen!
 - Johtamisvaje!
- ✓ Jokainen muutosprosessi kohtaa ongelmia!
 - Kuinka kohdata/havaita, tunnistaa ja tunnustaa muutosta?
 - Kuinka kyetä toimia uuden tilanteen vaatimalla tavalla?
- ✓ Osaamisen johtamisen/kehittämisen kannalta kehittämisen dynamiikka vaatii näkemystä **osaamistarpeista**, itse osaamismuutoksen **toteutusta** ja kokonaisuuden **arviointia**
 - Poisoppimista ja uuden haltuunottoa työssä
 - Kokonaisuudessa jokaisen **oma toiminta** on tärkeää

4

Itse työ koettelee osaamista

Miten itse työ on muuttumassa?

- | | |
|--|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pysyvyys työssä | ✓ Jatkuva muutos työssä |
| <input type="checkbox"/> ”Jäykkä” työ | ✓ Joustava työ |
| <input type="checkbox"/> Elinikäinen työpaikka | ✓ Epävarma työpaikka |
| <input type="checkbox"/> Resurssit kunnossa | ✓ Resurssit tarkastelussa |
| <input type="checkbox"/> Yksilöllinen työ | ✓ Tiimityö |
| <input type="checkbox"/> Työ & koti erottuvat | ✓ Työ & koti sekoittuvat |
| <input type="checkbox"/> Ei-intensiivinen työ | ✓ ”Kiihtyvän tahdin” työ |
| <input type="checkbox"/> Fyysinen työ | ✓ Mentaalinen työ |
| <input type="checkbox"/> Työn ”paikallisuus” | ✓ Työn ”paikattomuus” |

(mukaillen Schaufeli 2009)

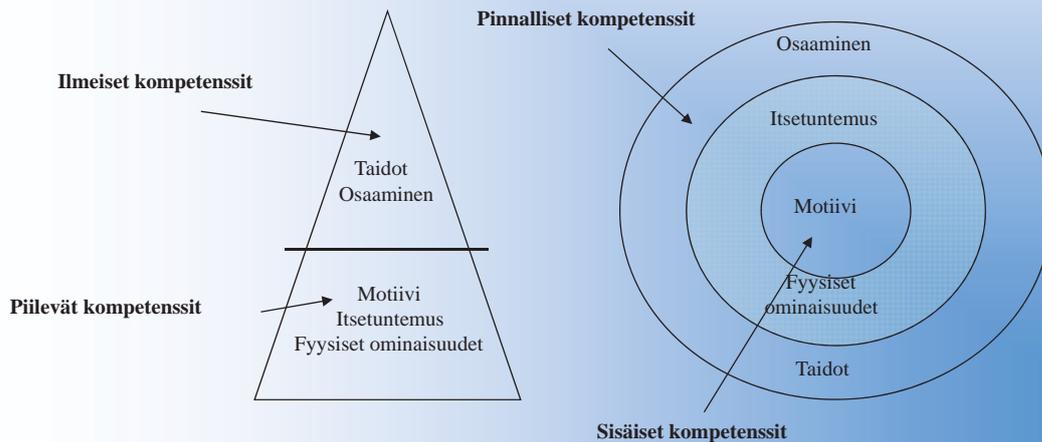
5

II. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

- ✓ Osaaminen projisoituu etenkin **henkilöstövoimavaroissa**, osaamisen ollessa kriittinen osatekijä (menestys vs. tuho?)
 - Osaaminen mm. ohjaa ihmisten ”käyttäytymistä” ja toimintaa
- ✓ Johtamis- ja organisaatiokontekstissa osaaminen viittaa nyt ja tulevaisuudessa paljon kyvykkyyteen eli **kompetenssiin**
 - Osaamisperustainen kompetenssi tarkoittaa **osaamisen, tietojen ja taitojen kokonaisuutta** sekä **perustoiminnan** hallintaa
 - Henkilökohtaiset osaamisperustaiset kompetenssit ovat piirteitä tai ominaisuuksia, jotka voivat **välittyä arvokkaina ja tehokkaina suoritteina** (Boxall ym. 2007)
- ✓ Osaamiseen liittyvät sekä **inhimilliset kompetenssit** että **organisatoriset kompetenssit**

