

Esihenkilöpolku

Mentoroinnin tuella esihenkilötyöhön

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (AMK)

2023

Aino-Maija Aarnikoivu

Tiivistelmä

Tekijä(t) Aino-Maija Aarnikoivu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 23+8	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Esihenkilöpolku Mentoroinnin tuella esihenkilötyöhön		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi(AMK), sosiaaliohjaus		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Vaalijalan kuntayhtymä, Varkauden avopalveluiden asumisyksiköt		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön avulla kehitettiin Varkauden Vaalijalan avopalveluiden asumisyksiköihin mentorointiin perustuva esihenkilöpolku.</p> <p>Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen. Opinnäytetyön pohjana oli Webropol-kysely, jonka avulla selvitettiin henkilöstön kiinnostusta omaan ammatilliseen kehittymiseen ja esihenkilötyöhön sekä kerättiin ideoita omaan työyksikköön sopivasta esihenkilöpolusta. Tämän jälkeen laadittiin Varkauden Vaalijalan avopalveluyksiköille esihenkilöpolku teoreettista pohjaa ja kyselyn vastauksia hyödyntäen.</p> <p>Vaalijalan Varkauden avopalveluiden asumisyksiköiden henkilöstön on mahdollista kouluttautua oman työsä ohessa esihenkilöksi. Kouluttautumisessa hyödynnetään mentorointia. Mentorointi on ohjauksen keinona tehokas hiljaisen tiedon eteenpäin siirtäjä.</p>		
Asiasanat esihenkilötyö, johtaminen sosiaalialalla, mentorointi		

Abstract

Author(s) Aino-Maija Aarnikoivu	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 23+8	
Title of Publication Manager path Manager studies with mentoring support		
Degree, Field of Study Bachelor of Social Services (UAS), social guidance		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Vaaliijala federation of municipalities, Housing service units in Varkaus city		
Abstract <p>With this study there was created a mentoring based manager path to Vaaliijala`s housing service units in Varkaus city.</p> <p>This study was functional and it was based on a Webropol-survey which was sent to every worker in Vaaliijala`s housing service units in Varkaus city. With the survey it was ment to find out workers interest in manager job and get their thoughts about managing. It was also ment to have ideas for the manager path. With the help of the survey and theoretical base there was created a mentor based manager path to the housing service units in Varkaus city.</p> <p>In this study the manager path was discribed step-by-step. Every worker at Vaaliijala Varkaus has the opportunity to study along with work with help of a mentor and become a manager. Mentoring is an efficient way in guidance to pass silent knowledge thru.</p>		
Keywords manager job, leading at social services, mentoring		

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Esihenkilötyö sosiaaalialalla.....	4
2.1 Esihenkilötyön ominaispiirteet sosiaaalialalla.....	4
2.2 Lain asettamat vaatimukset esihenkilötyöhön.....	6
3 Mentoroinnin hyödyntäminen.....	8
3.1 Mentorointi ohjauksen menetelmänä.....	8
3.2 Mentoroinnin toteuttaminen käytännössä.....	9
4 Opinnäytetyön toteutus.....	11
4.1 Kysely ja kyselyn toteutus.....	11
4.2 Kyselyn tulokset.....	12
5 Varkauden Vaalijalan avopalveluiden asumispalveluiden esihenkilöpolku.....	15
6 Yhteenveto.....	18
Lähteet.....	21

Liite 1. Saatekirje kyselyyn

Liite 2. Webropol-kyselyn kysymykset

Liite 3. Palvelukodin johtajan, vastaavan ohjaajan ja tiiminvetäjän tehtävät

1 Johdanto

Työn lähtökohdat

Sosiaali- ja terveysalalla on maanlaajuinen pula pätevistä henkilökunnasta. Tämä koskettaa myös kehitysvamma-alaa. Sosiaalialan työ vaatii alan johtajilta ja esihenkilöiltä paljon, sillä työ on luonteeltaan henkilöstöintensiivistä ja verkoistoissa tehtävää. Tulevina vuosina uuden sukupolven johtajille on tarve, koska sosiaalialan johtajissa ja esihenkilöissä tulee olemaan ikärakenteen vuoksi paljon vaihtuvuutta. (KVANK 2021.) Sosiaalialan kuormittavia tekijöitä ovat edellä mainitun työvoimapulan lisäksi koulutusaukot, kasvavat asiakasmäärät ja palkkapolitiikka. Työolojen kehityksen suuntaa voidaan kääntään myönteiseksi vahvistamalla työyhteisössä tasavertaista ja luottamuksellista vuoropuhelua, yhdessä oppimista ja tekemistä. (STM 2009a.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla johtamiseen vaikuttavat organisaation jo olemassa olevat rakenteet sekä henkilöstö. Johtajan näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuoltoala on laaja-alaisuutensa vuoksi moniulotteinen kokonaisuus, jossa tavoitteiden saavuttaminen edellyttää esimieheltä kykyä ymmärtää laajoja kokonaisuuksia ja tulevaisuuden skenaarioiden selkeää näkemistä. Pätevän sosiaali- ja terveysjohtajan ymmärtää myös henkilöstönsä tarpeet, koska henkilöstö vaikuttaa johtamiseen. (Jokinen 2001,10.)

Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyöni tarkoituksena on mallintaa esihenkilöpolku Varkauden Vaalijalan avopalveluiden asumisyksiköille. Esihenkilöpolulla keskeisenä tekijänä polun eri vaiheissa on mentorointiin perustuva vuorovaikutussuhde työntekijän ja tämän lähiesihenkilön välillä.

Vaalijalan yksiköissä työskentelee koulutustaustaltaan niin sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon kuin korkeakoulututkinnonkin suorittaneita henkilöitä. Tutkintonimikkeitä ovat mm. hoiva- avustaja, lähihoitaja, sosionomi ja sairaanhoitaja. Kussakin asumisyksiköissä on vastaava ohjaaja sekä yksikön koosta riipuen 1-2 tiiminvetäjää. Vastaava ohjaaja toimii yksikössä lähiesihenkilönä. Yksiköiden yhteisenä esihenkilönä oli aiemmin palvelukotien johtaja, maaliskuusta -23 alkaen Pohjois-Savon hyvinvointialueen eteläisten asumispalveluiden päällikkö.

Yksilön voimavaroihin työelämässä vaikuttavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työkyky, tiedot, taidot ja osaaminen sekä motivaatio ja sitoutuminen. Hyvin johdetussa organisaatiossa ja turvallisessa työympäristössä työntekijä työskentelee osaavasti ja

tuottavasti, työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja työ tukee työuran sekä muun elämän hallintaa. (STM 2009b, 25.)

Työelämä on nopeasti muuttuvaa, joten sellaisia kehittymismenetelmiä tarvitaan, mitkä ovat olosuhteiden vaatiessa saatavilla. Mentorointi on nopeasti reagoiva ja reaaliaikainen kehittymisen muoto, joka sopii tarkoitukseen erityisesti silloin, kun organisaatiossa on samanaikaisesti menossa perinteisempiä koulutus- ja kehitysohjelmia. (Ruohotie 2000b, 222 Leskelän 2005, 21 mukaan). Mentoroinnissa yksilön kehittymistä auttaa mentori, henkilö, joka voi antaa palautetta, esittää pohtimisen arvoisia kysymyksiä, jakaa kokemuksia, keskustella, haastaa, nostaa esiin eriäviä mielipiteitä ja uusia näkökulmia. (Leskelä 2005, 21.)

Mentorointi on yleistynyt viime vuosina ammatillisen kehittymisen välineenä perehdytyksen jälkeisenä toimintamuotona. Mentoroinnin käyttö on silti edelleen melko vähäistä sosiaali- ja terveysalalla. Mentoroinnin avulla sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten yksilöllisiä voimavaroja voidaan tunnistaa, osaamista vahvistaa ja ammatillista kasvua syventää niin, että työntekijä voi kehittyä juuri sillä osa-alueella, missä kokee tarvetta. Mentoroinnin voidaan nähdä auttavan myös työhön sitoutumisessa, joten sen hyödyntämistä on syytä vahvistaa uraansa aloittelevan työntekijän tukemisessa. Lähitulevaisuudessa mentoroinnin merkitys korostuu, kun työmarkkinoilta poistuu runsaasti työntekijöitä ja uusia tulee tilalle vähemmän. (Jokelainen 2015, 99.)

Opinnäytetyöni on luonteeltaan toiminnallinen ja sen toteuttamisessa olen käyttänyt lineaarista mallia. Opinnäytetyön viitekehystenä on teoriapohja esihenkilötyöstä sosiaalialalla, lain asettamat vaatimukset kelpoisuudesta esihenkilötyöhön sekä mentoroinnin teoria. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus käsittää Vaalijalan Varkauden yksiköiden henkilöstölle tehdyn Webropol-kyselyn, jonka avulla selvitan henkilöstön ajatuksia esihenkilötyöstä ja mentoroinnista sekä kerään henkilöstön ideoita esihenkilöpolun rakentamiseen.

