

Opinnäytetyö (YAMK)
Sosiaalian Koulutusohjelma
2015

Anu Aho, Hanna Rantasalo

OSAAMINEN NÄKYVÄKSI

– osaamiskartoitus MilaProssa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaaliala | Sosionomi (YAMK)

2015 | 68+2

Anssi Lähde

Anu Aho, Hanna Rantasalo

OSAAMINEN NÄKYVÄKSI OSAAMISKARTOITUS MILAPROSSA

Opinnäytetyömme liittyy vahvasti lastensuojelun sijaishuollon laitoshoittoon ja osaamisen kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme mitä lastensuojelu on, miten sitä toteutetaan ja sekä mitä osaamista sijaishuollossa vaaditaan, jotta lapsen etu toteutuu lain ja suositusten hengen mukaisesti. Työn teoriaosuus keskittyy lastensuojeluun liittyvien teemojen lisäksi kehittämistoimintaan, osaamiseen, sen johtamiseen ja kartoittamiseen.

Opinnäytetyö kuvaa MilaProssa toteutettua kehittämishanketta, jossa henkilöstön osaamista tehdään näkyväksi. Kehittämishankkeen tavoitteena oli saada työntekijät tunnistamaan, arvioimaan ja kehittämään omaa osaamistaan. Kehittämishankkeen aikana toteutimme osaamiskartoituksen, jonka avulla mittasimme ja todensimme osaamista työhön liittyvillä osa-alueilla sekä sitä, kuinka tärkeäksi kyseiset osa-alueet koettiin.

Opinnäytetyömme on tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Työskentelyprosessi perustuu lineaariseen malliin, jossa eri työvaiheet seuraavat toisiaan. Osaamiskartoitus on toteutettu kvantitatiivisena kyselynä, jonka tulokset on analysoitu tilasto-ohjelman avulla. Prosessiin liittyy sidosryhmätyöskentelyä yhdessä hallinnon, esimiesten sekä sijaishuoltoyksiköiden työryhmien kanssa.

Opinnäytetyön tulokset kertovat millaista osaamista MilaPron henkilöstöllä on sekä millaiselle osaamiselle ja kehittämiselle on tarvetta tulevaisuudessa. Tulokset osoittavat henkilöstön osaamisen olevan vahvaa keskitasoa kaikilla ydinosaamisalueilla. Tuloksissa korostuu perustehtävään, vuorovaikutukseen sekä itsensä kehittämiseen liittyvä osaaminen. Erityisosaaminen heijastelee asiakaskunnan ongelmia painottuen mielenterveys- ja päihdeosaamiseen sekä aggressiivisen asiakkaan kohtaamiseen.

Osaamisen näkyväksi tekeminen tukee organisaation strategisia tavoitteita. Saadut tulokset ja osaamisprofiilit ovat hyödynnettävissä henkilöstön osaamista arvioitaessa ja kehitettäessä. Osaamiskartoitus voidaan nähdä myös osana laatujärjestelmää.

ASIASANAT:

Lastensuojelu, kehittäminen, osaaminen, osaamiskartoitus,

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Social Services | Master's degree

2015| 68+2

Anssi Lähde

Anu Aho, Hanna Rantasalo

MAKING SKILLS AND KNOWLEDGE VISIBLE MEASURING COMPETENCE IN MILAPRO- ORGANIZATION

This thesis examines institutional foster care in the child protection services and developing staff's competence on that area. In this thesis our focus is on the following themes: what child protection includes, in which environments it is carried out and what kind of knowledge and skills are needed to implement child's best interest as the laws and the recommendations require. In addition to child protection services, theory of this thesis focuses on development work, competence and leading and measuring it.

This thesis describes the development work in MilaPro organization and the aim is to make skills and knowledge more visible. Our goal was to wake employees up to recognize, evaluate and improve their work related skills and knowledge. During this development work we carried out a study measuring competence at work and through that we made work related competence visible and also found out what importance that competence had from the staff's point of view.

Our thesis is a study based development work. Working process is based on the linear model where different phases follow each other. The competence measurement has been carried out as a quantitative research and the results were studied by a statistic program. This project includes interest group work with administration, managers and the staff in five different foster care units.

The results of this study reveal what kind of skills and knowledge the employees working in Milapro have and what kind of skills and knowledge they wish to have in a future. The results show that employees rank their skills and competence stronger than an average considering all core competence areas. The results emphasize competence at basic work, interaction skills and self-development. Special skills and knowledge reflect the problems of our clients, considering mental problems, intoxicants and encountering aggressive behavior.

Making competence visible is in line with the organization strategy. The results and the competence profiles introduced in our study may be utilized when employees' skills and knowledge are evaluated and developed. The competence measurement can also be seen as one of the requirements of high-quality work.

KEYWORDS:

Child protection services, developing, competence, measuring competence

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HANKKEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
2.1 Lastensuojelun sijaishuolto	8
2.2 Laki, suositukset ja kelpoisuusehdot	11
2.3 Kehittämishankkeemme MilaProssa	15
3 KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	19
3.1 Kehittämistoiminta	19
3.2 Kehittämisprosessi	22
3.3 Tutkimuksellisuus kehittämistoiminnassa	24
4 OSAAMINEN	27
4.1 Mitä on osaaminen	27
4.2 Osaamisen eri tasot	28
4.3 Osaamisen johtaminen	33
5 OSAAMISKARTOITUS	35
5.1 Oppiminen organisaatiossa	35
5.2 Osaamiskartoitus	37
5.3 Osaamiskartoituksen hyödyntäminen	38
6 OSAAMINEN NÄKYVÄKSI – HANKE MILAPROSSA	40
6.1 Lähtökohdat	40
6.2 Hankekuvaus	41
6.3 Työn keskeiset tulokset	49
6.4 Tulosten yhteenveto	58
7 ARVIOINTI JA POHDINTA	60
LÄHTEET	66

LIITTEET

Liite 1. Osaamiskartoituslomake

KUVIOT

Kuvio 1. Sijaishuolto osana lastensuojelun palvelujärjestelmää (Turun kaupunki, 2014).	9
Kuvio 2. MilaPron organisaatiokaavio (MilaPro intra 2015).	17
Kuvio 3. Yksilön osaaminen – osaamisen käsi (Virtainlahti 2009, 25).	31
Kuvio 4. Osaamisen prosessi (Viitala 2006, 87).	39
Kuvio 5. MilaPron osaamisprofiili (N=60).	51
Kuvio 6. Ydinosaamisalueiden tärkeys (N=60).	52

TAULUKOT

Taulukko 1. Kehittämisen prosessin kaavio.	42
Taulukko 2. Vastaajien perustiedot.	50
Taulukko 3. Perustehtävä (N=60).	53
Taulukko 4. Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen (N=60).	54
Taulukko 5. Erityisosaaminen (N=60).	55
Taulukko 6. Organisaation tuntemus (N=60).	56
Taulukko 7. Eettinen osaaminen (N=60).	56
Taulukko 8. Itsensä kehittäminen (N=60).	57
Taulukko 9. Erityisosaamisen taso ja painotus (N=60).	58

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme rakentuu kehittämishankkeen ”Osaaminen näkyväksi ” ympärille. Olemme kumpikin tehneet jo pitkään työtä lastensuojelun sijaishuollon kentällä. Tällä hetkellä työskentelemme ohjaajina MilaPron sijaishuoltoyksiköissä; Anu Veikkarin erityislastenkodissa ja koulussa, Hanna Pienryhmäkoti Tuulensuojassa. Ajatus yhteisen opinnäytetyön tekemisestä pohjautuu samankaltaiselle ajattelumallille. Yksiköissä on paljon osaamista, jota ei tiedosteta tai täysin hyödynnetä. Emme halua kyseenalaistaa henkilöstön ammattitaitoa tai osaamista, vaan päinvastoin tavoitteenamme on tämän kehittämistyön kautta tuoda esille kuinka monisäikeistä lastensuojelun osaaminen on ja tehdä osaamista näkyväksi sijaishuollon toimijoille. Ajatuksenamme on, että osaaminen, joka tunnetaan, on paremmin hyödynnettävissä.

Pohtiessamme, kuinka pääsemme tavoitteeseemme, päädyimme laatimaan osaamiskartoituksen ja toteuttamaan sen viidessä MilaPron sijaishuoltoyksikössä Varsinais-Suomen alueella yhteistyössä johdon kanssa. Osaamiskartoitus toimii välineenä herättää tietoisuutta osaamisen eri ulottuvuuksista omassa työssä ja mahdollisista kehitystarpeista. Meissä elää pieni toivonkipinä, että myös hiljaista tietoa saataisiin näkyväksi.

Lastensuojelun perusedellytys on lapsen edun toteutuminen. Jotta tähän päästään, vaaditaan useiden ihmisten työpanosta mahdollisesti useiden vuosien ajan. Lastensuojelutyö on haastavaa ja monimutkaista. Se vaatii tekijältään ammatillisen osaamisen lisäksi palvelujärjestelmän ja lainsäädännön tuntemusta, arjen pyörittämisen kykyjä sekä rutkasti itsetuntemusta ja inhimillisyyttä.

Tuomme tässä opinnäytetyössämme esille millaiset reunaehdot määrittävät lastensuojelun toimintaympäristöä yleisellä tasolla ja millaisessa organisaatiossa kehittämishankkeemme on toteutettu. Kappaleessa kolme käymme läpi mitä työyhteisön kehittäminen on teoria tasolla. Oma kehittämishankkeemme etenee lineaarisen mallin mukaisesti tavoitteen määrittelyn, suunnittelun ja toteutuksen kautta projektin päättymiseen sekä loppuarviointiin. Kehittämishankkeeseen

liittyy tutkimuksellisuus, jota työssämme edustaa itse osaamiskartoitus, joka on toteutettu kvantitatiivisena kyselynä.

Työmme rakentuu vahvasti osaamisen ja sen kehittämisen teemoille. Osaamisen eri ulottuvuuksia käsittelemme kappaleessa neljä. Tuomme esiin kuinka yksilöosaaminen ei sellaisenaan riitä organisaation toimintakyvyn turvaamiseen, vaan tarvitaan yhteistä organisaatio-osaamista tämän rinnalle sekä kykyä johtaa osaamista. Oppiminen on elinikäistä ja sitä tapahtuu niin yksilö kuin organisaatiotasollakin. Toteutumiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja osaamisen jakamista. Osaamisen oikeanlainen johtaminen takaa henkilöstöressurssien asianmukaisen hyödyntämisen niin asiakkaan, työntekijän kuin organisaationkin parhaaksi. Tämä edellyttää osaamisen arviointia ja mittaamista, johon osaamiskartoitus on yksi mahdollinen työväline.

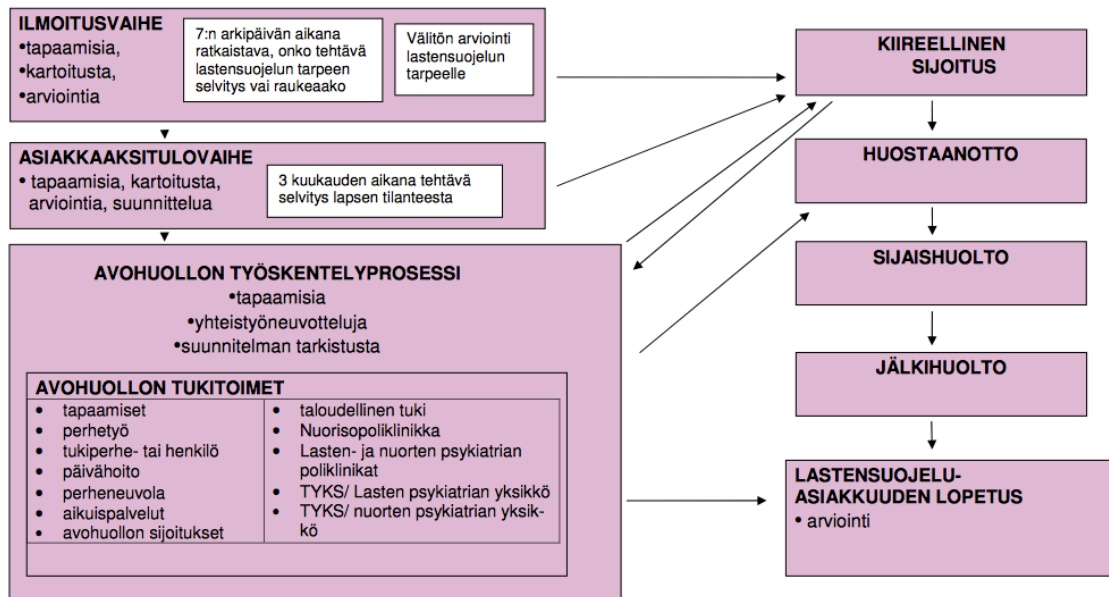
Kappaleessa kuusi käymme läpi miten opinnäytetyöhömmme liittyvä kehittämissanke eteni MilaPron sijaishuoltoyksiköissä suunnittelusta toteutukseen. Aina kaikki ei sujunut aikataulujen ja suunnitelmien mukaan, mutta tärkeintä kuitenkin on, että osaamiskartoitus toteutui jokaisessa yksikössä ja saimme analysoidaksemme laajan aineiston. Aineisto tuo esiin minkälaista osaamista MilaPron yksiköissä on ja missä on mahdollisesti kehitettävää. Nostamme myös esiin tietoisuutta siitä, minkälaista ydinosaamista henkilöstö pitää tarpeellisenä lastensuojelun sijaishuollossa toimittaessa. Osaaminen on yhteistä pääomaa, jota voi myös tämän työn pohjalta kehittää eteenpäin.

2 HANKKEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Lastensuojelun sijaishuolto

Palvelujärjestelmänä lastensuojelu on laaja kokonaisuus, jonka toiminta on suunniteltua ja ennakoitua. Sen tavoitteena on tukea ja edistää lapsen kasvua ja kehitystä sellaisin tavoin, että lapselle ja perheelle kohdennettu tuki tuottaa suurimman hyödyn. Palvelujärjestelmän ohjaamiseen, johtamiseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen osallistuvat yhteistyössä ne tahot, joiden toimet vaikuttavat lasten ja perheiden hyvinvointiin, esimerkiksi kunnan sosiaali- ja terveydenhuolto, opetustoimi lapsille, nuorille ja lapsiperheille tarkoitetut palvelut. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THLa 2015.)

Mikäli toimijoilla herää huoli lapsen tai nuoren hyvinvoinnista, on näillä velvollisuus ottaa yhteyttä lastensuojeluviranomaiseen lastensuojelutarpeen selvittämiseksi. Palvelujärjestelmään kuuluvat ehkäisevä lastensuojelu sekä varsinainen lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu. Jälkimmäinen pitää sisällään lastensuojelutarpeen selvityksen, avohuollon tukitoimet, lapsen kiireellisen sijoituksen, huostaanoton, sijaishuollon sekä jälkihuollon. (THLa 2015.) Kuvio 1 selventää sijaishuollon asemaa osana lastensuojelun palvelujärjestelmää Turun alueella.



Kuvio 1. Sijaishuolto osana lastensuojelun palvelujärjestelmää (Turun kaupunki, 2014).

Lastensuojelua määrittää lastensuojelulaki, johon tehdyt toimenpiteet perustuvat. Lastensuojelulain tavoitteena on turvata lapsen ja perheen oikeudet sekä hyvät kasvuolot lapselle. Laissa lapsiksi mielletään kaikki alle 18-vuotiaat ja nuoriksi 18-20 -vuotiaat henkilöt. (Taskinen 2010, 9.) Lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan kiireellisesti sijoitetun, huostaanotetun tai lastensuojelulain väliaikais määräyksen perusteella sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Vastuu siitä, että sijaishuoltopaikka on lapselle tarkoituksenmukainen, on sijoittavalla kunnalla. Sijaishuolto voidaan toteuttaa perhehoitona, laitoshoidona tai muulla lapsen tarpeiden mukaisella tavalla. (THLa 2015.)

Lapsen kiireelliseen sijoitukseen päädytään lapsen ollessa vaarassa tai muutoin välittömän sijoituksen tarpeessa. Kiireellisen sijoituspäätöksen voi tehdä sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen määräämä sosiaalityöntekijä, jolla on ammatillinen kelpoisuus. Sijoituspaikkana toimivat vastaanottokodit, lastenkodit sekä perhehoito. Päätös tehdään kirjallisena ja siihen liitetään muutoksenhakuohjaus. Kiireellinen sijoitus lakkaa vaaratilanteen tai sijoitustarpeen ollessa ohi, viimeistään 30 päivän sisällä. Tyypillisiä syitä kiireellisiin sijoituksiin ovat akuutit väkivaltatilanteet perheessä, huoltajien kykenemättömyys hoitaa lasta, lapsen

pahoinpitely, rikokset, päihteidenkäyttö, aggressiivisuus sekä itsetuhoisuus. (Taskinen 2010, 76 - 81.)

Lapsella on oikeus huostaanottoon ja sijaishuoltoon, mikäli avohuollon tukitoimet ovat olleet riittämättömiä auttamaan lasta ja kun lastensuojelulaissa asetetut edellytykset huostaanotolle toteutuvat ja sijaishuollon arvioidaan olevan lapsen edun mukaista. Huostaanottopäätöksen tekee lain mukaan määrätty viranhaltija lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän valmisteltua asian ja se on voimassa toistaiseksi. Huostaanotto voi perustua suostumukseen tai olla tahdonvastainen. Huostaanotettu lapsi siirtyy sijaishuoltoon kodin ulkopuolelle, laitokseen tai perheeseen. Oikeus päättää huostaanotetun lapsen olinpaikasta, hoidosta ja kasvatuksesta, valvonnasta ja muusta huolenpidosta on sosiaalihuollosta vastaavalla toimielimellä. Mikäli lapsen kasvuolosuhteet olennaisesti parantuvat ja säilyvät hyvinä riittävän pitkään, on huostaanotto lopetettava. Huostaanotto lakkaa viimeistään lapsen täytettyä 18 vuotta. (THLa 2015; Taskinen 2010, 84, 198.)

Sijaishuoltopaikan valintaan vaikuttavat monet seikat, kuten minkä ikäinen lapsi on kyseessä, mitä tekijöitä on sijoituksen taustalla ja mitkä ovat lapsen tarpeet. Sijaishuoltopaikkaa valittaessa tulee myös miettiä miten lapsen ja biologisen perheen yhteydenpito tullaan järjestämään ja kuinka läheisten ihmissuhteiden jatkuminen turvataan esimerkiksi etäisyyksien takia. Lapsen vaurioitumisen aste sekä mahdollinen kuntoutuksen ja terapian tarve vaikuttavat myös sijaishuoltopaikan valintaan. Lapsi sijoitetaan sitä todennäköisemmin ammatilliseen perhekotiin, lastensuojelulaitokseen tai koulukotiin perhehoidon sijaan mitä enemmän ammatillisuutta lapsen hoito vaatii. Lyhyempiin ja arviointia vaativiin sijoituksiin vastaavat vastaanottokodit. Toivottavaa on, että sijaishuoltopaikka pystyy mahdollisimman hyvin vastaamaan lapsen hoidollisiin ja kasvatuksellisiin tarpeisiin yksilöllisesti. Laitoshoito on usein tarkoituksenmukaisinta murrosikäiselle eri tavoin oirehtivalle lapselle. (THLa 2015.)

Sijaishuollon palvelujärjestelmä on pirstaloitunut ja alalla on useita toimijoita. Palvelujen tuottamisvastuuta on jaettu niin valtiolle, kunnille, kuntayhtymille kuin yksityisellekin sektorille kilpailutuksen ollessa merkittävässä roolissa sijaishuol-

topaikkaa valittaessa. Lastensuojelulaitoksia ylläpitävät kunnat ja yksityiset yhteisöt. Kunnilla on omia julkisen vallan alaisuudessa toimivia lastensuojelulaitoksia. Tällaisia ovat lastenkodit, nuorisokodit, perhetukikeskukset, koulukodit sekä vastaanottokodit. Varsinkin isommat kunnat kykenevät tarjoamaan sijaishuoltoa omissa yksiköissään eri-tyyppisille asiakasryhmille. Esimerkiksi Turun kaupungilla oli vuonna 2013 omia lastenkoteja 9, joissa vuoden aikana hoidettuja lapsia oli 92. Lastenkoteja toimii myös erilaisten kuntayhtymien alaisuudessa. Suurin osa lastensuojelupalvelusta tuotetaan yksityisten palveluntuottajien toimesta. (Laakso 2009, 36; Turun kaupunki 2014.)

