



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

OSAAMISKARTTA OSANA OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ JA JOHTAMISTA

Nuorten Selviksen osaamisen määrittelemisen osaamiskartaksi

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sairaanhoidtaja (YAMK)
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Niina Nieminen

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

NIEMINEN, NIINA:

Osaamiskartta osana osaamisen kehittä-
mistä ja johtamista
Nuorten Selviksen osaamisen määrittämi-
nen osaamiskartaksi

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 64 sivua, 2 liite-
sivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä kehittämishanke on toteutettu A-klinikkasäätiön Hämeen palvelualueen Ehkäisevän päihdetyön yksikköön Nuorten Selvikseen. Kehittämishanke oli toimin-
tatutkimuksellinen hanke ja sen tavoitteena oli määrittellä Nuorten Selviksen päi-
vystysvuoroissa tarvittavat osaamisalueet osaamiskartaksi ja luoda määriteltyjen
osaamisalueiden pohjalta osaamiskartoitus, joka jatkossa toimii päivystäjien osaa-
mistason mittarina.

Nuorten Selviksen päivystäjistä muodostettiin osaamiskarttatyöryhmän, jonka
kanssa yhdessä määriteltiin Nuorten Selviksen ydinosaamiset osaamiskartaksi.
Osaamiskartan valmistuttua tehtiin sen pohjalta osaamiskartoituskysely-lomake.
Osaamiskartoitusta ei voitu toteuttaa hankkeen aikana, sillä Nuorten Selviksessä oli
samanaikaisesti koko toiminnan kehittäminen sekä uusien päivystäjien rekrytointi
meneillään. Osaamisen johtamisen tietoperustan ja osaamiskartta työskentelyn
avulla kehittämishankkeessa muodostui myös ehdotelma osaamisen johtamiseen
vaadittavista elementeistä Nuorten Selviksen toiminnan koordinoimiseksi.

Osaamiskartan valmistuttua on sitä heti käytetty uusien päivystäjien rekrytoinnin
ja perehdyttämisen apuvälineenä. Jatkossa sen tarkoituksena on toimia osaamisen
arvioinnin ja kehittämisen välineenä osaamiskartoituskyselyn lisäksi. Jatkotutki-
musaiheena esitän osaamiskartoituskyselyjen toteutumisen seurannan ja osaamis-
kartan uudelleen arvioinnin ja kehittämisen. Sekä miten osaamiskartan sisällöllä
on pystytty vastaamaan valtakunnallisiin ja paikallisiin ehkäisevän päihdetyön lin-
jauksiin. Lisäksi olisi hyvä tarkistella miten osaamisen johtaminen on toteutunut
Nuorten Selviksessä.

Osaamisen johtamisen avulla voidaan vahvistaa organisaation ja työyhteisön elin-
voimaisuutta sekä vastata ajankohtaisiin tarpeisiin, kuten Nuorten Selviksen osaa-
misen määrittelyyn ja mahdollisuuteen ennakoida tulevia osaamistarpeita.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartta- ja kartoitus, ehkäi-
sevä päihdetyö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Developing and management of Social and Health Care

NIEMINEN, NIINA:

Competence map as a tool in
knowledge management and develop-
ment

Master's Thesis in Developing and Management of Social and Health care, 64
pages, 2 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This development project was made in cooperation with the A- Clinic foundation at the Preventive work unit, Nuorten Selvis. This development project is action research. The main purpose of this study was to define areas of expertise of Nuorten Selvis and make a knowledge survey form. The knowledge survey form will work as a skill lever meter.

I formed a group of duty officers, and together we defined core competencies for Nuorten Selvis duty officers. Based on this competence map, I created knowledge survey form. I couldn't carry out survey because of the recruitment and development work, which was going on during this development project. The knowledge management data and competence map helped me to make a scheme for elements that are needed in knowledge management coordination at Nuorten Selvis.

As soon as the competence map was ready, it was used as a tool for recruitment and orientation to work. In the future it will work as a competence evaluation and development tool together with knowledge survey. As a further research topic I suggest an evaluation of the completed survey and finding out how the competence map and survey are developed in the future. In addition, it can be surveyed how the competence map answers the national and local policies on preventive work. It would also be good to check how knowledge management has been improved at Nuorten Selvis.

With knowledge management we can strengthen the vitality of organization and working community and respond to the current needs such as the ones outlined in this study: the competence of Nuorten Selvis and the opportunity to anticipate future needs.

Key words: knowledge, knowledge management, competence map, knowledge survey, preventive work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA	4
2.1	Taustaorganisaationa A-klinikkasäätiö	4
2.2	Hämeen palvelualueen Ehkäisevän päihdetyön yksikkö	5
2.3	Ehkäisevä päihdetyö	8
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS	13
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN	14
4.1	Osaamisen määrittelyä	14
4.2	Strateginen osaamisen johtaminen	16
4.2.1	Tieto ja tiedon siirtäminen, luominen ja hyödyntäminen	18
4.2.2	Vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön huomioiminen	19
4.2.3	Strateginen näkökulma	21
4.3	Osaamiskartta ja tavoiteprofiilien laadinta	24
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	29
5.1	Kehittämismenetelmänä toimintatutkimus	29
5.2	Kehittämishankkeen eteneminen	31
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	37
6.1	Osaamiskartta ja osaamiskartoitus	37
6.2	Osaamiskartan käytettävyys Nuorten Selviksessä	41
6.3	Osaamisen johtaminen Nuorten Selviksessä	43
7	YHTEENVETO	48
7.1	Kehittämishankkeen arviointi ja eettisyys	48
7.2	Johtopäätökset	54
7.3	Jatkokehittämissaiheita	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	65
	Liite 1. Osaamiskartoitus-malli Nuorten Selvikselle	
	Liite 2. Osaamiskartta Nuorten Selvikselle	

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveystoimialoilla linjajohto tekee päivittäin päätöksiä henkilöstön johtamisessa. Kapea-alainen osaaminen työssä ei enää riitä, vaan yksilön osaamisvaatimukset ovat laajentuneet työssä. Ammatillisen peruskoulutuksen jälkeen osaamista on kehitettävä tiedon jatkuvan muuttumisen vuoksi. Työssä ja organisaatiossa oppimista on kehitettävä, sillä työntekijät eivät voi olla koko ajan ”työpaikan ulkopuolella” koulutuksissa. Henkilöstön osaaminen on siis avain vaikuttaviin hyvinvointipalveluihin. Toisin sanoen ihmisten osaamisen johtaminen on olennainen osa organisaation strategiaa ja linjajohdon vastuulla. Organisaation näkökulmasta kysymys on siitä, mikä on organisaatiossa säilytettävää ja kehitettävää ydinosaamista. Yksilön näkökulmasta kysymys on työntekijän ammattitaidosta, asiantuntijuudesta, kvalifikaatiosta ja kompetenssista. Johtamisen tehtävänä on yhdistää nämä kaksi näkökulmaa toisiaan tukeviksi. (Huotari 2009, 192; Kivinen 2008, 17; Lammintakanen 2011, 250.)

Osaamisen johtaminen on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena ja organisaatioiden tulisi luoda malli strategisen osaamisen johtamisen toteutumisesta johtamisen käytännössä. Strategisessa osaamisen johtamisessa kuin johtamisessa muutoinkin, johtaminen on kokonaisuus, jossa leadership (ihmisten johtaminen) ja management (asioiden johtaminen) kietoutuvat toisiinsa. Näin ollen osaamisen johtamista voidaanakin kuvata sateenvarjokäsitteeksi, joka sisältää monia lähikäsitteitä. Sateenvarjokäsite kuvastaa hyvin osaamisen johtamisen monimuotoisuutta ja kehittyvyyttä. (Huotari 2009, 12–15.)

Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen ovat menestystekijöitä organisaatiolle. (Löf 2010, 6.) Sydänmaalakka (2007, 16) kuvaa, kuinka osaaminen organisaation sisällä ei enää riitä, vaan muuttuvassa ympäristössä kehittämisprosessin hallinta tulee kriittiseksi menestystekijäksi. Tämä edellyttää ymmärrystä oppivasta organisaatiosta, eli ymmärrystä niin yksilö- kuin tiimitason oppimisprosessista. Osaamisen työstämisessä ensimmäiset kysymykset yleensä ovat seuraavanlaisia: mitä ovat organisaation ydinosaamiset, mitä osaamista tarvitaan ja miten osaamista tulee mitata? Muun muassa näihin kysymyksiin haetaan vastauksia myös tässä kehittämishankkeessa.

Kehittämisen tavoitteena on yleensä uusien palvelujen, menetelmien tai järjestelmien aikaansaaminen tai jo olemassa olevien parantaminen. Uusien toimintatapojen ja toimintamuotojen käyttöönotto vaatii usein kehittämistoimintaa pohjalle. Kehittäminen koskettaa organisaatiossa yleensä kaikkia eikä vain kehittäjiä ja se kohdistuu organisaatioon ja sen rakenteisiin, toimintakäytäntöihin ja prosesseihin ja henkilöstön osaamiseen. (Heikkilä, Jokinen, Nurmela 2008, 55.) Haasteena sosiaali- ja terveydenhuollossa on vetovoimaisuus, henkilöstön saatavuus ja jaksaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvitaan osaavaa johtamista turvataksamme ammattitaitoisen, työssään viihtyvän ja jaksavan henkilöstön. Kasteohjelman tavoitteiden mukaan osaamisen johtamisella turvataan toimivat palvelut sekä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. (KASTE 2012–2015, 18.)