Esihenkilöpolun luomisen tavoitteena on mahdollistaa Varkauden Vaalijalan yksiköiden henkilökunnan ammatillinen kehittyminen sekä lisätä heidän valmiuksiaan toimia itse esihenkilönä tai esihenkilön sijaisena sekä turvata pätevien esihenkilöiden saatavuutta alueellisesti.

Opinnäytetyön tilaaja

Opinnäytetyön tilaajana on Vaalijalan Varkauden asumispalveluyksiköt. Vaalijala on savolainen toimija, joka palvelee erityistä tukea tarvitsevia henkilöitä erilaisissa elämäntilanteissa. Vaativimpia kuntoutuspalveluja Vaalijala tuottaa valtakunnallisesti.

Vaalijala on julkinen palvelujen tuottaja, joka tukee ja auttaa yksittäisiä henkilöitä, perheitä ja yhteisöjä. (Vaalijala 2022.) Vaalijalalla on Varkaudessa kolme avopalveluiden asumisyksikköä. Siirtyminen hyvinvointialueelle vuodenvaihteessa -23 on muuttanut asumispalvelujen rakennetta. Vuoden alusta -23 Vaalijalan avopalveluiden Varkauden asumispalveluyksiköt ovat sulautuneet osaksi Pohjois-Savon hyvinvointialuetta. Opinnäytetyössä keskityn kuitenkin Varkauden Vaalijalan aikaisiin asumispalveluyksiköihin ja käytän niistä nimitystä Varkauden Vaalijalan yksiköt.

Hongiston palvelukoti tarjoaa ympärivuorokautista tehostettua palveluasumista kehitysvammaisille ja erityistä tukea tarvitseville henkilöille. Hongiston asiakkaita käy osallisuutta ja työllistymistä edistävässä ja tukevassa päivä- ja työtoiminnassa palvelukodin ulkopuolella. Kotiin jääville asiakkaille järjestetään yksilöllistä ja hyvinvointia lisäävää päiväaikaista toimintaa palvelukodissa. Hongiston yksikköön kuuluu ryhmäkoti, jossa on omat huoneet kahdeksalle asiakkaalle. Erillisasuntoja samassa rakennuksessa on viisi ja välittömässä läheisyydessä kaksi. (Vaalijala 2022.)

Latukadun palveluasunnoissa tarjotaan ohjatun asumisen palveluja kehitysvammaisille ja muille erityistä tukea tarvitseville henkilöille. Ohjatun asumisen palvelujen tukipiste on Eetun klubi, jossa on asiakkaille yhteinen kokoontumistila, keittiö sekä ruokailutila. (Vaalijala 2022.)

Uusin yksikkö Varkaudessa on *Vattuvuoren palvelukoti*, joka on kodinomainen palvelukoti. Palvelukodin asiakkaat saavat ympärivuorokautista tukea ja apua itsestä ja terveydentilasta huolehtimiseen, ruokailuun sekä kodinhoitoon. Palvelukodissa asuu omissa asunnoissaan 24 asiakasta. Varkauden yksiköillä on yhteinen johtaja ja jokaisessa yksikössä lähiesihenkilönä vastaava ohjaaja. (Vaalijala 2022.)

2 Esihenkilötyö sosiaalialalla

2.1 Esihenkilötyön ominaispiirteet sosiaalialalla

Sosiaalialan esihenkilöltä vaaditaan substanssiosaamisen lisäksi kykyä huomioida asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet. Sosiaalialan esihenkilön odotetaan toimivan sosiaalialan arvojen mukaisesti. Esihenkilöltä edellytetään kuitenkin samalla tehokkuuden hallintaa, vaikuttavuuden lisäämistä ja talousosaamista. Edellä mainittujen edellytysten pohjalta sosiaalialan esihenkilöä voi kuvata monialaisena osaajana, joka toimii arvojohtajana. (Pekkarinen 2010, 34–36 Jokisen ym. 2018 mukaan.)

Johtamisella on merkittävä rooli siinä, kuinka sosiaalipalveluilla vaikutetaan heikossa asemassa olevan asiakkaan elämäntilanteeseen. Mikäli johdossa sosiaalipalveluiden perustehtävää ei ole ymmärretty, ei työntekijä pysty työskentelemään oman perustehtävänsä mukaisesti. Esihenkilön tulee tuntea sosiaalihuollon asiakkaiden kirjo, jotta hän voi päättää esimerkiksi resurssien kohdentamisesta. Palveluiden kehittäminen vastaavasti edellyttää sitä, että esihenkilö tietää, millaista osaamista työntekijöillä on oltava. (Talentia 2023a.)

Sosiaalialan esihenkilötyössä korostuvat sosiaalityön eettiset periaatteet niin asiakastyön, oman osaamisen ylläpitämisen kuin työn laadun sekä tuloksellisuuden osalta.

Sosiaalialalla tehtävillä ratkaisuilla ja asiakastyöllä on eettisesti kauaskantoinen vaikutus, mikä asettaa johtamiselle ja sen tukirakenteille erityisvaatimuksen taata työntekijöiden jaksaminen ja eettisesti kestävä harkintakyky. Eettistä johtamista voidaan luonnehtia oikeudenmukaiseksi, vastuulliseksi ja tulokselliseksi. Johtaja, joka toimii eettisesti kestäväällä tavalla, synnyttää luottamusta, varmistaa hyvän tuloksen ja työilmapiirin sekä parhaimmillaan kasvattaa työyhteisön sosiaalista pääomaa. (STM 2009a, 21.)

Sosiaalialan työ on julkinen tehtävä, ja näin ollen asiakastyöntekijän ja johtajan työ on julkisen kritiikin alasta. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 38.) Johtamisen tarkoituksena on saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Johtamista voidaan kuvata tavoitesuuntautuneena vuorovaikutteisena sosiaalisena toimintana. (Metropolia 2021, 19.) Sosiaalihuollon johtamisella vaikutetaan työn organisointiin, palveluiden toteuttamiseen ja kehittämiseen, toiminnan laatuun, vaikuttavuuteen ja tuloksellisuuteen, henkilöstön hyvinvointiin ja työniloon sekä työyhteisön luottamukseen (Talentia 2023a).

Työyhteisön toimivuuden kannalta keskeisiä tekijöitä ovat mm. henkilöiden erilaisuus, kyky toimia tiiminä yhteisen tavoitteen hyväksi ja työn organisointi (Pitkänen 2010, 113 Jokisen ym. 2018 mukaan). Työntekijä kehitty päivittäisessä työssä työyhteisön ympäröimänä ja jatkuvasti. Esihenkilön läsnäolo päivittäisessä työssä on tärkeää, jotta hän pystyy tukemaan työntekijöiden kehittymistä. (Törmälä ym. 2015, 98. Jokisen ym. 2018 mukaan).

Esihenkilön tehtäväkenttä on laaja ja vaatii monipuolista osaamista, halua kehittää ja kehittyä. Sosiaalialan johtajuustyö on julkisuudessa esillä usein vaativana ja kuormittavana työnä, jossa palkkaus on verrattain keho ja johtajana toimimiseen saatavalla oleva tuki on riittämätöntä. Edellisten haasteiden lisäksi alalla on yhä enemmän työhyvinvointiin liittyviä haasteita ja odotuksia, jotka osaltaan tuovat painetta myös esihenkilötyöhön. Digitalisaatio sekä hybridimuotoiset palvelut ja niiden kehittäminen tuovat mukanaan omia osaamisvaatimuksia johtamiseen. (KVANK 2021.)

Esihenkilölle kuuluvat tehtävät määritellään yksityiskohtaisemmin aina työpaikalla. Kunkin työpaikan arvot ja henkilöstöpolitiikka vaikuttavat esihenkilön vastuisiin ja velvollisuuksiin. Esihenkilö on työnantajan edustaja, joka käyttää työnjohto-oikeutta ja vastaa työntekijän oikeuksien toteutumisesta ja velvollisuuksien valvomisesta. Esihenkilön tulee tarkastella toimintaa koko organisaation kannalta sekä pohtia asioita eri näkökulmista. Esihenkilön keskeisin tehtävä on toteuttaa organisaation perustehtävää johtamassaan toimintayksikössä. Esihenkilön tehtäviin kuuluvat työn organisointi ja resursointi sekä tehtävien määrittely. Talouden johtaminen on esihenkilön näkökulmasta mm. henkilöstökustannusten seuranta ja sisäistä valvontaa. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 57.)

Sosiaalipalvelujen keskijohdon ja lähiesimiesten johtamistyössä yhteisinä haasteina korostuvat asiakkaiden palvelutarpeista lähtevien palveluprosessien ja monitoimijaisen palveluverkostojen toiminnan parantaminen, työn uudelleen jäsentäminen sekä tiimi- ja verkostotyön kehittäminen. (STM 2009, 19.)

Sosiaalialan esihenkilön johtamistyö vaikuttaa suuresti palveluiden asiakasturvallisuuden toteutumiseen. Asiakasturvallisuus on lakiin kirjattu asiakkaan oikeus ja tarkoittaa sitä, että palvelut järjestetään ja toteutetaan niin, että asiakkaan fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja taloudellinen turvallisuus toteutuu. Asiakkaan oikeuksien toteutuminen edellyttää sitä, että esihenkilö tuntee sosiaalihuollon lainsäädännön ja sosiaalihuollon eettiset periaatteet. (Talentia 2023a.)