Valtio ylläpitää kuutta koulukotia (Limingan koulutuskeskus, Sippolan, Vuorelan ja Harvialan koulukodit, Kasvunyhteisöt sekä Lagmansgården), jotka ovat tarkoitettu sijaishuoltopaikoiksi huostaanotetuille kouluikäisille, joita ei voida tarkoituksenmukaisesti hoitaa ja kasvattaa muissa lastensuojeluyksiköissä. Koulukodit tarjoavat hoidon ja kasvatuksen lisäksi perusopetuksen lapselle sekä mahdolliset tarvittavat mielenterveystyöpalvelut. Toiminnan yleinen ohjaus, johto ja valvonta kuuluvat Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselle. (Valvira 2015, Valtion koulukodit esite)

Myös yksityiset palveluntuottajat sekä säätiöt ylläpitävät lastenkoteja. Yksityisiä lastenkoteja koskevat samat säädökset kuin julkisia toimijoitakin. Ympärivuorokautisia palveluja tuottavat yksityiset lastensuojelulaitokset tarvitsevat toimiluvan oman alueensa aluehallintovirastolta. Useammalla alueella toimivat toimijat puolestaan hakevat lupansa Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviranomaisilta. Yksityisissä sijaishuoltopaikoissa pitää mm. olla kuvattuna toiminta-ajatus hoidosta ja kasvatuksesta, suunniteltu asiakasryhmä, arvot sekä henkilöstö- ja muut resurssit. (Valvira a 2015.)

2.2 Laki, suositukset ja kelpoisuusehdot

Sijaishuoltoa ohjaavat erilaiset lait ja linjaukset. Lastensuojelulain ensisijainen tavoite on lapsen edun toteutuminen. Lastensuojelulaki on laaja kokonaisuus ja määrittää sijaishuollon toteuttamista hyvinkin tarkasti. Lastensuojelua ohjaavat

lisäksi laatusuosituksset, valtakunnalliset linjaukset, alueelliset ohjeet sekä erilaiset ohjelmat kuten KASTE-ohjelma. Lastensuojeluun liittyviä hankkeita uusien ja parempien käytäntöjen luomiseksi toteutetaan Suomessa vuosittain useita. Myös parhaillaan työn alla oleva Sote-uudistus tulee vaikuttamaan palvelujen tuottamiseen ja järjestämiseen alueellisesti.

Lastensuojelulain säädöspohja on uusittu 2007. Lastensuojelulain keskeisinä tavoitteina on turvata lapsen ja perheen oikeudet sekä hyvät kasvuolot. Lain mukaan lapsella on oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen ja erityiseen suojeluun. Lastensuojelulaissa on määriteltä lastensuojelulle keskeisiä periaatteita, joissa päällimmäisenä korostuu lapsen etu. Lapsen etua arvioitaessa on muun muassa otettava huomioon, että lapsen tutut ja läheiset ihmissuhteet jatkuvat, että hän saa ikätasoisensa vaatimaa hoitoa ja ymmärrystä ja että hän tulee ymmärretyksi ja saa mahdollisuuden vaikuttaa omilla asioissaan. (Lastensuojelulaki 417/2007; Taskinen, 2007, 8, 14, 101.)

Lain toinen pykälä määrittää, että lapsen vanhemmilla ja muilla huoltajilla on ensisijainen vastuu lapsen hyvinvoinnista. Lapsen vanhemman ja muun huoltajan tulee turvata lapselle tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi siten kuin lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta annetussa laissa (361/1983) on säädetty. Lasten ja perheiden kanssa toimivien viranomaisten on tuettava vanhempia ja huoltajia heidän kasvatustehtävässään ja pyrittävä tarjoamaan perheelle tarpeellista apua riittävän varhain sekä ohjattava lapsi ja perhe tarvittaessa lastensuojelun piiriin. Lastensuojelun on tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa järjestämällä tarvittavia palveluja ja tukitoimia.

Lastensuojelulaissa (417/2007) säädetyin edellytyksin lapsi voidaan sijoittaa kodin ulkopuolelle tai ryhtyä muihin toimenpiteisiin lapsen hoidon ja huollon järjestämiseksi. Laki määrittää, että lastensuojelua on lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua toteutetaan tekemällä lastensuojelutarpeen selvitys ja asiakassuunnitelma sekä järjestämällä avohuol-

lon tukitoimia. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua ovat myös lapsen kiireellinen sijoitus ja huostaanotto sekä niihin liittyvä sijaishuolto ja jälkihuolto.

Lastensuojelulaissa määritetään, että lapselle on tehtävä asiakassuunnitelma. Asiakassuunnitelman laatii lapselle määrätty sosiaalityöntekijä. Asiakassuunnitelman pohjalta laitoksessa lapselle laaditaan hoitohenkilökunnan kanssa hoito- ja kasvatussuunnitelma. Suunnitelmat määrittävät lapsen hoitoa sijaishuollossa. Asiakassuunnitelmaa päivitetään säännöllisesti asiakassuunnitelmapalavereissa, joihin osallistuu lapsi, hänen vanhempansa, sosiaalityöntekijä, omaohjaaja. Palavereissa käydään läpi toteutuneita tavoitteita ja sen hetkisen tilanteen arviointia, jonka pohjalta luodaan uudet tavoitteet. (THLa 2015, Valvira a 2015, 47.)

Ottaen huomioon sijaishuoltoon sijoitettujen lasten traumatisoivat kokemukset sekä useat sijoitukset pitää henkilöstön olla riittävän kokenutta ja ammattitaitoista. Vaativissa hoito- ja kasvatustehtävissä työskenteleville soveltuvia koulutuksia ovat mm. sosionomin (amk), sairaanhoitajan (amk), sosiaalikasvattajan, sosiaaliohjaajan tutkinnot. Sosiaali- ja terveysalan perustutkinto soveltuu muihin hoito- ja kasvatustehtäviin. Toiminnan luonne ja asiakaskunta on huomioitava henkilöstöltä edellytettävissä kelpoisuuksissa. (Valvira b 2015.)

Henkilöstön kelpoisuusehdoista sosiaalihuollossa on säädetty laki ja asetus, joka tuli voimaan 1.8.2005. Sosiaalihuollon kelpoisuuslain tavoitteena on asiakkaan oikeus saada hyvää kohtelua ja laadullisesti hyvää sosiaalihuoltoa. Laki edellyttää huomioimaan, että henkilöstöllä on tarvittava koulutus ja riittävä perehtyneisyys. Laadukkaiden palveluiden perusajatuksena on, että työntekijöillä on työtehtävien vaatimustasoa vastaava koulutus. Laissa on määritelty keskeisten sosiaalihuollon ammattien kelpoisuusvaatimukset tehtävänimikkein. Muihin sosiaalihuollon ammatillisiin tehtäviin on säädetty vähimmäiskoulutusvaatimus. Lastensuojelun toteuttaminen on hyvin tarkkaan säädelty lastensuojelulaissa. Tämä asettaa työntekijöiden osaamiselle vaatimuksia lain tuntemuksen ja soveltamisen suhteen. Lastensuojelun työntekijöiden perusosaaminen turvataan henkilöstön kelpoisuusvaatimuksilla, esimerkiksi sosiaalityöntekijän koulutus antaa riittävät perusvalmiudet lain soveltamisen osaamiselle. (STM 2007.)

Lastensuojelulaissa on määritelty, että lastensuojelulaitoksessa tulee olla asuinyksikköä kohden riittävä henkilökunta ottaen huomioon lasten ja nuorten tarvitseman huollon. Minimi on seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää asuinyksikköä kohden. Lastenkodeissa ja nuorisokodeissa mitoitus on vähintään 7 työntekijää ja enintään 7 lasta. Erityisen huolenpidon yksiköissä mitoitus on vähintään 10 työntekijää/ enintään 5 lasta tai vähintään 14 työntekijää/ 7 lasta. Erityisenhuolenpidon yksiköissä yövuorossa pitää olla aina vähintään 2 työntekijää. (THLa 2015; Valvira b 2015, 21.)

Laissa ohjeistus lastensuojelun järjestämisestä ja kehittämisestä on, että lastensuojelun tulee olla laadullista työskentelyä, jonka keskiössä on tuen tarpeessa oleva lapsi tai nuori ja heidän perheensä. Eri viranomaisten tulee olla keskenään yhteistyössä taatakseen lapselle ja nuorelle ja perheille mahdollisuuden kattaviin palveluihin ja asiantuntemukseen. (Taskinen 2007, 103.)

Laissa on kiinnitetty huomiota kirjaamisen tärkeyteen ja oikeellisuuteen lastensuojeluprosessin eri vaiheissa ja asioiden tiedottamisesta asianosaisille. Lapsella, nuorella ja heidän vanhemmillaan tulee olla mahdollisuus tulla kuulluksi sekä saada riittävästi tietoa heitä koskevista suunnitelmista ja päätöksistä. Lastensuojelun päätöksiin tulee liittää tieto muutoksenhausta ja valitusosoite. Olisi hyvä, jos toimenpiteet tehtäisiin yhteisymmärryksessä, mutta aina näin ei ole, jolloin henkilökunnan ammattitaito joutuu kovalle koetukselle. Taskinen toteaaakin, että työntekijä tarvitsee tukea ja ohjausta esimieheltään, auttavia työkavereita ja mahdollisuuksien mukaan yhteistyökumppaneita, voidakseen auttaa parhaalla mahdollisella tavalla lasta ja nuorta sekä heidän perheitään. (Taskinen 2007, 8, 21 - 22.)

Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmä julkaisi kesäkuussa 2013 valtakunnallisen laatusuosituksen lastensuojelutyölle. Lastensuojelun laatusuosituksen tarkoituksena on ohjata lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelutyön tekemistä ja järjestämistä. Suositusta ohjaavat keskeiset periaatteet liittyen ihmisarvon- ja oikeuksien kunnioittamiseen, lapsen edun toteutumiseen, vuorovaikutuksen ja ammatillisuuden korostamiseen sekä vastuullisen toiminta- ja päätöskulttuurin edellyttämiseen. Keskiöön nousee lapsi, hänen perheensä ja heidän osallisuus-

tensa lastensuojelun asiakasprosesseissa. Suositus tuo esille kehittämisehdotuksia viranomaisyhteistyöhön, ajankäyttöön ja kohtaamiseen liittyen sekä avuntarjoamisen keinoihin. Laatusuosituksen tavoitteena on ohjata työtä ja lastensuojelun palvelujärjestelmän kehittämistä siten, että lapsi tulee autetuksi riippumatta siitä, missä lapsi asuu ja mitä palveluja hän käyttää. (Lavikainen & Ruuskanen 2013, 2, 15; STM 2014.)

2.3 Kehittämishankkeemme MilaProssa

Kehittämishankkeemme toimintaympäristö tarkentuu MilaPron Varsinais-Suomen alueen viiteen sijaishuollon laitoksiköön; Lastenkoti Pähkinärinteeseen, Pienryhmäkoti Tuulensuojaan, Pienryhmäkoti Myötävirtaan, Veikkarin erityislastenkotiin ja kouluun sekä Erityislastenkoti Pikku Tuulensuojaan. Hanke koskettaa kyseisten sijaishuoltoyksiköiden henkilökuntaa. Suunnittelemme yhteistyössä toiminnanjohtajan ja kyseisten laitosten johtajien muodostaman johtoryhmän kanssa osaamiskartoituksen, joka toteutetaan kaikissa viidessä sijaishuoltoyksikössä.

Kehittämishankkeemme tavoitteena on

- herätellä työntekijöitä tunnistamaan, hyödyntämään ja kehittämään omaa osaamistaan
- tehdä osaamista näkyväksi osaamiskartoituksen avulla
- jakaa saatu tieto koetuista osaamisen tasoista ja osaamisen painopistealueista työryhmiin ja johtajille osaamisen johtamisen ja kehittämisen tueksi jatkossa
- paikantaa yksiköissä olevaa erityisosaamista
- tuoda esiin mahdolliset osaamisvajeet ja koulutustarpeet

MilaPro on laadukkaita ja asiantuntevia lastensuojelu- ja mielenterveyspalveluita tuottava yhteenliittymä, joka toimii valtakunnallisesti. MilaProssa ovat mukana Oiva Riihi Oy, Care Component Oy, Nuorisokoti Nummela, Nuorisokoti Pikku-Nummela, Lastensuojelulaitos Lämminsyli, Suomen Perhehoitopalvelut, Sosiaa-

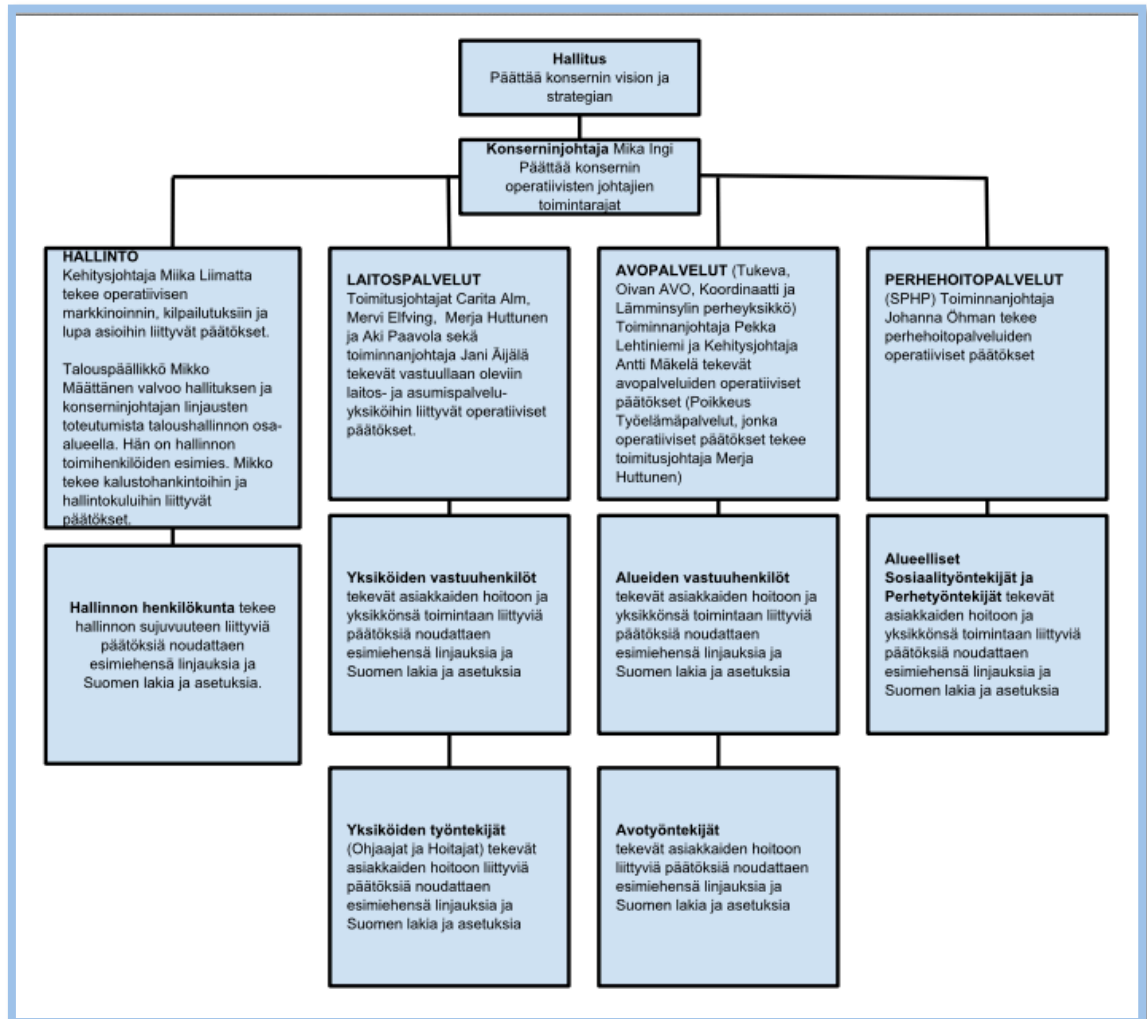
lipalvelut Saraste ja avopalveluja tuottava Tukeva. MilaPro konsernilla on kuusi lastensuojelun sijaishuollon yksikköä Turun lähialueilla: Erityislastenkoti Pikku Tuulensuoja, Pienryhmäkoti Tuulensuoja, Veikkarin erityislastenkoti ja koulu, Yksityinen Lastenkoti Pähkinärinne, Pienryhmäkoti Myötävirta sekä Perhekoti Kirsikkalaakso. (MilaPro Intra 2015.)

Yritys tuottaa lasten ja nuorten erityispalveluita yhteistyössä lasten ja nuorten, perheiden sekä julkisen sektorin kanssa. Palvelut räätälöidään yksilöllisesti ottaen huomioon lapsen ja perheen tilanne tarpeineen. Aiemmin yritys tunnettiin nimellä Care Component Oy. Tällä hetkellä Milaprossa on noin 300 työntekijää, jotka toimivat 19 lastensuojelupalveluja tarjoavassa laitoksessa. Näihin laitoksiin on vuosittain sijoitettuna 200 vaikeuksissa olevaa lasta ja nuorta. Erillisiä avo- huoltoon, terapiaan ja työnohjaukseen erikoistuneita yksiköitä 5 eri puolilla Suomea. Niissä autetaan vuosittain noin 150 lasta perheineen. Organisaatioon kuuluu myös noin 120 sijaisperhettä, joihin on tällä hetkellä sijoitettuna hieman yli 30 lasta. (MilaPro Intra 2015.)

MilaPro on omistaa n. 20 henkilöosakasta ja yhteiskuntavastuullisesti toimiva Palvelurahasto. Palvelurahastoa hallinnoi Korona Invest. Konsernin liikevaihto 2014 oli n. 19 M€ ja vuodelle 2015 on ennustettu liikevaihdon kasvavan yli 23 M€. MilaPro on kokonaan kotimainen, valtakunnallisesti toimiva konserni. Se on laadukkaiden ammatillisesti toimivien, lastensuojelu ja mielenterveyspalveluita tuottavien yhtiöiden yhteenliittymä. Toiminta on yhteiskuntavastuullista. Alun perin yrityksen perusti ryhmä sosiaali- ja opetusalan ammattilaisia, joiden haaveena ja tavoitteena oli perustaa organisaatio, joka pystyy pienissä kodinomaisissa yksiköissä tuottamaan räätälöityjä, joustavia lastensuojelupalveluja ja kehittämään mahdollisimman toimivia ja vaikuttavia keinoja syrjäytymisvaarassa olevien lasten ja nuorten sekä perheiden auttamiseksi. (MilaPro Intra 2015.)

Tänäkin päivänä MilaPro on vakaassa suomalaisomistuksessa ja sen omistavat Palvelurahasto ja yrityksen avainhenkilöt. Pääomistaja Palvelurahasto on vastuullisesti toimiva suomalainen, palveluyritysten rahoittamiseen erikoistunut pääomasijoitusrahasto. Seuraava organisaatiokaavio (kuvio 2) kuvaa Milapron

hallinto- ja toimintarakennetta, joissa lastensuojelua toteutetaan. (Milapro Intra 2015.)



Kuvio 2. MilaPron organisaatiokaavio (MilaPro intra 2015).

Visiona konsernilla on rakentaa MilaProsta Suomen suurin valtakunnallisesti toimiva lastensuojeluun ja mielenterveystyöhön erikoistunut organisaatio, joka on sekä taloudellisesti ja eettisesti vakaalla pohjalla. Strategiassa painottuu se, että kilpaillaan laadulla, ei hinnalla. Organisaatiossa panostetaan siihen, että työ on vaikuttavaa ja sen vaikuttavuus pystytään todentamaan kunta-asiakkaille. MilaProssa asetetaan tavoitteeksi poikkeuksellisen taitava henkilökunta sekä luodaan määrätietoisesti johtamisen keinoin työpaikka, jossa on hyvä tehdä työtä, kasvaa ammattilaisena ja edetä uralla. Strategiassa painotetaan paikallista osaamista alueellisissa asioissa ja substanssiosaamista asiantuntijuutta vaati-

vissa päätöksissä. Yhteenliittymässä korostetaan yhdessä päättämistä ja joukkuepeliä sekä luodaan selkeä organisaatorakenne, joka ohjaa ryhmäpäätöksiin. Tavoitteena on myös levittää hyviä käytäntöjä alueelta toiselle. MilaProssa ei yritetä keksiä pyörää uudelleen, vaan hyödynnetään organisaatiossa olevaa tietoa. (MilaPro Intra.)