Tässä kehittämishankkeessa taustalla vaikuttaa myös Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma vuosille 2009–2015 sekä Hämeenlinnan seudun Mielenterveys- ja päihdetyön toimintaohjelma 2010–2015. Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma ottaa kantaa mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseen. Ehdotukset jakautuvat neljäksi painopistealueeksi: asiakkaan aseman vahvistuminen, mielenterveyden ja päihhteettömyyden edistäminen, ongelmia ja haittoja ehkäisevän päihdetyön tehostaminen sekä palvelujärjestelmän kehittäminen. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2009, 14–38.) Hämeenlinnan seudun Mielenterveys- ja päihdetyön toimintaohjelma 2010–2015 linjaa, että kuntalaiset osallistuisivat päihde- ja mielenterveystyöhön, kaikki työntekijät tekevät rohkeasti mielenterveys- ja päihdetyötä, ehkäistään yhdessä mielenterveys- ja päihdeongelmia, tuetaan nuorten kasvuyhteisöjä ja ohjataan suunnitelmallisesti mielenterveys- ja päihdepalvelujen toteutusta. (Seudullinen mielenterveys- ja päihdetyön ohjelma 2010–2015, 6.)

Kehittämishankkeen taustaorganisaationa on A-klinikkasäätiö, jonka palvelutuotanto uudistui tammikuussa 2013. A-klinikkasäätiön valtakunnalliset hoitopalvelut yhdistettiin viideksi palvelualueeksi, jotka ovat Länsi-Suomen, Pirkanmaan, Hämeen, Uudenmaan ja Itä-Suomen palvelualueet. Omana yksikkönään toimii lisäksi Järvenpään sosiaalisairaala. Laajemmilla palvelualueilla A-klinikkasäätiö tavoittelee joustavampaa palvelujen saatavuutta kuntalaisille ja monipuolisempaa

palveluvalikkoa kuntien tarpeisiin. Tavoitteena on tuottaa yksittäisten hoitopalvelujen lisäksi myös kustannusvaikuttavia palveluketjuja päihdeongelmista kärsiville. (A-klinikkasäätiö, 2012)

Palvelualue muutosten lisäksi tapahtui myös yksiköitten muutoksia. Hämeen palvelualueella Nuorten Selvis (entinen Nuorten Selviämisasema) liitettiin keväällä 2012 osaksi Ehkäisevän päihdetyön yksikköä. Viikonloppuiltaisina kaupungilla nuorten parissa päivystävä Selvis on perustettu vuonna 1988 vastaamaan senhetkisiin tarpeisiin. Toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä Nuorten Selviksen kehittäminen on osoittautunut välttämättömäksi: esimerkiksi nuorten viikonloppuviettotapojen muutoksen myötä päivystystoimintaa on syytä kehittää tähän päivään paremmin sopivaksi. Koska v. 1988 käynnistyneen Nuorten Selvis-toiminnan sisältö ja esimerkiksi päivystäjien osaamisvaatimukset on dokumentoitu hyvin puutteellisesti, on kehittämishankkeessa luotava uudet rakenteet aieman toiminnan tilalle.

Nuorten Selviksen keskeisimpiä kehittämistarpeita on kartoitettu kesästä 2012 alkaen. Hämeen palvelualueen Ehkäisevän päihdetyön yksikkö on sitoutunut palveluun rahoittavan Hämeenlinnan kaupungin kanssa vuodelle 2013 tekemässään palvelusopimuksessa kehittämään Nuorten Selviksen toimintaa. Tämä opinnäyte-työ kuuluu osaksi laajempaa Nuorten Selviksen kehittämishanketta. Tässä kehittämishankkeessa selvitetään Nuorten Selvis -päivystyksissä tarvittava osaaminen sekä luodaan osaamiskartoituskysely-lomake, jonka avulla uusien päivystäjien osaamistasoa voidaan jatkossa mitata.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA

2.1 Taustaorganisaationa A-klinikkasäätiö

A-klinikkasäätiö on Suomen suurin päihdealan organisaatio, joka on perustettu vuonna 1955 Helsingissä. Perustehtävänä A-klinikkasäätiöllä on ehkäistä ja vähentää päihdeongelmia ja muita psykososiaalisia ongelmia. Päihde- ja riippuvuusongelmissa asiantuntija-apua tarjoavat A-klinikkasäätiön toimintayksiköt eri palvelualueilla. A-klinikkasäätiö ylläpitää A-klinikoita, nuorisoasemia, katkaisuhoidtoasemia, korvaushoitoklinikoita, kuntoutumisyksiköjä, terveysneuvontapisteitä, päivätoimintakeskuksia sekä Järvenpään sosiaalisairaala. Valtakunnallinen toiminta rahoitetaan pääasiassa Raha-automaattiyhdistyksen avustuksilla. Päihdeongelmaiset ja heidän läheisensä ovat oikeutettuja palveluihin joiden tarkoituksena on vähentää ongelmakäyttöä, lieventää käytöstä aiheutuvia haittoja ja kärsimystä. Ongelmakäyttö haittaa myös läheisten hyvinvointia. Työote jossa otetaan asiakas kokonaisvaltaisesti ja läheisten tarpeet huomioiden on tärkeää, vaikka tiedetään, että monelta asiakkaalta puuttuvat elämän keskeisimmät kiinnepohdat kuten perhe, työ, koulutus, elämän tavoitteet ja päämäärät. (A-klinikkasäätiö 2011, 4, 16–19.)

A-klinikkasäätiön toimintaa ohjaavia arvoja ovat: ihmisarvon kunnioittaminen, luottamuksellisuus, suvaitsevaisuus ja vastuullisuus. A-klinikkasäätiön palvelut sisältävät hoitopalvelujen lisäksi yhteiskunnallista vaikuttamistoimintaa, päihteidien käytön yleistä ja riskiehkäisyä, viestintää, koulutusta, työnohjausta ja konsultointia sekä kehittämis- ja tutkimustoimintaa. Henkilöstön monipuolinen ammattitaito, tutkimustieto ja käytännön kokemuksesta opittu ammattitaito ovat elementtejä joista rakentuu hyvä hoito. Hoito perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, monitieteellisyyteen ja monipuolisesti koulutettuun henkilöstön joustavaan yhteistyöhön. Työryhmätyöskentelyllä taataan asiakkaalle mahdollisimman laadukas palvelu. Hoitolinjaukset perustuvat tutkittuun tietoon ja kokemuseräiseen tietoon. (A-klinikkasäätiö 2011, 4, 10, 14.) A-klinikkasäätiö toimii kuntien kumppanina lakisääteisessä päihdetyössä ja A-klinikkasäätiö toteuttaa “hoitoa ja huoltoa” vapaaehtoisuuteen perustuen ja päihdetyön kehittäminen on jatkuvana tavoitteena

(Kananaja 2011, 6).

Hämeenlinnan A-klinikkatoimi on perustettu vuonna 1975 ja vuodesta 2006 se on kuulunut A-klinikkasäätiön organisaatioon. Vuoden 2013 alusta Hämeenlinnan A-klinikkatoimi ja Lahden A-klinikkatoimi yhdistyvät A-klinikkasäätiön Hämeen palvelualueeksi. Hämeen palvelualue tarjoaa päihdehuollon erityispalveluja Hämeenlinnan ja Lahden seuduille. Hämeenlinnan seudulla paikallista toimintaa ohjaa A-klinikkasäätiön ja seudun kuntien (Hämeenlinna, Hattula, Janakkala) välinen kumppanuussopimus, joka perustuu luottamukseen ja yhteiseen vastuuseen hyvinvointitehtävän toteuttamisesta. A-klinikkasäätiön Hämeen palvelualueen toimintakokonaisuuteen Hämeenlinnassa kuuluvat A-klinikka, Asumispalvelut, Ehkäisevä päihdetyö ja Nuorten selvis, Katkaisuhuutoyksikkö, Sotkan asumispalvelukeskus ja Terveysneuvontapiste Living Room. (A-klinikkasäätiö, Hämeen palvelualue 2014.)

2.2 Hämeen palvelualueen Ehkäisevän päihdetyön yksikkö

Kunnan johto ja luottamushenkilöt vastaavat kunnan ehkäisevän päihdetyön resursseista ja rakenteista. Kunnalla tulisi olla päihde- ja mielenterveysstrategia/strategia, jossa ehkäisevä päihdetyö on mukana. Päihde- ja mielenterveysstrategia toimii ohjauksen välineenä, määrittelee toimintamäritykset, hahmottelee tavoitteet ja resursseihin nähden oikeat keinot sekä menettelytavat vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin. Ehkäisevän päihdetyön koordinaattorin tehtävä on suunnitelman toimeenpano ja toteutus. Lisäksi koordinaattorin tehtävänä on auttaa, kehittää ja toteuttaa yhdessä eri toimijoiden kanssa päihdehaittojen ehkäisyä. Koordinaattori voidaan kuvata toiminnan kehittäjäksi ja mahdollistajaksi, ei niinkään välttämättä kaikkien toimien operatiiviseksi toteuttajaksi. Roolina koordinaattorilla on organisoida, olla aloitteen tekijä sekä huolehtia asianmukaisen tiedon välittämisestä kaikille. (Ehkäisevä päihdetyö peruspalveluissa 2010, 14–19.)