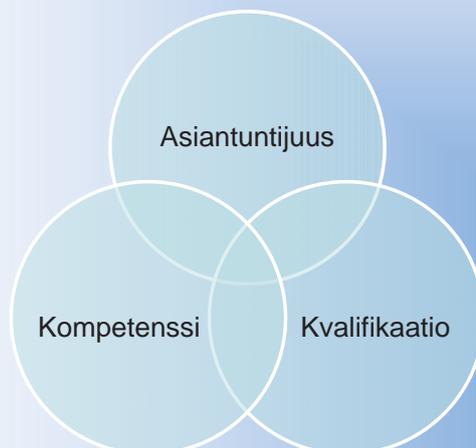
6

- ✓ Kompetenssi pohjautuu **osaamiselle** ja **toiminnalle**
 - Osaamisperustaista kompetenssia voi mitata ja profiloida
- ✓ Osaaminen voi muodostua **ydinkompetenssiksi** ja merkittäväksi menetystekijäksi (vrt. core competence)
 - ✓ Osaamisperustaista kompetenssia voidaan reflektoida **piilevä/sisäinen** vs. **ilmeinen/pinnallinen**
 - ✓ Usein **johtamis- ja kehittämisvaje** piilevä/sisäinen yhteydessä!



7

- ✓ ”**Sote-johtamisen** näkökulmasta” osaaminen on kapasiteetin tunnistamista ja hyödyntämistä
- ✓ ”**Sote-kehittämisen** näkökulmasta” osaaminen on järjestelmä-, palvelu-, asiakas- ja työntekijälähtöistä toimintaa (kehittämiskulttuuria)
 - Osaamiset kulminoituvat yksilöllisinä, yhteisöllisinä ja toimialan haasteina
- ✓ Lopulta **osaamista voidaan suhteuttaa johtamiseen/kehittämiseen** kvalifikaation, kompetenssin tai asiantuntijuuden käsitteillä



8

Tunnettava mistä osaajan mielekäs työ rakentuu ja kuinka sitä hallitaan?

- ✓ Työn mielekkyys on **kokemusaste** omaa työtä kohtaan
- ✓ Työn **mielekkyyden lähtökohtaiset** kriteerit ja hyvä elämä:
 - ❑ Työ on **luonteeltaan houkuttelevaa** (ts. työn realiteetit vastaavat osaajan haluja, omat vaikutusmahdollisuudet)
 - ❑ Työ on kuitenkin **vain osa elämää** (ts. työn realiteetit ovat parhaimmillaankin vain osa elämän kokonaisuudesta)
 - ❑ Työ on **motivoivaa** eri tavoin (ts. sisäiset tai ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat eri tavoin)
 - ❑ Työ on ominaisuuksiltaan **merkittävää** (ts. työn sisältämät tiedot, taidot, tehtävät, tulokset, itsenäisyys ja palautteet vaikuttavat)
- ✓ Oman **työn hallinta** ja **johtaminen** kokemuksina korostuvat työn mielekkyydessä

9

Osaajan työstä ja sen hallinnasta

- ✓ Oman työn hallinta on **kokemusaste työstä** ja sen **premisseistä**
- ✓ ”Sote-osaajat” usein **haluavat säilyttää** ammatillisen autonomian itsellään ja **välttää kontrollointia** professionsa ulkopuolelta (Syväjärvi ym. 2012)
 - ❑ Hitaat, pirstaleiset ja ehkä vain ”oman työn” muutokset mahdollisia
 - ❑ Osaamisen johtaminen ja kehittäminen **tulee osata ajoittaa**
- ✓ Omaan **työhön liittyy merkityksellisyys**, koska silloin osaaja tarkastelee, havainnoi, aktivoituu, passivoituu, arvioi, hyväksyy tai hylkää ”oman työn asioita”
- ✓ Oman työn hallinta katoaa silloin, jos ihminen työtä tehdessään **menettää mielekkyyden kokemuksen osaamisensa** äärellä

10

Kuinka johtaa ja kehittää työtä? (1/2)