Asiantunteva johtaja lisää työhyvinvointia ja työntekijöiden kokemaa arvostusta heidän työstään. Työntekijän ammatillisten menettelytapojen on oltava eettisesti kestäviä. Johdon tehtävänä on kohdentaa resurssit oikein ja varmistaa työntekijöiden mahdollisuudet toimia asiakkaan parhaaksi. Johdon merkitys laadukkaan työkuulttuurin luomisessa on keskeinen. (Talentia 2023a).

Julkishallinnollisissa organisaatioissa johtamistyyli on usein tyypillistä hierarkkinen, koulutuksen sekä tehtävänkuvan mukaiseen toimintaan erikoistuminen. Sosiaalialalla tästä kuitenkin pyritään aktiivisesti pois. Sosiaalialalla korostetaan tiimityöskentelyä ja työntekijöiden omaa oppimista sekä vastuuta työstään. Tämä edellyttää johtajalta taitoa toimia organisaation kaikilla tasoilla sekä taitoa johtaa työntekijöiden osaamista. (Niiranen ym. 2010, 72, 78. Jokisen ym. 2018 mukaan.)

Yhteisöllinen johtaminen on johtamisen suunta, jossa painopiste siirtyy yksilöjohtamisesta tiimijohtamiseen. Tällöin johtamista tapahtuu ylhäältä alas tapahtuvan johtamisen lisäksi myös sivusuunnassa ja alhaalta ylös. Tiimin jäsenet johtavat tällöin osaltaan myös toisiaan ja esimiestään eli johtamisvastuuta on jaettu hallitusti. (Sydänmaanlakka 2009, 160-161; Isoherranen 2012, 133 Jokisen ym. 2018 mukaan.)

Sosiaalialalla pätevien esihenkilöiden ja johtajien pulaan on haettu erilaisia ratkaisuja. Esimerkiksi valtakunnallisesti sote-palveluja ikääntyneille, kehitysvammaisille, eri tavoin vammautuneille, riippuvuushäiriöisille ja asunnottomille henkilöille, lapsille ja nuorille sekä muille erityistä tukea tarvitseville ihmisille tarjoava Rinnekoti on käynnistänyt vuonna 2019 hautomon, jonka tarkoituksena on ollut kasvattaa uusia esihenkilöitä ja siten helpottaa rekrytointien haastetta. (Rinnekoti 2020.)

2.2 Lain asettamat vaatimukset esihenkilötyöhön

Julkinen hallinto toimii lainsäädännön perusteella. Esimerkiksi julkisissa sosiaali- ja terveyspalveluissa noin 70-80% työstä pohjautuu lainsäädännön asettamiin vaatimuksiin. (Virtanen & Stenvall 2014, 48 Jokisen ym. 2018 mukaan.) Johtamista ja esihenkilötyötä ohjaavat muun muassa seuraavat lait; kunnallinen pääsopimuslaki, laki kunnallisesta viranhaltijasta, työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki sekä työturvallisuuslaki, laki työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnasta kunnissa, työterveyshuoltolaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta sekä yhteistoimintalaki. (Jokinen ym. 2018.)

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015) määrittää kelpoisuuksista sosiaalialan tehtäviin. Lain tarkoituksena on edistää asiakasturvallisuutta sekä asiakkaan oikeutta

laadultaan hyvään sosiaalihuoltoon ja kohteluun. Tähän pyritään varmistamalla ja valvomalla, että sosiaalihuollon ammattihenkilöillä on ammattitoiminnan edellyttämä koulutus, riittävä ammatillinen pätevyys ja ammattitoiminnan edellyttämät valmiudet sekä mahdollisuus kehittää ja ylläpitää ammattitaitoaan. Sosiaalihuollon ammattihenkilöt ovat ohjauksen ja valvonnan piirissä. Laissa on määritelty työntekijän ja työnantajan velvollisuudet sekä virheellisen toiminnan seuraamukset. Lain tavoitteena on myös edistää sosiaalihuollon ammattihenkilöiden tarkoituksenmukaista työnjakoa. (Talentia 2023b.)

Valviran tulkinta sosiaalihuoltolain 46 a §:sta, jossa puhutaan alan tuntemuksesta ja riittävästä johtamistaidosta on, että kehitysvamma-alalle tulevalle ammattilaisella tulee olla esihenkilötyöstä kokemusta kehitysvamma-alalta täydet kaksi vuotta (Rinnekoti 2020).

Sosiaalihuollon hallinnollisissa johtotehtävissä voi toimia henkilö, jolla on tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. Muissa asiakastyön ohjausta sisältävissä sosiaalihuollon johtotehtävissä voi toimia henkilö, jolla on tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. (Valvira 2021.) Sosiaalihuollon laillistetun ammattihenkilön tehtäviin tulee mahdollisuuksien mukaan aina palkata pätevä henkilö.

Työnantajan tehtävänä on vastata siitä, että tehtävässä toimivalla henkilöllä on laissa säädetyt edellytykset. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu arvioida tapauskohtaisesti henkilön valmiudet ja tehtävät, joiden hoitamiseen hänellä on riittävät edellytykset. Työnantajan on varmistettava, että opinnot ja opintoihin liittyvä käytännön harjoittelu tai vastaava käytännön kokemus sosiaalihuollon tehtävistä on suoritettu hyväksytysti. (Valvira 2021.)

3 Mentoroinnin hyödyntäminen

3.1 Mentorointi ohjauksen menetelmänä

Mentoroinnissa kokenut henkilö eli mentori tukee, ohjaa ja antaa palautetta kehittyjän eli aktorin henkilökohtaiseen tai ammatilliseen kasvuun tai urapohdintoihin. Mentori voi myös edistää aktorin uraa muilla mentorin käytettävissä olevilla tavoilla. Mentoroinnille on luonteenomaista pitkä ajallinen kesto (yli puoli vuotta), mentorin ja aktorin molemminpuolinen sitoutuminen ja se, että mentori on kokeneempi kuin aktori mentoroinnin teemassa tai yleisesti. (Leskelä 2005, 29.) Mentoroinnin teemoja ovat yleisimmin ammatillinen kasvu ja urakehitys, hyvinvointi ja jaksaminen sekä muutokset ja siirtymät. Ammatillista kasvua voidaan ajatella olevan omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen sekä ammatillisten tavoitteiden selkiyttäminen. Mentorointiin liitettyjä avainsanoja ovat oppimisen taidot, vastuun ottaminen omasta kehittymisestä, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen sekä tiedon jakaminen (Lillia 2000 Männistön 2017, 19 mukaan.)

Mentorointi on luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jota voidaan kuvata kahdenkeskiseksi, kehittäväksi, reaaliaikaiseksi ja vastavuoroiseksi. Mentorointia voidaan toteuttaa erilaisin toimintatavoin ja mentoreiden välillä voi olla merkittäviä eroja. (Leskelä 2005, 29.) Onnistuneen mentoroinnin edellytyksinä voidaan pitää sitoutumista, luottamuksellista vuorovaikutusta ja tavoitteellisuutta. (Helsingin yliopisto 2023.)

Mentoroinnin keskeisenä tavoitteena on edistää oppimista ja osaamista sekä tukea aktorin ammatillista kasvua. Menetelmälle on olennaista tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen. Mentoroinnin sisältöä määrittävät aktorin kysymykset, kiinnostuksen aiheet ja tavoitteet. Mentorointikeskusteluihin liittyy luottamuksellisuus, sitoutuminen ja avoimuus. (Helsingin yliopisto 2023.)

Mentorointiin liittyy vahvasti kehittymislähtöisyys. Vaikka mentoroinnilla tähdätään ensisijaisesti aktorin kehittymiseen, vuorovaikutteisessa työskentelyssä myös mentori oppii uutta. Mentorina toimiminen auttaa mentoria itseään analysoimaan omaa uraansa ja pohtimaan omia tulevaisuudensuunnitelmiaan uudesta näkökulmasta. Mentorointia on käytetty työelämässä pitkään olleiden, kokeneiden työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen ja jakamiseen sekä nk.hiljaisen tiedon esiin tuomiseen. Mentorointia on hyödynnetty erityisesti johtajien ja asiantuntijoiden oppimisen ja urakehityksen tukemiseen, mutta myös perehdyttämisen tukena. (Helsingin yliopisto 2023.)

Mentorointiin liittyviä haasteita ovat mentoroinnin epäonnistumisen taustalla olevat syyt; käytännön järjestelyt, vuorovaikutussuhteen ongelmat ja organisationaaliset ongelmat. Mentoroinnin onnistumisen edellytyksinä ovat huolellinen valmistautuminen, suunnittelu ja organisaation johdon sitoutuminen. (Keränen 2017, 19.)

3.2 Mentoroinnin toteuttaminen käytännössä

Mentoroinnilla voi olla hyvin erilaisia tavoitteita, jotka edellyttävät erilaisia lähestymistapoja. Mentoroinnissa voidaan hyödyntää useita mentoroinnin keinoja ja menetelmiä. (Karjalainen ym. 2006 Männistön 2020, 20 mukaan.) Mentorointi voi olla kahdenkeskistä parimentorointia tai esimerkiksi ryhmämuotoinen prosessi.