A-klinikkasäätiön Hämeen palvelualueeseen kuuluvan Ehkäisevän päihdetyön yksikössä työskentelee kaksi koordinaattoria ja toiminnasta vastaa alueen kehitysjohdaja. Ehkäisevän päihdetyön yksikön toiminnan yleisenä tavoitteena on tukea

Hämeenlinnan seutukunnan asukkaiden hyvinvointia ja ehkäistä päihdeongelmien kehittymistä. Toimintaa ohjaa Hattulan, Hämeenlinnan ja Janakkalan Seudullinen mielenterveys- ja päihdetyön toimintaohjelma 2010 - 2015. Laaja-alaisen yhteistyön, tiedotuksen ja koulutuksen keinoin pyritään vahvistamaan ehkäisevää työotetta kaikissa kuntapalveluissa. Ehkäisevä päihdetyö kohdistetaan kaikille ikäryhmille lapsista vanhuksiin elämäntapaohjauksen mukaisesti. (Hämeenlinnan A-klinikkatoimi, 2012.)

Työssä käytetään Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimustiedon perusteella vaikuttaviksi osoitettuja menetelmiä. Ehkäisevän päihdetyön yksikkö on mukana myös seudulla toteutettavissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Esimerkiksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen vuosina 2004 - 2007 toteuttaman Paikallinen alkoholipolitiikka (PAKKA) -hankkeen jatkotutkimus tehtiin Hämeenlinnassa syksyllä 2011. Ehkäisevä päihdetyö osallistuu myös seudulle myönnettävien alkoholilupien käsittelyyn vuosina 2006 - 2008 toteutetun Seudullisuus alkoholilupiin -hankkeen mallinnuksen mukaisesti. Valtakunnallisessa alkoholi- ja raittius-työläkien uudistustyössä hyödynnetään hankkeessa kehitettyä toimintamallia. (Hämeenlinnan A-klinikkatoimi, 2012.)

Ehkäisevän päihdetyön yksikön osana toimivan Nuorten Selviksen toiminnan tarkoituksena on tehdä nuoria kohtaavaa ehkäisevää päihdetyötä. Viikonloppuilla kaupungeilla liikkuvat päivystäjät kuuntelevat ja auttavat nuoria tarvittaessa. Nuorten Selviksestä on vastannut kevääseen 2012 asti oman työnsä ohella toimiva toiminnanohjaaja, jonka päätehtävä on ollut Selviksen päivystysvuorojen suunnittelu ja päivystäjien rekrytoiminen vuoroihin. Selviksen päivystysvuoroissa toimii työpari, jolla on sosiaali- ja/tai terveystieteiden asiantuntemus. Selvis-päivystyksiä tehdään oman työn ohella, ja niistä maksetaan pieni korvaus. Sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisten lisäksi päivystäjänä on ollut myös edellä mainittujen alojen opiskelijoita. Kaiken kaikkiaan päivystäjiä on ollut Selviksen toiminnassa mukana vuosien varrella noin 20 - 30 henkilöä. Kalenteri-vuoden aikana päivystyksiä on ollut erityisesti isojen tapahtumien kuten Wanaja festivaalien (Hämeenlinnassa järjestettävä iso musiikkitapahtuma) aikaan sekä erityisesti koulujen päättymisen

aikaan keväällä. Päivystyksiä on noin 2 kertaa kuukaudessa. (Hämeenlinnan A-klinikkatoimi, 2012.)

Selvis-päivystäjät ovat voineet valita päivystysvuoronsa toiminnanohjaajan muodostaman päivystyslistan mukaan vuoden aikana oleviin päivystysvuoroihin. Kehittämishankkeen alkamisen aikaan aktiivisia päivystäjiä oli kymmenen kappaletta. Toimintaa ei ole kuvattu kirjallisesti eikä erityisiä osaamiskriteereitä ole kuvattu kirjallisena. Nuorten Selviksen toiminta on siis pitänyt sisällään sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten tekemiä päivystysvuoroja kaupungin keskusta-alueella. Työnkuvaan on kuulunut nuorten kanssa keskustelu ja oleminen nuoria varten. Päihtyneet nuoret ovat saaneet keskusteluapua sekä tarvittaessa heitä on ohjattu palveluiden piiriin. Työnsisältö päivystysvuoroissa on määräytynyt sen mukaan, paljonko nuoria on ollut liikkeellä, sekä mitä kaupungilla on tapahtunut. Lisäksi siihen on vaikuttanut oleellisesti päivystysvuorossa olevan päivystäjän oma tyyli tehdä työtä. Toiminnan puutteellinen kuvaus on vaikuttanut toiminnan sisältöön ja tapaan tehdä työtä.

Vaatumuksena päivystäjäksi pääsemiseksi on ollut sosiaali- ja terveysalan koulutus ja työkokemus. A-klinikkasäätiöllä ammatillaiset tekevät päihdetyötä ja tämän vuoksi ei Nuorten Selvikseenkään ole voitu ottaa niin sanotusti ketä tahansa tekemään vapaaehtoistyötä. Vapaaehtoistyö käsitteenä on hieman harhaan johtava tässä työssä, mutta sillä tarkoitetaan, että päivystäjät tekevät oman työnsä ohella päivystysvuoroja ja heille maksetaan pieni palkkio. Osaamisvaatumuksena on ollut kokemus nuorten parissa tehtävästä työstä sekä päihdetyön osaaminen.

Tässä kehittämishankkeessa on tarkoitus määritellä Nuorten Selviksen päivystäjien osaaminen osaamiskartaksi sekä osaamiskartoituskyselyksi. Näin saadaan tarkemmin määriteltyä mitä Selviksessä päivystäjältä odotetaan ja vaaditaan laadukkaasti työn tekemiseksi. Osaamisen kehittäminen katsottiin tärkeäksi ja välttämättömäksi Selviksen yhdistyttyä osaksi Ehkäisevän päihdetyön yksikköä. Kehitysjohtaja kertoi Hämeenlinnan kaupungin tilaajapäällikön kanssa käydyistä keskusteluista, joissa esille oli tullut Nuorten Selviksen toiminnan kehittämistarve. Toimin ehkäisevän päihdetyön koordinaattorina ja Selviksen toiminnan koordinointi

ja kehittäminen on tullut näin osaksi työnkuvaani. Kehittämishankkeessa käytän itsestäni nimikettä kehittäjä. Tässä kehittämishankkeessa ehkäisevän päihdetyön toiminnan kuvausta avataan vain alkoholin ja nuorten alle 18-vuotiaiden näkökulmasta, vaikka ehkäisevä päihdetyö seudullisesti koskee muutakin väestöä sekä muita päihteitä.

2.3 Ehkäisevä päihdetyö

Alkoholiin liittyviä terveydellisiä ja sosiaalisia haittoja esiintyy Suomessa enemmän kuin muissa Pohjoismaissa. Alkoholijuomien tilastoitu kulutus 100 prosenttiosena alkoholina 15 vuotta täyttänyttä asukasta kohden koko maassa on 9,8 litraa asukasta kohden. Alkoholi lisää lukuisten eri sairauksien riskiä ja on työikäisten yleisin kuolinsyy. Alkoholi on myös merkittävä tapaturmien sekä henki- ja väkivaltarikollisuuden taustatekijä. Neljä prosenttia Suomen väestöstä kärsii alkoholi-riippuvuudesta. Vuonna 2011 alkoholin käyttö aiheutti julkiselle sektorille arviolta noin 888–1094 miljoonan euron haittakustannukset. Alkoholihaittojen kustannukset muodostuvat pääosin haittojen hoitamisesta ja korjaamisesta. Kustannuksista merkittävä osa aiheutui järjestyksen ja turvallisuuden ylläpidon, sosiaalihuollon sekä eläkkeiden ja sairauspäivärahojen kustannuksista. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013, 37, 124.)

Ehkäisevän päihdetyön edellytysten luominen on valtion ja kuntien tehtävä, sillä ehkäisevä päihdetyö on lakisääteistä. Käytännön toimista ja toiminnasta vastaavat kunnat, järjestöt ja erilaiset yhteisöt. Haittoja vähentävää ja terveyttä edistävää työtä tehdään usein moniammatillisesti osana eri ammattikuntien perustyötä. Terveyden edistämiseksi tarkoitetaan toimintaa, jossa terveys ymmärretään yksilön ja yhteisöjen voimavaraksi. Yksilöiden ja yhteisöjen terveyteen ja hyvinvointiin pyritään vaikuttamaan päihdehaittoja vähentämällä ja ehkäisemällä. (Stakes 2006,10; Havio, Inkinen & Partenen 2009, 104–106; Strand 2011, 12.)

