



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSTYRELSEN

Näyttötutkinnon perusteet

JOHTAMISEN ERIKOISAMMATTITUTKINTO 2011

Määräys 15/011/2011

Näyttötutkinnon perusteet

**JOHTAMISEN
ERIKOISAMMATTITUTKINTO 2011**

Määräys 15/011/2011

© Opetushallitus ja tekijät

Määräykset ja ohjeet 2011:29

ISBN 978-952-13-4835-8 (nid.)

ISBN 978-952-13-4836-5 (pdf)

ISSN-L 1798-887X

ISSN 1798-887X (painettu)

ISSN 1798-8888 (verkkójulkaisu)

Taitto: Edita Prima Oy

www.oph.fi/julkaisut

Kopijyvä Oy, Espoo 2011



13.6.2011

15 /011/2011

Voimassaoloaika: **1.9.2011 alkaen toistaiseksi**

Säännökset, joihin toimivalta määräyksen antamiseen
perustuu:
L 631/98, 13 § 2 mom

Kumoo Opetushallituksen määräykset
9.12.2005 nro 49/011/2005

Muuttaa Opetushallituksen määräystä
-

JOHTAMISEN ERIKOISAMMATTITUTKINNON PERUSTEET

Opetushallitus on päättänyt johtamisen erikoisammattitutkinnon perusteista, joita on noudatettava 1.9.2011 lukien toistaiseksi. Ennen tämän määräyksen voimaantuloa aloitetut tutkintosuoritukset voidaan saattaa loppuun perusteiden 9.12.2005 nro 49/011/2005 mukaisesti 31.8.2013 mennessä.

Tutkintotoimikunta ja tutkinnon järjestäjä eivät voi jättää noudattamatta tutkinnon perusteita tai poiketa niistä.

Järjestettäessä näyttötutkintoon valmistavaa koulutusta koulutuksen järjestäjä päättää koulutuksen sisällöstä ja järjestämisestä tutkinnon perusteiden mukaisesti. Koulutukseen osallistuvalla tulee osana koulutusta järjestää mahdollisuus suorittaa näyttötutkinto.

Pääjohtaja

Timo Lankinen

Opetusneuvos

Anne-Marie Krichenbauer

LIITE

Johtamisen erikoisammattitutkinto 2011

SISÄLTÖ

1	Näyttötutkinnot	7
1.1	Näyttötutkintojen järjestäminen	7
1.2	Näyttötutkinnon suorittaminen	7
1.3	Näyttötutkinnon perusteet	7
1.4	Henkilökohtaistaminen näyttötutkinnossa	8
1.5	Ammattitaidon arviointi näyttötutkinnossa	8
1.6	Todistukset	9
1.7	Näyttötutkintoon valmistava koulutus	9
2	Johtamisen erikoisammattitutkinnon muodostuminen	10
2.1	Johtamisen erikoisammattitutkinnossa osoitettu osaaminen	10
2.2	Johtamisen erikoisammattitutkinnon rakenne, osat ja tutkinnon muodostuminen	11
3	Johtamisen erikoisammattitutkinnossa vaadittava ammattitaito ja arvioinnin perusteet	12
	Ammattitaitovaatimukset, arvioinnin kohteet ja kriteerit	13
3.1	Johtajana toimiminen	13
	Ammattitaidon osoittamistavat	16
3.2	Henkilöstön johtaminen	17
	Ammattitaidon osoittamistavat	18
3.3	Asiakkuuksien johtaminen	19
	Ammattitaidon osoittamistavat	20
3.4	Tuotannon johtaminen	20
	Ammattitaidon osoittamistavat	21
3.5	Verkostojen johtaminen	22
	Ammattitaidon osoittamistavat	23

1 NÄYTTÖTUTKINNOT

1.1 Näyttötutkintojen järjestäminen

Opetushallituksen asettamat, työnantajien, työntekijöiden, opettajien ja tarvittaessa itsenäisten ammatinharjoittajien edustajista koostuvat tutkintotoimikunnat vastaavat näyttötutkintojen järjestämisestä ja valvonnasta sekä antavat tutkintotodistukset. Tutkintotoimikunnat tekevät sopimuksen näyttötutkintojen järjestämisestä koulutuksen järjestäjien ja tarvittaessa muiden yhteisöjen ja säätiöiden kanssa. Näyttötutkintoja ei saa järjestää ilman voimassa olevaa, tutkintotoimikunnan kanssa solmittua järjestämissopimusta.

1.2 Näyttötutkinnon suorittaminen

Näyttötutkinto suoritetaan osoittamalla hyväksytysti tutkinnon perusteissa vaadittu osaaminen tutkintotilaisuuksissa käytännön työssä ja toiminnassa. Jokainen tutkinnon osa on arvioitava erikseen. Arvioinnin tekevät työnantajien, työntekijöiden ja opetusalan edustajat. Aloilla, joilla itsenäinen ammatinharjoittaminen on tyypillistä, myös tämä taho otetaan huomioon arvioijien valinnassa. Lopullisen päätöksen arvioinnista tekee tutkintotoimikunta. Tutkintotodistus voidaan antaa, kun kaikki tutkinnon suorittamiseksi määrätyt tutkinnon osat on suoritettu hyväksytysti.

1.3 Näyttötutkinnon perusteet

Tutkinnon perusteissa määritellään tutkintoon kuuluvat osat ja mahdollisesti mistä muodostuvat osaamisalat, tutkinnon muodostuminen, kussakin tutkinnon osassa vaadittava ammattitaito, arvioinnin perusteet (arvioinnin kohteet ja kriteerit) ja ammattitaidon osoittamistavat.

Tutkinnon osa muodostaa ammatin osa-alueen, joka voidaan erottaa luonnollisesta työprosessista itsenäiseksi arvioitavaksi kokonaisuudeksi. Tutkinnon osissa määritellyissä ammattitaitovaatimuksissa keskitytään ammatin ydintoimintoihin, toimintaprosessien hallintaan ja kyseessä olevan alan ammattikäytäntöihin. Niihin sisältyvät myös työelämässä yleisesti tarvittavat taidot, esimerkiksi sosiaaliset valmiudet.