Parimentoroinnissa useammat mentori-aktori-parit voivat tavata toisiaan prosessin aikana ja vaihtaa kokemuksiaan mentoroinnista. Ryhmämentoroinnissa kokeneempi mentori (tai mentoripari) toimii ryhmän mentorina, mutta samalla myös kaikki ryhmän jäsenet saavat tukea toinen toisiltaan (Männistö 2020, 20). Mentorointi voi olla myös vertaismentorointia, jolloin mentori ja aktori ovat keskenään tasavertaisessa asemassa organisaatiossa. Vertaismentoroinnissa ajatuksena on tasavertainen dialogi, jossa rakennetaan uudenlaista, yhteistä ymmärrystä ja tietoa. (Kanniainen ym. 2017 Männistön 2020, 20 mukaan.)

Ollakseen tarkoituksenmukaista mentoroinnin tulee olla järjestelmällistä ja hyvin suunniteltua. Mentoroinnilla tulee olla selkeä tarkoitus ja tavoite ja tapaamisilla ennalta mietitty sisältö. *Ohjatussa mentoroinnissa mentorsuhde luodaan keinotekoisesti, sitä tuetaan ja mentoroinnin hyötyjä osallistujien kannalta arvioidaan suunnitelmallisesti (Lillia 2000, 14–16 Männistön 2020, 20 mukaan).* Virallisessa mentorsuhteessa mentorit ja aktorit yhdistetään ulkopuolisen toimesta tarkoituksellisesti keskenään. Epävirallisesta mentoroinnista puhutaan silloin, kun mentori ja aktori perustavat keskinäisen mentorsuhteen virallisen mentoriohjelman ulkopuolella. (Romero & Lassman 2017 Männistön 2020, 20 mukaan.)

Aktorin tulee sitoutua mentorin ja/ tai mentoroitavan ryhmän tapaamisiin ja huolehtia omasta oppimisprosessistaan. Oppimisprosessin edellytyksenä on, että aktori pohtii ja työstää oppimistaan myös tapaamisten välillä. Päävastuu mentoroinnin tavoitteiden asettamisessa ja käsiteltävien aiheiden valinnassa on aktorilla. (Helsingin yliopisto 2023.)

Mentorointia varten on hyvä sopia yhteisistä pelisäännöistä kuten esimerkiksi tapaamisten tiheydestä. Hyvä käytäntö on myös se, että aktori ilmoittaa tapaamisen teeman mentorille etukäteen, jotta mentori voi valmistautua tapaamiseen. Mentorin tulee aktorin tavoin sitoutua prosessiin, yhdessä sovittuihin tapaamisiin ja yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin.

Mentorin on hyvä pohtia sitä, miten aktorin valitsemaa teemaa käsitellään ja miten sen ympärillä työskennellään. Käsiteltävään teemaan voi paneutua esimerkiksi jonkin harjoituksen tai pohdintakysymyksen avulla. (Helsingin yliopisto 2023.)

Mentorointiin liittyvä prosessi jaetaan tyypillisesti eri vaiheisiin. Aloitusvaiheessa määritellään työskentelyn tavoitteet sekä laaditaan yhteinen sopimus mentoroinnin toteuttamisesta. Aloitusvaihetta seuraa työskentelyvaihe, jolloin vuorovaikutuksen ja oppimisen prosessit syvenevät voimaannuttaen mentoroinnin osallisia. Mentorointirosessia arvioidaan koko työskentelyn ajan ja päätösvaiheessa luodaan yhteinen ymmärrys opitusta ja tavoitteiden täyttymisestä. (Pehkonen 2010 Männistön 2020, 20 mukaan.)

Mentoroinnin onnistumiselle on luotava edellytykset, mikä tarkoittaa mentorointikokonaisuuteen, toimijoihin, varsinaisen mentoroinnin onnistumiseen ja toteuttamismahdollisuuksiin liittyvien tekijöiden tunnistamista ja kuvaamista. Mentoroinnin näkökulmasta riittävien resurssien hankkimisella tarkoitetaan tarvittavien materiaalien, tilojen, osaamisen ja ajan resursointia. (Soininen 2008, 20 Keräsen 2017, 19 mukaan.)

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Kysely ja kyselyn toteutus

Opinnäytetyöni on luonteeltaan toiminnallinen. Toiminnallisuuden perustana on Vaalijalan Varkauden yksiköiden henkilöstölle tekemäni Webropol- kysely. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kiinnostusta oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja esihenkilöksi pätevytyymiseen. Kyselyllä keräsin lisäksi henkilöstön ajatuksia esihenkilötyöstä ja ideoita työyksikön esihenkilöpolun toteuttamiseen.

Henkilöstölle laatimassani kyselyssä oli kuusi kysymystä. Kysymykset olivat kahta lukuunottamatta avoimia. Saatekirje (LIITE 1) ja kysely (LIITE 2) lähetettiin sähköpostitse kaikille Vaalijalan Varkauden asumispalveluyksiköissä vakituisesti työskenteleville henkilöille, mikä tarkoittaa 50 henkilöä. Kyselyn jakamisesta henkilöstölle vastasi palvelukodin johtaja. Kyselyn yhteydessä ei kerätty henkilötietoja. Henkilöstöllä oli viikko aikaa vastata kyselyyn.

Kysymysten avulla halusin saada selville, mitä asioita henkilöstö pitää esihenkilötyössä tärkeänä ja millaisia asioita esihenkilöpolussa tulisi huomioida. Kyselyssä oli mentorointiin liittyen oma kysymyksensä ja sen tarkoituksena oli raottaa henkilöstön suhtautumista mentorointiin ohjauksen menetelmänä.

Kyselyssä mittarit ovat kysymyksiä tai väitteitä, joiden laatimiseen liittyy niin sisällöllisiä kuin tilastollisiakin haasteita. Kyselytutkimuksessa mittaus tapahtuu kyselylomakkeella ja kyselyn kohteet, kuten mielipiteet ja arvot, ovat moniulotteisia ja usein monimutkaisia. Tämän vuoksi niiden mittaus ei ole aivan yksinkertaista. Kyselyn toteuttamisessa tehdyt ratkaisut vaikuttavat tutkimuksesta tehtävien johtopäätösten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2014, 17.)

Kyselyaineistot rakentuvat mitatuista luvuista ja numeroista, sillä vaikka kysymykset esitetään sanallisesti, niin vastaukset ilmaistaan numeerisesti. Sanallisesti annetaan täydentäviä tietoja tai vastauksia sellaisiin kysymyksiin, joiden esittäminen numeroina olisi epäkäytännöllistä. (Vehkalahti 2014, 13.)

Kyselyissä voidaan käyttää sekä suljettuja että avoimia osioita osioita. Valmiit vastausvaihtoehdot selkeyttävät mittausta sekä helpottavat kerättyjen tietojen käsittelyä. Sanalliset vastaukset ovat työläämpiä käsitellä, mutta joissain tilanteissa avoimet osiot toimivat suljettuja valintavaihtoehtoja paremmin. Avoimista vastauksista voidaan saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka jäisi muuten kokonaan havaitsematta. Välttämättömiä avoimet osiot ovat tilanteissa, joissa vaihtoehtoja ei haluta tai ei voida

luetella. Näissä tilanteissa vaihtoehtoja voi olla liikaa, tai niitä ei ole mahdollista rajata etukäteen riittävästi. (Vehkalahti 2014, 25.)

Henkilöstölle tekemääni kyselyyn valitsin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Suljetuilla kysymyksillä tarkoitukseni oli saada käsitys henkilöstön kiinnostuksesta ammattilliseen kehittymiseen ja esihenkilötyöhön. Vastausvaihtoehdot oli helppo rajata. Avoimet kysymykset otin kyselyyn mukaan, jotta henkilöstön mielipiteet ja ajatukset tulevat näkyviksi. En halunnut ennalta rajata vastauksia tai ohjata niitä haluamaani suuntaan.

4.2 Kyselyn tulokset

Opinnäytetyön kysely (LIITE 2) henkilöstön kiinnostuksesta ammattilliseen kehittymiseen, esihenkilöksi kouluttautumiseen ja esihenkilöpolun ideointiin toteutettiin Hongiston, Latukadun ja Vattuvuoren palvelukodin henkilöstölle tammikuussa 2023 Webropol-kyselynä.

Kyselyn saaneista 50 työntekijästä 12 vastasi kyselyyn annetun vastausajan puitteissa. Vastauslinkki oli teknisistä haasteista johtuen avoimena kolme päivää pidempään alkuperäiseen suunnitelmaani nähden. Vastaamisen kyselyyn oli aloittanut 16 henkilöä, mutta neljällä vastaajalla vastaaminen oli jostakin syystä keskeytynyt.