Ehkäisevää päihdetyötä säätelee monet lait, kuten raittiustyölaki, päihdehuoltolaki, huumausainelaki, tupakkalaki ja lastensuojelulaki. 1990-luvulla tapahtuneita

den suurien muutosten jälkeen raittiustyölaki on antanut raamit ehkäisevän päihdetyön saralla rakenteille ja johtamiselle sosiaali ja terveydenhuollossa. Ehkäisevä päihdetyö siirtyi silloin paikalliselle tasolle, sosiaali- ja terveydenhuollon piiriin. Raittiustyölain 8828/1982 mukaan yleisten edellytysten luominen raittiustyölle on ensisijaisesti valtion ja kuntien tehtävä. Raittiustyölakiin ei sisälly ehkäisevän päihdetyön käsitettä, sillä se on käsitteenä uusi ja vanhaa raittiustyötä laajempi. (Tenkanen 2010, 16–18)

Ehkäisevä päihdetyö 2000-luvulla on hyvin moninaista ja ehkäisevälle päihdetyölle on monta määritelmää. Käytännössä se yleensä kohdistuu nuoriin tai nuoriin aikuisiin. Nuorisotyön ja ehkäisevän päihdetyön rooli on muuttunut ajan kuluessa. Se mikä ei muutu, ovat nuorten päihdekokeilut. Päihdetyö on moninaista ja päihdeasenteisiin vaikuttaminen on tärkeää median ja mainonnan avulla. Tällä viitataan myös alkoholimainonnan uudistamiseen, jossa pyrkimyksenä on alkoholin mielikuvamainonnan kieltäminen. Ehkäisevä päihdetyö on osa laajempaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä ja pyrkimyksenä sillä on torjua ja ehkäistä päihteiden käytöstä aiheutuvia haittoja ja tukea päihteettömiä elämäntapoja. (Maunu 2012, 9-13; Parviainen 2011, 6-9, Stakes 2006, 4.)

Alkoholi, huumausaineet, tupakka sekä lääkkeet ja muut päihtymystarkoituksessa käytetyt aineet ovat päihteitä. Ehkäisevä päihdetyö perustuu lakiin ja kunnan tehtävä on huolehtia ehkäisevän päihdetyön pitkäjänteisyydestä, koordinaatiosta ja kaikkiin kuntalaisiin kohdistumisesta. Ehkäisevä päihdetyö on vaikuttavaa ja kustannustehokasta ajanmukaisen tiedon, osaamisen ja menetelmien käyttämisen avulla. Suurin osa ehkäisevästä päihdetyöstä tapahtuu peruspalveluissa ja heidän välttämättömiä yhteistyökumppaneitaan ovat kansalaisjärjestöt, kuntalaiset ja elinkeinoelämä. (Alkoholiohjelma 2008–2011, 5-7.)

Ehkäisevää päihdetyötä tehdään moniammatillisena ja monitoimijaisena yhteistyönä, usein osana eri ammattikuntien perustyötä. Perinteisen raittiussihteerin ovat käytännössä korvanneet kuntiin nimetyt ehkäisevän päihdetyön koordinaattorit ja yhdyshenkilöt, jotka toimivat linkkinä laajan ja monialaisen toimijajoukon keskellä. Verkostomainen ja monialainen työtapa edellyttää monia uusia valmiuksia.

On tunnettava toisten toimijoiden työtavat ja velvollisuudet. Ehkäisevän päihdetyön sekä hoidon välille olisi hyvä saada riittävää kosketuspintaa. Päihdehaittoihin ei tule puuttua vasta silloin kun ongelmat ovat jo voineet syntyä. Varhaisen vaiheen tunnistaminen ja puuttuminen peruspalveluissa ovat ensiarvoisen tärkeitä kustannusten kannalta. (Tenkanen 2010, 16–17.)

Eri tutkimusten mukaan nuoret haluavat olla yhdessä ja päihteiden käyttö ilmiönä on ja pysyy. Maunu (2012, 9-12) kuvaa juomisen nautinnon sosiaalisesti ei kemiallisesti nautinnoksi. Sosiaalisia emootioita tavoitellaan juomisella, joita koetaan ja jaetaan yhdessä omassa hyvässä porukassa. Sosiaalisuus ja toiminnallisuus nuorten juomisessa näkyvät muun muassa siten, ettei alaikäinen näe vaivaa keksikäseen keinoa, miten pystyisi kokeilemaan alkoholia yksin kotona salaa vanhemmilta. Juomiskokeilut ovat kaveriporukassa yhteinen juttu jännityksineen ja vahvojen tunteiden täyttämänä. Juominen onkin juuri sosiaalista ja toiminnallista nuorten keskuudessa. Yhdessä pelataan, nauretaan, tanssitaan, kierretään kaupungilla tai bilepaikassa, kuunnellaan musiikkia jne. ”Juomisen ytimessä on sosiaalinen toiminta.” (Maunu 2012, 9).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Kouluterveyskysely kokoaa tietoa nuorten elinoloista, terveydestä, terveystottumuksista, kouluoloista ja opiskelija-huollosta. Kyselyyn vastaavat peruskoulujen 8. ja 9. luokkien oppilaat sekä lukioi-den ja ammatillisten oppilaitosten 1. ja 2. vuoden opiskelijat. Vertailukelpoisia tietoja on kerätty peruskouluissa vuodesta 1996, lukioissa vuodesta 1999 ja ammatillisissa oppilaitoksissa vuodesta 2008 alkaen. Koko maasta kyselyyn vastaa noin 200 000 nuorta. (Kouluterveyskysely THL 2013.)

Alkoholin ja tupakan ikärajalvonta on kiristynyt viime vuosien aikana ja se näkyy myös kouluterveyskyselyjen tuloksissa tupakan ja alkoholin hankinnan vaikeutumisena. Tupakkatuotteiden ja alkoholin käyttö päivittäin ja viikoittain on vähentynyt. Huolestuttava ilmiö taasen on, että ne nuoret jotka juovat, juo itsensä tosi humalaan, sammumiseen asti. Lisäksi kannabismyönteisyys on voimistunut ja huumekekoilut ovat lisääntyneet. (Kouluterveyskysely THL, Hämeenlinnan kun-

taraportti 2013, 39.) Nuoret ovat ilmoittaneet saavansa alkoholia täysi-ikäisten kavereiden hankkimina. Yläasteikäisistä 78 %, lukiolaisista 72 % ja ammattikoululaisista 62 % vastaajista ilmoittivat hankkineensa alkoholin kavereidensa kautta. Myös isä ja äiti ovat hankkineet juomia alaikäisille lapsilleen sekä sisarukset, mutta prosenttiluvut näissä kohden ovat huomattavasti pienempiä. (Kouluterveyskysely THL 2013.) Maunu (2012, 13–16) kuvaa alkoholin olevan nuorille sosiaalinen olento. Suomalaiset nuoret kokeilevat alkoholia reilusti ennen 18-vuoden ikää. Nuorien asenteet ja juomiskäyttäytyminen yleensä heijastavat heidän lähiympäristönsä asenteita ja käyttäytymistä sekä sosiaalisia ja kulttuurisia tekijöitä.

Nuorisotyön socialisaatiofunktio ehkäisevässä päihdetyössä voi tarkoittaa päihteyden käyttöön ja käyttötilanteisiin liittyvien toimintatapojen, arvojen sekä muiden sosiaalisen kanssakäymisen ja kontrollin kannalta olennaisten asioiden välittämistä nuorille. Nuorille voidaan välittää vanhempien sukupolvien sosiaalista kokemusta ja viisautta, mutta samalla on muistettava nuorten omaehtoisuus ja aktiivisuus toimintatapojen ja arvojen muokkaajina. Nuoret sukupolvet siis tekevät myös omia ratkaisuja, jotka voivat tuntua vanhemmista virheellisiltä tai vierailta. Yhteisöt kuitenkin muokkaavat arvojaan ja toimintatapojaan vastaamaan yhteiskunnallisia olosuhteita tällaisten jännitteiden kautta. (Pylkkänen & Viitanen, 2012, 12–17.)

Suomessa alkoholihaittojen vähentämisen mallissa tarkoituksena on muovata suomalaisten ja erityisesti nuorten elinympäristö päihdehaitoilta suojaavaksi. Paikallisen alkoholipolitiikan, eli Pakka-toimintamallin, tavoitteena on saada kansallinen alkoholilaki paikallisesti eläväksi. Mallissa pyritään estämään alkoholin välittämisen alaikäisille, edistämään vastuullista elinkeinotoimintaa ja minimoida haittoja. Keskeistä on vähittäiskaupan vastuullisen myynnin ja ravintoloiden vastuullisen anniskelun edistäminen. Toimintamallissa ehkäisevän päihdetyön toimijat, media ja kansalaiset yhdistävät voimansa. (Holmila, Warpenius, Warsell, Kesänen & Tamminen, 2009.)