Arvioinnin kohteet ja kriteerit on johdettu ammattitaitovaatimuksista. Arvioinnin kohteilla ilmaistaan ne osaamisen alueet, joihin arvioinnissa kiinnitetään erityistä huomiota. Kohteiden määrittäminen helpottaa myös ammattitaidon arviointia asianomaisesta työtoiminnasta. Arvioinnin tulee kattaa kaikki tutkinnon perusteissa määritellyt arvioinnin kohteet. Arvioinnin kriteerit määrittelevät hyväksyttävän suorituksen laadullisen ja määrällisen tason.

Ammattitaidon osoittamistavat sisältävät tutkinnon suorittamiseen liittyviä tarkentavia ohjeita. Ammattitaito osoitetaan pääsääntöisesti todellisissa työtehtävissä ja toimissa. Ammattitaidon osoittamistavat voivat sisältää mm. ohjeita siitä, kuinka tutkintosuoritusta voidaan tarvittaessa täydentää, jotta kaikki ammattitaitovaatimukset tulevat kattavasti osoitetuiksi.

1.4 Henkilökohtaistaminen näyttötutkinnossa

Henkilökohtaistamisesta Opetushallitus on antanut erillisen määräyksen.

1.5 Ammattitaidon arviointi näyttötutkinnossa

Ammattitaidon arvioinnissa tulee perusteellisesti ja huolellisesti tarkastella sitä, miten tutkinnon suorittaja on osoittanut osaavansa sen, mitä tutkinnon perusteissa ko. tutkinnon osan ammattitaitovaatimuksissa edellytetään. Arvioinnissa käytetään tutkinnon perusteissa määriteltyjä arviointikriteerejä. Arvioinnissa tulee käyttää monipuolisesti erilaisia ja ensisijaisesti laadullisia arviointimenetelmiä. Vain yhden menetelmän käytöllä ei välttämättä saada luotettavaa tulosta. Arvioinnissa otetaan huomioon ala- ja tutkintokohtaiset erityispiirteet tutkinnon perusteiden mukaisesti. Mikäli tutkinnon suorittajalla on luotettavia selvityksiä aikaisemmin osoitetusta osaamisesta, arvioijat arvioivat niiden vastaavuuden näyttötutkinnon perusteiden ammattitaitovaatimuksiin. Arvioijat ehdottavat dokumentin tutkintotoimikunnalle tunnustettavaksi osaksi näyttötutkinnon suoritusta. Lopullisen päätöksen aiemmin osoitetun ja luotettavasti selvitetyn osaamisen tunnustamisesta tekee tutkintotoimikunta.

Ammattitaidon arviointi on prosessi, jossa arviointiaineiston keräämisellä ja arvioinnin dokumentoinnilla on keskeinen merkitys. Työelämän sekä opettajien edustajat tekevät kolmikantaisesti huolellisen ja monipuolisen arvioinnin. Jokaisen tutkinnon suorittajan tulee selvästi saada tietoonsa arvioinnin perusteet. Näyttötutkinnon järjestäjä laatu arvioinnin kohteena olevan tutkinnon osan suorittamisesta arviointipöytäkirjan, jonka arvioijat allekirjoittavat. Tutkinnon suorittajalle tämän jälkeen annettava palaute on osa hyvää arviointiprosessia. Lopullisen päätöksen arvioinnista tekee tutkintotoimikunta.

Arvioijat

Tutkinnon suorittajan ammattitaitoa arvioivilla henkilöillä tulee olla hyvä ammattitaito ko. näyttötutkinnon alalta. Tutkintotoimikunta ja näyttötutkinnon järjestäjä sopivat arvioijista näyttötutkintojen järjestämissopimuksessa.

Arvioinnin oikaisu

Tutkinnon suorittaja voi lainsäädännön mukaisen määräajan puitteissa pyytää arvioinnin oikaisua tutkintotoimikunnalta, jonka toimialaan ja -alueeseen kyseessä oleva tutkinto kuuluu. Kirjallinen oikaisupyyntö osoitetaan tutkintotoimikunnalle. Tutkintotoimikunta voi arvioijia kuultuaan velvoittaa toimittamaan uuden arvioinnin. Arviointia koskevasta oikaisuvaatimuksesta annettuun tutkintotoimikunnan päätökseen ei voi hakea muutosta valittamalla.

1.6 Todistukset

Tutkintotodistuksen ja todistuksen tutkinnon osan tai osien suorittamisesta antaa tutkintotoimikunta. Todistuksen valmistavaan koulutukseen osallistumisesta antaa koulutuksen järjestäjä. Opetushallitus on antanut määräyksen todistuksiin merkittävistä tiedoista.

Näyttötutkinnon osan tai osien suorittamisesta annetaan todistus silloin, kun näyttötutkintoon osallistuva sitä pyytää. Tutkintotodistuksen ja myös todistuksen tutkinnon osan tai osien suorittamisesta allekirjoittavat tutkintotoimikunnan edustaja ja näyttötutkinnon järjestäjän edustaja.

Opetushallituksen hyväksymään ammattikirjaan tehty merkintä näyttötutkinnon suorittamisesta on tutkintotodistukseen rinnastettava todistus näyttötutkinnon suorittamisesta. Näyttötutkinnon järjestäjä hankkii ja allekirjoittaa ammattikirjan. Ammattikirja on näyttötutkinnon suorittajalle maksullinen.