MilaPron arvot ovat:

Lapsikeskeisyys

Vaikuttavuus

Ammatillisuus

Läpinäkyvyys

Kotimaisuus

Strategiassaan MilaPro kiteyttää kaiken lauseeseen: ”Haluamme, että kaikki nukkuvat yönsä hyvin.” (MilaPro Intra 2015.)

3 KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

3.1 Kehittämistoiminta

Työyhteisössä tapahtuvaa tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan lähestyä sekä tutkimuksen että kehittämisen näkökulmasta. Kyse on tiedonmuodostamisen tavasta, jossa kysymyksen asettelu nousee käytännön toiminnasta ja sen rakenteista tutkimuksellisten menetelmien ollessa avustavassa roolissa. (Toikko & Rantanen 2009, 22.) Tutkimus- ja kehittämistoiminta yhdistää tutkimuksella tavoiteltavan tiedon muodostuksen ja kehittämisen myötä aikaan saadut parannetut tulokset (Anttila 2007, 9).

Kehittämistoiminnassa voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämistyöstä. Tämä voi perustua lähtökohdiltaan organisaation kehittämistarpeisiin tai haluun aikaansaada muutoksia. Toteutusta tutkimuksellisessa kehittämistyössä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joita teoria tukee. Soveltaminen, muokkaaminen ja uusien ratkaisujen luominen ovat kehittämistoiminnan keskeisiä piirteitä. Kehittämistoiminta vaatii kehittämisen osaamista, kykyä oman työn arviointiin, vuorovaikutukseen, verkostoitumiseen, tiedon tuottamiseen ja innovointiin. Monipuolinen menetelmäosaaminen sekä teoretiedon hallinta mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. (Ojasalo ym. 2009, 19 - 20.) Kehittämistoiminta perustuu usein organisaation johdon tyytymättömyyteen vallitsevaa tilannetta kohtaan. Kehittämistoiminnan käynnistämisessä johdon rooli sekä kehittämiselle myönteisen ilmapiirin luominen ovat tärkeitä. Kehittämisaloite voi tulla myös henkilöstön taholta, jolloin se tarvitsee johdon hyväksynnän ennen varsinaisen kehittämistoiminnan aloittamista. (Kirjonen 2006, 118 - 119.)

Omassa kehittämistyössämme aloite kehittämiseen on nimenomaan tullut meidän taholtamme eli henkilöstön edustajilta. Olemme esitelleet ja hyväksyttäneet kehittämistyömme osaamisen kartoittamisesta johdon eri edustajilla ennen kehittämistoiminnan aloittamista. Kehittämistyön taustalla on ajatus, että haluamme nähdä millaiseksi henkilöstö mieltää osaamisensa työn eri osa-alueilla ja herättelemme heitä ajattelemaan osaamisen eri ulottuvuuksia. Kehittämistyöm-

me kautta osaamisen kokemus todentuu ja sen kautta mahdollisesti saamme henkilöstön ajattelemaan työtä, sen sisältöjä sekä oman osaamisen tasoa ja mahdollisia kehitystarpeita uudesta näkökulmasta. Kehittämistyömme avulla osaamista voidaan mitata ja todentaa. Lastensuojelun laatusuosituksissa korostuvat työn ja palvelujen kehittäminen lapsen parhaaksi ja katsomme henkilöstön osaamisen ja ammatillisuuden linkittyvän vahvasti näihin teemoihin. Osaava ja kehittymishaluinen henkilöstö tukee myös lastensuojelulain mukaisten tavoitteiden toteutumista.

Kehittämistoimintaa voidaan tarkastella myös projektina. Projektit voivat olla lyhyt- tai pitkäkestoisia, laajoja tai pinnallisia. Ne voivat perustua ulkoapäin tapahtuvaan määrittelyyn tai työyhteisön omaan kehittämistarpeeseen perustuvaan omaehtoiseen projektiin. Omaehtoiset projektit ovat yleensä hyvin konkreettisia ja liittyvät arjen toimintaan läheisesti. Oli projekti sitten kumman tahansa tahon määrittelemä, niin sen pitäisi liittyä työyhteisön perustehtävään. Projektitoimintaa suunniteltaessa ja toteuttaessa tulee miettiä ja arvioida onko toiminta perustehtävän mukaista ja auttaako se perustehtävän suorittamisessa. Työyhteisön muutosvalmiudet ja innostuneisuus vaikuttavat projektin läpiviemiseen. Onnistuessaan projekti saavuttaa asetetut tavoitteet suunnitellussa aikataulussa sekä käyttää voimavaroja tehokkaasti. Projektin tuottama hyöty näkyy uusina toimintakäytäntöinä sekä asiantuntijoiden välisen yhteistyön kehittymisenä. (Paasivaara ym. 2008, 8 - 10.) Oma kehittämistyömme osaamiskartoituksen muodossa liittyy puhtaasti lastensuojelun sijaishuollon perustehtävän ja siinä tarvittavan osaamisen kehittämiseen MilaProssa.

Vuorovaikutus käytännön toimijoiden ja asiantuntijatiedon haltijoiden välillä on osa osallistavaa kehittämistä. Osallistamisella pyritään aktivoimaan kehittämisen eri osapuolten rooleja uuden tiedon ja osaamisen konstruoinnissa. (Alasoini 2009, 38 - 39.) Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa osallistuminen perustuu dialogiin. Osallistamisen käsite on kaksitahoinen, toisaalta se korostaa yksilön subjektiivutta eli omaehtoista osallisuutta, toisaalta siihen liittyy ulkoapäin vaikuttamista ja objektointia. Usein aloite kehittämiseen tulee ulkoapäin ja ”pakottaa” toimijoita osallistumaan, mutta siitä huolimatta osallistujilla on mahdolli-

suus vaikuttaa kehittämisprosessin etenemiseen ja tämän katsotaan tukevan myös omaehtoista osallistumista. (Toikko & Rantanen 2009, 90.) Omassa kehittämistyössämme osallistamisnäkökulma näkyy sidosryhmätyössä johdon ja hallinnon kanssa käytyämme heidän kanssaan dialogia osaamiskartoituksen laatisemisesta, toteuttamisesta ja tuloksista. Sijaishuollon henkilöstön osalta osallistaminen on ulkoapäin tapahtuvaa, mutta osaamiskartoituksen ja myöhemmin tulosten tiimoilta osallistujilla on mahdollisuus dialogiin ja yhteiseen kehittämiseen.

Osallistaminen hyödyttää kehittämistoimintaa. Tärkeimpien sidosryhmien osallisuus suunnittelusta ja päätöksenteosta alkaen tukee kehittämisprosessin tuloksellisuutta. Sitoutuminen kehittämiseen paranee yhteistyökumppanien osallisuuden kautta. Ne, joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan ja se koetaan tärkeäksi. Osallistuminen on kaksisuuntaista; kehittäjät osallistuvat toimintaan käytännössä ja toimijat puolestaan pääsevät osallistumaan kehittämiseen. Osallisuus tuo eri näkökulmia esille kehittämisen eri vaiheissa. (Toikko & Rantanen 2009, 90 - 91.)

Toimijoiden osallisuutta voidaan tukea johtamisen avulla sekä eri organisointitavoilla käyttämällä tiimejä ja ryhmiä kehittämisen instrumentteina. Osallistamisen sosiaalisia prosesseja tuetaan myös koulutuksen ja työnohjauksen avulla, jolloin oppimis- ja kehittämisprosessin nivoutuvat toisiinsa. Sosiaalista osallisuutta tuetaan myös mahdollistamalla käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen itse kehittämiseen. Konkreettiseen kehittämistoimintaan osallistaminen voi tapahtua esim. kokeilevan toiminnan, Living Lab-mallin, työkonferenssien, muutoslaboratoriotyöskentelyn kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 94 - 107.)

Kun kehittäminen kohdentuu lastensuojelun laitostyöhön, niin kehittämiseen yleisesti vaikuttavia tekijöitä ovat rakenteelliset tekijät, työntekijöiden sitoutuminen perustehtävään, kuntien sosiaali- ja terveystalitiikka ja sen perusteella tehtävä strategiatyö, asiakaskunnan tarpeet sekä niiden muuttumisen vaikutus asiakastyöhön. Työilmapiiri, asennoituminen työhön, yhteinen ymmärrys perustehtävästä ja sitoutuminen siihen ovat perusedellytys laitosten kehittämisessä. Toimintaympäristö määrittelee työyhteisön perustarkoituksen eli miksi se on

olemassa ja mitkä ovat sen perustehtävät. Kehittämistä ei voi tapahtua mikäli toimintaa ohjaavia periaatteita ei tunneta tai perustehtävä ei ole kaikille selvä. Yleiset yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat laitostyön kehittämiseen, joskin asiantuntijoiden mukaan laituskulttuuri muuttuu hitaasti siitäkin huolimatta, että henkilökunnan toimintatavat muuttuisivat. Henkilöstön koulutustaso ja osaaminen on yksi laitoksen kehittymiseen ja kehittämiseen vaikuttava tekijä, mutta asiantuntijat eivät pidä sitä keskeisenä. Kehittäminen linkittyy johtamiseen ja hallintointiin sekä työntekijöiden innovaatioihin. (Salminen 2004, 72.)

3.2 Kehittämispöessi

Kehittämispöessilla on viisi kehittämistöiminnan tehtävää. Kehittämispöessi tarvitsee perustelut miksi kehittäminen on tärkeää ja mitä lähdetään kehittämään. Tavoite pitää määrittellä mahdollisimman konkreettisesti. Tämän perustelun kautta kehittämistöimintaa lähdetään organisoimaan. Organisointi pitää sisällään tavoitteen asettelun hyväksynnän ja virallistamisen sekä käytännön toteutuksen suunnittelun ja valmistelun. Organisoitivaiheessa määrittellään myös käytössä olevat resurssit ja kehittämiseen osallistuvat toimijat. Kolmas tehtävä muotoutuu toteutuksen ympärille, joka pyritään kohdentamaan ja rajaamaan mahdollisimman tarkasti. Toteutukseen kuuluu kehittämisen ideointi, priorisointi, kokeilu ja mallintaminen. Toteutus on konkreettista käytännön tekemistä, jota arvioidaan ja analysoidaan erilaisissa seurantaryhmissä. Arviointi puolestaan toimii kehittämispöessin suuntaamisen apuna, jonka tuottaman tiedon perusteella kehittämispöessia ohjataan eteenpäin. Arviointi antaa näyttöä siitä, onko kehittämisellä päästy asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämispöessin lopuksi tehtäväksi jää tulosten levittäminen ja juurruttaminen osaksi toimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 56 - 63.)

Kehittämispöessia voidaan tarkastella erilaisten kehittämismallien kautta. Lineaarinen malli kuvaa yksinkertaisesti pöessin etenemistä tavoitteen määrittelyyn, suunnittelun ja toteutuksen kautta projektin päättämiseen ja arviointiin. Tavoite määrittellään ideoinnin ja tarpeen perusteella selkeästi ja se toimii projektin

perustana. Projektisuunnitelma tarkentuu suunnitteluvaiheessa ja silloin mietitään, ketkä projektiin osallistuvat sekä kartoitetaan projektiin sisältyviä riskejä ja taloudellisia ja toiminnallisia edellytyksiä. Toteutusvaiheessa toteutetaan suunniteltu kehittäminen käytännössä, jonka myötä syntyy malli, prosessi tai tuote eli kehittämisprosessin tulos. Projektin päättäminen ja arviointi on kehittämisprosessin viimeinen vaihe. Tämä tapahtuu suunnitellusti ja sisältää projektin loppuarvioinnin, työskentelyorganisaation purkamisen ja mahdollisen jatkotyöskentelyn ideoinnin. Kehittämishankkeen loppuvaiheessa tutkimuksellisesti koottu aineisto analysoidaan ja tulokset arvioidaan yhdessä kehittämissankkeeseen liittyvien sidosryhmien kanssa. Saatu tulos raportoidaan ja jaetaan asianomaisille. Arvioinnissa pitää pohtia saatiinko kehittämissankkeella vastauksia esitettyihin kysymyksiin ja toteutuivatko hankkeelle asetetut tavoitteet. (Meredith & Mantel 2003, 611; Anttila 2007, 98; Toikko & Rantanen 2009, 64 - 65.)

Kehittämistoimintaa jatkuvana prosessina kuvaa spiraalimalli, jossa kehittämis toiminnan etenemistä kuvataan syklinomaisesti eli spiraalina. Perusteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi jatkuvat ensimmäisen kehän jälkeen sisältäen useita peräkkäisiä kehiä. Kehittämistoimintaa ja tuloksia arvioidaan uudelleen ja uudelleen kehittämis toiminnan edetessä, jolloin tavoitteet, organisointi ja toteutus tarkentuvat. Tämänkaltainen reflektio on prosessin solmukohta, jossa kehittämistä tapahtuu ja seuraavat prosessinkehät spiraalissa täydentävät aiempia. Kehittämisprosessi spiraalimallin mukaan vaatii pitkäjänteistä toimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 66 - 67.)

Muita kehittämisprosessia mallintavia tarkastelutapoja ovat tasomalli ja spagettimainen prosessi. Tasomalli on horisontaalisen sijaan vertikaalinen, jossa prosessi etenee tasolta toiselle monisyisen arvioinnin kautta. Spagettimaisen prosessin mukaan todellisuus on edellä esitettyjä malleja monimutkaisempi, joten sen mukaan perustelua, organisointia, toteutusta ja arviointia koskevien tehtävien ajoitusta tai järjestystä ei voi ennalta määrittellä. Spagettimaisen prosessin eteneminen määrittellään tilannekohtaisesti ja se saattaa edetä epäloogisesti ja katkonaisesti. Vapaasti muotoutuva prosessi ja siihen liittyvä dialogi muodosta-

vat kehittämistoiminnan ytimen. (Toikko & Rantanen 2009, 69 - 71.) Omaa kehittämisprosessiamme kuvaa parhaiten lineaarinen malli.

3.3 Tutkimuksellisuus kehittämistoiminnassa

Toikko ja Rantasen (2009, 18) mukaan kehittämistoiminnan välineistä puhuttaessa viitataan usein tutkimusmenetelmiin. Kehittämistoiminnassa menetelmä voidaan määritellä järjestelmälliseksi ja perustelluksi tavaksi toimia tavoitteen saavuttamiseksi ja se on hyvin instrumentaalinen. Menetelmillä on vahva käytäntösuhde ja ne muotoutuvat yrityksen ja erehdyksen kautta. Menetelmän tulee olla läpinäkyvä, jotta sitä voidaan tarkastella myös ulkopuolisten tahojen toimesta ja parhaimmillaan se on siirrettävissä kontekstista toiseen. Kehittäminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta, joten dialogisuus on merkittävässä roolissa. Menetelmän valinta perustuu käytäntöön ja siihen, että valitulla menetelmällä saadaan aikaan tavoiteltuja tuloksia. (Seppänen-Järvelä 2009, 21 - 23.)

Tutkimuksella tavoitellaan tietoa ja kehittämisellä pyritään saamaan aikaan parannettuja tuloksia. Kehittämistyössä nämä molemmat usein yhdistyvät. Kysymys tiedonintressistä liittyy tutkimus- ja kehittämismenetelmien valintaan. Kehittämishankkeissa tiedontuotanto voi olla sosiaalinen, reflektioon perustuva, tapahtuma tai prosessuaalista tietoa, joka kertoo, kuinka jokin asia tehdään. Kehittämistyössä tarvitaan tietotaitoa, taitotietoa sekä hiljaisen tiedon eli tekijän tiedon näkyväksi tekemistä. Kyse on siis laajennetusta tiedon käsityksestä. (Vilkkä 2005, 49; Anttila 2007, 9 - 11; Toikko & Rantanen 2009, 39 .)

Toikko ja Rantanen (2009, 42 - 43) lähestyvät tiedontuotantoa viidestä eri näkökulmasta. Hänen mukaansa tietoa syntyy siellä, missä itse toiminta tapahtuu. Tieto nousee aidosta käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista siellä olevia käytännön ongelmia. Tieto on luonteeltaan raja-aidat ylittävää teorian ja käytännön osalta, mutta noudattaa pääosin tieteellisen tiedon lainalaisuuksia. Tietoa eivät tuota tutkijat, vaan heidän ohellaan käytännön toimijat, kehittäjät ja konsultit. Tietoon suhtaudutaan itsekriittisesti ja sitä reflektoidaan ja sen hyödynnettävyyttä kyseisessä ympäristössä tarkastellaan. Tietoa testataan käytännössä ja

myydään ja tuotetaan kysynnän mukaan. Tässä on osaltaan kyse myös tiedon laadunvalvonnasta.

Yleensä yhdessä kehittämistyössä on piirteitä useasta eri lähestymistavasta ja niistä kustakin on poimittu omaan kehittämistyöhön parhaiten soveltuvat piirteet. Sovellettuna tapaustutkimus sopii hyvin kehittämistyöhön valittavaksi lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti ja tuottamaan ajankohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta sen todellisessa toimintaympäristössä. Tutkimus kohdistuu tapaukseen (case), joka voi olla toiminta, palvelu, tuote, prosessi, yksilö, ihmisryhmä, organisaatio tai sen osa. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan suppeasta kohteesta paljon tietoa sekä vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Uutta tietoa tuotetaan kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa sekä määrällisillä että laadullisilla menetelmillä tai niitä yhdistelemällä. (Ojasalo ym. 2009, 52 - 53, 55.)

Oma kehittämistyömme rakentuu myös Toikon ajatukselle siitä, että tietoa syntyy toimintaympäristössä ja se on toimijoiden hallussa. Osaamiskartoituksen avulla tietoa eli lastensuojelunsijaishuollon työntekijöiden osaamista mitataan ja tuodaan näkyväksi kehittämisenäkökulmasta. Työssämme on paljon tapaustutkimukseen liittyviä piirteitä pyrkiessämme ymmärtämään kehittämiskohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen kohteena on tapaus eli MilaPron sijaishuoltoyksiköiden henkilöstö ja heidän osaamisensa Varsinais-Suomen alueella ja tutkimus toteutetaan määrällisillä eli kvantitatiivisilla menetelmillä osaamiskartoituskyselyn muodossa.

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta toteutettaessa tutkimuskysymykset on johdettu tiedossa olevista teorioista, jotka selittävät mitattavaa ilmiötä. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu deduktioon eli ilmiötä tarkasteltaessa edetään yleisestä yksityiseen. Tutkimus perustuu lukuihin, joiden määrällisiä tuloksia tarkastellaan kappaleina tai suhteellisina osuuksina kokonaismääristä. Kvantitatiivisena menetelmänä kyselytutkimus soveltuu hyvin kehittämistutkimuksen välineeksi mitata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittaukset saadaan siis numeerisina arvoina, joiden avulla pyritään vastaa-

maan sellaisiin kysymyksiin kuin ”mikä?”, ”missä?”, ”kuinka usein?” ja ”kuinka paljon?”. Tutkimustapa on nykyään yleisesti käytetty ja sen aiheellisuus perustuu siihen, että lähes mitä tahansa ilmiötä kyetään mittaamaan numeerisesti ja analyysivaiheessa numeroiden käsitteleminen on vaivatonta. (Kananen 2012, 32, 121; Nummenmaa ym. 2014, 16.)

4 OSAAMINEN

4.1 Mitä on osaaminen

Osaamisen määrittelyä löytyy paljon johtamiskirjallisuudesta. Osaaminen on määritelty useassa yhteydessä ammattitaidoksi, jota pitää kehittää, arvioida ja motivoida. Osaamisesta käytetään myös termiä kompetenssi (Ojala 2008, 50). Osaamisella on suuri merkitys yksilölle pärjätäkseen omassa työssään ja tunteakseen työssään onnistumisen tunnetta, joka puolestaan vahvistaa osaamisen tunnetta ja edistää yksilön työhyvinvointia. Lisäksi yksilön osaaminen vaikuttaa työyksikön/-ryhmän tuloksiin, joka taas vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn. Voidaankin todeta, että osaamisella on suuri merkitys sekä yksilölle että organisaatiolle.

Osaamisella tarkoitetaan työssä tarvittavien tietojen ja taitojen omaksumista ja näiden innovatiivista hyödyntämistä käytännössä. Osaaminen on osa inhimillistä pääomaa, jota voidaan mitata mm. henkilöstön koulutustasolla, työtyytyväisyydellä ja terveydentilalla. (VVM 2001,7) Hätönen (2007, 12) kuvailee osaamista myös tietojen ja taitojen taitavana ja luovana yhdistämisenä sekä kyynä johtaa omaa työtään ja samalla työskennellä osana ryhmää siten, että osaa tarkastella omaa työtään ja kehittää omia työtapojaan. Virtainlahti (2009, 23) tiivistää osaamisen määrittelyn seuraavasti: osaaminen on erityistä tietoa tai taitoa, joka näkyy ja jota hyödynnetään käytännössä sopivalla ja tarkoituksenomaisella tavalla.