Kyselyn vastausprosentti oli 24. Vastausprosentti ilmaisee kyselyn luotettavuutta ja vastausprosentin jäädessä alhaiseksi, edustavuus voi jäädä kyseenalaiseksi. Kato on sitä suurempi, mitä useampi jättää vastaamatta - joko kokonaan tai osittain. Vaillinnaisia vastauksia voidaan tietyn ehdoin paikata, mutta osa vastauksista joudutaan yleensä hylkäämään. Tyypilliset kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat nykyisin alle 50 %:n suuruisia. (Vehkalahti 2014, 44).

Suljetuissa kysymyksissä vastaajille olin antanut vastausvaihtoehdot ja annetut vastaukset olen käsitellyt puhtaasti prosenttiosuuksina. Suljetut kysymykset olivat *oletko kiinnostunut kehittämään ammatillista osaamistasi* ja *oletko kiinnostunut pätevöitymään esihenkilöksi* vastausvaihtoehtojen ollessa kyllä, ehkä ja en.

Vastaajista 92% oli kiinnostunut kehittämään omaa ammatillista osaamistaan ja 8% halusi ehkä kehittää omaa ammatillista osaamistaan (kuvio1).



Kuvio 1.

Kiinnostus esihenkilötyötä kohtaan vaihteli jonkin verran vastaajien kesken (kuvio 2). 42% vastaajista oli kiinnostunut pätevyitymään esihenkilöksi, 25% oli ehkä kiinnostuneita esihenkilöksi pätevyitymisestä ja 33% vastaajista ei halunnut pätevyitä esihenkilöksi.



Kuvio 2.

Avointen kysymysten vastaukset olen luokitellut niiden sisällön mukaan, ja samalla yhdistänyt vastauksia. Kysymykseen *mitkä tekijät kiinnostavat sinua esimiestyössä* vastauksia tuli 11. Esihenkilötyössä kiinnostaviksi tekijöiksi vastauksissa nousivat työn haasteellisuus ja vastuu sekä itsen, työn ja työyhteisön kehittäminen. Esihenkilötyön monipuolisuus näkyi myös kiinnostavana tekijänä useammassa vastauksessa. Muita esihenkilötyössä kiinnostavia tekijöitä olivat työntekijöiden kuunteleminen ja organisointi, mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja hyvinvointiin sekä ihmisten

johtaminen ja se, miten ihmisiä kuunnellaan. Esihenkilöyössä kiinnostava tekijänä mainittiin myös esihenkilötyö näköalapaikkana.

Neljäs kysymys liittyi tekijöihin, mitkä saisivat työntekijän kiinnostumaan esihenkilötyöstä. Vastauksia kysymykseen tuli 9. Kiinnostusta lisäävinä tekijöinä olivat työnkuvan ja vastuiden tarkempi kuvaus, hyvä perehdytys, oman esihenkilön ja työyhteisön tuki sekä palkkaus. Työn ennakoitavuus ja riittävät resurssit työn toteuttamiseen nousivat myös vastauksissa esiin.

Henkilöstön näkemykset mentoroinnin tuesta esihenkilöksi pätevoityttäessä olivat positiiviset ja sopivat hyvin mentoroinnin teoreettiseen viitekehukseen. Vastauksia kysymykseen tuli 9. Mentoroinnin etuna nähtiin mentorilla olevan oman työyksikön sisäisen kokemuksen ja näkemyksen - tietotaidon- siirtäminen eteenpäin. Vastauksissa mainittiin vanhanajan mestari - kisälli menetelmä, jolla on saatu välitettyä mestarin osaamista eteenpäin.

Mentoroinnin mahdolliseksi eduksi nähtiin myös se, että mentoroinnin tuella pystyttäisiin paremmin perehdyttämään ja tukemaan uutta esihenkilöä työn alussa. Mentorointi nähtiin myös mahdollisuutena lisätä tehokkuutta sekä kohdentaa voimavaroja juuri tarvittavaan asiaan. Vastauksissa mainittiin myös kokemusasiantuntemus, helpompi sujahtaminen tehtävään - tehtävien opettelu yhdessä tuetusti helpottaa työn oppimista. Mentorointi ajateltiin myös tukena uudelle esihenkilölle ja mentoroinnin kautta kokenutkin saisi uusia näkökulmia asioihin.

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä oli esihenkilöpolun rakenne -millaisena henkilöstö näkisi toimivan esihenkilöpolun omassa työyksikössään. Vastauksia tuli 11. Vastauksissa toistui käytännön perustyön tuntemus ja hallinta ennen esihenkilöksi pätevoitymistä. Tilanteiden muuttumisen ymmärtäminen ja aikatauluissa joustaminen liittyivät teemoina tähän. Vastauksissa oli yksi suora ehdotus polun malliksi -ohjaaja- /vastaava ohjaaja-esihenkilöksi pätevoityvä- esihenkilö. Vastauksissa mainittiin myös yhteistyö muiden yksiköiden esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Esihenkilöksi pätevoityvän tai pätevoityneen nähtiin voivan työskennellä työyksikössä esihenkilön varana tai tiimivastaavana.

5 Varkauden Vaalijalan avopalveluiden asumisyksiköiden esihenkilöpolku

Vaalijalan Varkauden avopalveluiden asumisyksiköiden henkilöstö on koulutustaustaltaan heterogeeninen joukko, mutta jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää osaamistaan ja edetä urallaan. Vaalijalan Varkauden yksiköissä työskentelee koulutustaustaltaan niin sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon kuin korkeakoulututkinnonkin suorittaneita henkilöitä. Tutkintonimikkeitä ovat mm. hoiva-avustaja, lähihoitaja, sosionomi ja sairaanhoitaja. Kussakin asumisyksiköissä on vastaava ohjaaja sekä yksikön koosta riipuen 1-2 tiiminvetäjää. Vastaava ohjaaja toimii yksikössä lähiesihenkilönä.

Tähän asti tiiminvetäjän tehtävää ei ole yksiköissä määritetty ajassa ja tiiminvetäjäksi on voinut jokainen halukas ilmoittautua. Yleisesti tiiminvetäjyyttä on edeltänyt vähintään puoli vuotta kestänyt työsuhde. Esihenkilöpolun (kuva 1) ensimmäinen vaihe olisi luontevasti siirtymä työntekijästä tiiminvetäjäksi. Tiiminvetäjänä työntekijä pääsee tutustumaan yksikön vastaavan ohjaajan, joka samalla on yksikön työntekijöiden lähiesihenkilö, työhön, kehittämään ja lisäämään omaa osaamistaan sekä saa lisää vastuuta (LIITE 4). Tiiminvetäjän tehtävästä on maksettu työntekijälle kuukausittain korvaus.

Esihenkilöpolkua ajatellen 1-2 vuoden tiiminvetäjyyden jälkeen tiiminvetäjän olisi mahdollista jatkaa kohti esihenkilöpätevyyttä. Pätevytyminen esihenkilöksi tapahtuu oman työn ohessa mentorin tuella. Mentorina työyksikössä toimii yksikön lähiesimies. Esihenkilöpätevyys sosiaalialan asumisyksikössä edellyttää korkeakoulututkintoa, mutta toisen asteen perustutkinnon suorittaneilla työntekijöillä on mahdollisuus toimia lähiesihenkilön sijaisena.

Esihenkilöpolkua etenevällä työntekijällä on mahdollisuus suorittaa oman työn ohessa lähiesimiestutkinto oppisopimuskoulutuksena. Lähiesimiestutkinto on ammattitutkinto ja sen suorittaminen kestää noin vuoden. Varkautta lähimpiä lähiesimiestutkinnon järjestäjiä ovat Savon ammattiopisto SAKKY sekä Etelä-Savon ammattiopisto ESEDU. Lähiesimiestutkinto soveltuu päivittäisjohtamisen tehtävissä työskenteleville- työryhmän, tiimin, osaston, palveluyksikön tai vastaavan vastuuhenkilöille, lähiesimiehille, työryhmänsä vetäjille tai oman esimiehen kakkosena työskenteleville. (SAKKY 2023.)

Esihenkilöpolku tulee mielestäni toteuttaa vähintään kaksivuotisena. Ensimmäisen vuoden työntekijä toimii tiiminvetäjänä omassa työyksikössään omaa osaamistaan syventäen. Toinen vuosi esihenkilöpolulla painottuu lähiesimiestutkinnon suorittamiseen. Omassa työyksikössä mentorina toimii yksikön lähiesimies ja käytännön osuus opiskelusta

tapahtuu mentorin tuella omassa yksikössä, teoriaopinnoista vastaisi ammatillinen oppilaitos.

Työntekijä, jolla on aiemmalta työuralta karttunut osaamista voi suorittaa lähiesimiestutkinnon vaatimat näytöt nopeammassa tahdissa ilman valmistavaa koulutusta.

Koulutuksen tarve, sisältö, kesto ja muut henkilökohtaiset oppimisjärjestelyt määritellään opiskelijan lähtötason perusteella koulutuksen alkuvaiheessa. Osaaminen osoitetaan näyttöinä henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) mukaisesti. Osaaminen osoitetaan ja arvioidaan pääsääntöisesti tutkinnon mukaisissa työtehtävissä työpaikalla, käytännön työtehtävissä. Lähiesimiestyön ammattitutkinto on alaan sitomaton tutkinto, eli soveltuu eri alojen esimiestaitojen kehittämiseen. (SAKKY 2023.)