1.7 Näyttötutkintoon valmistava koulutus

Näyttötutkintoihin osallistumiselle ei voida asettaa koulutukseen osallistumista koskevia ennakkoehtoja. Pääsääntöisesti tutkinnot suoritetaan kuitenkin valmistavan koulutuksen yhteydessä. Koulutuksen järjestäjä päättää näyttötutkintoon valmistavan koulutuksen sisällöstä ja järjestämisestä tutkinnon perusteiden mukaisesti. Koulutus ja tutkintotilaisuudet on jäsennettävä tutkinnon osien mukaisesti. Näyttötutkintoon vahvistavaan koulutukseen osallistuvalla tulee osana koulutusta järjestää mahdollisuus osallistua tutkintotilaisuuksiin ja suorittaa näyttötutkinto.

2 JOHTAMISEN ERIKOISAMMATTITUTKINNON MUODOSTUMINEN

2.1 Johtamisen erikoisammattitutkinnossa osoitettu osaaminen

Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittajilla on vahva käytännön kokemus johtamisesta sekä toimialansa ja organisaationsa toiminnan osaaminen ja asiantuntemus. He osaavat johtaa ja kehittää organisaatioissaan omaa vastuualuettaan ja vastaavat yksikkönsä tai oman vastuualueensa toiminnan johtamisesta, niin että organisaation strategiat toteutuvat ja päästään asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkintoa suorittaessaan henkilöt ovat osoittaneet osaavansa oman vastuualueensa toiminnan kautta toteuttaa organisaatioon valitun strategian viemistä käytäntöön sekä vastavuoroisesti välittäneet organisaation ylimmälle johdolle tietoa strategian toteutumisesta. Tutkinnon suorittajat osaavat johtaa organisaatiotaan muuttuvassa, verkostoituvassa toimintaympäristössä, jossa erilaisten ihmisten ja tahojen sitouttaminen tuloksellisen toiminnan aikaansaamiseksi on tärkeää.

Johtamisen erikoisammattitutkinnon keskeisenä ajatuksena on, että johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa toiminnan johtaminen ja ihmisten johtaminen sekä oman johtajuuden kehittäminen muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Toimintaa suunnitellaan, johdetaan ja arvioidaan tavoitteellisesti ja vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden ja tahojen kanssa. Johtaminen edellyttää vastuualueen kokonaisvaltaista arviointia, toiminnan suunnittelua ja johtamista organisaatiossa valitun strategian pohjalta, muutostarpeiden ja kehittämiskohteiden tunnistamista sekä kehittämistoimenpiteiden toteuttamista. Muutoksen johtaminen kuuluu osana jokaisen johtajan työhön ja osaamiseen. Oleellinen osa johtamista on myös vastuualueella toimivien henkilöiden ja tahojen motivointi ja sitouttaminen toimintaan. Johtajana kehittymisen lähtökohtana on oman roolin ja omien vahvuuksien sekä kehittämiskohteiden tunnistaminen ja systemaattinen oman johtajuuden kehittäminen.

Tutkinnon suorittamista henkilökohtaistettaessa tutkintosuoritukset suunnitellaan ja toteutetaan ottaen huomioon organisaatiolle ominaiset piirteet, esimerkiksi onko kyseessä julkisen vai yksityisen sektorin organisaatio.

2.2 Johtamisen erikoisammattitutkinnon rakenne, osat ja tutkinnon muodostuminen

Johtamisen erikoisammattitutkinto muodostuu kahdesta tutkinnon osasta. Tutkinnon suorittaminen edellyttää pakollisen tutkinnon osan ja yhden valinnaisen tutkinnon osan suorittamista.

Pakollinen tutkinnon osa on

3.1 Johtajana toimiminen

Valinnaiset tutkinnon osat, joista tutkinnon suorittaja valitsee yhden, ovat

3.2 Henkilöstön johtaminen

3.3 Asiakkuuksien johtaminen

3.4 Tuotannon johtaminen

3.5 Verkostojen johtaminen.

Jos tutkinnon suorittaja valitsee Henkilöstön johtaminen —tutkinnon osan, hän on johdettaviensa organisatorinen esimies.

Verkostojen johtaminen -tutkinnon osassa, tutkinnon suorittaja johtaa tai koordinoi oman organisaation toimintaan liittyviä ulkoisia tai sisäisiä verkostoja. Verkostot voivat olla esimerkiksi ostoihin, tuotantoon tai markkinointiin liittyviä alihankintaverkostoja tai ulkoistettujen palvelujen hoitamiseen liittyviä verkostoja.

Kaikille pakollinen tutkinnon osa			
3.1 JOHTAJANA TOIMIMINEN			
<ul style="list-style-type: none">• Vastuualueen toiminnan suunnittelu johtaminen ja kehittäminen• Oman johtamisen ja johtamisosaamisen kehittäminen			
Valinnaiset tutkinnon osat			
3.2 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN	3.3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN	3.4 TUOTANNON JOHTAMINEN	3.5 VERKOSTOJEN JOHTAMINEN
Henkilöstövoimavarojen arviointi	Asiakkuuksien arviointi	Tuotannon arviointi	Verkostotoiminnan lähtökohtien arviointi
Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen	Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen	Tuotannon johtaminen ja kehittäminen	Verkostotoiminnan johtaminen
Henkilöstön johtamista koskevan projektin suunnittelu	Asiakkuuksien johtamista koskevan projektin suunnittelu	Tuotannon johtamista koskevan projektin suunnittelu	Verkostotoiminnan johtamista koskevan projektin suunnittelu
Henkilöstön johtamista koskevan projektin johtaminen	Asiakkuuksien johtamista koskevan projektin johtaminen	Tuotannon johtamista koskevan projektin johtaminen	Verkostotoiminnan johtamista koskevan projektin johtaminen

3 JOHTAMISEN ERIKOISAMMATTI- TUTKINNOSSA VAADITTAVA AMMATTITAITO JA ARVIOINNIN PERUSTEET

Tutkinnon perusteissa vaadittu ammattitaito osoitetaan tutkintotoimikunnan hyväksymän johtamisen erikoisammattitutkinnon järjestämissuunnitelman perusteella tutkinnon suorittajalle laaditun tutkinnon suorittamista koskevan suunnitelman mukaisesti aidossa johtamistyössä, jolloin tutkinnon suorittaja osoittaa kattavasti tutkinnon perusteiden edellyttämän johtamisosaamisen.