Kokonaisuuden valossa katsottuna yrityksen toiminnassa kytkeytyvät erilaiset ulottuvuudet toisiinsa: yksilötasolla on taitoja (skills), joita käytetään työtehtävien suorittamiseen. Tiimit ja yksiköt rakentavat näiden taitojen varaan kyvykkyyksiä (capabilities), jotka näkyvät käytännön työssä toistuvina käytäntöinä tai tapoina toimia. Lisäksi yrityksellä on osaamista (competence), jotta tarvittavat tehtävät toteutuu ja saavutetaan tulosta. (Niiranen ym. 2010, 94.) Osaaminen voidaan nähdä myös organisaation voimavarana, jossa yhdistyy nykyisen ja tulevan

henkilöstön, yksilön ja ryhmän olemassa olevat kyvyt ja niiden organisointi (Boudreu & Ramstad 2008, 16).

Tänä päivänä osaaminen ja osaamisvaatimukset vanhentuvat ja muuttuvat useasti. Tästä syystä osaamista tulisi kehittää jatkuvasti ja olla kiinnostunut uusista asioista, jotta ammattiosaaminen olisi ajan tasalla. Osaaminen on jatkuvaa tiedon ja taidon uusiutumista, joka sulautuu ja muokkautuu ympäristön mukaan. (Virtainlahti 2009, 26.) Sijaishuollon toimintaympäristöä muokkaavat lastensuojelun lait, asetukset, laatusuosituksset, uudet työmenetelmät ja asiakkaiden kirjavat diagnoosit ym., joten osaamista tulee kehittää jatkuvasti, jotta pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Jotta organisaatio turvaisi tulevaisuuttaan, tarvitaan olemassa olevan osaamisen ja tietämyksen esille tuomista ja jakamista. Osaaminen ei kuitenkaan ole työntekijöiden henkilökohtaista omaisuutta, vaan työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitä jakamaan sitä muille. Oma osaaminen kehittyy harjaantumisen, kehittymisen ja koulutusten kautta ja osa tästä panostuksesta pitäisi palautua takaisin organisaation käyttöön myös jaettuna tietämyksenä. Tietämyksen jakamisen avulla tulee jokaisen panos hyödynnettyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä varmistetaan toimintakyky yllättävissäkin tilanteissa. Hiljaisen tietämyksen jakaminen edistää hyvien käytäntöjen jakamista, jotka taas varmistavat työn sujumisen sekä laadun pysymisen kohdallaan. Tietämisen jakaminen parantaa myös työyhteisön yhteisöllisyyttä eikä tiettyjen osaajien ”harteille” kasaudu liikaa tehtäviä. (Virtainlahti 2009, 108 - 110).

4.2 Osaamisen eri tasot

Ydinosoaminen

Ydinosoaminen on jotain sellaista osaamista, joka tekee organisaatiosta kilpailukykyisen verrattaessa muihin alan organisaatioihin. Ydinosoamista ei ole alussa, vaan se kehittyy organisaation toiminnan aikana. Ydinosoamisen tunnistaminen on organisaation kannalta oleellisen tärkeää, jotta se kirjataan strategiaan ja tuoda näkyväksi. Ydinosoamisessa on kyse henkilöstön ja johdon kyvyk-

kyiden, tiedon ja osaamisen yhdistelmästä. Se koskettaa jollakin tapaa kaikkia organisaation jäseniä, yksiköitä ja tehtäviä sekä on sovellettavissa organisaation toiminnan kaikilla tasoilla. Ydinosaaminen on elinkaareltaan pitkää ja se on vaikeasti kopioitavissa tai korvattavissa. Organisaation lisäksi myös yksilöllä voi olla ydinosaamista, joka erottaa hänet muista työntekijöistä ja synnyttää henkilökohtaista etua työmarkkinoilla. (Hätönen 2007, 18 – 19.) Kehittämistyössämme on tarkoituksena tuoda esiin MilaPron ydinosaaminen eri ulottuvuuksineen. Ydinosaamisen näkyväksi tekeminen saattaa jatkossa hyödyttää yritysorganisaatiota esimerkiksi kilpailutuksissa ja todentaa tehtävää työtä laatu- ja asiakasnäkökulmista huomioiden.

Viitala (2013) kirjoittaa ydinosaamisten lisämerkityksestä organisaation asiakkaille. Näistä asiakas on valmis maksamaan. Ydinosaaminen ei ole pelkästään perusosaamista, vaan jotain sellaista, joka ei synny helposti ja nopeasti. Usein ne liittyvät prosesseihin tai teknologiaosaamiseen tai organisaation ulkopuolisiin suhteisiin. Lastensuojelun sijaishuollossa voidaan ajatella, että esimerkiksi jonkun tietyn menetelmän käyttö tai erikoistuminen vaikka päihdeosaamiseen, on sellaista ydinosaamista, jota kunnan sosiaalityöntekijä hakee sijoitettavalle asiakkaalleen. Sijaishuollonlaitoksen kyky käyttää kyseistä menetelmää tuloksellisesti ja paremmin kuin muut, on se, mikä tekee laitoksesta kilpailukykyisen. Toikko (2012) toteaaakin, että tänä päivänä yksityiset palveluntuottajat tavoittelevat kehittämisellään osaamisen ja luovuuden osoittamista palvelun ostajille.

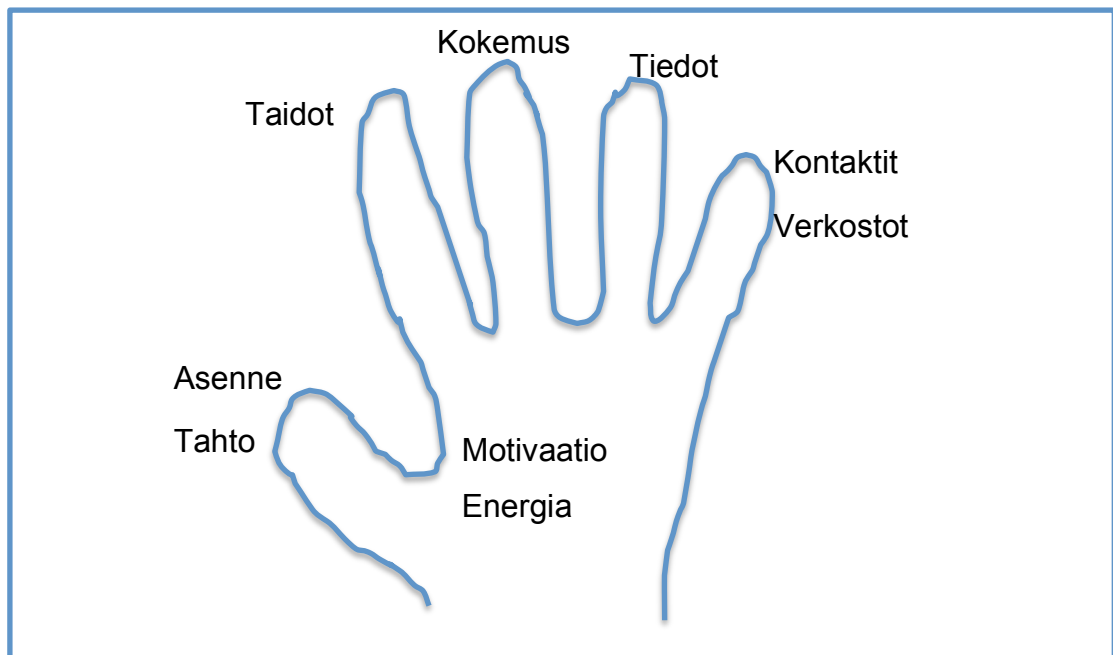
Yrityksen tulisi tunnistaa osaamisensa, joka on ainutlaatuista, tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja mahdollistaa uusia haasteita tulevaisuudessa. Ydinosaamisen tunnistamisessa on hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin. Organisaation toiminta-ajatuksen, joka kuvailee organisaation merkityksen ja olemuksen. Vision, joka kertoo organisaation toiminnan tavoitteet ja kuinka osaaminen luo mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Toiminnan kenttään, jota tutkimalla löytyy kilpailijoiden osaaminen ja näin varmistetaan erottuva osaaminen kilpailijoihin nähden. (Tuomi & Sumkin 2012, 83-84.)

Yksilöosaaminen

Otala (2008, 47, 50) kirjoittaa, että yksilön osaaminen koostuu taidoista, tiedoista, kokemuksesta ja kontakteista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, joiden avulla yksilö pystyy suoriutumaan työtehtävistään ja jotka auttavat yksilöä toteuttamaan hyvän työsuorituksen. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus, asenteet, tunneäly ja motiivi. Nämä ominaisuudet ovat hyvin tärkeitä yksilön kyvyssä sopeutua uusiin tilanteisiin ja taidoissa tulla muiden ihmisten kanssa toimeen.

Yrityksessä osaaminen on sidottu yksittäisiin ihmisiin. Yksittäinen osaaminen antaa yritykselle paljon kehitysmahdollisuuksia, mutta se sisältää myös riskejä. Jos työntekijä päättää vaihtaa työpaikkaa, yritys menettää tällöin kaiken työntekijän osaamisen. Yksilöosaaminen sisältää ammattiin liittyvät teoreettiset ja käytännön tiedot ja taidot. Lisäksi se käsittää yksilön fyysiset ja psyykkiset valmiudet tavoittaa määrällisiä ja laadullisia saavutuksia omassa työssään. Yksilöosaamista ovat myös työntekijän asenne ja näkemys omasta työtehtävästä ja kuinka työntekijä hyödyntää ympärillään olevia verkostoja. ”Hiljainen tieto”, jota on kehittynyt työntekijälle kokemuksen kautta, on myös yksilöosaamista. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 18 – 20, Hamilaksen 2012, 5 mukaan.)

Osaamista on kuvattu myös osaamisen kädellä (kuvio 3). Osaaminen lähtee yksilön motivaatiosta ja energiasta saada aikaiseksi sekä halusta kehittää omaa osaamista. Osaamiseen tarvitaan myös tahtoa ja asennetta, jotta opimme uusia asioita. Tahtoessaan yksilön oppiminen on nopeampaa. Taidot kehittyvät yksilön toteuttaessaan omaa työtään. Kokemusta karttuu joka elämän osa-alueella toimimalla erilaisissa tilanteissa. Koulutukset, tutkinnot ja erilaiset kurssit kartuttavat yksilön työtehtävissä tarvittavia tietoja. Oman alan osaamista omassa työtehtävässä lisää myös toimiminen erilaisten tahojen ja verkostojen kanssa. (Virtainlahti 2009, 24-25.)



Kuvio 3. Yksilön osaaminen – osaamisen käsi (Virtainlahti 2009, 25).

Suonsivu (2014, 48 - 49) tuo esiin kuinka se, että ihminen kokee osaavansa työnsä, on yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä. Työelämässä tarvitaan yksilön halua kehittää omaa osaamista. Oma osaaminen rakentuu itsensä tuntemukselle, työhön sitoutumiselle, omien vahvuuksien ja persoonan tunnistamiselle, tehokkaalle ajankäytölle sekä työn ja vapaa-ajan tasapainolle. Yksilön pitää myös osata johtaa omaa osaamistaan rakentavasti. Yksilön osaaminen voidaan jakaa ammattiosaamiseen, sosiaaliseen osaamiseen sekä henkilökohtaiseen osaamiseen. Työntekijän haluttomuus oman osaamisen kehittämiseen saattaa liittyä epävarmuuteen omista tiedoista, taidoista sekä uuden oppimisen kyvystä. Nämä tekijät ikä mukaan lukien tulee huomioida suunniteltaessa henkilöstökoulutuksia. Tämän tiedon valossa osaamiskartoituskyselyssä oli yhtenä osaamiskonaisuutena itsensä kehittäminen. Lisäksi voidaan ajatella, että työssään hyvinvoiva työntekijä on pitkäaikainen työntekijä, jolloin vaihtuvuus olisi pieni. Tällainen on lastensuojelun sijaishuollossa todella tärkeää asiakkaiden näkökulmasta.

Osaamisella on myös erilaisia merkityksiä yksilölle. Yksilö pärjää ja onnistuu työssään, mitä paremmin hän sen osaa. Yksilön onnistumiset työssään taas tuovat arvostusta muilta ja täten hänen osaamisensa määrittää myös hänen

asemansa. Tutkimuksissa on todettu, että yksilön työviihtyvyys paranee, kun hän saa kokea oppimista ja tuntee itsensä tarpeelliseksi. (Viitala 2013, 179.) Yksilön osaaminen on hänen perustansa onnistumiseen ja kehittymiseen omassa työssään ja työryhmässään (Viitala 2006, 109).

Organisaatio-osaaminen

Organisaation osaamista on osaaminen, joka on yrityksessä työpäivän jälkeenkin. Järjestelmät, työtavat, työkalut ja toimintamallit ovat yritysosaamista sekä siihen sisältyvät käsitykset ja ajattelumallit, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 21. Hamilaksen 2012, 6 mukaan.) Organisaation osaamista on yrityksen samanlainen ajatus toiminnan tärkeydestä, toteutuksesta ja toimintatavoista. Organisaation tulee ymmärtää osaaminen voimavarana, jota tulee vaalia, ohjata ja tukea. (Ojala 2008, 53.)

Osaaminen on organisaatiossa olevaa aineetonta pääomaa, joka voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan eli inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Inhimillinen pääoma on tiiviissä yhteydessä yksilöiden kyvykkyyksiin tarkoittaen henkilöstön osaamista. Suhdepääoma pitää sisällään organisaation toiminnan kannalta tarpeelliset ja välttämättömät suhteet asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin ja se voi olla epävirallista tai henkilöitynyttä. Rakennepääomaan kuuluvat toimintajärjestelmät ja teknologia, joita organisaatio käyttää. Jotta organisaation osaaminen ja toimintakyky pysyisivät yllä myös muutoksissa pitää keskeinen asiantuntijatiieto tunnistaa ja tämän tiedon säilyttämiseksi tulee luoda ja kehittää käytäntöjä ja menetelmiä. Asiantuntijuus organisaatiossa kehittyy mm. työkokemuksen ja koulutuksen kautta. Organisaatiolle arvokasta pääomaa ovatkin juuri henkilöstön kokemuksen kautta syntynyt osaaminen ja asiantuntemus, joiden kautta tiedolliset ja taidolliset kompetenssit hyödyttävät koko työyhteisöä. Organisatorinen osaaminen siis ylläpitää tietoa organisaation tuotteista, prosesseista ja palveluista, tukee luottamuksellisia suhteita asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin sekä sitoo työn sujuvuuden kannalta tärkeitä sosiaalisia verkostoja yhteen. (Mäki & Kuronen - Mattila 2014, 258 - 259.)

Laakso (2009, 261) tuo väitöskirjassaan esille lastenkotityön moninaiset osaamisvaatimukset. Pelkkä sosiaalipedagoginen osaaminen ei riitä lastensuojeluorganisaatiossa työskentelyyn eikä työtä voi oppia pelkästään kouluttautumalla. Lastenkotityön sisällöksi eivät riitä pelkästään hoito, kasvatus ja terapia. Työssä tarvitaan valmiuksia pyörittää arkea sekä toimia yhdessä lasten ja heidän perheidensä kanssa. Työssä korostuvat tilannetaju, yllätyksellisyys ja pahan läsnäolo. Työ edellyttää reflektiivisyyttä ja eettisyyttä. Lapsen ja työntekijän välinen suhde voi olla vuosien mittainen ja muodostua läheiseksi. Lastenkodin työntekijöiden vastuulla on, että lapsen oikeudet turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen ja erityiseen suojeluun toteutuisivat lastenkodissa niissä normeissa, jotka lastensuojelulaissa on säädetty. Lastenkotityön erityispiirteiden on todettu jäävän eri koulutuksissa varsin vähälle huomiolle.

Niiranen ym. (2005, 102) määrittelevät, että organisaatio on yksikkö, joka sen sisällä olevien yksilöiden kautta oppii omasta toiminnastaan ja sen myötä oppii kohtaamaan ja ratkaisemaan eteen tulevia haasteita. He toteavat, että yksilöosaaminen ja organisaatio-osaaminen ovat vahvasti sidottuja toisiinsa. Sosiaalialan organisaatiossa yksilön osaaminen ei välttämättä aina riitä ja tällaisissa tapauksessa työntekijällä on tukena organisaation moniammatillinen työryhmä. Tällä hankkeella on tarkoitus tuoda esiin MilaPron osaaminen siltäkin näkökulmasta, että yksiköissä voidaan konsultoida toista yksikköä heidän esiin tulleella vahvalla erityisosaamisalueellaan.

4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on pääosin yksikön liiketoiminnasta vastaavilla johtajien sekä yksikön vetäjien vastuulla. Se on järjestelmällistä johtamistyötä, jonka avulla turvataan organisaation tavoitteiden ja päämäärien mukainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisesta riippuu yrityksen kilpailukyky. Se pitää sisällään sen mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtaminen on tarkoituk-

senmukaista toimintaa, jonka kautta yrityksen strategian mukaista osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Tärkein osa osaamisen johtamista on organisaatiossa toimivan henkilöstön osaamisen tason vaaliminen, kehittäminen sekä tehokas hyödyntäminen. Lähtökohtana koko yrityksen osaamiselle onkin yksilöiden osaaminen. Osaamisen johtaminen tulee huomioida osana henkilöstösuunnittelua. (Viitala 2012, 170,172.)

Osaamisen johtamista voidaan tarkastella Viitalan (2012, 175) mukaan kokonaisjärjestelmänä, joka muodostaa puitteet sille, että osaamisen johtaminen toimii. Nämä järjestelmän osatekijät suuntaavat huomiota, rytmittävät tekemistä, jäsentävät päätöksentekoa ja varmistavat asioiden tapahtumista. Tähän kuuluvat osaamisen laatuun ja määrään liittyvät suunnittelu- ja seurantajärjestelmät, osaamisen kehittämisjärjestelmät, osaamista tukevat muut HR-toiminnot, tietohallinto järjestelmineen, organisaatorakenne ja työn organisointi, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä osaamisriskien hallinta. Edellä mainitut osatekijät pitävät sisällään rekrytoinnin, palkkauksen, urasuunnittelun, perehdyttämisen, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, kokonaisvaltaisen kouluttamisen ja kehittämisen sekä työhyvinvoinnin. Parhaimmillaan osaamisen johtamisen yksittäiset elementit tukevat toisiaan ja osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä palvelee entistä paremmin yrityksen strategisia tavoitteita.

Salojärven (2013, 148 - 149) mukaan osaamisen johtamisessa voidaan erottaa erilaisia kehitysvaiheita. Ensimmäinen vaihe sisältää yksilö- ja ryhmätasoisia kehittämis- ja koulutustoimintaa, joka ei ole sidottu yrityksen strategiaan, vaan osaamista arvioidaan suhteessa nykyisten tehtävien vaatimuksiin. Osaamisen johtamisen toisessa vaiheessa organisaation osaamista pyritään kartoittamaan ja taltioimaan laajempaa hyödyntämistä varten ja tulevaisuuden osaamistarpeita pyritään ennakoimaan. Kolmannessa vaiheessa osaamisen johtaminen nähdään koko organisaation päämäärät käsittävänä kehittämistoimintana, jota ohjaavat sekä strategia että yksilöt, työryhmät, työyhteisöt ja verkostot. Neljäs vaihe on innovatiivinen ja se tähtää uuden osaamisen sekä tiedon luomiseen organisaatiossa ja sen verkostoissa. Strategisesti osaamisen johtaminen on sitä kehittyneempää, mitä pidemmällä vaiheasteikolla ollaan.