Käytännön tasolla kussakin Varkauden Vaalijalan asumispalveluyksikössä mentorointityöskentely tulee suunnitella yksikön arkeen sopivaksi. Tämä vaatii huomion kiinnittämistä resurssointiin siten, että yksikön arki sujuu ja työntekijöitä on riittävästi suorittavassa työssä. Mentorointityölle on varattava aikaa ja luotava työyksikön toiminnan kannalta soveltuvat raamit.

Mentorointi on prosessi, jossa mentorin ja aktorin välillä on pitkäkestoinen vuorovaikutussuhde. Mentorointia ajatellen aktorin ja mentorin tapaamisille tulee laatia selkeä suunnitelma. Aktorin tulee huomioida mentorin ajankäyttö. Ei ole tarkoituksenmukaista, että aktori käyttää mentorin aikaa kohtuuttomasti. Esihenkilöpolun kehittämisvaiheessa voidaan eri yksiköissä kokeilla erilaisia malleja. Aluksi aktorin ja mentorin tapaamisia voi olla esimerkiksi kaksi kertaa kuukaudessa n. 1,5 tuntia kerrallaan. Tapaamisilla tulee olla ennalta sovittu aihe ja yhteinen aika tulee käyttää aiheen käsittelyyn, ei esimerkiksi työyhteisön juoksevien asioiden hoitamiseen. Mentorointisuhde voi nähdäkseni olla myös hyvin mukautuvainen riippuen siitä, kuinka kokenut aktori on.

Työntekijän koulutustausta vaikuttaa siihen, kuinka pitkälle hän voi esihenkilöpolulla edetä. Omaa ammattitaitoaan voi jokainen työntekijä kuitenkin kehittää. Pohjois-Savon hyvinvointialue suhtautuu positiivisesti henkilöstön kouluttautumiseen. Kaikille esihenkilöpolulle lähteville ei ole automaattisesti tarjolla esihenkilötehtävää omassa työyksikössä, mutta oman osaamisen kehittäminen mahdollistaa työyksikön -joko oman tai alueen toisen yksikön esihenkilön sijaistamisen sekä vapautuvien esihenkilötehtävien hakemisen.



Kuva 1. Esihenkilöpolku

6 Yhteenveto

Pohdinta

Pula pätevistä henkilöstöstä sosiaali- ja terveysalalla on ilmeinen. Erilaiset ratkaisut ja kehitysideat henkilöstöpulaan ovat tarpeen. Vaalijalan Varkauden avopalveluiden asumisyksiköissä haluttiin lähteä selvittämään esihenkilöksi pätevöitymistä oman työn ohella, mentoroinnin tuella, ja samalla rakentamaan sujuvaa esihenkilöpolkua työntekijästä esihenkilöksi.

Henkilöstön osaamisen systemaattisella kehittämisellä voidaan varmistaa osaamis pääoman määrällinen ja laadullinen riittävyys, millä luodaan turvaa myös organisaatiossa työskentelevien ihmisten tulevaisuudelle. Osaaminen ja oppiminen ovat organisaation toimintakyvyn kannalta oleellisia tekijöitä. Niiden hyöty voidaan nähdä tilanteessa, jossa organisaation toimintaedellytykset kannustavat henkilöstön motivoitumista. (Ollila 2006, 52 Jokisen 2001, 12 mukaan.)

Esihenkilöpolku on työntekijälle turvallinen tapa kehittää omaa osaamistaan ja edetä uralla. Esihenkilöpolulla työntekijällä on mentorin, oman esihenkilön tuki saatavilla ja osaamisen kehittäminen tapahtuu oman työn ohessa, työtä tehdessä. Henkilöstölle tekemäni kyselyn vastauksissa toistui esihenkilön työyksikön arjen tuntemus. Vastaajat pitivät tärkeänä, että esihenkilö tuntee yksikön toimintaa ja on itse toiminut suorittavassa portaassa. Tämä on myös Talentian näkemys sosiaalialan johtamisessa. Esihenkilöpolulla arjen tuntemus on luontaista, koska työntekijä, joka lähtee pätevöitymään esihenkilöksi on itse suorittavasta portaasta.

Mentorointi on ohjaamisen keinona hyvin joustava ja ennenkaikkea työelämän tarpeisiin soveltuva menetelmä. Mentoroinnin ehdottomana hyötynä on hiljaisen tiedon levittyminen. Mentorina toimiva kokeneempi esihenkilö tuntee kentän, johon pätevöityvä työntekijä on sijoittumassa. Mentorointi edellyttää sitoutumista prosessiin ja työyksikön arjen suunnittelua siten, että mentorointi ja mentorointiin osallistuminen ovat käytännön tasolla mahdollisia. Kokonaiskustannuksiltaan mentorointi on saavutettaviin hyötyihin nähden mielestäni verrattain edullinen menetelmä.

Vaalijalan yksiköissä henkilöstöllä oli kiinnostusta kehittää omaa ammatillista osaamista ja edetä kohti esihenkilötehtäviä. Kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi kuitenkin verrattain alhaiseksi, mikä vaikuttaa kyselyllä saatuihin tuloksiin. Kyselytulosten perusteella voisi olettaa, että kiinnostus oman ammattitaidon kehittämiseen ja esihenkilöksi pätevöitymiseen on suurta. Alhainen vastausprosentti kuitenkin todennäköisesti kertoo

siitä, että ne, keitä pätevytyminen kiinnostaa vastasivat kyselyyn ja ne, keitä kyselyn asiat eivät kiinnostaneet, kokivat kyselyn turhana ja jättivät vastaamatta siihen.

Yleisesti ottaen mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen ei ole helppoa. Haasteita tuovat useat epävarmuudet, kuten edustivatko kyselyyn osallistuneet tutkimuksen perusjoukkoa, saatiinko tarpeeksi vastauksia, oliko kysymyksiin vastattu riittävän kattavasti, mittasivatko kysymykset tutkittavia asioita, toimivatko mittarit luotettavasti, oliko kyselyn ajankohta hyvä ja niin edelleen. (Vehkalahti 2014, 12.)

Suomessa työvoima koulutautuu jatkuvasti. Osaamisen kohdistaminen ja sen jakaminen oikeaan suuntaan motivoi työntekijää tekemään parhaansa ja auttaa tätä ymmärtämään oman arvonsa ja työpanoksensa osana organisaation toimintaa. Oman työpanoksen arvon ymmärtäminen on tärkeä osa työntekijän sitouttamista niin organisaation arvoihin kuin sen päämääräänkin; jos työntekijä omaksuu organisaation arvot ja tunnistaa niissä kiinnekohtia omaan arvomaailmaansa, on hänen perustellumpaa työskennellä organisaation hyväksi ja ponnistella kohti työssä asetettuja tavoitteita. (Jokinen 2001, 6.)

Sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan uusia tapoja sekä henkilöstön asiantuntijuuden että toiminnan kehittämiseen. Mentorointia voidaan pitää kustannustehokkaana tapana kehittää henkilöstön osaamista työssä ja työstä oppimisen sekä täydennyskoulutuksen kautta ja siten vaihtoehtoina muulle henkilöstön koulutustoiminnalle. Osaamisen kehittäminen tapahtuu työn tekemisen yhteydessä, jolloin mentorointi painottuu ns. täsmäoppimiseen. Mentorointi on sekä mielekäs että edullinen henkilöstön osaamisen kehittämistapa, joka avulla voidaan vähentää ulkopuolisen koulutuksen tarvetta sekä koulutukseen tarvittavia resursseja. Tällä hetkellä mentorointia ei hyväksytä sosiaali- ja terveysalalla lakisääteiseksi täydennyskoulutukseksi. Mentorointiin tarvitaan työaika, mutta siihen käytetty työaika saadaan takaisin henkilöstön osaamisen kehittymisenä ja lisääntyneenä työhyvinvointina. (Jokelainen 2015, 100.)

Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä tehdessäni olen toiminut hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Arenen (2020,8) ohjeistuksen mukaan opinnäytetyötä tehdessä on oltava rehellinen, huolellinen, avoin ja kunnioitettava muiden tutkijoiden työtä. Opinnäytetyöni pohjana on ollut opinnäytetyösuunnitelma, jota olen noudattanut suunnitelmallisesti. Opinnäytetyöni kuten kaikki muutkin opinnäytetyöt tarkistetaan plagiointitunnistusjärjestelmässä ennen kuin lähetän sen tarkastajille arvioitaviksi. (Arenen 2020, 6.)

Henkilöstölle lähettämäni kyselyyn vastaaminen tapahtui vapaaehtoisuuteen perustuen ja ilman vastaajasta kerättäviä tunnistetietoja. Opinnäytetyöni luotettavuuden kannalta vastausten määrä olisi saanut olla korkeampi. Nyt vastauksissa näkyy verrattain pienen joukon näkemykset ja ajatukset. Toistettuna kyselyssä saatava aineisto voisi olla erinäköinen.