Tutkintotilaisuudet järjestetään aidoissa työelämän johtamisprosesseissa. Johtaessaan toimintaa vastuualueellaan tutkinnon suorittaja osoittaa valmiuksia ja kykyä soveltaa osaamistaan vaihtelevissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä. Hän myös osoittaa kykynsä kokemusten arviointiin ja kokemuksista oppimiseen, toimintatapojen uudelleenajatteluun ja uusien toimintatapojen käyttöön-ottoon. Arvioijat, jotka on perehdytetty arviointitehtävään, arvioivat tutkinnon suorittajan ammattitaidon tutkintotilaisuuksissa. Yksittäisessä tutkintotilaisuudessa riittää yhden kolmikannan edustajan arvio.

Tutkinnon suorittajalle on annettava mahdollisuus suoritustensa itsearviointiin. Arvioijat arvioivat ja dokumentoivat tutkinnon suorittajan osoittaman osaamisen tutkinnon ammattitaitovaatimusten, arvioinnin kohteiden ja kriteerien mukaisesti. Tutkinnon suorittajalle annettava palaute arvioinnista on osa hyvää arviointiprosessia. Palaute voidaan antaa tutkinnon suorittajalle esimerkiksi arviointiesityksen tekemisen jälkeen.

Tutkinnon suorittajalle voidaan antaa mahdollisuus täydentää tutkintosuorituksiaan suullisesti tilaisuudessa, johon osallistuu tutkinnon suorittajan lisäksi yksi tai useampi arvioija. Arvioija kirjaa keskustelun aikana tehdyt havainnot arviointilomakkeeseen. Näin varmistetaan tutkintosuoritusten kattavuus ja arvioinnin luotettavuus. Tämä mahdollisuus voidaan järjestää tutkinnon osan suorittamisen yhteydessä tai sitten kun kaikki tutkinnon osien suoritukset on tehty. Johtamisen erikoisammattitutkinto arvioidaan tutkinnon osa kerrallaan niin, että tutkinnon suorittajan ammattitaitoa verrataan tutkinnon osan ammattitaitovaatimuksiin. Kolmikantainen arvioijaryhmä tekee tutkinnon osan kirjallisen arviointiesityksen tutkintotoimikunnalle sen jälkeen, kun tutkintosuoritukset on tehty kattavasti, luotettavasti ja tutkinnon perusteiden mukaisesti. Kolmikantaisen arvioijaryhmän jäsenet edustavat työnantajia, työntekijöitä ja opettajia.

Ammattitaitovaatimukset, arvioinnin kohteet ja kriteerit

Tutkinnon osan työelämän tehtävä- ja taitoalueista muodostetut ammattitaitovaatimukset määritellään seuraavilla sivuilla lihavoidulla tekstillä. Sen alla ovat vasemmassa sarakkeessa ammattitaitovaatimuksesta johdetut arvioinnin kohteet, jotka ilmaisevat ne ammattitaidon kannalta keskeiset osaamisalueet, joihin arvioinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota. Oikeanpuoleiseen sarakkeeseen on kirjoitettu arvioinnin kriteerit, jotka määrittelevät hyväksyttävän suorituksen laadullisen ja määrällisen tason. Näiden perusteella arvioidaan tutkintosuorituksen hyväksyminen. Tutkinnon osan jälkeen kuvataan ammattitaidon osoittamistavat.

3.1 Johtajana toimiminen

Ammattitaitovaatimukset	
Tutkinnon suorittaja osaa suunnitella, johtaa ja kehittää vastuualueensa toimintaa	
Arvioinnin kohteet	Arvioinnin kriteerit
Toiminnan suunnittelu ja organisointi	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none">• suunnittelee vastuualueensa toimintaa ja taloutta yhteistyössä vastuualueella toimivien tai muiden tarvittavien tahojen kanssa• ottaa toiminnan suunnittelussa huomioon organisaation strategiset linjaukset ja vastuualueensa kannalta olennaisen toimintaympäristön• osoittaa hallitsevansa laaja-alaiset ja edistyneet oman alansa tiedot ja periaatteet osoittaen keskeisten käsitteiden, menetelmien ja periaatteiden kriittistä ymmärtämistä ja arvioimista• tekee toiminnan suunnittelun pohjaksi johtopäätöksiä oleellisten tunnuslukujen perusteella• ottaa huomioon keskeiset asiakas-, yhteistyö- ja verkostosuhteet toiminnan suunnittelussa• ohjaa aktiivisesti toimintaprosessien suunnittelua vastuualueellaan• määrittää ja kohdentaa vastuualueen tuloksellisen toiminnan toteuttamiseksi tarvittavat resurssit• luo puitteet ja toimintamallit tavoitteiden mukaiselle toiminnalle• luo ja hyödyntää toiminnan kannalta oleellisia verkostoja• varmistaa olennaisten turvallisuusnäkökohtien huomioon ottamisen vastuualueensa toiminnassa• noudattaa ekologisen, taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kestävän kehityksen vaatimuksia suunnitellessaan ja johtaessaan vastuualueensa toimintaa