5 OSAAMISKARTOITUS

5.1 Oppiminen organisaatiossa

Organisaatioissa tapahtuu oppimista. Puhutaan oppivista organisaatioista, joissa asiantuntijuuden kehittyminen ja yksilön oppiminen ovat sisäisten tietorakenteiden muuttumista. Oppivat organisaatiot nähdään kokeilunhaluisina, luovina ja toimintakeskeisinä. Ammatillinen tieto ja osaaminen eivät kuitenkaan ole yksilön henkilökohtaista pääomaa, vaan työyhteisön jaetun toiminnan kohde. Uutta tietoa opitaan sekä luodaan niin yksilö kuin organisaatiotasollakin. Vallitsevia käytäntöjä kyseenalaistamalla, analysoimalla sekä etsimällä uusia ongelmanratkaisumalleja mahdollistetaan organisaation kehitysprosessi. Myös virheiden tekeminen sallitaan, koska niiden kautta saattaa syntyä uusia oivalluksia. Koettelemalla, kyseenalaistamalla ja analysoimalla muutosprosessin aikana syntyneitä malleja taataan kehittämisen jatkuminen. Organisaation työntekijöillä on tiedossa selkeä visio, jonka tavoitteita kohti he yhdessä työskentelevät. Asiakaslähtöisyys ja kommunikointi korostuvat oppivassa organisaatiossa. (Laaksonen H. 2008, 22; THLb 2015.)

Äkillisesti syntyvät oivallukset ovat harvoin organisaation oppimisen eli tiedonluomisen taustalla, vaan se perustuu pitkäjänteiseen työskentelyyn. Tavoitteellinen ja tarkoituksenmukainen työskentely sekä muutosmyönteiset asenteet ovat perusta uuden kollektiivisen tiedon luomiselle. Oppivan organisaation jäsenen pitää innostua uusista asioista, kyetä sitoutumaan muutosten tekemiseen yhdessä toisten kanssa, omata halua ja uskallusta puuttua asioihin sekä hänellä pitää olla oppimiskykyä ja halua oppia uutta. Oppivan organisaation toteutuminen edellyttää luottamuksen ilmapiiriä, jossa jäsenet kunnioittavat toisiaan sekä huomioivat toisensa. Tämä näkyy aitona kuunteluna ja kommunikointina. Oppivan organisaation jäsen osaa myös reflektoida omaa toimintaansa. Ollakseen tehokas oppivan organisaation pitää olla taitava seuraavilla viidellä osa-alueella: uusien lähestymistapojen kokeilu, systemaattinen ongelmanratkaisu, menneisyydestä ja omista kokemuksista oppiminen, toisten kokemuksista oppiminen

sekä osaamisen nopea ja tehokas siirto läpi organisaation. (Laaksonen H. 2008, 23; THLb 2015.)

Hiljaisen tiedon käsite on Michael Polanyin esille tuoma. Sillä tarkoitetaan sellaista merkityksellistä tietoa yksilön ja yhteisön toiminnassa, jota on vaikeaa esittää tai kuvata kielellisesti. Hiljainen tieto on taustalla olevaa, mutta se kuitenkin säätelee ja ohjaa ihmisen toimintaa piilevästi tai näkymättömästi. (Hakkarainen & Paavola 2008, 59.)

Hiljaista tietoa voidaan lähestyä tiedonhankintanäkökulmasta, osallistumisnäkökulmasta sekä tiedonluomisnäkökulmasta. Tiedonhankintanäkökulmaan liittyy toimintojen automatisoituminen ja intuitiivinen tieto. Tällöin kyse on ns. ”näppituntumasta”, jonka varassa asiantuntija kykenee ratkaisemaan ongelmia vaitonvaraisesti. Tieto ei ole selitettävissä tai se on kristallisoitunutta älykkyyttä eli pitkäaikaisessa kokemuksessa muodostunutta tietotaitoa. Osallistamisnäkökulman mukaan monimutkaisten tietojen ja taitojen siirtyminen edellyttää vuorovaihtukseen perustuvia verkostoyhteyksiä. Eli tieto ja taito välittyvät osanottajien jakaessa samoja sosiaalisia käytäntöjä. Tämä toteutuu pitkäaikaisessa mestarioppipoika suhteessa, jolloin tietorakenteiden omaksumisen lisäksi asiantuntijakulttuuri tulee osaksi kokonaisvaltaista taipumusta ajatella, toimia ja käyttäytyä tietyllä tavalla. Tiedonluomisnäkökulman kokoaa ja jalostaa kokemusperäistä hiljaista tietoa sekä synnyttää innovaatioita sekä sosiaalisten käytäntöjen muutosta. Tiedonluomisnäkökulma luo uusia tavoitteita sekä pyrkii järjestelmällisesti ylittämään aikaisempia saavutuksia hiljaisen tiedon analysoinnin, työvälineiden kehittämisen ja innovatiivisten prosessien ollessa avainasemassa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 72; Hakkarainen & Paavola 2008, 64 - 65, 68 - 69, 72- 73.)

Sekä organisaatiolla että yksilöllä on hiljaista tietoa. Yksilön hiljainen tieto on yksilön kokemuksen kautta tullutta osaamista tiettyihin tilanteisiin tai toimintaan, jota yksilön on vaikea välittää muille. Organisaation hiljainen tieto on sellaista, joka periaatteessa tiedostetaan, mutta kukaan ei osaa asiaa selittää. Kerrotaan, että näin on vaan tehty. Hiljaisen tiedon keräämisessä olisi hyvä huomioida sellaista hiljaista tietoa, joka liittyy tietoiseen tietoon. (Ojala 2008, 52 - 53)

Jotta organisaatio turvaisi tulevaisuuttaan, tarvitaan olemassa olevan osaamisen ja tietämyksen esille tuomista ja jakamista. Osaaminen ei kuitenkaan ole työntekijöiden henkilökohtaista omaisuutta, vaan työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitä jakamaan sitä muille. Oma osaaminen kehittyy harjaantumisen, kehittymisen ja koulutusten kautta ja osa tästä panostuksesta pitäisi palautua takaisin organisaation käyttöön myös jaettuna tietämyksenä. Tietämyksen jakamisen avulla tulee jokaisen panos hyödynnettyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä varmistetaan toimintakyky yllättävissäkin tilanteissa. Hiljaisen tietämyksen jakaminen edistää hyvien käytäntöjen jakamista, jotka taas varmistavat työn sujumisen sekä laadun pysymisen kohdallaan. Tietämisen jakaminen parantaa myös työyhteisön yhteisöllisyyttä eikä tiettyjen osaajien ”harteille” kasaudu liikaa tehtäviä. (Virtainlahti 2009, 108 - 110).

5.2 Osaamiskartoitus

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen edellyttävät osaamisen arviointia. Jos työntekijällä itsellään on kykyä itsereflektioon, oman osaamisen ja oppimisen riittävän kriittiseen arviointiin sekä riittävästi tietoisuutta, niin hän itse on paras oman osaamisensa arvioija. Toisaalta arvioijana voi toimia esimies, joka tuntee työtehtävän edellyttämän osaamisen sekä hänellä on riittävä käsitys jokaisen alaisensa osaamisesta, vahvuuksista ja kehitystarpeista. Laajimmillaan osaamisen arviointi tapahtuu organisaatiotasolla, jolloin arviointiin tarvitaan yksilöity ja koko organisaatiota koskeva arviointimalli. Tätä kautta päästään osaamisprofiileihin, osaamisen kartoittamiseen ja mittaamiseen. (Salojärvi 2013, 150 - 151.) Kehittämishankkeessamme osaamiskartoitus toteutettiin yksilötasolla, koska tavoitteenamme oli, että työntekijä itse havahtuisi miettimään omaa osaamistaan sekä tätä kautta arvostamaan ja tunnistamaan osaamistaan.

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on selvittää ja todentaa organisaation osaaminen ja osoittaa kehittämisen tarpeet. Osaamiskartoituksesta voidaan käyttää myös nimitystä kompetenssikartoitus. (Viitala 2012.) Tuomi ja Sumkin (2012, 89) ovat määrittäneet osaamiskartan tuovan näkyväksi organisaation

osaamista strategian valossa. Heidän mukaansa osaamiskartassa tulee esiin organisaation nykyiset osaamisen vaatimukset, osaamisen tasot ja näiden kehityssuunta.

Osaamiskartoitukseen kuvataan organisaation osaamiset. Näiden avulla on mahdollista lähteä mittaamaan osaamista ja myös varmistaa, että kaikilla on sama käsitys mitä milläkin osaamisella tarkoitetaan. Näillä kuvauksilla on myös tarkoitus tuoda esiin organisaation hiljaista tietoa, organisaation arvot, asenteet ja käsitykset. Samalla nämä tulevat dokumentoiduksi ja ovat kaikkien organisaation jäsenien nähtävillä. Osaamiskartoituksella voidaan mm. tuoda esiin:

- Organisaation osaaminen nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen
- Henkilökunnan oman osaamisen arvioinnin apuna
- Rekrytoinnissa uuden henkilön osaaminen
- Asioita, joita käydään yhteisöllisessä keskustelussa
- Kehyksen osaamisen kehittämiseksi (Hätönen 2007, 11.)

Kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset ja kahdenkeskiset tai ryhmätason pohdinnat ovat toiminnallisia käytännön keinoja osaamisen yksilötason paikantamiseen ja arviointiin. Lisäksi niiden avulla yksilö huomaa oman osaamisensa luonteen ja merkityksen. Tämän huomion johdosta yksilö herkistyy oman osaamisensa tarkasteluun ja kehittämiseen ja lisäksi muiden osaamisen arvostamiseen ja tunnistamiseen. (Nonaka 1995, 69.)

5.3 Osaamiskartoituksen hyödyntäminen

THLb (2015) on listannut Lastensuojelun käsikirjassaan osaamiskartoituksen vaiheet työpaikalla seuraavasti:

- Kartoitetaan yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa työssä tarvittavaa ydinosaamista ja osaamisalueita.
- Laaditaan osaamiskartta, jossa käy ilmi työtehtävissä tarvittavia osaamisalueita.
- Henkilöstö arvioi itse oman osaamisensa.

- Henkilöstön osaamista kuvataan valitulla asteikolla ja koodeilla.
- Toteutetaan työyhteisön osaamista kuvaava taulukko tai kaavio käyttäen työntekijöiden osaamisarvioita.

Viitala (2006, 87) on kuvannut prosessia kuvion 4 mukaisesti. Tärkeää on tunnistaa organisaation osaamiset ja tutkittava mitä se osaaminen on ja mitä osaamista tullaan tarvitsemaan ja mikä näiden osaamisten tämän hetkinen tila on.



Kuvio 4. Osaamisen prosessi (Viitala 2006, 87).

Osaamiskartoituksesta lähdetään liikkeelle katse tulevaisuuteen - ajatuksella. On tärkeää, että tulevaisuuden vaatimukset ja näkökulma ovat mukana jo alusta asti. Tulevaisuuden visioiden hahmottumisen jälkeen työntekijöiden on hyvä miettiä omia perustehtäviään. Lisäksi työntekijöiden tulisi miettiä tehtäviään tulevaisuuden näkökulmasta. Tehtävien listauksen jälkeen analysoidaan osaaminen, mitä se on ja millaista sen pitäisi olla. Analysointityöskentelyn tulokset ja kuvaukset laitetaan osaamiskarttaan. Työläin osio on tämän jälkeen kuvata osaamistasot. Tärkeää on saada näkyväksi osaaminen toiminnassa. Tehtävistä ja osaamisista muodostetaan lomake, jonka jokainen työntekijä täyttää itsearviointina. Lomakkeet analysoidaan yhdessä tai yksilötasolla ja niiden perusteella tehdään joko yksilöllisiä tai koko organisaatioita koskevia kehittämissuunnitelmia. Kehittämissuunnitelmat on hyvä saada toteutukseen, jotta osaamista voidaan tietyn ajan kuluttua taas arvioida. Toteutuksen seuraaminen on myös osaamiskartoituksessa tärkeää. (Kupias ym. 2014, 254-259.)

6 OSAAMINEN NÄKYVÄKSI – HANKE MILAPROSSA

6.1 Lähtökohdat

MilaPron henkilöstöä koskevassa visiossa ja strategiassa on määritelty, että MilaPro on valtakunnallisesti toimiva asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa laadukkaita ja räätälöityjä lastensuojelupalveluja. Strategian mukaan MilaProlainen voi työssään hyvin, hänellä on mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan, vahvuuksiaan ja kehittyä. MilaPron tavoitteet saavutetaan, kun organisaatiossa on oikeaa osaamista, tulevaisuuden osaamistarpeet ymmärretään ja osaamista jaetaan ja kehitetään. Tavoitteena on luoda Osaamispankki. Osaamiseen liittyy aina kouluttautuminen. MilaProssa on tavoitteena, että jokainen työntekijä saa ammatillista lisäkoulutusta tai konsultaatiota 3-5 päivää vuodessa. Osaamisen varmistamisessa yksiköjen koulutussuunnitelmat ja kehityskeskustelut ovat avainasemassa. MilaProssa ajatellaan, että osaamisen tason kehittäminen edellyttää osaamisen mittaamista. MilaProssa on tavoitteena kehitellä tapoja mitata ammatillista osaamista. Kokemus, työssä oppiminen ja uusi teoreettinen tieto tukevat asiakkaan hoitoprosessia. (MilaPro Intra 2015.)

Kehittämishankkeemme visiona ja tavoitteena on herättää MilaPron Varsinais-Suomen sijaishuoltoyksiköissä toimivat työntekijät tunnistamaan, hyödyntämään ja kehittämään omaa osaamistaan kokonaisvaltaisesti. Tätä varten laadimme yhteistyössä organisaation johdon kanssa osaamiskartoituslomakkeen, jossa työn kannalta oleelliset ydinosaamisalueet sisältöineen on määritelty ja joiden osalta henkilökunta pääsee arvioimaan ja pohtimaan oman osaamisensa tasoa työryhmäkohtaisesti. Osaamiskartoitus toteutetaan viidessä Turun lähialueella toimivassa sijaishuoltoyksikössä. Osaamiskartoituksen tulosten avulla saamme selville millaiseksi henkilöstö kokee osaamisensa ydinosaamisalueiden eri tehtävissä sekä taidoissa. Osaamiskartoitus tekee organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa näkyväksi. Sen avulla voidaan suunnitella henkilöstökoulutusta paikkaamaan mahdollisia osaamisvajeita sekä käyttää pohjana laajemmalle koulutussuunnitelman laatimiselle. Osaamiskartoituksen avulla voidaan myös eri yksi-

köissä oleva asiantuntijuus tuoda esiin ja asiantuntijoiden tietämystä voidaan jatkossa hyödyntää laajemmin eri yksiköiden välillä.

6.2 Hankekuvaus

Kehittämishankkeen suunnittelun aloitimme marraskuussa 2014. Ajatus yhteisen kehittämishankkeen tekemisestä perustui samankaltaisille ideoille ja kiinnostuksenkohteille siitä, mitä haluaisimme omassa työssämme kehittää. Kummallakin meistä oli ajatus siitä, että työtä lastensuojelun sijaishuollossa toteutetaan ammattitaitoisesti ja laadukkaasti, mutta työntekijä ei arjen keskellä kovinkaan usein herää pohtimaan omaa osaamistaan, sen mahdollisuuksia ja reunaehtoja. Vaikka työ perustuukin pitkälti työryhmätyöskentelyyn, niin lastensuojelussa työtä tehdään aina myös yksilöinä oman persoonan, koulutuksen sekä elämäkokemuksen kautta. Ajattelemmme yksilöillä olevan paljon ammattitaitoa, joka ei kokonaisuudessaan koskaan päädy hyödyttämään asiakasta, työyhteisöä tai organisaation toimintaa parhaimmalla mahdollisella tavalla. Toisaalta työhön saattaa liittyä vaikeiksi koettuja osa-alueita, joihin tarvittaisiin lisää tietotaitoa ja osaamista.

MilaPron sijaishuoltoyksiköiden henkilökunta on moniammatillista, koulutustaustoiltaan työntekijät ovat sosionomeja (amk), sairaanhoitajia (amk), lähihoitajia tai muun hoito- ja kasvatustutkinnon suorittaneita. Näin tilanne on myös omisissa työyksiköissämme, Veikkarin erityislastenkodissa ja koulussa sekä pienryhmäkoti Tuulensuojassa. Koulutustaustat ovat työntekijöiden tiedossa ja tältä pohjalta osaamista erilaisissa hoito- ja kasvatustilanteissa on helppo hyödyntää ja jakaa. Ns. hiljainen tieto onkin sitten asia erikseen eikä sitä mielestämme hyödynnetä läheskään niin hyvin kuin olisi mahdollista. Tämä edellyttäisi hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä.

Seuraava prosessikaavio (taulukko 1) osoittaa kuinka kehittämishankkeemme eteni MilaProssa.

Taulukko 1. Kehittämispöcessin kaavio.

AIKA	MENETELMÄT	TOIMIJAT	TUOTOS
Joulu- kuu 2014 - Tam- mikuu 2015	Kehittämistyön ideointi ja rajaaminen Tiedonhaku Ohjaustapaaminen Aivoriihityöskentely Teoriaan tutustuminen, syventyminen Kirjoitustyön aloittaminen	Projektivastaavat Toiminnan johtaja Tutoropettaja	Rajattu aihe Hyväksyntä kehittä- mishankkeelle Yhteisen näkemyksen tarkentuminen Raportin aloitus Alustava osaamiskar- toituskysely
Helmi- kuu 2015	Arviointi Sidosryhmätyöskentely Kehittäminen	Projektivastaavat Johtoryhmä	Osaamiskartoitus- kyselykaavake Raportti
Maa- liskuu 2015	Arviointi Kehittäminen Osaamiskartoitus Mittaaminen Aikataulun tarkistus Raportointi	Projektivastaavat Toiminnanjohtaja MilaPron yksiköi- den työryhmät Tutoropettaja Yksiköiden johta- jat	Osaamiskartoitus Tilastoaineisto Palaute Tulokset Raportti Työnjako
Huhti- kuu 2015	Kirjoittaminen Tulosten mittaus Tulosten esittäminen	Projektivastaavat Toiminnanjohtaja Palvelujohtaja Toimitusjohtaja	Tulokset Raportti

Ajatus osaamiskartoituksen käyttömahdollisuudesta hiljaisen tiedon ja yksiköis-
sä olevan osaamisen näkyväksi tekijänä vahvistui joulukuussa 2014. Projekti-
vastaavina tapasimme kehittämistyön ideoinnin merkeissä joulukuussa kolme

kertaa. Jalostimme tuolloin kehittämistyömme ideaa eteenpäin, pohdimme työhön liittyvää tietopohjaa sekä rajasimme aihepiiriä. Joulukuun tapaamisten perusteella teimme rajatun kehittämistyön aihe-ehdotelman MilaPron Turun alueen toiminnanjohtajalle ja kysyimme häneltä lupaa kehittämistyön eteenpäin viemiselle.

Jatkoimme projektivastaavien yhteistyötä ja yhdessä toiminnanjohtajan kanssa kävimme keskustelua osaamiskartoituksen tarpeesta ja sisällöstä. Saimme toiminnanjohtajalta luvan osaamiskartoituksen tekemiseen kehittämistyönä 21.1.2015. Tämän jälkeen jatkoimme aihealueeseen liittyvään teoriaan tutustumista ja aloimme tarkastella oman työmme sisältöalueita ja niihin liittyviä osaamistarpeita nimenomaan osaamiskartoituksen näkökulmasta. Laadimme ensimmäisen ehdotelman siitä, mitä ydinosaamisalueita sisällyttäisimme varsinaiseen osaamiskartoitukseen.

Tapaamiset projektivastaavien kesken jatkuivat 2015 viikoittain. Tapasimme opinnäytetyötämme ohjaavaa Turun Ammattikorkeakoulun opettajaa 22.1.2015 käyden läpi suunnitelmaamme kehittämistyöstä ja osaamiskartoituksen ydinosaamisalueista. Hän antoi hyväksyntänsä kehittämishankkeelle ja ohjausta työn eteenpäin viemiselle. Saadun palautteen pohjalta laadimme osaamiskartoituslomakkeen, jossa oli listattu ydinosaamisalueet sisältöineen lastensuojelun sijaishuoltoon peilaten. Tämän lomakkeen lähetimme alueemme toiminnanjohtajalle. Hänen kanssaan sovimme yhteistyöstä jatkossa eli hän vie osaamiskartoituslomakkeen Turun alueella olevien sijaishuoltoyksiköiden johtoryhmään arvioitavaksi. Näin saamme oleellisen sidosryhmän eli MilaPron lastensuojelulaitosten johtajat mukaan kehittämistyöprojektiimme.