Teoreettiseen viitekehykseen kokoamani aineiston hankkimisessa olen noudattanut lähdekritiikkiä, ja valinnut vain tarkoitukseen soveltuvaa, luotettavaa aineistoa. Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja tulen tallettamaan sen kaikille avoimeen Theseus-julkaisuarkistoon.

Jatkokehittämissideat

Varkauden Vaalijalan yksiköille luotu esihenkilöpolku tulee varmasti kehittymään ja muovautumaan käytännön kokemusten karttuessa. Esihenkilöpolun käynnistämävaiheessa vastaan tulee varmasti monenlaisia kysymyksiä ja mietteitä, mutta toimiessaan tavoitteen mukaisesti esihenkilöpolku mahdollistaa työntekijän ammatillisen kehittymisen ja etenemisen omalla työurallaan. Osaamisen lisääntyminen lisää työntekijän omaa hyvinvointia ja samalla lisää asiakkaiden saaman palvelun tasoa.

Jatkossa esihenkilöpolkua ja siihen kytkeytyvää mentorointia voidaan laajentaa muihin alueen asumispalveluyksiköihin. Esihenkilöpolun käynnistymisen jälkeen pätevyityneitä työntekijöitä voisi jatkossa ajatella mentorin rooliin esimerkiksi esihenkilöpolun alkutaipaleelle, tiiminvetäjän tueksi.

Lähteet

Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 23.3.23. Saatavissa

https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Helsingin yliopisto. 2023 Mentorointi. Helsingin yliopiston ryhmämentorointisivut. Viitattu 1.12.2022. Saatavissa <https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/>

Jokelainen, M. (2015). Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 52(2). Viitattu 26.3.2023. Saatavissa <https://journal.fi/sla/article/view/52491>

Jokinen, E. Kähkönen, M-R. ja Luoma H. 2018. Esiamestystä tukevien käytäntöjen kehittäminen kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 1.8.2022. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144859/Jokinen_Elina%20Kahkonen_Marja-Riitta_%20Luoma_Henna.pdf?sequence=1

Jokinen, F. 2001. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriohjelma. Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Pro gradu- tutkielma, Vaasan yliopisto. Viitattu 16.3.2023. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13203/UniVaasa_2021_Fiia_Jokinen.pdf?sequence=2

Kehitysvamma- asumisen neuvottelukunta (KVANK). 2021. Viitattu 4.8.2022. Saatavissa <https://www.kehitysvammaliitto.fi/toissa-ihmisen-elamassa-osaavan-henkiloston-saatavuus-varmistettava-nyt-ja-tulevaisuudessa/>

Keränen, E. 2017. Mentorointi hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä. YAMK- opinnäytetyö. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139433/Mentorointi%20hoitohenkiloston%20osaamisen%20kehittamisen%20menetelmana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf>

Männistö, S. 2020. Mentorointi reflektiivisenä rakenteena sosiaalityössä. Tapaustutkimus Helsingin kaupungin lastensuojelussa toteutetusta mentorointiohjelmasta. Pro gradu - tutkielma, Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 19.2.2023. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/315534/Mannisto_Sosiaalityo.pdf?sequence=3&isAllowed=y

RinneKoti 2020. Viitattu 15.8.2022. Saatavissa <https://www.rinneKoti.fi/esihenkiloksi-hautomosta/>

RinneKoti 2023. Viitattu 17.2.2023. Saatavissa <https://www.rinneKodit.fi/>

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. Toim. 2021. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Viitattu 15.2.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/504805>

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Viitattu 16.8.2022. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

STM 2009a. Tiedote. Hyvä johtaminen on avain sosiaalialan työolojen paranemiseen. Viitattu 1.3.2023. Saatavissa <https://stm.fi/-/hyva-johtaminen-on-avain-sosiaalialan-tyoolojen-paranemiseen>

STM 2009b. JOHTAMISELLA LAATUA JA TYÖHYVINVOINTIA SOSIAALIALALLE
Viitattu 2.3.2023. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3ANBN%3Afi-fe201504224940.pdf?sequence=1>

Talentia 2023a. Sosiaalihuollon johtamisen rakennuspalikat. Viitattu 1.3.2023 Saatavissa <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/sosiaalihuollon-johtamisen-rakennuspalikat/>

Talentia 2023b. Sosiaalihuollon ammattihenkilölaki. Viitattu 1.3.2023. Saatavissa <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/ammattit-ja-patevyydet/sosiaalihuollon-ammattihenkilolaki/>

Vaalijala 2022. Viitattu 15.8.2022 Saatavissa <https://vaalijala.fi/>

Valvira 2021. Viitattu 18.7.2022. Saatavissa

<https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-ammattioikeudet/sosiaalihuollon-tehtavissa-toimiminen>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 10.3.2023.

Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>

Liite 1. Kysymykset henkilöstölle

1. Oletko kiinnostunut kehittämään ammatillista osaamistasi?
2. Olisitko kiinnostunut pätevyymään esihenkilöksi oman työsi ohessa omassa työyksikössäsi?
3. Mitkä tekijät esihenkilötyössä kiinnostavat sinua?
4. Mitkä tekijät saisivat sinut kiinnostumaan esihenkilötyöstä?
5. Mitä etuja mentoroinnilla voitaisiin mielestäsi saavuttaa esimieheksi pätevidyttäessä?
6. Millainen olisi mielestäsi hyvä polku esimieheksi pätevyymiseen omassa työyksikössäsi?

Liite 2. Saatekirje

Saatekirje 19.1.2023

Olen Aino-Maija Aarnikoivu ja opiskelen sosionomiksi LAB-ammattikorkeakoulussa. Opintoni ovat loppusuoralla ja tällä hetkellä teen opinnäytetyötäni Hongiston, Latukadun ja Vattuvuoren palvelukotien asumispalveluyksiköille. Opinnäytetyössäni selvitän, kuinka työntekijä voi pätevoityä esihenkilöksi tai esihenkilön sijaiseksi oman työnsä ohessa mentorin ohjauksessa. Opinnäytetyössäni painotan mentoroinnin merkitystä esihenkilöksi pätevoityttäessä.

Sähköpostin liitteenä oleva Webropol-kysely lähetetään kaikille Hongiston, Latukadun ja Vattuvuoren yksiköissä työskenteleville vakituisille työntekijöille. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön kiinnostusta esihenkilöksi pätevoitymiseen sekä henkilöstön ajatuksia hyvästä esihenkilöpolusta.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä ja niiden tuottama aineisto esitellään osana Mentoroinnin tuella esihenkilötyöhön-opinnäytetyötäni. Jokainen vastaus on opinnäytetyöni toteutuksen kannalta arvokas ja vastaaminen kysymyksiin kestää muutaman minuutin. Vastaukset kyselyyn tulee olla annettuna 30.1.23 mennessä.

Yhteistyöterveisin

Aino-Maija Aarnikoivu

aino-maija.aarnikoivu@student.lab.fi

Liite 3. Palvelukodin johtajan, vastaavan ohjaajan ja tiiminvetäjän tehtävät

TEHTÄVÄNKUVAT, AVOPALVELUT

<p>PALVELUKODIN JOHTAJA (useita yksiköitä johdettavana/muu vastuualue palvelukodin johtamisen lisäksi)</p> <p>MONIPALVELUKESKUKSEN JOHTAJA</p> <p>Johtaa palveluyksikön toimintaa, vastaa yksikölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Sijaisena toimii vastaava ohjaaja.</p>	<p>VASTAAVA OHJAAJA</p> <p>Vastaa palveluyksikön päivittäisen toiminnan johtamisesta yhteistyössä palvelukodin/monipalvelukeskuksen johtajan kanssa.</p> <p>Toimii palvelukodin johtajan sijaisena.</p>	<p>TIIMIVASTAAVA</p> <p>Pääasiallinen työ on perustyö yksikössä.</p> <p>Vastaa palveluyksikön päivittäisen toiminnan sujumisesta yhteistyössä vastaavan ohjaajan ja työyhteisön kanssa.</p> <p>Tärkeänä tehtävänä koko työyhteisön positiivisen ilmapiirin ja yhteistyön luominen!</p> <p>Säännölliset tapaamiset vastaavan ohjaajan ja johtajan kanssa.</p> <p>Tiimivastaavalle järjestetään työaika.</p> <p>Tukee ja ohjaa omaohjaajien tehtäviä ja tarvittaessa sijaistaa tehtäviä heidän poissaollessaan.</p>
<p>TIEDOTTAMINEN ↔</p>	<p>↔ TIEDOTTAMINEN ↔</p>	<p>↔ TIEDOTTAMINEN</p>
<p>Asiakastyö:</p> <p>Asiakkuussuhteiden luominen.</p>	<p>Asiakastyö:</p> <p>Vastaa asiakastyön prosessin toimivuudesta. Osallistuu yksikön asiakastyöhön tarvittaessa.</p> <p>Vastaa asiakkaiden erityishuolto-ohjelmien voimassaolosta.</p>	<p>Asiakastyö:</p> <p>Huolehtii asiakastyön käytännön toteutuksesta yhdessä yksikön muiden työntekijöiden kanssa.</p> <p>Huolehtii ja varmistaa, että omaohjaajat</p>