	<ul style="list-style-type: none"> • laatii vastuualueelleen toimintasuunnitelman yhteistyössä toimintaa toteuttavien henkilöiden kanssa • noudattaa toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa oman toimialansa ja toimintansa kannalta keskeisiä säädöksiä, kuten työläinsäädäntöä ja työehtosopimuksia
Toiminnan johtaminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • johtaa vastuualueensa toimintaprosesseja sovittujen arvojen, tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden mukaisesti sekä vuorovaikutteisesti • osoittaa hallitsevansa ne laaja-alaiset tiedot ja käytännön taidot, joita tarvitaan vastuualueella tarvittavien luovien ratkaisujen ja toteutusten tekemiseen • ratkaisee omalla asiantuntemusalallaan monimutkaisia tai ennakoimattomia ongelmia • johtaa vastuualueensa taloutta sekä asiakkuuksia ja yhteistyösuhteita tuloksellisen toiminnan aikaansaamiseksi • toimii monenlaisissa verkostoissa joustavasti edistääkseen oman organisaationsa ja vastuualueensa menestymistä ottaen huomioon eri osapuolten edut ja toiminnan eettiset puitteet • hyödyntää monipuolisesti tieto- ja viestintätekniikkaa, asiantuntijoita sekä tehokkaiksi havaitsemiaan johtamisen menetelmiä vastuualueensa toiminnan johtamisessa • tekee päätöksiä perustellusti ja oikea-aikaisesti myös ennakoimattomissa tilanteissa ja toiminnan muutoksissa • toimii tilanneherkästi ja joustavasti ottaen huomioon organisaation monimuotoisuuden sekä ihmisten ja tilanteiden erilaisuuden • ratkaisee ongelmia ja ristiriitatilanteita eri osapuolten näkökulmat huomioon ottaen • luo vastuualueelleen kannustavan ja motivoivan ilmapiirin samalla sitouttaen henkilöstön toiminnan toteuttamiseen • kuuntelee aktiivisesti vuorovaikutustilanteissa • antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti • hyödyntää johtamisessa organisaation erilaisten ihmisten vahvuuksia • varmistaa, että omalla vastuualueella toimiviilla henkilöillä on tehtävän kannalta oleellinen osaaminen ja ryhtyy tarvittaessa toimenpiteisiin • pitää huolta vastuualueensa henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta • viestii kirjallisesti ja suullisesti vastuualueensa asioista omalle organisaatiolle ja organisaation ulkopuolelle suomeksi, ruotsiksi tai organisaatiossa käytetyllä kielellä selkeästi ja kohderyhmälle soveltuvasti

	<ul style="list-style-type: none"> • viestii itsenäisesti vaativissa organisaation johtamiseen liittyvissä tilanteissa suomeksi, ruotsiksi tai organisaation työkielellä sekä myös toisella kotimaisella kielellä ja vähintään yhdellä vieraalla kielellä
Talouden johtaminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • suunnittelee vastuualueensa talouden organisaation ohjeiden mukaisesti hyödyntäen tarvittaessa asiantuntijoita • tekee vastuualueellaan analyysejä tuloslaskelmien, taseiden ja muiden taloudellisten laskelmien perusteella yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa • seuraa, ohjaa ja kehittää vastuualueensa toiminnan taloudellisuutta ja tuloksellisuutta
Toiminnan arviointi ja kehittäminen	<p>Tutkinnon suorittaja johtaa ja arvioi yhteistyössä vastuualueensa henkilöiden kanssa kriittisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimintasuunnitelman ja budjetin toteutumista • toiminnan tuloksellisuutta organisaatiossa sovittujen toimintatapojen ja mittareiden mukaisesti • oman vastuualueensa toiminnan laatua ja toimintaprosesseja • asiakas- ja yhteistyösuhteiden toimivuutta • toiminnan kehittämis- ja muutostarpeita sekä käynnistää ja johtaa niiden edellyttämät kehittämistoimenpiteet
Tutkinnon suorittaja osaa kehittää omaa johtamistaan ja johtamisosaamistaan	
Arvioinnin kohteet	Arvioinnin kriteerit
Omassa johtamisroolissa toimiminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • tunnistaa oman perustehtävänsä johtamisroolissa sekä siihen liittyvät tavoitteet, vaatimukset ja odotukset • hyödyntää johtamistyössä omia vahvuuksiaan • rakentaa luottamusta omaan toimintaansa sekä vastuualueellaan että koko organisaatiossa • kantaa vastuun tekemistään päätöksistä • on esimerkkinä työyhteisön toimintaperiaatteiden noudattamisessa • tunnistaa oman vaikutuksensa johdettaviin ja heidän toimintaansa • toimii johtamisroolinsa edellyttämien eettisten periaatteiden mukaisesti
Itsensä johtaminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • suuntaa oman ajankäyttönsä toiminnan tavoitteiden toteuttamisen ja johtamisen kannalta olennaisiin asioihin • toimii omassa roolissaan aktiivisesti ja määrätietoisesti pyrkien asettamiinsa tavoitteisiin ja ottaen huomioon toiminnalla olevat resurssit

	<ul style="list-style-type: none"> • toimii hallitusti ja johdonmukaisesti myös paineen alaisena • pitää huolta omasta jaksamisestaan • toimii ja käyttäytyy oman johtamisroolinsa edellyttämällä tavalla
Oman johtamistoiminnan ja osaamisen kehittäminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • arvioi kriittisesti toimintaansa ja osaamistaan sekä johtajana että alansa asiantuntijana • hyödyntää eri tahoilta saamaansa palautetta toiminnastaan ja johtamisestaan ja suhtautuu siihen rakentavasti • tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa • määrittää johtamiselleen kehittämiskohteet ja -tavoitteet sekä toteuttaa niiden mukaiset toimenpiteet • kehittää suunnitelmallisesti, pitkäjänteisesti ja jatkuvasti johtajuuttaan ja asiantuntijuuttaan

Ammattitaidon osoittamistavat

Tutkinnon suorittaja osoittaa ammattitaitonsa johtaessaan vastuualueensa toimintaa, kun hän

- suunnittelee organisaationsa strategiaan perustuen oman vastuualueensa toiminnan ja laatii kirjallisen toimintasuunnitelman
- organisoii ja johtaa vastuualueensa toimintaa
- arvioi toiminnan toteutumista ja tekee johtopäätöksiä sen kehittämiseksi
- kehittää omaa johtajuuttaan suunnitelmallisesti.

Johtamisen erikoisammattitutkinnon tutkintotilaisuudet ovat laajoja toiminnallisia kokonaisuuksia, esimerkiksi toiminnan suunnittelu, verkostoissa toimiminen, talouden tai prosessien johtaminen.