Projektivastaavina pidimme aikataulutusta tärkeänä sen ollessa oleellista työmme valmistumisen kannalta. Tammikuussa laadimmekin aikataulusuunnitelman, jonka pohjalta lähdimme työstämään kehittämistyötä eteenpäin. Tiedossamme oli, että johtoryhmä kokoontuu viikoittain ja ideaalissa tilanteessa saisimme alustavasta osaamiskartoituksesta palautteen nopeasti päästäksemme työstämään osaamiskartoituksen lopullista versiota. Tavoitteenamme oli, että työmme teoriapohja olisi valmis ennen varsinaisen osaamiskartoituksen

tekemistä. Aikataulullisesti tämä tarkoitti teorian koostamista valmiiksi tammihelmikuun aikana ja tavoitteena oli saada myös osaamiskartoitukset teetettyä sijaishuoltopaikkojen henkilöstölle helmikuun aikana. Maaliskuun 2015 olimme aikataulullisesti varanneet osaamiskartoitusten tulosten analysointiin sekä kehittämishankkeen arviointiin kokonaisuutena.

Alustava osaamiskartoitusrunko oli johtoryhmän arvioitavana 3.2.2015. Toiminnanjohtaja esitteli projektivastaavien saatekirjelmän ja osaamisen ydinalueet johtoryhmälle. Palautetta saimme laidasta laitaan. Jokaisesta johtoryhmän jäsenestä osaamiskartoitus ajatuksena oli hyvä. Toiset pitivät kaavaketta sellaisenaan hyvänä ja toisista lomake taas oli liian raskas ja pitkä vastattavaksi johdettujen ydinosamisalueiden laajuudesta. Johtoryhmän mielipide oli, että osaamisenarviointilomake pitäisi tehdä kaikin puolin mahdollisimman helpoksi sisäistää ja täyttää. Palautetta tuli myös arviointiasteikoista ja siitä onko tarpeen arvioida sekä osaamista että sen painoarvoa omalle työlle. Toiminnanjohtaja oli myös esittänyt lomakkeen MilaPron palvelujohtajalle, joka toivoi yhteydenottoa ennen asian eteenpäin viemistä.

Palautteen pohjalta otimme heti yhteyttä MilaPron palvelujohtajaan. Kerroimme hänelle kehittämistyöstämme osaamiskartoituksen muodossa. Kävi ilmi, että organisaatiossa ylemmällä taholla oltiin samanaikaisesti pohdittu sähköisesti toteutettavaa palautteenkeruujärjestelmää sosiaalityöntekijöille, asiakkaille ja koko henkilöstölle. Palvelujohtaja antoi osaamiskartoituksemme sisällöistä erittäin hyvää palautetta ja tarjosi mahdollisuutta tehdä se uuden tietojärjestelmän kautta. Aikataulullisesti emme valitettavasti voineet jäädä odottamaan tietojärjestelmän koodausta, vaan pysyimme ajatuksessamme teettää kysely paperiversiona työryhmäkohtaisesti.

Projektivastaavina laadimme kaiken saadun palautteen pohjalta lopullisen version osaamiskartoituksesta johtoryhmälle uudelleen arvioitavaksi. Johtoryhmä ehti käsitellä osaamiskartoituslomaketta vasta 24.2.2015. Toiminnanjohtaja toimi jälleen asian esittelijänä ja palautteen kerääjänä meille. Osaamiskartoituksemme herätti paljon keskustelua, jota opinnäytetyöhön sisältyvät kyselyt eivät johtoryhmän mukaan aina tee. Keskustelun heräämistä osaamiseen ja sen kar-

toittamiseen liittyen pidettiin puhtaasti hyvänä asiana. Osaamiskartoituslomake sai johtoryhmän hyväksynnän ja sitä pidettiin asianmukaisena. Perustelujemme jälkeen johtoryhmä hyväksyi myös sen, että lomakkeessa arvioidaan sekä omaa osaamista että osaamisalueen painoarvoa työssä. Johtoryhmä hyväksyi osaamiskartoituksen tapaamisessaan sekä lopullisen luvan osaamiskartoituksen toteuttamiseen saimme toiminnanjohtajalta 4.3.2015.

Aikataulullisesti lomakkeen hyväksytyksi saamiseen mennyt aika tuotti haasteita. Jokaisen sijaishuoltoyksikön työryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa ns. työryhmäpäivään. Osaamiskartoitus oli tarkoitus toteuttaa seuraavien yksikkökohtaisten työryhmäpäivien aikana, jotta saamme mahdollisimman kattavan vastausprosentin kyselyn ollessa osa päivän työtehtäviä. Meille projektivastavina, joita sitoivat myös oppilaitoksen aikataulut, tuotti haastetta se, että aikaa lomakkeen työstämiseen ja hyväksyntään oli kulunut arvioitua enemmän ja se ei ehtinyt tavoittelemiimme työryhmiin.

Veikkarin erityislastenkodin henkilöstö pääsi ensimmäisenä kartoittamaan osaamistaan kehittämispäivän yhteydessä 5.3.2015. Osaamiskartoitus asiana sai positiivisen vastaanoton ja palautteen mukaan siinä kysyttiin ns. oikeita asioita, joiden koettiin kaikessa laajuudessaan liittyvän työhön. Vastajaat toivat esiin myös sen, ettei omaa osaamista tai sen puutteita tule yleensä arjen työssä pohdittua ja osaamiskartoitus toimi hyvänä välineenä herätellä ajatuksia omasta tekemisestä ja osaamisesta.

Tämän jälkeen osaamiskartoitus toteutettiin myös muissa alueen sijaishuoltoyksiköissä heidän työryhmäpäiviensä yhteydessä ainoana poikkeuksena Pikku Tuulensuojan työryhmä Pihlaja, jossa osaamiskartoitus ei toteutunut työryhmäpäivän yhteydessä, vaan yksilötyöskentelynä oman työvuoron puitteissa. Viimeisenä osaamiskartoitukseen vastasi Pähkinärinteen työryhmä 26.3.2015. Saimme myös näistä työryhmistä palautetta osaamisesta ja sen mittaamisesta. Työntekijöiden taholta tuli esille, että osaamiskartoitus oli laaja, mutta siinä arvioidut työnsisällöt todellisia. Osaamiskartoitusta toteutettaessa tuli esiin, että lomakkeeseen olisi kaivattu myös kohtia firman talous sekä työmenetelmien ja välineiden käyttö, jotka olivatkin jääneet puuttumaan lomakkeestamme.

Koska osaamiskartoitus toteutettiin työn ohessa siihen kuuluvana tehtävänä, niin vastausprosentti oli lähes 100. Osaamiskartoitukseen siis vastasivat kaikki vuosilomalla tai sairaana olleita lukuun ottamatta. Vastaajien joukko muodostui pääasiassa yksiköiden ohjaajista, mutta myös johtajat joidenkin yksiköiden osalta vastasivat osaamiskartoitukseen. Tämän toimintamallin kautta maaliskuun lopussa meille päätyi laaja aineisto, yhteensä 60 lomaketta, käsiteltäväksi ja analysoitavaksi. Syötimme osaamiskartoituskyselyssä mitatut arvot excell-ohjelmaan sekä osaamistason että painoarvon osalta yksiköittäin. Tarkastelimme yksikkökohtaisia keskiarvoja eri osaamisalueilla verraten myös yksiköiden välisiä eroavaisuuksia. Tämä työvaihe oli aikaa vievä, mutta tulosten myötä mielenkiintoinen sekä ajatuksia ja keskustelua herättävä.

Toimitimme tiedot osaamiskartoituksen keskeisistä tuloksista 8.4.2015 Milapron toimitusjohtajalle, palvelujohtajalle sekä toiminnanjohtajalle. Tulokset pitivät sisällään Varsinais-Suomen sijaishuoltoyksiköiden osalta ydinosamisalueiden sisältöjen keskiarvot eli ns. osaamisprofiilit yksikkökohtaisesti keskiarvoineen. Toimitusjohtajalta tuli kiitosta hyvin toteutetusta erinomaisesta työstä, varsinkin, kun osaamiskartoitus oli saatu toteutettua suurelle joukolle työntekijöitä. Osaamisprofiilit tullaan myös toimittamaan yksiköiden johtajille heidän oman henkilöstönsä osalta sekä yhteenvedot osaamisentasoista ja painotuksista viedään yksiköiden työryhmiin myöhemmin sovittuna ajankohtana. Osaamiskartoituksen tulokset voidaan lisäksi tarvittaessa käydä yksilöidymmin läpi esimerkiksi johtoryhmässä.

Osaamiskartoituslomake

Organisaatioissa on monenlaista osaamista ja sen esiin tuomiseksi on useita tapoja. Jo olemassa olevaa osaamista tuodaan esiin useimmiten kyselyillä. Kyselyn tulokset kootaan yhteen ja analysoidaan sen perusteella esimerkiksi mil-laista ja kuinka paljon osaamista organisaatiosta löytyy. Kun halutaan tuoda esiin organisaation kriittiset tekijät ja tulevaisuuden tarpeet, lähdetään laatimaan organisaation osaamisvalikoimaa. Tämä vaihtoehto on toteutukseltaan pitkä-kestoisempaa ja vaatii jäntevämpää työskentelyä. Yleensä organisaatio palkkaa ulkopuolisen toteuttamaan tämäntyyppisen osaamiskartoituksen. (Hätönen

2007, 9-10.) Kehittämishankkeessamme oli tarkoitus saada näkyväksi tämänhetkinen osaaminen, joten päädyimme kyselylomakkeeseen tuomaan MilaPron nykytilan osaaminen esiin.

Osaamiskartoitus oli kehittämistyömme keskeisin osio. Osaamisen kartoitukseen käytimme kyselylomaketta (LIITE 1), jonka laadimme itse erilaisia tietolähteitä hyväksi käyttäen, lisäksi perustuen omaan asiantuntijuuteen sijaishuollossa tehtävässä laitoshoidosta, hoidon prosessikuvaukseen sekä MilaPron strategiaan, arvoihin ja visioon, joista lisää raportin kappaleessa 2.3. Osaamiskartoituslomakkeen laatimisen aloitimme tutustumalla MilaPron strategiaan, jossa myös painotetaan paikallista osaamista alueellisissa asioissa ja substanssiosaamista asiantuntijuutta vaativissa päätöksissä. Strategian määrittelemää osaamista voidaan tuoda esiin käyttämällä strategialähtöistä osaamiskartoitusta (Hätönen 2007, 11).

Lastensuojelun laatusuositukset (STM 2014) on Sosiaali- ja Terveysministeriön julkaisu viime vuodelta. Laatusuositusten yhtenä eettisenä periaatteena on ammattihenkilöstön työn laatu. Laatusuositusten yhtenä sisällöllisenä alueena on osaavat ammattilaiset. Rakensimme lomakkeen myös huomioiden laatusuosituksia.

Lisäksi tutustuimme netistä löytyviin sijaishuollossa tehtyihin osaamiskartoituksiin. Netistä löytyi vuonna 2006 Hämeenlinnan kaupungin perusturvassa toteutettu Lapsen Polku Laadukkaaksi- hanke (Hämeenlinnan perusturvakeskus 2006), jonka tavoitteena oli kehittää lastensuojelun palveluja. Hankkeen aikana oli tarkoitus kehittää lastensuojelutyöntekijöiden osaamiskartoitustyökalua. THL:n sivuilta löytyvä Lastensuojelun Käsikirja (THLa 2015) oli myös lomakkeen laatimisessa suuri apu.

Näiden tietojen ja lähteiden varassa aloimme rakentaa MilaPron osaamisalueita. Työskentely aloitettiin ydinosaamisten määrittelyllä. Ydinosaamisalueet jaettiin kuuteen ryhmään: perustehtävä, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen, erityisosaaminen, organisaation tuntemus, eettinen osaaminen ja itsensä kehittäminen, joihin jokaiseen määriteltiin yksityiskohtaisemmat sisältöalueet. Oman

asiantuntijuuden lisäksi käytimme MilaPron kahden ohjaajan asiantuntijuutta, pyytämällä heidän arvioitaan osaamisalueiden sisällöistä. Osaamisalueiden kuvausten tekovaiheessa on hyvä haastatella organisaation avainhenkilöitä ja saada myös heidän näkemyksensä organisaation osaamisesta (Hätönen 2007, 23). Johtoryhmä sai alustavan kyselylomakkeen myös arvioitavaksi ja kommentoivaksi. Johtoryhmän ja kahden ohjaajan palautteiden jälkeen tarkentuivat ydinosaamiset ja näiden sisältöalueet.

Jotta osaamista voidaan mitata ja arvioida yhdenmukaisesti, niin pitää määritellä osaamisen tasot. Suosituksena on, että arviointiasteikko olisi hyvin laaja esimerkiksi 1-5- tai 1-7-, näin pystytään erottamaan myös huippuosaaminen. Ensimmäinen tason tulisi olla jo positiivinen ja tason pitäisi olla riittävää osaamista. Huippuosaamisen pitäisi olla erityistä ja harvinaista. Osaamistasoissa on lisäksi 0-taso, joka tarkoittaa esimerkiksi sellaista osaamista, jota henkilöllä ei ole lainkaan tai ei ole vielä kehittynyt, mutta hänellä olisi hyvä olla tuota osaamista. 0-taso tuo esiin myös kehittämistarpeet. (Hätönen 2007, 27.) Kyselylomakkeeseen valittiin osaamistaso arvoasteikolla 0-5. Osaamistasojen määrittelyssä käytimme apuna Heljä Hätösen (2007, 28) tasoryhmittelyä. Osaamistasojen kuvaukset:

- 0 = ei osaamista
- 1 = perehtyvä, tietää jonkin verran
- 2 = suoriutuva, tietää tehtävästä
- 3 = pätevä, osaa ja suoriutuu tehtävästä
- 4 = luotettu osaaja, hallitsee ja organisoii tehtävän
- 5 = asiantuntija, kehittää ja jakaa tehtävää

Osaamiskartoitus oli suunniteltu toteutettavaksi anonymisti. Tulosten kannalta oli kuitenkin tärkeää, että lomakkeeseen oli laitettu yksikön nimi. Yksiköt nimettiin valmiiksi lomakkeeseen tunnistettavuuden vähentämiseksi. Tällä minimoitiin vastaajan tarve kirjoittaa mitään lomakkeeseen ja olla siten käsialan perusteella tunnistettavissa. Lomakkeen esitiedoiksi valitsimme sukupuolen ja työkokemusvuodet lastensuojelussa. Näillä esitiedoilla voisimme halutessamme verrata osaamista sukupuoleen ja työkokemusvuosiin.

Lomakkeen ulkoasussa kiinnitimme huomiota, että lomaketta olisi helppo täyttää ja osaamistasot olisi selkeästi esillä. Lomakkeen ulkoasulla ja pituudella on merkitystä vastaajalle ja myös myöhäisemmässä vaiheessa myös tietojen tallentajalle. Lomakkeen laadinnassa tulisi kiinnittää huomiota, että lomakkeen täyttämiseen kuluu noin 15-20 minuuttia. Kysymysten laadinnassa tulisi huomioida, että kysymysten asettelu on yksinkertaista ja helppotajuista. Tärkeää on, että lomakkeessa kysytään vain kaikkia niitä asioita, joita tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 130-131.) Lomakkeen laadinnassa mietimme tarkkaan, millaisia tietoja tarvitsemme, saadaksemme tarvitsemiamme tietoja MilaPron osaamistasosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

6.3 Työn keskeiset tulokset

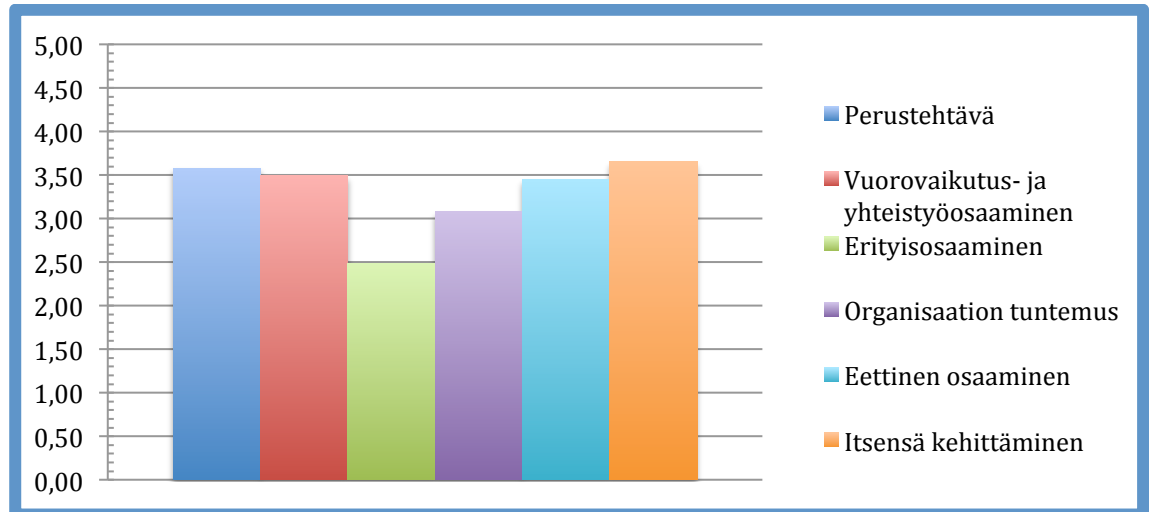
Aluksi haluamme tuoda esiin osaamiskartoituksen vastanneiden perustiedot taulukossa 2. Taulukosta ilmenee vastanneiden lukumäärät yksiköittäin, työkokemusvuodet lastensuojelussa sekä mies- ja naistyöntekijöiden lukumäärät. Taulukossa tulevat esille myös työssämme jatkossakin käytetyt yksikkökohtaiset lyhenteet.

Emme lähde analysoimaan työntekijöiden sukupuolen tai lastensuojelun työkokemuksen vaikutusta osaamiseen, vaan tällä taustatiedolla haluamme vain tuoda esiin, millaista henkilöstöä MilaProssa on. Sosiaalialalla on usein puutetta miestyöntekijöistä, mutta MilaProssa suhdeluku miesten ja naisten välillä on yllättävän tasainen. Tämä palvelee hyvin sekä asiakkaita että työntekijöitä itseään. Kokemusvuodet lastensuojelussa jakautuvat niin ikään melko tasaisesti ja miltei kaikista kokemusvuosiryhmistä on edustusta jokaisessa sijaishuoltoyksikössä. Tämä varmasti tuo rikkautta työn tekemiseen ja sen tapoihin. Yksiköistä uusimpia ovat erityisyksiköt Pikku Tuulensuoja sekä Veikkarin erityislastenkoti. Näissä on myös eniten henkilökuntaa ja tästä henkilökunnasta noin puolella on 0-5 vuotta työkokemusta lastensuojelusta. Toisaalta näissä, kuten muissakin pitkään toimineissa yksiköissä, löytyy paljon kokeneita osaajia, joilla työkokemusta on kertynyt pitkältä ajalta.

Taulukko 2. Vastaajien perustiedot.

Työkokemus Yksikkö	0-5	5-10	10-15	15->	Vastaajat yhteensä	Sukupuoli- jakauma N / M
Tuulensuoja TS	1	2	4		7	3 / 4
Veikkari V	9	5	4	2	21	12 / 9
Pikku Tuu- lensuoja PTS	10	2	4	1	17	10 / 6 *
Myötävirta MV	2	4		1	7	3 / 4
Pähkinärinne PR	3	3	2		8	5 / 3
					60	33 / 26

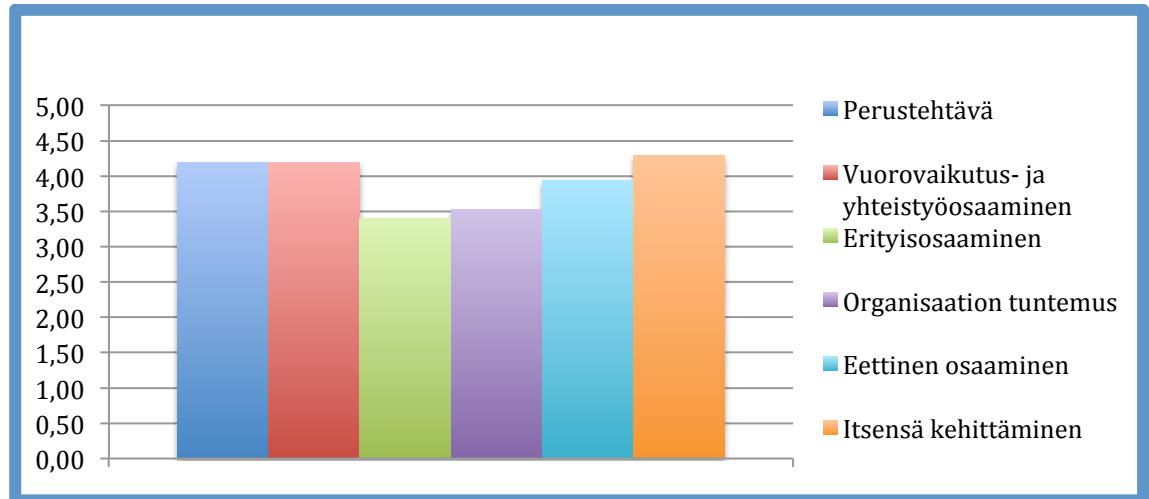
Osaamiskartoituksen tulosten analysointi perustuu keskiarvoihin ja mahdollisten yleisestä linjasta poikkeavien tulosten tarkasteluun. Olemme myös kiinnittäneet huomiota yksikkökohtaisiin eroavaisuuksiin sekä erityisiin vahvuuksiin. Kuten kuvio 5 osoittaa, niin Milaprossa osaamisen koetaan olevan suurimmilta osin vahvaa keskitasoa. Osaamisessa korostuvat itsensä kehittämiseen, perustehtävään sekä vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamiseen liittyvät taidot. Organisaation tuntemus sekä erityisosaaminen ovat keskiarvojen puitteissa osaamisalueista heikoimmat.