Hämeenlinnassa ja Jyväskylässä vuosina 2004–2008 toteutetussa Pakka-hankkeessa todettiin eri toimijoiden yhteisöllisen lähetymistavan ja yhteisökoalitioiden

merkittävyys ehkäisevässä pähdetyössä. Yhteisöjä pyrittiin aktivoimaan mukaan erilaisten seminaarien ja osallistavien toimintamallien avulla. Keskeisenä pyrkimyksenä oli vaikuttaa väestön alkoholitietoisuuteen median avulla. (Holmila ym. 2009, Mieskolainen & Kesänen 2010, 7.) Yhteisön ja yhteiskunnan rakenteeseen ja toimintapiirteisiin liittyviä seikkoja on yhdistetty päihdeongelmaan. Kasvu- ja lähiympäristöllä on todettu olevan vaikutusta päihteidenkäytön aloittamiseen tai käytön ongelmalliseksi muuttumiseen. (Stakes 2006, 16.) Nuorten näkökulmasta tarkasteltuna puuttellisen vanhemmuuden, muiden perheen jäsenten päihteidenkäyttö ja riitaisan koti-ilmapiiirin on todettu olevan riskitekijöinä päihteidenkäytön aloittamiselle. Kavereiden ihannoiva suhtautuminen päihteisiin ja/tai epäsosiaalinen käytös ja runsas päihteiden käyttö ovat tutkitusti isoimpia riskitekijöitä. (Beyers, Toumbourou, Catalano, Arthur & Hawkins 2004, 3-16.) Nuorten Selviksen toimintaa ajatellen, ”ehkäisevän päihdetyön tekijä ei voi mennä kädestä pitäen muuttamaan nuorten tosiasiallisia juomistilanteita, mutta hän voi tarjota nuorille horisontteja, näkökulmia ja välineitä vaikuttaa itse omaan juomiseensa.” Maunu (2012, 17).

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS

Nuorten Selvis on toiminut pitkälti samalla tavalla perustamisvuodesta 1988 alkaen, eikä toimintamallista ole 2000-luvulla tehty kirjallista kuvausta. Hämeenlinnassa on siirrytty tilaaja-tuottajamalliin kuntaliitoksen yhteydessä 2009, jonka myötä ulkoisten palveluntuottajien on entistä jäsennellymmmin kuvattava palveluidensa sisältö.

Kehittämishankkeen tarkoitus on

- kehittää Nuorten Selviksen osaamisen johtamista sekä tukea ja vahvistaa Nuorten Selviksessä toimivien päivystäjien osaamista

Kehittämishankkeen tavoitteena on

- määritellä päivystyksissä tarvittavat osaamisalueet
- luoda tarvittavien osaamisalueiden pohjalta osaamiskartoitus, joka toimii jatkossa päivystäjien osaamistason mittarina

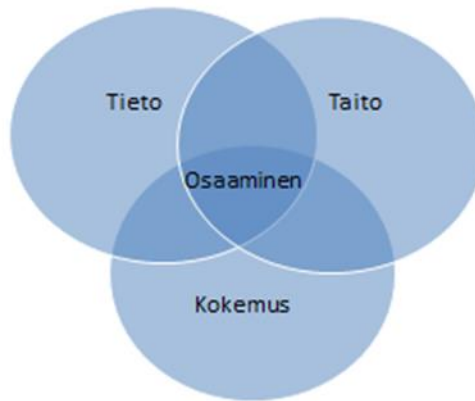
Osaamisalueet määrittelemällä löydetään Nuorten Selviksen työn ydinosaaminen, jota ei aiemmin ole täsmällisesti kuvattu. Kun Selviksessä tarvittava osaaminen on kuvattu, toimintaa voidaan jatkossa kehittää organisaation tarpeita paremmin vastaavaksi. Myös uusien päivystäjien asianmukaisesta perehdyttämisestä ja osaamisen ylläpitämisestä huolehtiminen mm. koulutuksia järjestämällä tulee osaamisalueiden määrittelyn myötä mahdolliseksi. Osaamiskartta toimii tulevaisuudessa apuna uusien päivystäjien rekrytoinnissa, kun päivystäjiltä vaadittava osaamistaso voidaan sen avulla määritellä. Osaamisalueiden pohjalta kehitettävä osaamiskartoitus taas toimii jatkossa päivystäjien osaamistason mittarina. Osaamiskartoituksen toteutus tällä hetkellä ei palvele tarkoitustaan, sillä toiminnassa on niin vähän aktiivisia päivystäjiä mukana. Uusien päivystäjien tultua mukaan toimintaan ja uusien käytäntöjen vakiinnuttua voidaan tässä työssä tehty osaamiskartoitus toteuttaa Nuorten Selviksen päivystäjille.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

4.1 Osaamisen määrittelyä

Kompetenssi, tietotaito ja pätevyys ovat sanoja, jotka kaikki kuvaavat osaamista. (Hyrkäs 2009, 24.) ”Tieto” -sana Suomessa tarkoittaa arkikielessä englanninkielisiä käsitteitä data, information ja knowledge (Kivinen 2008, 47.) Osaaminen on toimintaa ja rakentuu Tuomen & Sumkinin (2012, 26 - 27) mukaan tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Otalan (2008) mukaan osaaminen muodostuu edellä mainittujen lisäksi yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten persoonallisuudesta, motiiveista ja asenteista. Osaamista tukevat myös yksilön sosiaaliset kontaktit sekä verkostot, sillä työelämässä tarvitaan monenlaista osaamista sekä erilaisia osaajia yhtä aikaa. (Ojala 2008, 50–51.) Hanhinen (2010, 96–97) määrittelee tietojen onnistuneen soveltamisen tavoitteiden saavuttamiseksi työelämäosaamiseksi. Hanhisen mukaan työelämäosaaminen pitää sisällään työntekijän ja organisaation menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita sekä ammatillista kasvua ja kehittymistä. Virtainlahti (2009, 14) kirjoittaa, että vain jaettu tieto ja tietämys ovat organisaatiolle hyödyllisiä ja organisaation voimavara on tietoa jakavat ja innovatiiviset ihmiset myös osaamisen kehittämisessä. Hätönen (2003, 7) kuvaa organisaation ja yksilön menestymisen edellyttävän osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla tavoitteet saavutetaan ja uudistuminen mahdollistuu.

Tiimeissä ja ryhmissä tuotettava osaaminen voi olla paljon enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Hyrkäs (2009, 61) kuvaa osaamisen jakautumista yksilön (kompetenssi) ja organisaation (kyvykkyys, ydinosaaminen) osaamiseen. Yksin toimiessa voi olla vaikeampaa yrittää muodostaa ajatuksia ja toimintamalleja kuin esimerkiksi yhteistyössä työparin tai tiimin kanssa. Organisaation osaaminen voidaan kuvata prosessiksi, jossa kokonaisuus kehittyy yksilön osaamisen kehittymisestä ja jalostuu siitä tiimin osaamiseksi ja sitä kautta koko organisaation osaamiseksi. Organisaation osaamisella pyritään saavuttamaan toivottu tavoite tietynlaisen toiminnan avulla. (Tuomi & Sumkin 2012, 30–33; Hyrkäs 2009, 52.) Kuvio 1 kuvaa tiedon, taidon ja kokemuksen muotoutumista osaamiseksi.



Kuvio 1: Osaamisen kokonaisuus Tuomen & Sumkinin (2012, 27) mukaan.

Työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin kuvataan osaamiseksi. Tieto ja osaaminen tulevat olemaan tulevaisuuden- ja tuotannontekijöitä ja yhteinen osaaminen on organisaation kannalta tärkeää. Yhteisen osaamisen ja työn tekemisen kautta toteutuu organisaation visio. Tavoitteellisen työn tekeminen edellyttää organisaatiossa osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensopivuutta. Tieto muodostuu teoriasta ja tutkitusta tiedosta, taito kehittyy tekemisestä ja kokemus on näiden yhdistämistä toiminnaksi eli osaamiseksi joka pohjautuu tietoon ja taitoon. (Tuomi & Sumkin 2012, 26–27; Hyrkäs 2009, 62; Löf 2010, 9.) Organisaatiossa olevaa tietoa on tyypitelty eri tavoin. Nonakan ja Takeuchin esittämä jako hiljaiseen (tacit) ja ekplisiittiseen (explicit) tietoon on tunnetuin ja eniten käytetty osaamisen johtamisen kirjallisuudessa. Kyseinen jaottelu perustuu 1940-luvulla Michael Polanyin esittämään tietoteoriaan. (Kivinen 2008, 64.)

Organisaatiossa on tietoisien ja hiljaisen tiedon lisäksi myös kulttuuriin liittyvää tietoa. Organisaation jäsenten yhteinen käsitys ja oletamus tiedosta muodostavat

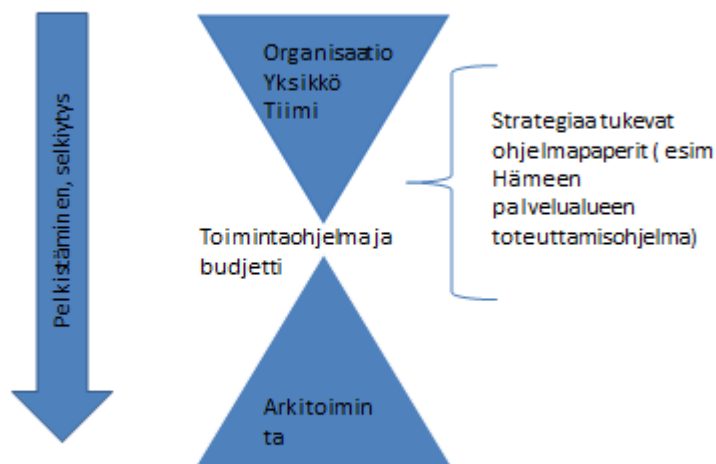
kulttuurisen tiedon. Kulttuurinen tieto liittyy siis organisaation identiteettiin, tavoitteisiin, voimavaroihin sekä kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Mitä enemmän organisaatiossa yhdistetään tietoista, hiljaista ja kulttuurista tietoa, sitä paremmin organisaatiossa voidaan soveltaa ja luoda uutta tietoa ja osaamista. (Choo 2006, 135–136.) Pasher ja Ronen (2011) tuovat esille, että organisaatiossa voi ilmetä myös tiedon jakamatta jättämistä, koska henkilöstö pelkää tulevansa organisaatiolle turhaksi. Työntekijöiden tulisikin tuntea hyötyvänsä tiedon jakamisesta ja kannustimeksi saattaa usein riittää jo pelkkä kiitos tai tunnustus esimieheltä. Pystyessään samaistumaan organisaation toimintaan, tavoitteisiin ja arvoihin henkilöstö todennäköisemmin jakaa tietojaan. (Pasher & Ronen 2011, 59–61.)