Arviointiaineisto muodostuu tutkinnon suorittajalle laadittuun tutkinnon suorittamista koskevaan suunnitelmaan määriteltyjen tutkintotilaisuuksien kirjallista arvioista sekä arvioidusta vastuualueen toimintasuunnitelmasta. Tutkinnon suorittaja voi mahdollisesti täydentää tutkintosuorituksiaan prosessiin liittyvillä, sen aikana itse tuottamillaan perustelluilla muilla dokumenteilla, jotka arviointuina liitetään arviointiaineistoon.

3.2 Henkilöstön johtaminen

Ammattitaitovaatimukset	
Tutkinnon suorittaja osaa arvioida, johtaa ja kehittää vastuualueensa henkilöstöä	
Arvioinnin kohteet	Arvioinnin kriteerit
Henkilöstövoimavarojen arviointi	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • arvioi yksikkönsä tai vastuualueensa henkilöstön rakenteen, määrän, tehtävät, työnjaon, vastuut ja osaamisen suhteessa strategiasa määriteltymiin tavoitteisiin • hyödyntää arvioinnissa henkilöstöä koskevien tunnuslukujen tai mittareiden pohjalta saamaansa tietoa • ottaa organisaation strategiassa määritellyt tavoitteet huomioon vastuualueensa henkilöstön johtamisessa • arvioi henkilöstönsä osaamisen suhteessa organisaation strategioihin ja vastualueen tavoitteisiin
Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisoii henkilöstön vastualueen tehtävien, työnjaon, vastuiden ja siinä vaadittavan osaamisen kannalta tehokkaasti • hoitaa tarvittaessa rekrytointiprosessit organisaatiossa sovitun käytännön mukaisesti • noudattaa työsuhdeasioiden hoitamisessa säädöksiä, työ- tai virkaehtosopimuksia ja organisaation käytäntöjä • johtaa henkilöstönsä osaamisen kehittämistä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti • hyödyntää erilaisia, organisaatiossa sovitun palkitsemismenettelyjä tasapuolisesti ja johdonmukaisesti • pitää organisaatiossa sovitun tavoin huolta oman vastuualueensa henkilöstön työhyvinvoinnista • käyttää tarvittaessa asiantuntijapalveluja
Henkilöstön johtamista koskevan projektin suunnittelu	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • valitsee perustellen henkilöstön johtamiseen keskeisesti liittyvän projektin, jossa hän ottaa huomioon myös koko organisaation strategiset tavoitteet • kokoaa projektin kannalta keskeiset yhteistyöverkostot ja määrittelee osapuolten tehtävät • laatii toteuttamiskelpoisen projektisuunnitelman aikatauluineen, tavoitteineen, resursseineen ja kustannusarvioineen • käyttää tarvittaessa asiantuntijoita projektin suunnittelussa

Henkilöstön johtamista koskevan projektin johtaminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisoii ja käynnistää kehittämissuunnitelman • viestii projektista ja sen etenemisestä ja vaikutuksista omassa organisaatiossa ja verkostoissa • johtaa projektin toteutusta ja tekee tarvittaessa korjaavat toimenpiteet • hyödyntää tarvittaessa asiantuntijoita • arvioi kriittisesti kehittämissuunnitelman toteutumista ja tulosten hyödyntämismahdollisuuksia • määrittelee mahdolliset jatkokehittämisen tarpeet • varmistaa uusien toimintatapojen siirtymisen käytäntöön
--	--

Ammattitaidon osoittamistavat

Tutkinnon suorittaja osoittaa tutkinnon osaan kuuluvan ammattitaitonsa, kun hän

- arvioi, johtaa ja kehittää vastuualueensa henkilöstöä
- suunnittelee ja johtaa henkilöstön johtamiseen liittyvän kehittämissuunnitelman.

Tutkintotilaisuudet ovat laajoja toiminnallisia kokonaisuuksia, esimerkiksi henkilöstövoimavarojen arviointi, henkilöstön osaamisen tai palkitsemisen kehittäminen.

Arviointiaineisto muodostuu tutkinnon suorittajalle laadittuun tutkinnon suorittamista koskevaan suunnitelmaan määriteltyjen tutkintotilaisuuksien kirjallisista arvioinneista sekä arvioiduista vastuualueen henkilöstön johtamiseen liittyvistä suunnitelmista, joita ovat esimerkiksi henkilöstön kehittämissuunnitelma ja palkitsemisen kehittämissuunnitelma. Lisäksi arviointiaineistoon liitetään arvioituna kehittämissuunnitelman suunnitelma, kirjalliset arviot projektin johtamisesta sekä selvitykset uusien toimintatapojen käytäntöön siirtämisestä ja jatkokehittämisen tarpeista. Tutkinnon suorittaja voi mahdollisesti myös täydentää tutkintosuorituksiaan prosessiin liittyvillä, sen aikana itse tuottamallaan perustelluilla muilla dokumenteilla, jotka arvioituna liitetään arviointiaineistoon.