Kuvio 5. MilaPron osaamisprofiili (N=60).

Se, kuinka tärkeänä työntekijät pitävät mitattuja osaamisalueita oman työn kannalta (kuvio 6), heijastelee koettua osaamista eli osaamisen ja painoarvojen keskiarvojen osalta vahvuusjärjestys on yhtenevä. Näin ollen on nähtävissä, että osaaminen ja sen painarvo omalle työn tekemiselle ovat tasa-painossa. Tämän voi tulkita myös niin, että tärkeiksi koetut osa-alueet osataan ja hallitaan työntekijöiden näkökulmasta hyvin ja he katsovat olevansa enemmän kuin päteviä suoriutumaan näistä työtehtävistä liittyen perustehtävään, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamiseen sekä itsensä kehittämiseen.

Erityisosaaminen, joka sekä osaamisen että painotuksen osalta jäi keskiarvoltaan alle kolmen, kuvaa kenties sitä, että erityisosaamisella ei kuitenkaan laitostyön perusarjessa ole selvää jalansijaa. Erityisosaaminen on myös niin monisäikeistä ja sen hallitseminen yksilökohtaista, että montaa eri erityisaluetta mitaamalla yksikötasolla keskiarvo jää luonnollisestikin muita ydinosaamisalueita alhaisemmaksi. Kaiken kaikkiaan kuitenkin on nähtävissä, että eri osaamisalueita pidetään kautta linjan jonkin verran tärkeämpinä kuin mikä on koettu osaamisen taso. Tämä avaa vuoropuhelua osaamistarpeista ja mahdollisesta jatko-työskentelystä tavoitellun ja tarpeelliseksi koetun osaamistason saavuttamiseksi.



Kuvio 6. Ydiosaamisalueiden tärkeys (N=60).

Osaamiskartoituksessa mittasimme kuuden ydiosaamisalueen osaamista eri sisältöjen osalta. Osaamisessa on havaittavissa yksikkökohtaisia eroja. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) ilmenee miten perustehtävään liittyvä osaaminen koetaan eri yksiköissä ja millä tasolla yksikön osaaminen on suhteessa Mi-laPron (MP) keskiarvoon. Korkeimmat keskiarvot on merkitty taulukkoon punaisella ja heikoimmat osa-alueet sinisellä vertailun helpottamiseksi. Yleisesti vahvaa osaamista löytyy arjen pyörittämiseen, työnkuvan tuntemiseen sekä hoitoon ja huolenpitoon. Atk-osaaminen, lastensuojelulain tuntemus, ensiaputaidot sekä koulunkäynnin tukeminen koetaan yksiköissä heikoimmiksi osaamisalueiksi. Näiden ohella hoitoprosessin tuntemukseen liittyvä osaaminen, jonka pitäisi olla yksi työn perusteista, jää yllättävän alhaiseksi.

Taulukko 3. Perustehtävä (N=60).

PERUSTEHTÄVÄ	TS	V	PTS	MV	PR	MP
Hoito ja huolenpito	4	3,76	3,71	3,86	4,38	3,94
Kasvatus ja opetus	3,86	3,86	3,44	3,57	4,00	3,74
Ohjausosaaminen	4,43	3,62	3,71	3,43	4,00	3,84
Koulunkäynnin tukeminen	3,43	2,76	3,00	3,43	3,63	3,25
Lapsen ja Nuoren kehitystehtävät	3,71	3,29	3,18	3,29	3,50	3,39
Arjen työn dokumentointi	3,71	3,76	3,88	3,57	3,75	3,74
Omaohjaajatyö	4	3,33	3,47	3,43	3,38	3,52
Arjen pyörittäminen	4,71	4,24	3,94	4,14	4,25	4,26
Lastensuojelulain tuntemus	3,43	3,14	2,88	3,00	3,00	3,09
Hoidon prosessin tuntemus	3,57	3,24	3,12	3,71	3,38	3,40
Työnkuvan tuntemus	4,14	4,10	4,00	4,14	4,00	4,08
Ensiaputaidot	3,14	3,38	3,29	3,29	3,13	3,25
ATK-osaaminen	2,71	2,90	3,47	3,14	3,00	3,05
KA	3,76	3,49	3,47	3,54	3,64	3,58

Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisessa (taulukko 4) painottuvat selkeästi kuuntelemisen ja työparityöskentelyn taidot. Teoreettisen tiedon tuntemus tai sen puute nousee esiin kehittämiskohteena. Verrattaessa yksikkökohtaisia keskiarvoja Milapron yhteiseen keskiarvoon voidaan todeta, että toisissa yksiköissä yhteinen keskiarvo ylittyy suurimmassa osassa osaamisalueita, kun taas toisissa keskiarvo jää useammin alle yhteisesti lasketun osaamistason.

Taulukko 4. Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen (N=60).

VUOROVAIKUTUS- JA YHTEISTYÖOSAAMINEN	TS	V	PTS	MV	PR	MR
Viestintätaidot	3,86	3,67	4	3	3,38	3,58
Kuuntelemisen taidot	4,14	3,86	4	4	4,00	4,00
Työparityöskentelytaidot	3,83	3,76	4	3,71	4,25	3,91
Ryhmätyötaidot	3,86	3,62	3,82	3,57	4,00	3,77
Moniammatillinen viranomaistyö	3,57	3,24	3,65	3,43	3,63	3,50
Perhetyö	3,14	2,86	3,29	3,14	3,25	3,14
Teoreettisen tiedon tuntemus	3,14	2,90	2,94	3	2,75	2,95
Verkostotyö	3,43	3,10	3,41	3,57	3,00	3,30
Kirjaamistaidot	3,29	3,62	3,53	3,5	3,38	3,46
Luovuus	3,29	3,52	3,29	3,29	3,00	3,28
KA	3,55	3,41	3,59	3,42	3,46	3,49

Erityisosaamisen vahvuudet (taulukko 5) ovat aggressiivisen asiakkaan kohtaamisessa sekä mielenterveys- ja päihdetyössä. Tämä osaamisprofiili heijastelee asiakaskunnan problematiikkaa ja sen mukanaan tuomia haasteita sijaishuollon arjessa. Useiden asiakkaiden sijoituksen taustalla ovat juuri päihde- ja mielenterveysongelmat sekä aggressiivinen käytös, joten luonnollisesti käytännön työssä osaaminen näillä osa-alueilla on kokemuksenkin kautta vahvistunut. Nämä osaamisalueet ovat myös niitä, joiden osalta MilaPro on viimeksi kouluttanut henkilöstöään. Lääkehoidosta vastaavat siihen koulutetut työntekijät, joiden osaaminen on vahvaa ja siten varmasti nostaa lääkehoidon osaamisen keski-arvoa suhteessa muuhun erityisosaamiseen. Toiminnallisista menetelmistä liikuntaan liittyvä osaaminen korostuu ja on MilaProssa vahvaa.

Taulukko 5. Erityisosaaminen (N=60).

ERITYISOSAAMINEN	TS	V	PTS	MV	PR	MP
Lääkehoito	2,29	2,38	2,65	2,71	2,88	2,58
Päihdetyö	2,86	2,33	2,76	2,43	2,75	2,63
Mielenterveystyö	2,86	2,48	3,00	2,57	2,88	2,76
Trauma- ja kriisityö	2,43	2,19	2,59	2,57	2,88	2,53
Terapiaosaaminen	1,86	1,76	1,94	1,29	2,38	1,84
Aggressiivisen asiakkaan kohtaaminen	3,29	3,24	3,53	2,71	3,38	3,23
Seikkailupedagogiikka	2,71	1,86	2,25	1,14	2,25	2,04
Musiikki	2,00	1,57	1,88	1,43	2,63	1,90
Monikulttuurisuus	1,86	2,14	2,81	2,14	2,38	2,27
Johtaminen	2,57	2,10	2,94	2,14	2,63	2,48
Liikunta	3,29	3,14	3,94	3,43	3,63	3,48
Juridinen osaaminen	2,29	2,24	2,06	2,00	2,25	2,17
Markkinointi	2,57	1,90	2,29	3,00	2,50	2,45
KA	2,53	2,26	2,67	2,27	2,72	2,49

Organisaation tuntemuksen (taulukko 6) tasolla voidaan helposti todeta, että oman yksikön osaamisen katsotaan olevan vahvaa ja se tunnetaan. Sen sijaan osaaminen keskeisten työtä määrittävien teemojen osalta kuten strategia- ja laatujärjestelmäosaaminen jäävät alle yleisen keskitason. MilaPro painottaa vihreiden sivujen käyttöä työn välineenä ja tukena, mutta niiden osalta osaamisen voidaan katsoa olevan vasta kehittymässä.

Taulukko 6. Organisaation tuntemus (N=60).

ORGANISAATION TUNTEMUS	TS	V	PTS	MV	PR	MP
Yksikön osaaminen	4,14	3,76	4,24	3,5	4,25	3,98
Organisaation osaaminen	3,00	3,19	3,71	3	3,25	3,23
Strategiatuntemus	2,86	2,67	3,00	2,86	3	2,88
Palvelujärjestelmän tuntemus	3,14	3,00	2,82	3,43	3	3,08
Vihreät sivut	2,14	2,57	2,24	2,43	2,38	2,35
Laatujärjestelmäosaaminen	2,57	2,29	2,06	2,43	2,75	2,42
Perehdytysosaaminen	3,43	3,00	3,12	2,71	3	3,05
Valmius kehittää työyhteisöä/toimintatapoja	3,29	3,00	3,50	3,57	3,38	3,35
Työturvallisuuden hallinta	2,86	3,14	3,65	3,29	3,63	3,31
Vaikuttamistaidot	2,57	3,24	3,19	3,17	3,5	3,13
KA	3,00	2,99	3,15	3,04	3,21	3,08

Eettisessä osaamisessa (taulukko 7) MilaProssa ollaan vahvoilla. Kaikkien osaavinta henkilöstö kokee olevansa tasa-arvoisessa kohtaamisessa. Yrityksen arvojen tuntemus näistä osa-alueista heikompana on myös hyvää, joskin on yllättävää, ettei yrityksen arvomaailma ole itsestään selvyyys tämän suuremmalle joukolle toimijoita arvojen ollessa kaiken työskentelyn ja toiminnan peruspilareita.

Taulukko 7. Eettinen osaaminen (N=60).

EETTINEN OSAAMINEN	TS	V	PTS	MV	PR	MP
Arvoristiriitojen ratkaisukyky	3	3,43	3,59	3,29	3,5	3,36
Tasa-arvoinen kohtaaminen	3,57	4,05	3,88	3,71	3,75	3,79
Yrityksen arvojen tuntemus	3,43	3,38	3,47	2,57	3,13	3,20
KA	3,33	3,62	3,65	3,19	3,46	3,45

Itsensä kehittämiseen liittyvä osaaminen (taulukko 8) on kaikissa yksiköissä erittäin hyvää. Oman työn arvostaminen ja itsensä tuntemus nousevat vahvim-

min esiin ja näitä tarvitaankin vaativassa lastensuojelutyössä. Ydinosaamisalueen keskiarvot osoittavat, että MilaProssa työskentelee joukko itsensä kehittämiseen tottuneita ja valmiita ammattilaisia, jotka näihin sisältöihin peilaten ovat valmiita kehittämään itseään ja osaamistaan.

Taulukko 8. Itsensä kehittäminen (N=60).

ITSENSÄ KEHITTÄMINEN	TS	V	PTS	MV	PR	MP
Palautteenantokyky	3,57	3,29	3,41	3,43	3,5	3,44
Palautteenvastaanottokyky	3,43	3,67	3,76	3,29	3,13	3,45
Valmiudet kehittää omaa osaamista	3,57	3,48	3,71	3,57	3,5	3,56
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	3,71	3,71	3,94	3,57	3,63	3,71
Päätöksentekotaidot	3,29	3,71	3,81	3,29	3,63	3,54
Itsensä tuntemus	3,71	4,10	4,13	3,71	3,88	3,90
Oman työn arvostaminen	3,71	4,14	4,13	3,43	4,25	3,93
KA	3,57	3,73	3,84	3,47	3,64	3,65

Tarkasteltaessa erityisosaamisen tasoa suhteessa sen painoarvoon työntekijälle (taulukko 9) voidaan todeta, että jokaisella osa-alueella osaamista on vähemmän kuin toivottaisiin. Suurimmat osaamisvajeet käytännön työn kannalta ovat jo aiemmin esiin tulleilla osaamisalueilla liittyen asiakaskunnan problematiikkaan. Päihdetyö, mielenterveystyö, aggressiivisen asiakkaan kohtaaminen sekä myös lääkehoito nousevat jälleen esiin. Näillä osa-alueilla henkilökuntaa on koulutettu, mutta edelleen osaamista olisi henkilöstön tuottamiin tuloksiin verraten tarpeen kehittää edelleen. Trauma- ja kriisityönosaamista kaivattaisiin myös lisää.

Taulukko 9. Erityisosaamisen taso ja painotus (N=60).

ERITYISOAAMINEN		
	O	P
Lääkehoito	2,58	3,88
Päihdetyö	2,63	3,80
Mielenterveystyö	2,76	3,99
Trauma- ja kriisityö	2,53	3,72
Terapiaosaaminen	1,84	2,90
Aggressiivisen asiakkaan kohtaaminen	3,23	4,14
Seikkailupedagogiikka	2,04	2,82
Musiikki	1,90	2,54
Monikulttuurisuus	2,27	3,05
Johtaminen	2,48	3,27
Liikunta	3,48	3,60
Juridinen osaaminen	2,17	3,42
Markkinointi	2,45	3,00

Aineiston analyysin kautta saimme Milapron osaamisesta mittaamalla todennet-
tua tietoa, joka on jaettavissa organisaation toimijoille erilaisiin käyttötarkoituk-
siin. Osaamista on saatu näkyväksi ja se on hyödynnettävissä osana laadunhal-
lintaa ja tuotavissa esiin mm. kilpailutusten yhteydessä. Saadut tulokset kuvaa-
vat osaamisen vahvana ja tämä osaamisen kokemus tukee ja motivoi yksittäistä
toimijaa työssään.

6.4 Tulosten yhteenveto

Tulokset osoittavat, että MilaPron osaaminen on vahvaa keskitasoa. Henkilö-
kunta on valmista arvioimaan osaamistaan ja osaamiskartoituksen kautta saatu
informaatio on hyödynnettävissä organisaation henkilöstön osaamisen kehittä-
misessä. Tuloksissa näkyy kuinka perustehtävään linkittyvä arjen pyörittäminen
koetaan kaikissa yksiköissä vahvaksi osaamisalueeksi. Tämä on erittäin merkit-
tävää, koska sijaishuollossa olevilla lapsilla on useasti ennen heidän sijoittamis-
taan laitoshoitoon ollut puutteita normaalin arjen elämisessä ja heiltä ovat puut-
tuneet selkeät rajat. Vahvalla arjen toimintojen tukemisella ja sitä kautta arjen

sujumisella kyetään eheyttämään ja kuntouttamaan lasta. Vahva perustehtävään sisältyvä osaaminen heijastuu MilaPron saamiin hyviin tuloksiin hoito- ja kasvatustyössä näkyen sijaishuoltotarpeen vähenemisenä ja onnistuneina kotiuttamisina.

Erityisosaamista tarkasteltaessa voimme todeta, että se painottuu selkeästi asiakaskunnan problematiikkaan liittyviin teemoihin. On hyvä, että erityisosaamista näyttää olevan siellä, missä sille on suurin tarvekin. Erityisosaaminen on myös hyvin yksilöllistä. Viedessämme osaamiskartoituksen kautta saamaamme aineistoa excelliin saatoimme helposti huomata, että erityisosaamista joko koetaan olevan tai sitten se arvioidaan määrällisesti vähäiseksi eli vastausten hajonta oli todella suurta. Tämä vaikuttaa osaamisalueen keskiarvoihin tällä osa-alueella ja ”kätkee” yksiköissä olevat huippuosaajat. Osaamiskartoituksia lomake lomakkeelta tarkastelemalla voidaan toki osoittaa missä yksikössä löytyy asiantuntevaa erityisosaamista työn eri sisältöihin liittyen.

Vaikka osaamistaso MilaProssa on vahvaa, voidaan kehittämiskohteena nostaa esiin organisaation tuntemukseen liittyvä osaaminen laatu- ja strategiakykyjen osalta. MilaProlla on sähköinen toiminnanohjausjärjestelmä ”Vihreät sivut”, joiden osalta osaaminen tällä ydinosaamisalueella koettiin kaikista heikoimmaksi. Vihreiltä sivuilta löytyvät kaikki työtä määrittävät ohjeet ja linjaukset prosessikuvauksineen ja on hieman yllättävääkin kuinka vähäistä sivujen käyttö ja tuntemus on. Vihreiden sivujen aktiivisempaan käyttöön pitää jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Mielestämme henkilöstön motivoituneisuus näkyy siinä, kuinka tärkeiksi he painottavat eri osaamisalueiden merkitystä omassa työssään. Osaamispainotusten keskiarvot olivat korkeita kautta linjan ja niissä korostuivat arjessa vahvasti esillä olevat teemat kuten perustehtävä- ja vuorovaikutusosaaminen. Itsensä kehittämiseen liittyvät asiat koettiin kaikista tärkeimmiksi, mikä antaa hyvät lähtökohdat osaamisen kehittämiseksi ja uuden oppimiselle.

7 ARVIOINTI JA POHDINTA

Kehittämishankkeemme sisälsi tutkimuksellisen työotteen, jonka luotettavuutta arvioimme seuraavaksi. Kananen (2012, 162.) kirjoittaa, että tieteellisen tutkimuksen peruselementit muodostuvat käytetyistä tieteellisistä menetelmistä, niiden oikeasta käytöstä ja luotettavuudesta. Kehittämistyössä kaksi prosessia, eli kehittäminen ja tutkimus, yhdistyvät, jolloin käytetyn teorian tulee tukea käytäntöä. Luotettavuus perustuu näyttöön siitä, miten hyvin tutkimusprosessin vaiheet ja tutkimus on dokumentoitu.

Kehittämishankkeessamme osaamiskartoitus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä kyselyn muodossa. Täten arvioimme tutkimuksen luotettavuutta määrällisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa käytetyillä käsitteillä. Reliabiliteetti tarkastelee tutkimustulosten pysyvyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin samat tulokset. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että on tutkittu oikeita asioita. Validiteetti voi olla ulkoista tai sisäistä. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä eli pätevyyttä samantilaisissa tilanteissa. Sisältövaliditeetissa on kyse oikeiden mittareiden käytöstä. (Kananen 2012, 167-169.)

Omaa kehittämishankettamme tarkasteltaessa katsomme luotettavuuden olevan näyttöön perustuvaa, sillä teoria linkittyy vahvasti lastensuojelun, kehittämisen ja osaamisen teemoille, jotka kaikki liittyvät tiiviisti hankkeemme toimintaympäristöön ja sisältöihin. Olemme pyrkineet kuvaamaan hankeprosessin selkeästi ja ymmärrettävästi ja dokumentointi on jatkunut läpi kehittämisprosessin. Reliabiliteettia tarkasteltaessa voidaan todeta tutkimustulosten pysyvyyden olevan aikasidonnaista ja mikäli reliabiliteetin varmistamiseksi suoritettaisiin uusi mittaus, tulokset saattaisivat joiltain osin poiketa alkuperäisistä. Tosin tavoitteena on todentaa osaamista ja kehittää sitä edelleen, jolloin on toivottavaakin, että uusintamittaus tuottaisi keskiarvoiltaan korkeampia tuloksia esimerkiksi vuoden kuluttua. Tutkimuksemme toteutui kokonaistutkimuksena, ei otantaan perustuvana, jolloin ulkoinen validiteetti ei ole muodostunut ongelmaksi. Sisältövaliditeetin osalta voimme todeta, että saimme käytössä olleilla mittareilla ke-

hittämishankkeemme kannalta tarvittavan tiedon, mikä puhuu mittareiden oikeellisuuden puolesta. Osaaminen ja sen kokemus ovat kuitenkin hyvin henkilökohtaisia eikä niitä voi mitata tässä yhteydessä muutoin kuin omana näkemysnä. Mittareiden rakentamiseen ja arviointiin osallistui lisäksi johtoryhmä ja heiltä saatu palaute tukee sitä, että käyttämämme mittaristo oli perusteltu. Osaamiskartoituksen osalta validiteetti muodostuu korkeaksi vastausprosentin ollessa lähes 100.