4.2 Strateginen osaamisen johtaminen

Tutkijan tutkimusintresseistä riippuen johtaminen voidaan määritellä monin eri tavoin (Yukl 2006, 2-3.) Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jossa pyritään saavuttamaan tietty tavoite. Tavoitteeseen pääsemiseksi ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti (Seeck 2008, 18.) Osaamisen johtaminen voidaan kuvata ihmisten, prosessien ja järjestelmien suunnitteluksi, organisoinniksi, motivoinniksi ja kontrolloinniksi. Osaamisen johtaminen perustuu olettamukseen, että organisaatiot eivät täysin pysty hyödyntämään kaikkea niin kutsutusta omistamastansa tiedosta tai osaamisesta. Siksi osaamisen johtamista tarvitaan, jotta tietoa voidaan hankkia ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Päämääränä on osaamisen tehokas käyttäminen organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. (King 2009, 3-5.)

Tuloksellinen työ on siis osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmä ja näin ollen ilman motivaatiota ei synny tulosta vaikka olisi osaamista ja johtamista. Osaaminen on ihmiseen ja työhön liittyvää (kompetenssi) sekä toisaalta myös organisaatioon liittyvää (ydinosaaminen, kyvykkyys) ja siksi osaamisen johtamisessa tulisi huomioida kumpikin puoli. Lisäksi osaaminen on organisaation kykyä pitää strategista osaamista yllä. Johtamisen yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi on määritelty sillan rakentaminen yrityksen strategian ja eri asemissa olevien yksilöi-

den välille. Parasta osaamisen johtamista on johtaminen, jossa henkilöstö voi arjessa toteuttaa strategiaa, ja kaikilla on ymmärrys strategian käsitteistä, sisällöstä ja strategian liittymisestä arkitoimintaan. (Viitala 2005, 109; Seeck 2008, 18; Tuomi & Sumkin 2012, 31–35; Mayo 2001; Hyrkäs 2009,61.) Kuviossa 2 suppilomalli kuvaa miten strategia tiivistyy ja pelkistyy arkitoiminnan kautta arjen tavoitteiksi.



Kuvio 2: Suppilomalli mukailtuna Tuomen & Sumkinin (2012, 35) mukaan.

Organisaatiossa osaamisella on monia merkityksiä. Organisaation näkökulmasta se on strategisen kyvykkyyden perusta ja henkilöstön näkökulmasta työssä menestymisen perusta. Esimiehen näkökulmasta osaaminen on väline tavoitteiden saavuttamiseen ja johtamisen kohde. Osaamisen vahvistaminen lähtee ajatuksesta, että esimies tiedostaa osaamisen kehittämisen johtamisen kohteena ja että esimies suuntaa siihen voimavaroja ja huomiota. Osaamisen johtaminen pitää sisällään organisaation osaamista, organisaation oppimista ja oppivaa organisaatiota käsitteleviä keskusteluja. (Viitala 2002, 11, 49.) Oppivia organisaatioita ovat sellaiset or-

ganisaatiot, joissa ensin päätetään, mitä tarvitsee tietää ja osata ja vasta sen jälkeen aletaan suunnitella, miten tuota tietoa ja osaamista kehitetään. (Pasher & Ronen 2011, 35–40.)

Osaamisen johtamiseen kuuluu Hyrkäksen (2009) mukaan kolme ulottuvuutta: 1) tieto ja tiedon siirtäminen, luominen ja hyödyntäminen 2) vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön huomioiminen 3) strateginen näkökulma (Hyrkäs 2009, 25). Nämä kolme ulottuvuutta yhtenevät osaamisen määritelmään, jossa osaaaminen muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Tässä kehittämishankkeessa tietoperusta osaamisen johtamisesta perustuu Hyrkäksen (2009) yllä esitettyyn kolmeen ulottuvuuteen.

4.2.1 Tieto ja tiedon siirtäminen, luominen ja hyödyntäminen

Organisaatioissa on sekä yksilöiden että yhteisön tietoa, ja johtamisen avulla organisaatiossa tulee huolehtia niiden hyödyntämisestä. (Hyrkäs 2009, 63.) Osaamisen johtamisen prosessit liittyvät tiedon hankkimiseen, jalostamiseen, varastointiin, jakamiseen ja käyttöön. Johdon vastuulla on mahdollistaa prosessien tehokas hyödyntäminen ja lisäksi tarvitaan sosiaalisia prosesseja ja vuorovaikutusta, jotta tietoa ja osaamista voidaan siirtää yksilöltä toiselle, ryhmälle ja niin edelleen. Osaamisen johtamisen prosesseilla voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan esimerkiksi parantuneena oppimisena sekä yksilö- että yhteisötasolla, innovointina ja yhteistyössä tehtyinä päätöksinä. (King 2009, 4-6.) Viitala (2006, 109) kirjoittaakin, että yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa rakenteet, prosessit, toimintamallit ja muu näkyväksi muotoutunut tietämys kehittyy. Tämä on usein hienosyinen ja hierarkkinen yksilöiden osaamisen kombinaatio joka muodostaa perustan menestyneen organisaation osaamiselle. Oppimisprosessi voidaan kuvata syklisenä tapahtumana joka sisältää kokemuksen, arvioinnin, ymmärtämisen ja soveltamisen (Sydänmaalakka 2007, 24).

Viitala (2005, 16) kuvaa myös osaamisen johtamisen tärkeimmäksi osaksi yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostamiseksi ja vaalimiseksi. Yksilön

oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen on ihmisen johtamisen ymmärtämisen ydin. Eli organisaatiossa työn pitää olla kytkettynä yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Yksittäisten ihmisten tai ihmisryhmien osaamisen kehittäminen saattaa tukea vain työmarkkina-arvon kehittymistä eikä välttämättä takaa organisaatiolle osaamis pohjaa, jolla saataisiin menestystä markkinoilla.

4.2.2 Vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön huomioiminen

Organisaatio tarvitsee osaamista vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin, joten organisaation, ryhmän ja yksilön välinen vuorovaikutus ja viestintä on oltava selkeää sekä tavoitteiden suunnan on oltava kaikille sama ja tiedostettu. Lisäksi on hyvä vahvistaa sitoutumista ryhmätoimintaan ja organisaation tavoitteisiin. Osaamisen johtamiseen tarvitaan tietoa yksilön oppimisesta ja ryhmien muodostumisen prosesseista eli ihmisten tavasta toimia uusissa tilanteissa ja uusien asioiden omaksumiseen menevästä yksilöllisestä ajasta. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Huotarin väitöskirjan (2009, 129–132) haastatteluista tuli esille, ettei työntekijöitä saa välineistää vaan osaamisen johtamisen tulisi olla ihmistä kunnioittavaa ja koko toimialan osaamisen kokonaisuutta rakentavaa. Tarvittavan osaamisen kehittämistä edistää myös perustehtävään pohjautuvat kehityskeskustelut. Henkilökohotaisiin osaamistarpeisiin vastaaminen on osaamisen kehittämisessä tärkeää ja henkilöstön nykyisen osaamisen tunteminen on edellytys uudenlaisen osaamisen kehittämiseksi. Nykyisen osaamisen tietämiseksi on tunnettava perustehtävä, henkilöstön osaaminen ja päivittäisen työn arki. Johtajien vastuulla on perustehtävän osaamisen tunnistaminen ja asiakastarpeeseen vastaaminen osaavalla henkilöstöllä. Johtaminen koostuu ammattijohtajuudesta, vastuun ottamisesta, hallinnollisesta osaamisesta, selkeistä johtamisen toimintatavoista ja tilannejohtajuudesta (Huotari 2009, 133).