3.3 Asiakkuuksien johtaminen

Ammattitaitovaatimukset	
Tutkinnon suorittaja osaa arvioida, johtaa ja kehittää vastuualueensa asiakkuuksia	
Arvioinnin kohteet	Arvioinnin kriteerit
Asiakkuuksien arviointi	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • arvioi tuotteiden tai palvelujen ja vastualueen toiminnan kehittämistä asiakkaiden tarpeiden ja asiakkuuksien asettamien vaatimusten näkökulmasta • hyödyntää markkina-, asiakas-, tuote- ja kilpailija-analyysyjä asiakkuuksien arvioinnissa • hyödyntää arvioinnissa asiakkuuksia ja myyntiä koskevia tunnuslukuja • arvioi keskeisiä sidostyhmä- ja verkostosuhteita sekä niiden merkitystä vastuualueelleen
Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • ottaa asiakkuuksien kehittämisessä huomioon oman organisaation kilpailuedut ja menestystekijät • ottaa asiakkuuksien kehittämisessä huomioon organisaatiolle laaditun strategian asettamat vaatimukset • asettaa yhdessä henkilöstönsä kanssa strategian mukaiset tavoitteet asiakkuuksien kehittämiselle • välittää tietoa asiakkuuksien ja myynnin tilanteesta organisaation johdolle sekä muille tarvittaville tahoille • ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita asiakasuskollisuuden ja sitoutumisen aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi
Asiakkuuksien johtamista koskevan projektin suunnittelu	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • valitsee perustellen keskeisesti asiakkuuksien johtamiseen liittyvän kehittämisprojektin, jossa hän ottaa huomioon myös koko organisaation strategiset tavoitteet • kokoaa projektin kannalta keskeiset yhteistyöverkostot ja määrittelee osapuolten tehtävät • laatii toteuttamiskelpoisen projektisuunnitelman aikatauluineen, tavoitteineen, resursseineen ja kustannusarvioineen • käyttää tarvittaessa asiantuntijoita projektin suunnittelussa
Asiakkuuksien johtamista koskevan projektin johtaminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisoii ja käynnistää kehittämisprojektin • viestii projektista ja sen etenemisestä ja vaikutuksista omassa organisaatiossa • johtaa projektin toteutusta ja tekee tarvittaessa korjaavat toimenpiteet

	<ul style="list-style-type: none"> • hyödyntää projektin toteutuksessa tarvittaessa asiantuntijoita • arvioi kriittisesti kehittämisprojektin toteutumista ja tulosten hyödyntämismahdollisuuksia • määrittelee mahdolliset jatkokehittämisen tarpeet • varmistaa uusien toimintatapojen siirtymisen käytäntöön
--	---

Ammattitaidon osoittamistavat

Tutkinnon suorittaja osoittaa tutkinnon osaan kuuluvan ammattitaitonsa, kun hän

- arvioi ja johtaa vastuualueensa toimintaa ja asiakkuuksia
- suunnittelee ja johtaa asiakkuuksien johtamiseen liittyvän kehittämisprojektin

Tutkintotilaisuudet ovat laajoja toiminnallisia kokonaisuuksia, esimerkiksi asiakkuuksien arviointi- tai kehittämisprosessi.

Arviointiaineisto muodostuu tutkinnon suorittajalle laadittuun tutkinnon suorittamista koskevaan suunnitelmaan määriteltyjen tutkintotilaisuuksien kirjallisista arvioinneista sekä arvioituista asiakkuuksien johtamiseen ja kehittämiseen liittyvistä suunnitelmista. Lisäksi arviointiaineistoon liitetään arvioituna kehittämisprojektin suunnitelma, kirjalliset arviot projektin johtamisesta sekä selvitykset uusien toimintatapojen käytäntöön siirtämisestä ja jatkokehittämisen tarpeista. Tutkinnon suorittaja voi mahdollisesti myös täydentää tutkintosuorituksiaan prosessiin liittyvillä, sen aikana itse tuottamallaan perustelluilla muilla dokumenteilla, jotka arvioituina liitetään arviointiaineistoon.

3.4 Tuotannon johtaminen

Ammattitaitovaatimukset	
Tutkinnon suorittaja osaa arvioida, johtaa ja kehittää tuotantotoimintaa omalla vastuualueellaan	
Arvioinnin kohteet	Arvioinnin kriteerit
Tuotannon arviointi	Tutkinnon suorittaja <ul style="list-style-type: none"> • arvioi tuotantoprosessin tai tuotantoprosessien tehokkuutta omalla vastuualueellaan • hyödyntää erilaisia raportteja ja tunnuslukuja tuotantoprosessin tai tuotantoprosessien arvioinnissa • arvioi tuotantoprosessin kriittiset vaiheet vastuualueensa toiminnan kannalta

<p>Tuotannon johtaminen ja kehittäminen</p>	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • asettaa yhdessä henkilöstönsä kanssa strategian mukaiset tavoitteet tuotantoprosessien kehittämislle • johtaa yksikkönsä tuotantoprosessien toteuttamista ja kehittämistä asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi • laatii tehtyjen arviointien pohjalta suunnitelman tuotantoprosessien kehittämiseksi • budjetoit kehittämiseen tarvittavan ajan ja kustannukset sekä arvioi kehittämisen vaikutukset tuotannolle
<p>Tuotannon johtamista koskevan projektin suunnittelu</p>	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • valitsee perustellen keskeisesti tuotannon johtamiseen liittyvän kehittämisprojektin, jossa hän ottaa huomioon myös koko organisaation strategiset tavoitteet • kokoaa projektin kannalta keskeiset yhteistyöverkostot ja määrittelee osapuolten tehtävät • laatii toteuttamiskelpoisen projektisuunnitelman aikatauluineen, tavoitteineen, resursseineen ja kustannusarvioineen • käyttää tarvittaessa asiantuntijoita projektin suunnittelussa
<p>Tuotannon johtamista koskevan projektin johtaminen</p>	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisoit ja käynnistää kehittämisprojektin • viestii omassa organisaatiossa projektista, sen etenemisestä ja vaikutuksista • johtaa projektin toteutusta ja tekee tarvittaessa korjaavat toimenpiteet • arvioi kriittisesti kehittämisprojektin toteutumista ja tulosten hyödyntämismahdollisuuksia • määrittelee mahdolliset jatkokehittämisen tarpeet • varmistaa uusien toimintatapojen siirtymisen käytäntöön

Ammattitaidon osoittamistavat

Tutkinnon suorittaja osoittaa tutkinnon osaan kuuluvan ammattitaitonsa, kun hän

- arvioit ja johtaa vastualueensa tuotantotoimintaa
- suunnittelee ja johtaa tuotannon johtamiseen liittyvän kehittämisprojektin.

Tutkintotilaisuudet ovat laajoja toiminnallisia kokonaisuuksia, esimerkiksi tuotannon suunnittelu ja kriittisten vaiheiden arviointi tai tuotantoprosessien kehittäminen.