<p>Yhteistyö eri tahojen kanssa palvelun aloitus ja päätösvaiheessa sekä erityistilanteissa.</p> <p>Osallistuu asiakastyöhön erityistilanteissa.</p> <p>Hyväksyy rajoitustoimenpidepäätökset.</p> <p>Palveluhinnoittelu- ja asiakasmaksupäätösten valmistelu.</p>	<p>Yhteistyö eri tahojen kanssa asiakkaiden arkeen liittyvissä asioissa.</p> <p>Asiakasturvallisuus HaiPro - ilmoitusten käsittely.</p> <p>Valmistelee rajoitustoimenpidepäätökset.</p> <p>Vastaa asiakastyön suunnittelun ja arvioimisen toimivuudesta käytännön työssä.</p> <p>Huolehtii, että kirjaamiseen liittyvät tavoitteet toteutuvat, esim. RAI-arvioinnit, Minun elämäni – suunnitelmien/ yksilöllisten toimintasuunnitelmien ja yhteenvedokirjauksien teko ajallaan.</p>	<p>arkistoivat vuosittain asiakkaiden käyttövarojen seurantalomakkeet.</p> <p>Huolehtii, että omaohjaaja on tehnyt rajoitustoimenpiteiden kuukausittaiset yhteenvedot sekä rajoite -sovelluksen ajantasaisuudesta.</p> <p>Kehittää kirjaamista työyhteisön kanssa ja opastaa uusia työntekijöitä kirjaamiseen liittyvissä asioissa.</p>
<p>Turvallisuus:</p> <p>Päätää ja tarvittaessa hankkii suunnitellut turvallisuusvälineet</p> <p>Päätää ja hankkii tarvittavat turvallisuuskoulutukset henkilöstölle</p>	<p>Kartoittaa tarpeet yksikössä tarvittaville turvallisuusvälineille</p> <p>Kartoittaa ja toteaa yksikön tarpeet turvallisuuskoulutuksille.</p> <p>Vastaa yksikön turvallisuuskävelyjen toteutumisesta ja dokumentoista. Vastuuta voi jakaa sovitusti yksikön</p>	<p>Huomioi ja viestittää esihenkilöille yksikön turvallisuusvälineiden tarpeen</p>

	turvallisuusvastaavan kanssa.	
<p>Henkilöstö:</p> <p>Vastaa työntekijöiden rekrytoinnista ja henkilöstöhallinnosta. Allekirjoittaa määräaikaisten työntekijöiden työsopimukset.</p> <p>Vastaa kehityskeskustelujen toteutuksesta ja koulutussuunnitelmasta.</p> <p>Päättää vapaista, vuosilomista ja työlomista.</p> <p>Hakee käyttäjätunnukset ja varmistaa pätevyudet.</p> <p>Pitää palveluyksikön kuukausipalaverit, vastaava ohjaaja kirjaa muistion.</p> <p>Työkykyjohtaminen; henkilöstön työkyvyn tukeminen.</p> <p>Osallistuu oman alueen työterveyshuollon toimivuuden kehittämiseen.</p> <p>Selvittää ristiriita- ja ongelmatilanteita.</p> <p>Työturvallisuus HaiPro -ilmoitusten</p>	<p>Henkilöstö:</p> <p>Osallistuu määräaikaisten työntekijöiden ja sijaisten rekrytointiin yhteistyössä palvelukodin johtajan/monipalvelukeskuksen johtajan kanssa.</p> <p>Toteaa työntekijän tarpeen lyhytaikaiseen poissaoloon (alle 3 pv).</p> <p>Suunnittelee arjen työssä vapaiden, vuosilomien ja työlomien sijoittumisen.</p> <p>Informoi johtajaa henkilöstön puuttuvista/umpeutuvista koulutuksista ja pätevyyksistä.</p> <p>Pitää palveluyksikön viikkopalaverit, työntekijät kirjaa muistion.</p> <p>Vastaa henkilöstöressurssien kohdentamisesta yksikössä.</p> <p>Käy uuden työntekijän kanssa läpi Vaalijalan yhteisen perehdytyskaavakkeen. Arkistoi kaavakkeen sille kuuluvaan kansioon.</p> <p>Viimeistelee ja hyväksyy työvuorosuunnitelmat ja -toteumat.</p>	<p>Henkilöstö:</p> <p>Suunnittelee yhteistyössä vastaavan ohjaajan kanssa äkillisten poissaolojen järjestelyt.</p> <p>Käy uuden työntekijän kanssa läpi yksikkökohtaisen perehdytyskaavakkeen. Arkistoi kaavakkeen sille kuuluvaan kansioon.</p> <p>Suunnittelee yhteisöllisen työvuorolistan yhdessä</p>

<p>käsittely.</p> <p>Opiskelijoiden ja oppisopimusopiskelijoiden ilmoittaminen y-asemalle 1x/kk.</p>		<p>tiiminsä kanssa sähköiseen asiointiin.</p>
<p>Toiminnan suunnittelu:</p> <p>Hyväksyy</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 omavalvontasuunnitelman 2 palo- ja pelastussuunnitelmat 3 poistumisturvallisuusselvityksen 4 lääkehoitosuunnitelman 5 elintarvikeomavalvontasuunnitelman <p>Yksikön vastuuhenkilö laatii.</p> <p>Vastaa yksikön toimintasuunnitelman ja toimintakertomuksen laatimisesta.</p> <p>Vastaa yksikön laatutyöstä.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6 nettisivut 7 palvelunkuvaukset 8 markkinointimateriaalien ajantasaisuus <p>Vastaa palveluyksikön kehittämispäivien suunnittelusta ja toteutuksesta.</p> <p>Osallistuu organisaatiotason kehittämistehtäviin sopimuksen mukaan, mm.</p> <ol style="list-style-type: none"> 9 auditointi 10 prosessitiimit 11 kehittämistyöryhmät 	<p>Toiminnan suunnittelu:</p> <p>Vastaa omavalvontasuunnitelman laatimisesta ja terveydenhuollon koneista ja laitteista.</p> <p>Vastaa toimintasuunnitelman ja toimintakertomuksen toteutumisesta arjen työssä.</p> <p>Palveluyksikön laadukkaan toiminnan varmistaminen käytännön työssä, asiakas- ja läheispalautteiden kerääminen.</p> <p>Osallistuu organisaatio tason kehittämistehtäviin sopimuksen mukaan, mm.</p> <ul style="list-style-type: none"> • auditointi • prosessitiimit • kehittämistyöryhmät • pilotoinnit 	<p>Toiminnan suunnittelu:</p> <p>Tukee työyhteisöä toimintasuunnitelman ja toimintakertomuksen tavoitteiden toteutumisessa.</p>

<p>12 pilotoinnit</p> <p>Osallistuu esihenkilöiden työkokoukseen sekä asumisen tai tekemisen työkokouksiin.</p>	<p>Osallistuu esihenkilöiden työkokoukseen sekä asumisen tai tekemisen työkokouksiin.</p>	
<p>Talous:</p> <p>Vastaa budjetin toteutumisesta ja seurannasta.</p> <p>Vastaa palveluyksikön markkinoinnista.</p> <p>Uusien palvelujen kehittäminen.</p> <p>Laskujen hyväksyminen.</p> <p>Palveluyksikön budjetin laatiminen yhteistyössä avopalvelujen johtajan kanssa.</p>	<p>Talous:</p> <p>Seuraa budjetin toteutumista yhdessä yksikön johtajan kanssa</p> <p>Laskujen asiatarkastus.</p> <p>Kunta- ja aterialaskutus. (Excel -listojen laadintaan perehdytys.)</p>	<p>Talous:</p> <p>Erikseen sovitusti laskujen asiatarkastus.</p> <p>Tarkistaa käyttöpäivälistojen ajantasaisuuden käytännön työssä. (Excel -listojen laadintaan perehdytys.)</p>
<p>Sidosryhmäyhteistyö:</p> <p>Vastaa sidosryhmäyhteistyön toimivuudesta ja kehittää sitä jatkuvasti.</p> <p>Tiivis yhteistyö palvelun tilaajien kanssa.</p> <p>Tiivis yhteistyö Vaalijalan kuntayhtymän erityisosaajien kanssa.</p>	<p>Sidosryhmäyhteistyö:</p> <p>Vastaa yhteistyöstä läheisten ja oppilaitosten kanssa.</p> <p>Asiakastyön osalta yhteistyö palveluohjaajien, kuntouttavan työtoiminnan ohjaajien ja muiden sidosryhmien kanssa.</p> <p>Monipalvelukeskuksissa: yritysyhteistyö käytännön asioissa yhteistyössä tiimivastaavan ja henkilöstön kanssa.</p>	<p>Sidosryhmäyhteistyö:</p> <p>Tekee aktiivisesti läheisyhteistyötä yhdessä työyhteisön kanssa.</p> <p>Monipalvelukeskuksissa: yritysyhteistyö</p>

Monipalvelukeskuksissa: yritysyhteistyö sopimukseen liittyvissä asioissa sekä toiminnan aloitusvaiheessa.		käytännön asioissa yhteistyössä vastaavan ohjaajan ja henkilöstön kanssa.
---	--	--