Kivisen väitöskirjan tutkimuksen (2008, 181–182) mukaan työntekijät arvioivat olleensa paremmin mukana sekä uuden tiedon muodostamisen kokonaisuuksissa että käytännön työnteossa, kun he olivat olleet mukana koko työyhteisöä koskevissa sparrausryhmissä, mentoroinneissa sekä perehdytysohjelmissä. Kollegojen

kanssa keskustelleet ja työnkuvaansa laajentaneet työntekijät olivat arvioineet keskinäisen toiminnan paremmaksi kuin työntekijät, jotka eivät olleet osallistuneet edellä mainittuihin käytäntöihin. Myös hiljaisen tiedon koettiin tulleen paremmin esille niiden työntekijöiden keskuudessa jotka osallistuivat koulutustarvekartoituksiin sekä suunnittelu- ja kehittämiskokouksiin. Myös johdon ja työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen kuvattiin olevan parempaa verrattuna työntekijöihin, jotka eivät osallistuneet mihinkään edellä mainituista käytännöistä.

Viitalan (2002, 186) mukaan esimiehen tehtävänä on organisaation menestyksen kannalta olla mukana kehittämässä ja määrittämässä keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Esimiehen vastuulla on varmistaa strategisen osaamisen riittävyys omalla vastuualueella. Tämä vaatii esimieheltä tiedon lisäksi kykyä vaalia osajien sitoutumista. Osaamisen johtamisen elementeiksi esimiestyössä voidaan määrittellä 1) oppimisen suuntaaminen 2) oppimisprosessien tukeminen 3) esimerkillä johtaminen ja 4) oppimista edistävän ilmapiirin luominen. (Viitala 2002, 166.)

Hyppäsen (2013) mukaan osaamisen johtaminen ei ole vain lähimmän esimiehen tehtävä, vaan vastuu osaamisen johtamisesta kuuluu kaikille organisaatiossa.

Olenneisinta osaamisen johtamisessa on työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon ja oman osaamisensa ylläpitoon ja kehittämiseen. Näiden lisäksi on organisaation tarjottava siihen soveltuvat puitteet (Hyppänen, 2013, 115.) Seuraavassa kuviossa 3, esittelen osaamisen johtamisen vastuita Hyppäsen (2013) mukaan.



Kuvio 3: Osaamisen johtamisen tehtävät ja vastuut Hyppäsen (2013,115) mukaan.

Vuorovaikutuksellisuus ja yhteistyön huomioiminen alkaa jo strategian tuomisesta käytäntöön. Hyvää johtamista on työnkuvan muodostaminen sellaiseksi, että työntekijä voi kokea onnistuvansa siinä ilman uupumuksen ja liiallisten paineiden tuntemista. Kuitenkin työn tulisi olla riittävän haastavaa ja motivoivaa sopivassa suhteessa. Tämä vaatii osaamisen johtamista, vahvistamista, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Osaaminen on jotakin sellaista, joka on dynaamista ja virtaavaa ja uudistuu jatkuvasti pysyäkseen markkinoilla. Ihmisarvo ei pitäisi olla titteleissä ja tutkimisissa vaan uudistumis ja oppimiskyvyssä. Tavoitteen, tekemisen ja tuloksellisuuden tarkastelu vie pohjaa osaamisen kehittymiseltä. (Viitala 2005, 16.)

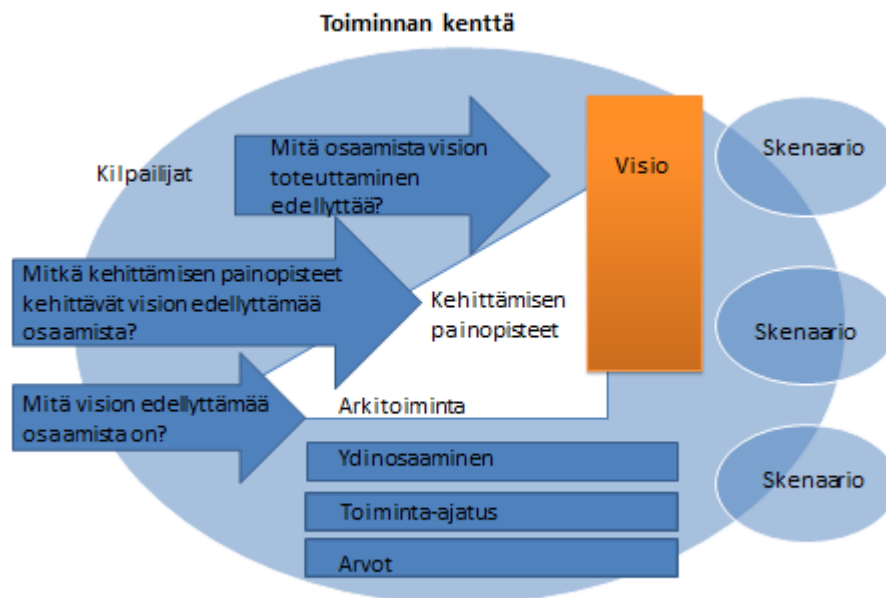
Viitala kuvaa (2002, 64 - 65) pohjautuen muun muassa Sengeen (1990), että ryhmän tehokkuutta voidaan lisätä yhteisiä ajatusmalleja kehittämällä kuten kouluttamalla. Ryhmän oppimiseen vaikuttaa tapa, jolla se käsittelee asioita ja reflektoi keskenään. Osaamisen johtaminen ei siis ole vain koulutusten järjestämistä työntekijöille vaan yhdessä tehdyn työn jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Osaava henkilöstö viihtyy työssään ja kykenee kehittämään sitä. Ikärakennemuutos vaatii sosiaali- ja terveysalalla erityisesti hyvää osaamisen johtamista. Eri aikakausina syntyneet ihmiset vaativat työltään erilaisia asioita ja myös arvostavat erilaisia asioita. Myös epävakaa taloustilanne vaikuttaa työntekijöiden saatavuuteen ja pysyvyyteen. Ollilan (2006) väitöskirjan mukaan julkisissa organisaatioissa osaamisen johtaminen nähdään tehokkuuden tavoitteluna ja palveluiden tuottamisena. Kun taas yksityisissä organisaatioissa osaamisen johtamisen kehittäminen nähdään rakenteellisena uudistumisena, jossa tulevaisuus on otettu huomioon.

4.2.3 Strateginen näkökulma

Organisaatioiden tavoite on saada osaaminen ja osaamisen johtaminen vastaamaan toimintaympäristön tarvetta ja odotuksia mahdollisimman hyvin. Organisaatioissa asiantuntijoina työskentelevien tulisi kyetä tuottamaan hyvinvointia lisääviä ja/tai terveyttä edistäviä ja sairauksia vähentäviä palveluja menestyäkseen Sosiaali- ja terveysalalla. Menettelytavat, joita organisaation esimiehet käyttävät

pyrkiäkseen tunnistamaan, hyödyntämään ja kehittämään henkilöstön osaamista visiota ja strategiaa vastaavaksi tarkoittaa strategista osaamisen johtamista. (Huotari 2009, 109–110.)

Osaamisen strateginen vahvistaminen ja johtaminen lähtevät liikkeelle vision kautta tunnistamalla nykytilanne ja tulevaisuus. Tunnistaminen voidaan toteuttaa peilaamalla osaamisen tasoa ja kehittämisen tarpeita strategiaan. Nykytilan tunnistamisen jälkeen seuraa tunnustaminen eli havaitun dokumentointi. Havainnot nykytilasta, kehittämisen kohteista ja tarvittavasta osaamisesta kirjataan olemassa oleviksi tarpeiksi. Organisaation oma taso osaamisessa on hyvä suhteuttaa kilpailijoihin nähden tarkastelemalla toiminnan kenttää ja tunnistaa kilpailijoiden osaamisen kehittämisen suunta. Arkitoiminnassa on hyvä tunnistaa myös asiakkaiden odotukset ja verrata niitä siihen, mitä tarjotaan sekä kehittämistarpeisiin. (Tuomi & Sumkin 2012, 58 - 59.) Organisaation osaamisen tunnistamisen kaavio (kuvio 4) kuvaa yhteisen osaamisen vahvistamisen liikkeelle lähtöä tunnistamalla organisaation nykytilanteen ja tulevaisuuden vision kautta.



Kuvio 4: Organisaation osaamisen tunnistaminen Tuomen & Sumkinin (2012, 59) mukaan.

Strategisessa johtamisessa organisaation strategia ja henkilöstöstrategia integroidaan ja edistää osaamisen kehittämistä ja kehittymistä mahdollistaen asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Strategisiin haasteisiin voi vastata vain kohdistamalla aina uudelleen organisaation ja sen henkilöstön osaamista. Tämä vaatii työntekijöiltä kykyä tunnistaa strategioiden organisaatio-, toimiala- ja yksikkökohtainen ainutlaatuisuus ja omien toimien vaikutukset strategian toteutumiseen. Sosiaali- ja terveyspalveluissa henkilöstön yksilöllinen ja yhteisöllinen osaaminen korostuu. Osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat tärkeitä tekijöitä tuottavuuden kehittämisessä. (Huotari 2009, 94.) Tuottavuus voidaan määritellä Hyrkäsen (2009, 37) mukaan siten, että tarkastellaan saavutettua muutosta. Saavutetun muutoksen taustalla vaikuttavat palvelun odotukset, inhimillinen pääoma ja tarkoitus. Strategiseen osaamisen johtamisen rakenteeseen kuuluvat olennaisesti muun muassa suunnittelu- ja seurantajärjestelmät (osaamisen kartoitus, kehityskeskustelut), tietohallinto ja tietojärjestelmät, osaamista tukevat HRM toiminnot, organisaation rakenne ja työn organisointitavat, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä osaamiseen liittyvien riskien hallinta. Toimenpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamiselle voivat olla tasapainoitettu tulosmittari (BSC), osaamiskartoitus ja ydinosoamisalueiden määrittely. Tasapainoitettu tulosmittari on työväline, jolla yrityksen/organisaation visio puretaan päämääräksi ja niihin johtaviksi strategioiksi neljästä näkökulmasta (taloudellinen-, asiakas-, sisäiset prosessit-, ja organisatorinen oppimisen näkökulma). Hyrkäs (2009, 64, 82.)