- ✓ Työn hallinta on usein jaetaan neljään osa-alueeseen:
 - ✓ A) *Työn monipuolisuus*, B) *Osallisuuden mahdollisuudet*, C) *Vaikuttamisen mahdollisuudet* ja D) *Sosiaalinen tuki ja verkosto*
- ✓ A) **Työn monipuolisuus:**
 - ✓ On *työn rikastamista* (voi käyttää tietojaan ja taitojaan; vertikaali)
 - ✓ On *työn laajentamista* (erilaisia tehtäviä ja haasteita; horisontaali)
 - ✓ *Mahdollisuutta valita* sopivin työn tekemisen tapa
 - ✓ On usein *vaihtelevaa ja muutoksellista*
- ✓ B) **Osallisuuden mahdollisuudet:**
 - ✓ Osallisuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia osallistua työtä ja työympäristöä koskevaan *suunnitteluun ja päätäntään*
 - ✓ Osallisuus on *osallistumisen mahdollisuutta* ja myös *osallistumista*
 - ✓ Osallisuus on oikeutta *tulla kuulluksi*
 - ✓ Osallisuus on *tietoisuutta ja viestintää*



11

Kuinka johtaa ja kehittää työtä? (2/2)

- ✓ C) **Vaikuttamisen mahdollisuudet:**
 - ✓ Mahdollisuuksia vaikuttaa *omiin työtehtäviin ja niiden suorittamiseen*
 - ✓ Mahdollisuuksia vaikuttaa *työvälineisiin ja -menetelmiin*
 - ✓ Mahdollisuuksia vaikuttaa *työtahtiin, työnjakoon ja perehtymiseen*
 - ✓ Mahdollisuuksia vaikuttaa *työn aikataulutukseen*
- ✓ D) **Sosiaalinen tuki ja verkosto:**
 - ✓ On *työyhteisöltä saatavaa apua ja tukea*
 - ✓ On *esimiehiltä, johtajilta saatavaa tukea*
 - ✓ On *arvostusta ja kunnioitusta* subjektina
 - ✓ On *avointa ja luottamuksellista* toimintaa
 - ✓ On asioiden *jakamista ja tasavertaista* toimintaa

12

Konkreettisesti osaajan ja osaamisen toimenpiteitä

✓ Toimenpiteitä yksilönä:

- ✓ *Itsensä johtaminen*
- ✓ *Perehdytys ja työnohjaus*
- ✓ *Koulutus ja arviointi*
- ✓ *Keskustelu esimiehen kanssa*
- ✓ *Palautteen hyödyntäminen*
- ✓ *Mentorointi*
- ✓ *Toisten työn seuraaminen*
- ✓ *Toiseuden kasvattaminen*
- ✓ *Urasuunnittelu*

Itsensä aktivoiminen!

✓ Toimenpiteitä yhteisönä:

- ✓ *Arvokas ihminen, subjekti*
- ✓ *Viestinnän kehittämistä*
- ✓ *Monitaitoisuuden kehittämistä*
- ✓ *Työkiertoa ja vertaisoppimista*
- ✓ *Koulutusta ja perehdyttämismalleja*
- ✓ *Muutos- ja esimiesvalmennusta*
- ✓ *Auditointia*
- ✓ *Arviointia*

Enemmän tekoja ja vähemmän puhetta!

13

III Sote –alan hallinta ja osaaminen tulevaisuudessa

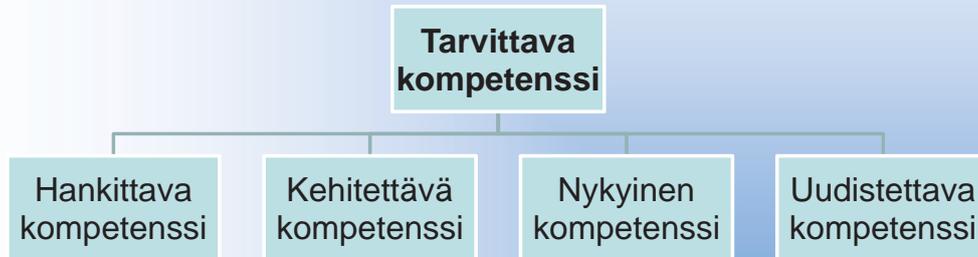
Kirjaa tähän päivän Sote:n ”osaamissaldoa” tulevaisuudelle:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

14

Tulevaisuudessa osaaminen ja kompetenssi

- ✓ Osaajat voivat olla **kriittinen menestystekijä**
- ✓ Johtamisella tulisi varmistaa organisaation inhimilliset voimavarat, jotka täyttää **tarvittavan osaamisen kriteerit**