Perustelumme käyttää juuri kvantitatiivista tutkimusmenetelmää perustui saatavilla olevaan laajaan aineistoon sekä helposti analysoitaviin tuloksiin. Tämä tutkimusmenetelmä oli puhtaasti määrällinen ja MilaPron osaamista numeerisesti kuvaava. Pohdittaessa kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen liittyviä heikkouksia, voidaan todeta, että saatu aineisto on enemmän kuvaavaa kuin selittävää. Kyselytutkimukseen on helppo vastata, mutta samalla vastaukset saattavat olla intuitioon perustuvia, ei pitkään pohdittuja tai syväluotaavia. Uskomme kuitenkin tätä kautta tavoittaneemme laajemman kuvan MilaPron osaamisesta kuin mihin olisimme yksilöidymmällä laadullisella tutkimusotteella kyenneet. Menetelmää perustelee myös halumme säilyttää työntekijöiden anonyymiys, jonka katsomme tukevan osaamiskartoitukseen vastaajan rehellisyyttä vastauksissaan.

Kehittämishankkeessamme olemme pyrkineet noudattamaan tutkimukselliseen kehittämistoimintaan liittyviä eettisiä periaatteita. Tämä näkyy työssämme rehellisenä työskentelyotteena ja opinnäytetyöprosessin noudattamisena. Olemme pyytäneet ja saaneet luvan kehittämishankkeen toteuttamiseen MilaPron toiminnanjohtajalta sekä johtoryhmä on hyväksynyt työmme. Olemme huolehtineet kehittämishankkeeseen liittyvästä tiedottamisesta eri sidosryhmille ja pyrkineet toimimaan läpinäkyvästi. Läpinäkyvyyttä perustelemme asianmukaisella tiedottamisella ja dokumentoinnilla läpi hankkeen. Osaamiskartoituksissa huomioimme henkilöstön mahdollisuuden vastata kyselyyn anonyymisti. Yksittäiset vastaajat eivät ole tunnistettavissa. Lomakkeiden käsittelyssä painottuu luottamuksellisuus ja alkuperäiset vastauslomakkeet hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Palatessamme kehittämishankkeemme alkuperäisiin tavoitteisiin ja arvioidessamme niiden toteutumista voimme todeta tavoitteiden toimineen koko hankeprosessin punaisena lankana. Tavoitteemme nousivat lastensuojelun sijaishuollon arjen osaamisesta ja niissä korostui kehittämisenäkökulma. Ajatuksenamme oli herätellä työntekijöitä tunnistamaan, hyödyntämään ja kehittämään omaa osaamistaan. Osaamisen tunnistaminen tapahtui kattavasti itsearviona osaamiskartoituksen kautta ja tältä osin katsomme tavoitteen saavutetuksi. Osaamiskartoitus herätteli henkilöstöä ajattelemaan perustehtävään liittyvää osaamista laajasta näkökulmasta ja osaamisalueista heräsi keskustelua. Varsinaisen oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen jää jokaisen toimijan omalle vastuulle, joskin esimiestaso voi hyödyntää tekemäämme työtä kehityskeskusteluissa sekä henkilöstökoulutusten suunnittelussa ja siten jatkokehittää osaamiseen liittyviä teemoja.

Tavoitteemme tehdä osaamista näkyväksi osaamiskartoituksen avulla toteutui mielestämme erittäin hyvin. Saimme koottua kattavan ja laajan aineiston Mila-Prolaisten osaamisesta. Vaikkakin osaamisprofiilit perustuvat jokaisen työntekijän omakohtaiseen näkemykseen, niin uskomme niiden kuvaavan osaamisen tasoa realistisesti. Realistisuus perustuu ajatukselle siitä, että lastensuojelun toimijoiden pitää tuntea itsensä ja olla sinut itsensä kanssa kyetäkseen tekemään työtään vaikeissa elämäntilanteissa olevien asiakkaiden kanssa. Uskomme vastaajien myös pyrkineen rehelliseen reflektioon osaamiskartoitukseen vastatessaan. Vastaajat joutuivat varmasti osin arvioimaan myös omaa hiljaista tietoaan, jota he eivät työssään tietoisesti tuo esille, mutta joka on hyödynnettävissä työn eri osa-alueilla. Osaamiskartoituksen tulokset ovat selkeitä ja ne kuvaavat osaamista eri ydinosamisaalueilla kattavasti. Tulokset ovat helposti esitettävissä niin yksikkö- kuin organisaatiotasollakin. Osaaminen on siten todennettu ja sitä on tehty näkyväksi eri näkökulmista.

Tulosten jakaminen osaamiseen liittyen on pyritty kehittämishankkeen aikataulun puitteissa huomioimaan mahdollisimman hyvin, joskaan tältä osin emme huhtikuuhun 2015 mennessä saavuttaneet tavoitettamme jakaa tuloksia työryhmätasolle asti. Tältä osin työmme on siis edelleen kesken ja jatkuu. Tulokset

ovat kuitenkin lähteneet ylimmälle johdolle (toimitusjohtaja, palvelujohtaja ja toiminnanjohtaja) ja heillä on mahdollisuus käyttää niitä osaamisen kehittämisen ja osaamisen näkyväksi tekemisen välineinä jatkossa. Osaamiskartoituksen tulokset on vielä tarkoitus toimittaa yksiköiden johtajille heidän oman henkilöstönsä osalta sekä viedä saatu tieto työryhmiin jaettavaksi ja keskusteltavaksi.

Tarkoituksenamme oli paikantaa yksiköissä olevaa erityisosaamista. Tämä tavoitteemme toteutui niiltä osin, että saimme yksikkökohtaiset osaamisprofiilit erityisosaamiseen liittyen määriteltä. Eri yksiköiden erityisosaaminen oli kuitenkin melko yhtenevää eikä tulosten valossa voida osoittaa jossain yksikössä olevan merkittävässä määrin enemmän erityisosaamista millään osa-alueella toiseen yksikköön verrattuna. Mikäli tarkastelu vietäisiin yksilötasolle, voitaisiin varmasti osoittaa missä yksikössä yksittäisellä työntekijällä on jonkin erityisosaamisalueen vahvaa asiantuntemusta. Tällöin tarkastelu kohdentuisi yksittäisiin työntekijöihin ja tätä emme halunneet eettisistä syistä tämän hankkeen viitekehysessä toteuttaa.

Osaamiskartoituksen toteuttamisen tavoitteena oli myös tuoda esiin mahdollisia osaamisvajeita ja koulutustarpeita. Kartoituksen myötä muodostui tietoa siitä missä suhteessa osaamista on suhteessa työhön liittyvien osa-alueiden tärkeyteen (painotus). Tulosten valossa voidaan ajatella, että erityisosaamisessa on eniten puutteita eli osaamisvajetta. Toisaalta tämä vaje jakautuu useaan erityyppiseen osaamisalueeseen, joilla koko henkilökunnan kouluttaminen kattavasti ei ole taloudellisesti tai toiminnallisesti järkevää. Erityisosaamisen vajeet ja kehittämiskohteet ovat ennemminkin paikattavissa henkilökohtaisilla, omaan kiinnostukseen kohdentuvilla koulutuksilla, joita esimiehet voivat yksilöidä kehityskeskusteluiden kautta. Yleisesti se, että osaaminen kaikilla alueilla koetaan tärkeämmäksi kuin miten se hallitaan osoittaa sen, että henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen on edelleen tarpeen ja todennäköisesti työntekijät ovat kehittymismyönteisiä ja motivoituneita osallistumaan itseään ja työtään kehittävään toimintaan.

Peilattaessa kehittämishankettamme lastensuojelun nykytilaan ja haasteisiin, voidaan osaamiskartoituksen kautta todeta MilaPron henkilöstön olevan osaa-

vaa ja varmasti heiltä löytyy kykyä vastata asiakkaiden moninaisiin tarpeisiin. Valitettava suuntaus lastensuojelussa on ollut, että laitoksiin päätyvät lapset ja nuoret ovat entistä haastavampia ja moniongelmaisempia. Myös hankkeemme kautta tuli esiin se, kuinka henkilöstö pitää mielenterveyteen, päihteisiin ja aggressiivisen asiakkaan kohtaamiseen liittyvää osaamista erittäin tärkeänä ja sitä heiltä myös löytyy. Tässä kohtaa voidaan ajatella kysynnän ja tarjonnan kohtaavan. Edellä mainituilla osa-alueilla osaaminen on kehittynyt vahvaksi käytännön työssä sekä järjestettyjen koulutusten kautta. Monilla lastensuojelulaitoksissa asuvilla lapsilla ja nuorilla on lääkityksiä mm. keskittymisen ja käyttäytymisen ongelmiin. Tämä osaltaan selittää miksi lääkehoidollista osaamista pidetään tärkeänä.

Osaamiskartoitusta ja sen tuloksia voi käyttää koulutussuunnitelman laadinnan tukena. Osaamiskartoituksen näkökulmasta koulutusta haluttaisiin ja tarvittaisiin juuri mielenterveyteen, päihteisiin ja asiakkaiden aggressiivisuuteen liittyen sekä lääkehoitoon. Mikäli asiaa tarkastelee organisaation johdon näkökulmasta suhteessa muita heikonpiin osaamisalueisiin, niin koulutusta tulisi kohdentaa organisaation arvoihin, strategiaan ja laatutyöhön liittyviin teemoihin. Resursseja kannattaisi kohdentaa myös vihreiden sivujen kokonaisvaltaisempaan käyttöön ja yrittää juurruttaa siellä oleva toiminnanohjausjärjestelmä kiinteämmäksi osaksi arjen työtä.

Kehittämishankkeemme oli tiivis ja mielenkiintoinen. Voimme vielä hankkeen päättyessäkin todeta parityöskentelyn olleen toimivaa. Me molemmat teemme työtämme lastensuojelun sijaishuollon yksiköissä samankaltaisista lähtökohdista ja näkemyksemme sekä arvomaailmamme kohtaavat. Tämä on ollut suuri rikkaus tätä hanketta toteuttaessamme. Parityöskentely on ollut palkitsevaa, koska sen kautta olemme kyenneet jakamaan ajatuksiamme koko opinnäytetyöprosessin ajan sekä käytössämme on ollut laajempi näkökulma asioihin. Reflektointi on ollut jatkuvaa ja tuloksellista. Työnjaolliset kysymykset eivät ole muodostuneet ongelmallisiksi, vaan työnjakoa ovat määrittäneet kunkin erityiset kiinnostuksen kohteet, vahvuudet sekä aikataulut. Nämä on saatu sovitettua hyvin yhteen. Hanna on hyödyntänyt osaamistaan työn ulkoasuun ja tilasto-

ohjelmaan liittyen ja Anun vastuulla on enemmän ollut tekstin muokkaaminen. Kumpikin on kuitenkin osallistunut tämän opinnäytetyö tekemiseen tasapuolisesti ja työskentelytapamme ovat sopineet hyvin yhteen. Hanketyöskentely on ollut luontevaa ja projektivastaavina olemme kantaneet vastuamme sekä velvollisuutemme.

Tarkasteltaessa kehittämishankettamme kriittisestä näkökulmasta on helppo todeta, että koko prosessin läpi viemiseen olisi vaadittu enemmän aikaa. Vaikka MilaPron organisaatorakenne on matala, niin osaamiskartoituksen laatiminen, toteuttaminen ja tulosten esittäminen kaikille sidosryhmille vei arvioitua pidempään ja on työryhmiin vietävien tulosten osalta edelleen kesken. Osallistaminen hanketyöskentelyyn olisi voinut koskettaa laajempaa ryhmää, nyt pääasiallisen aktiivisten toimijoiden joukon muodostivat projektivastaavien lisäksi toiminnanjohtaja sekä johtoryhmä. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän käytettävissä, niin osaamista olisi voinut työryhmätasolla pohtia sekä analysoida enemmän ja käyttää muutakin menetelmää kuin määrällistä osaamiskartoitusta.

Tämän kehittämishankkeen kautta olemme saaneet lisää itsevarmuutta hankkeiden läpiviemiseen sekä oppineet uutta niin teoriatasolla kuin käytännön elämässäkkin. Näkemys kehittämisestä, lastensuojelusta sekä osaamiseen ja johtamiseen liittyvistä kysymyksistä on merkittävästi laajentunut. Uskomme samalla hankkeen hyödyntäneen omaa organisaatiotamme. Milapron strategiassa mainitaan paikallisen osaamisen näkyväksi tekeminen, osaamisen kehittäminen sekä osaamisen mittaaminen. Näihin strategisiin tavoitteisiin olemme tässä opinnäytetyössä omalla panoksellamme vastanneet.

Osaamiskartoituksen juurruttaminen osaksi organisaation toimintaa jää hallinnon harkittavaksi. Olemme kuitenkin pilotoineet osaamiskartoituksen toteuttamisen MilaProssa ja siitä saadut tulokset ovat hyödynnettävissä eri tarkoituksiin. Ideaalitulanteessa osaamiskartoitus jäisi organisaatioon työvälineeksi. Sitä voitaisiin jatkossa hyödyntää kehityskeskustelujen apuna, koulutussuunnitelman perustana sekä myös yhtenä laatutyön mittarina koskien henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2009. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 35-54.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittäminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum

Hakkarainen, H. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat käytännöt. Teoksessa Toom, A., Onnismäki, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Hamilas, M. 2012. Osaamisen johtaminen Eurajoen kunnassa. Ammatillinen opettajakoulutus. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Hämeenlinnan perusturvakeskus. 2006. Lapsen Polku Laadukkaaksi – hanke. Viitattu 19.4.2015. www.hameenlinna.fi/pages/388646/lapsen_polku.pdf

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Kaste-ohjelma.

Kirjonen, J. 2006. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen V. (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 117-133.

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Laakso, R. 2009. Arjen rutiinit ja yllätykset – etnografia lastenkotityöstä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Sosiaalityön tutkimuksen laitos. Tampereen Yliopistopaino Oy: Tampere.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Vaasan Yliopisto. Acta Wasa no 187, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3. Vaasa.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Lavikainen, M. & Ruuskanen, K. Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Lastensuojelun laatusuositus. Työryhmän esitys. Viitattu 7.10.2014. http://www.stm.fi/etusivu/raportteja_ja_muistioita/2013:20.

Meredith, J. & Mantel, S. 2003. Project management. A Managerial Approach. 5th edition. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Milapro Intra.

Mäki, E. & Kuronen-Mattila, T. 2014. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen -uudistumisen sykkettä palveluihin. Helsinki: Edita. 258-266.

- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: Wsoy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 –työkirja. 2005. Efeko Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Wsoy
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Sipoo: Silverprint.
- Salminen, M. 2004. Työn arvioinnin kehittäminen - tarua vai totta? – Lastensuojelulaitosten työn arvioinnin kehittämisestä ja oppimisesta. Ammatillisesti suuntautuva lisensiaattitutkimus 40 ov Tampereen yliopisto Ammatillinen tutkimus- ja koulutuskeskus. Viitattu 5.4.2015 <https://tampub.uta.fi/bistream/handle/10024/76373/lisuri00019.pdf?sequence=1>
- Salojärvi, S. 2013. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 145-172.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 17-33.
- STM 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimukset valtio-, kunta- ja yksityissektorilla 2007. Viitattu 28.10.2014. http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1056527.
- STM. 2014. Lastensuojelun Laatusuositus. Viitattu 19.4.2015. www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1882736
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: UNIpress.
- Taskinen, S. Lastensuojelulain soveltaminen, 2010. WSOY: Helsinki.
- THLa 2015. Lastensuojelun käsikirja. Viitattu 19.4.2015. <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja>
- THLb 2015. Osaamiskartoitus. Viitattu 23.3.2015. <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/tyon-tuki/lastensuojelussa-tarvittava-osaaminen/osaamiskartoitus>
- Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Turun kaupunki. 2014. Lastensuojelun eri vaiheet. Viitattu 19.11.2014. www.turku.fi>lastensuojelun_eri_vaiheet.pdf.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro.

Valtion koulukodit esite. Viitattu 24.3.2015. <http://www.valtionkoulukodit.fi/images/pdf/valtion-koulukotien-esite.pdf>.

Valvira a. 2015. Sijaishuollon valvontaohjelma. Viitattu 24.3.2015. http://www.valvira.files/tiedostot/s/i/sijaishuollon_valvontaohjelma.pdf.

Valvira b 2015. Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvatus. Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012-2014. Viitattu 24.3.2015. http://www.valvira.fi/files/tiedostot/s/i/sijaishuollon_valvonta-ohjelma.pdf.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki. Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. 1.-3.painos. Porvoo: Bookwell Oy

Viitala, R. 2013. Henkilöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. 4.painos. Porvoo: Bookwell Oy

Vilka H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

VVM, 2001. Osaamisen johtamisen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Viitattu 22.4.2015 http://www.2014.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/4064/4065_fi.pdf

Osaamiskartoituslomake

OSAAMISEN PALAT

Taustatiedot:

Yksikkö:

Sukupuoli: Nainen Mies
 Lastensuojelun työkokemus 0-5v. 5-10v. 10-15v. 15-enemmän

Osaamistaso-asteikko:

- 0 Ei osaamista
 1 **Perehtyvä**, tietää jonkin verran
 2 **Suorituva**, tietää tehtävästä
 3 **Pätevä**, osaa ja suoriutuu tehtävästä
 4 **Luotettu osaaja**, hallitsee ja organisoii tehtävän
 5 **Asiantuntija**, kehittää ja jakaa tehtävää

Kysymyksen painotus omassa työssäni:

Ei tärkeä 1 ... 5 Tärkeä

PERUSTEHTÄVÄ	Osaaminen	Painotus
Holto ja huolenpito	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kasvatus ja opetus	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ohjausosaaminen	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Koulunkäynnin tukeminen	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Lapsen ja Nuoren kehitystehtävät	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Arjen työn dokumentointi	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Omaohjaajatyö	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Arjen pyörittäminen	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Lastensuojelulain tuntemus	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Hoidon prosessin tuntemus	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Työnkuvan tuntemus	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ensiaputaidot	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ATK-osaaminen	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Muu?	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

VUOROVAIKUTUS- JA YHTEISTYÖOSAAMINEN

Viestintätaidot	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kuuntelemisen taidot	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Työparityöskentelytaidot	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ryhmätyötaidot	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Moniammatillinen viranomaistyö	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Perhetyö	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Teoreettisen tiedon tuntemus	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Verkostotyö	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kirjaamistaidot	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Luovuus	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Muu?	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

ERITYISOOSAAMINEN

Lääkehoito	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Päihdetyö	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Mielenterveystyö	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Trauma- ja kriisityö	0 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

	Osaaminen					Painotus					
Terapiaosaaminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aggressiivisen asiakkaan kohtaaminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Seikkailupedagogiikka	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Musiikki	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Monikulttuurisuus	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Johtaminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Liikunta	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Juridinen osaaminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Markkinointi	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Muu?	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ORGANISAATION TUNTEMUS											
Yksikön osaaminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organisaation osaaminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Strategiatuntemus	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Palvelujärjestelmän tuntemus	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vihreät sivut	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Laatujärjestelmäosaaminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Perehdytysosaaminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Valmius kehittää työyhteisöä/toimintatapoja	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Työturvallisuuden hallinta	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vaikuttamistaidot	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Muu?	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
EETTINEN OSAAMINEN											
Arvostusriitojen ratkaisukyky	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tasa-arvoinen kohtaaminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yrityksen arvojen tuntemus	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Muu?	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ITSENSÄ KEHITTÄMINEN											
Palautteenantokyky	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Palautteenvastaanottokyky	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Valmiudet kehittää omaa osaamista	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Päätöksentekotaidot	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Itsensä tuntemus	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Oman työn arvostaminen	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Muu?	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