Arviointiaineisto muodostuu tutkinnon suorittajalle laadittuun tutkinnon suorittamista koskevaan suunnitelmaan määriteltyjen tutkintotilaisuuksien kirjallisista

arvioinneista sekä arvioiduista tuotannon johtamiseen ja kehittämiseen liittyvistä suunnitelmista, jotka koskevat esimerkiksi prosessien johtamista, kehittämistä tai tuotannon tehostamista. Lisäksi arviointiaineistoon liitetään arvioituna kehittämisprojektin suunnitelma, kirjalliset arviot projektin johtamisesta sekä selvitykset uusien toimintatapojen käytäntöön siirtämisestä ja jatkokehittämisen tarpeista. Tutkinnon suorittaja voi mahdollisesti myös täydentää tutkintosuorituksiaan prosessiin liittyvillä, sen aikana itse tuottamallaan perustelluilla muilla dokumenteilla, jotka arvioituna liitetään arviointiaineistoon.

3.5 Verkostojen johtaminen

Ammattitaitovaatimukset	
Tutkinnon suorittaja osaa arvioida, johtaa ja kehittää verkostotoimintaa	
Arvioinnin kohteet	Arvioinnin kriteerit
Verkostotoiminnan lähtökohtien arviointi	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • edistää organisaation strategian toteutumista tukevan verkoston rakentamista • arvioi verkostotoiminnan tuottamat hyödyt suhteessa oman organisaation strategioihin • tunnistaa verkoston eri toimijoiden roolit, vahvuudet ja heikkoudet sekä toimijoiden kautta saatavat hyödyt ja mahdolliset riskit omalle organisaatiolle • solmii yhteyksiä verkostoon mahdollisesti tarvittaviin kumppaneihin tai luo yhteyksiä uusien kumppaneiden saamiseksi verkostoon
Verkostotoiminnan johtaminen ja kehittäminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • seuraa, että verkostossa toimitaan laadittujen sopimusten ja pelisääntöjen mukaisesti ja ryhtyy tarvittaessa toimenpiteisiin • toteuttaa verkostojen avulla organisaation strategiaa • tekee verkoston toimintaa koskevia päätöksiä valtuuksiensa mukaisesti • seuraa ja varmistaa verkostotoiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta ja ryhtyy tarvittaessa toimenpiteisiin • varmistaa tiedonkulun toimivuuden • välittää verkoston toimintaa koskevaa tietoa organisaation johdolle • ylläpitää ja kehittää verkostosuhteita ja verkoston toimintaa luottamuksen, motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseksi

Verkostotoiminnan johtamista koskevan projektin suunnittelu	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • valitsee perustellen keskeisesti verkoston johtamiseen liittyvän kehittämisprojektin, jossa hän ottaa huomioon myös koko organisaation strategiset tavoitteet • kokoaa projektin kannalta keskeiset yhteistyöverkostot ja määrittelee osapuolten tehtävät • laatii toteuttamiskelpoisen projektisuunnitelman aikatauluineen, tavoitteineen, resurssineen ja kustannusarvioineen • käyttää tarvittaessa asiantuntijoita projektin suunnittelussa
Verkostotoiminnan johtamista koskevan projektin johtaminen	<p>Tutkinnon suorittaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisoii ja käynnistää kehittämisprojektin • viestii omassa organisaatiossa ja verkostoissa projektista ja sen etenemisestä ja vaikutuksista • johtaa projektin toteutusta ja tekee tarvittaessa korjaavat toimenpiteet • hyödyntää tarvittaessa asiantuntijoita • arvioi kriittisesti kehittämisprojektin toteutumista ja tulosten hyödyntämismahdollisuuksia • määrittelee mahdolliset jatkokehittämisen tarpeet • varmistaa uusien toimintatapojen siirtymisen käytäntöön

Ammattitaidon osoittamistavat

Tutkinnon suorittaja osoittaa tutkinnon osaan kuuluvan ammattitaitonsa, kun hän

- arvioi ja johtaa verkostotoimintaa
- suunnittelee ja johtaa verkostotoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen liittyvän kehittämisprojektin.

Tutkintotilaisuudet ovat laajoja toiminnallisia kokonaisuuksia, esimerkiksi yhteyksien solmiminen verkostokumppaneihin, verkostotoiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden seuranta, verkostosuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Arviointiaineisto muodostuu tutkinnon suorittajalle laadittuun tutkinnon suorittamista koskevaan suunnitelmaan määriteltyjen tutkintotilaisuuksien kirjallisista arvioinneista sekä arvioiduista verkostojen johtamiseen liittyvistä suunnitelmista, esimerkiksi kumppanuuksien hoito- tai kehittämissuunnitelmasta.

Arviointiaineistoon liitetään myös arvioituna kehittämisprojektin suunnitelma sekä kirjalliset arviot projektin johtamiseen liittyvistä tilanteista sekä selvitykset uusien toimintatapojen käytäntöön siirtämisestä ja jatkokehittämisen tarpeista. Tutkinnon suorittaja voi myös täydentää tutkintosuorituksiaan prosessiin liittyvillä, sen aikana itse tuottamalla muilla perustelluilla dokumenteilla, jotka arvioituna liitetään arviointiaineistoon.



Painettu
ISBN 978-952-13-4835-8
ISSN 1798-887X

Verkkajulkaisu
ISBN 978-952-13-4836-5
ISSN 1798-8888

Opetushallitus on hyväksynyt nämä näyttötutkinnon perusteet ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetun lain nojalla.

Näyttötutkinnot ovat erityisesti aikuisväestöä varten suunniteltu ja kehitetty tutkinnon suorittamistapa.

Näyttötutkintojen suunnittelu ja toteuttaminen perustuvat opetusalan ja työelämän asiantuntijoiden tiiviiseen yhteistyöhön.

Opetushallitus
www.oph.fi
www.oph.fi/nayttotutkinnot
www.oph.fi/nayttotutkintojen_perusteet