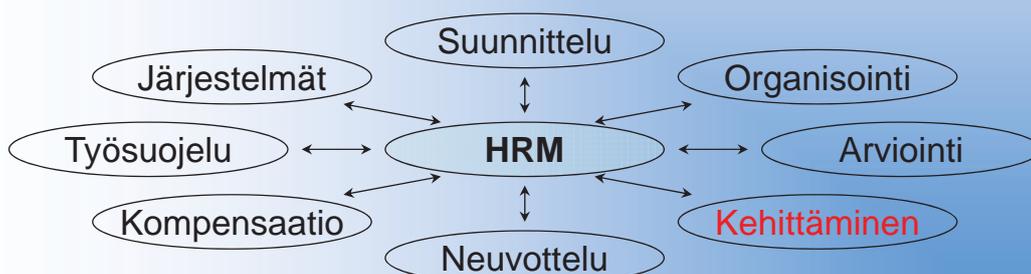


- ✓ Eli **osaajat itse ja varsinkin johtajat** huomioivat kompetenssit yhteiseksi eduksi
- ✓ HRM ja osaamisen johtaminen selittävät **inhimillisen resurssin** arvoa

15

Henkilöstövoimavarojen (tai osaajien) johtamisen sisältö

- ✓ Johtamiseen vaikuttavat osaajatekijät voidaan erotella kolmeen: **perinteinen, ihmissuhteinen** ja **inhimillisiä resursseja** korostava osaamiskäytäntö
- ✓ Henkilöstövoimavarojen johtamisen **perusaktiviteetit** voidaan summata kahdeksaan osioon

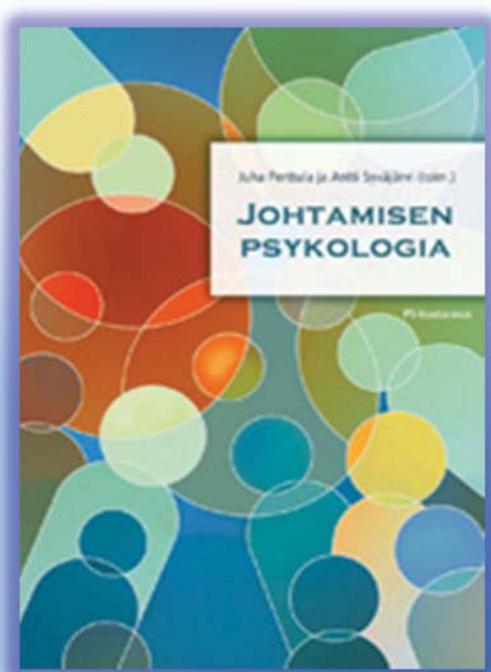
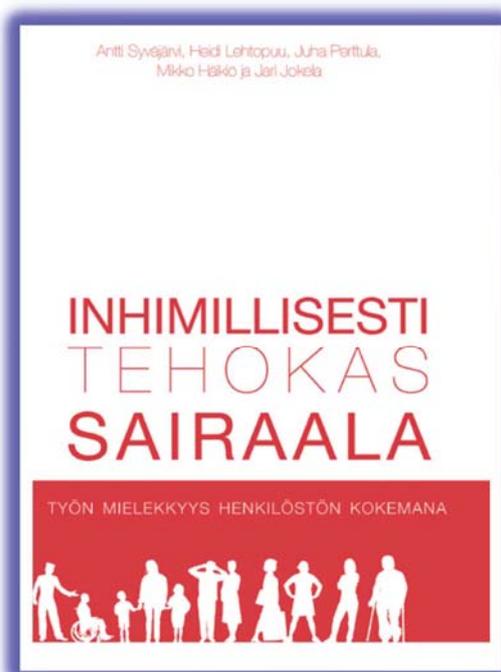


16

Osaamisen kehittämistä johtamistyönä

- ✓ *Perehdytystä* eli välittömästi työsuhteen alkuun liittyvää lyhytkestoista henkilöstön kehittämistä (ensiaskeleet)
- ✓ *Työnopastusta ja -ohjausta* eli kokeneemman antamaa säännöllistä ja prosessiluonteista tukea työn arvioinnissa, työongelmien erittelyssä sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa
- ✓ *Koulutusta* eli enemmän aikaan, paikkaan, laajempiin sisältöihin ja strategisiin tavoitteisiin sidottua henkilöstön kehittämistä
- ✓ *Arviointia* eli itse henkilöstön kehittämisen ja alaistaitojen yhteisöllistä parantamista

17



18