Kolme osaamisen johtamisessa korostuvaa pääasiaa siis ovat: 1) tieto ja tiedon siirtäminen, luominen ja hyödyntäminen 2) vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön huomioiminen 3) strateginen näkökulma. Näiden kolmen asian taustalla vaikuttaa organisaation tavoitteet eli strategia. Strategia toimii siis työvälineenä osaamisen johtamiselle antaen tietoa siitä, mikä osaaminen on strategisten tavoitteiden kannalta. Eli osaamisen johtamisella muokataan olemassa olevaa osaamista ja hankitaan uutta osaamista. Osaamisen johtamisessa, jossa johtamisessa huomioidaan yksilö, organisaatio ja tulokset on taustalla kokonaisuus, jossa strategiatyö, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaaminen muodostavat kokonaisuuden. (Hyrkäs 2009, 82–89.) Osaamisen johtaminen voidaan kiteyttää Ollilan (2006, 10) mu-

kaan vuorovaikutukselliseksi kokonaisuuden hallinnaksi, jossa ohjataan organisaatiossa olevaa tietoa, taitoa ja kokemusta, joka on jo organisaatiossa olemassa, hankittavissa ja muutettavissa.

4.3 Osaamiskartta ja tavoiteprofiilien laadinta

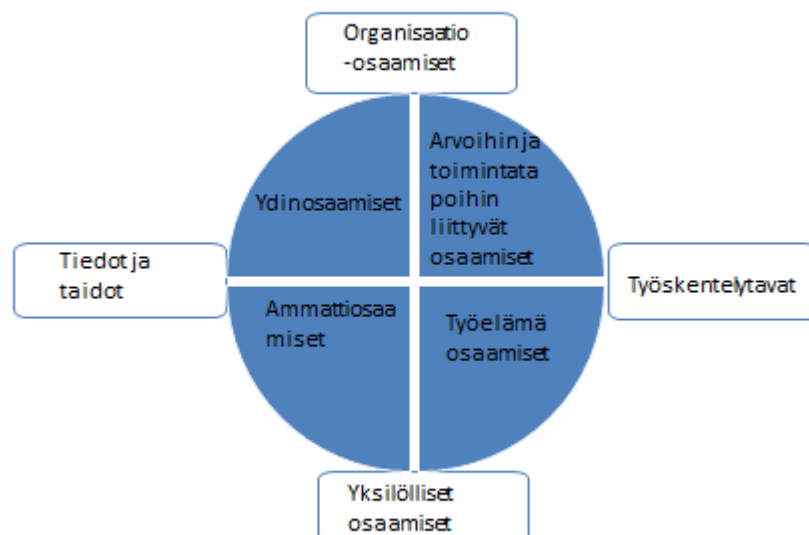
Osaaminen jota organisaatiossa tarvitaan, voidaan kuvata ja määritellä osaamiskarttaan. **Osaamiskartta** on organisaation yhteinen työväline, jonka avulla voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti organisaation osaamisesta. Osaamiskartassa voi olla kuvattuna kaikki se osaaminen, jota organisaatio tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa ja sitä voi hyödyntää kaikki työntekijät. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaatiolle, ryhmälle/tiimille, tietylle henkilöstöryhmälle tai jollekin erikseen valitulle osaamisalueelle (esim ammattiosaaminen, yhteistyöosaaminen, johtamiosaaminen). (Hätönen 2003, 9 - 11.)

Tuomen & Sumkinin (2012, 28 - 30) mukaan keskeiset osaamiset, eli valitun vision kannalta kriittisimmät osaamiset valitaan kehittämisen painopisteiksi. Osaamisen ja työn johtaminen määräytyvät tässä kehittämishankkeessa Hämeen palvelualueen strategian mukaan. Visio määrittelee kehittämisen painopisteiden, arki-työn ja osaamisen suunnan. Eli organisaation toiminta-ajatus ja ydinosaaminen ovat osaamisen kehittämisen perustana. Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kehittämiseen sitoutetaan mukaan myös verkostoissa toimivia yhteistyökumppaneita.

Kehittämistyössä käytännön osaajat muuttavat tutkimus ja kokemustiedon avulla ympäristöään ja sitoutuvat kehittämistyöhön. Käytännön osaajat saavat oppimiskokemuksia ja uusia toimintamalleja reflektoidessaan ja kehittäessään toimintaansa. Moniammatillinen kehittäminen mahdollistaa syvemmän yhteistyön ja kunkin toimijan osaamisen käyttämisen parhaalla mahdollisella tavalla. Hiljainen tieto, toiminta, jäsentyy kielellisesti ja teoriasta muotoutuu tietoisempaa ja jäsentyneempää. (Heikkilä ym. 2008, 55; Heikkinen 2010, 214 - 215.) Viitalan (2003,

57) mukaan yhteisen näkemyksen luominen on keskeistä ryhmäoppimisen kannalta. Ryhmäprosessien tuloksien siirtäminen organisaation toimintamalliksi ja luonti niitä tukeviksi malleiksi on institutionalisoitunutta osaamista.

Green (1999) jäsentää osaamiseen liittyvien käsitteiden välisiä eroja osaamisympeyrällä. Greenin osaamisympeyrän (the competence scope) tarkoituksena on tuoda osaamisen eri puolia ja tasoja yhteiseen viitekehykseen. Greenin mallissa on kaksi ulottuvuutta: pystysuoralla akselilla on osaamisen tasoulottuvuus (organisaatio, yksilö) ja vaakasuoralla akselilla osaamisten tyyppiulottuvuus (tiedot, taidot, työskentelytavat, vuorovaikutustaidot). Ulottuvuuksien avulla muodostuu neljä lohkoa joista yhdessä muodostuu organisaation osaaminen. Osaamisympeyrän neljä lohkoa sisältävät: ydinosoamisen (core competencies and capabilities), arvoihin ja toimintatapoihin liittyvän osaamisen (core values and priorities), työelämäosaamisen (performance skills and competencies) sekä yksilöllisen ammattiosaamisen (technical knowledge and job skills). (Kansalliskirjasto 2005, 5-6.) Kuvio 5 kuvaa Greenin osaamisympeyrän jonka pohjalta osaamiskarttaa ja osaamisen tasoja voi lähteä kuvaamaan organisaatiossa.



Kuvio 5: Osaamisympyrä Greenin (1999) mukaan (Kalliokoski 2010; Hätönen 2007, 21).

Organisaation arvot, visio ja strategia ovat organisaation osaamisen taustalla. Osaamisalueet on hyvä kuvata mahdollisimman tarkasti ja löytää oman organisaation omin osaaminen menestymisen kannalta. Osaamisalueiden työstämiseen voidaan hyödyntää koko henkilöstöä tai määrittellä kattava työryhmä sen tekemiseen. (Kalliokoski 2010, 36; Hätönen 2003.)

Leivon (2011, 46 - 47) mukaan haluttua osaamista voidaan arvioida osaamisen arviointiin määritellyllä mittaristolla, esimerkiksi arviointiasteikolla tai kirjoitettujen osaamistasojen määritysten pohjalta ja näin voidaan myös määrittellä eri työtehtävien tavoiteosaamistaso. Osaamisten arviointiasteikon olisi oltava suhteellisen laaja, esimerkiksi 1-5 tai 1-7, osaamisalueiden määrittelemiseksi sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta.

Osaamistasoja voidaan kuvata muun muassa pyramidilla, jossa ylimmällä tasolla on: 5 = Henkilö on osaamisalueen huippuosaaja. Hän osaa nähdä osaamisalueeseen liittyviä asioita kokonaisuutena ja osaa yhdistää asioita kokonaisuutena ja osaa yhdistää asioita uudella tavalla. Henkilö osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajasti. Keskimmaisella tasolla on: 3 = Henkilö osaa toimia keskeisissä osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä alueen asioista. Hän osaa soveltaa tätä tietämystään joustavasti ja monipuolisesti omassa työssään. Alimmalla tasolla on: 1 = Osaaminen on perusosaamista. Henkilö osaa toimia sovittujen pelisääntöjen mukaan. Hänellä on yleiskuva osaamisalueen asioista. Osaamistaso kuvaukset eivät ole osaamisen puutekuvauksia, koska alin osaamistaso voi olla monien henkilöiden kohdalla joissakin osaamisissa riittävä. Huippuosaaminen taas on hyvä kirjoittaa niin vaativaksi, että se taso on tavoitteena vain joillakin osaamisalueilla. Olennaista on enemmän eri henkilöiden osaamisten yhdistelmä suhteessa henkilöstöryhmän työhön ja työntavoitteisiin. (Hätönen 2003, 29–34.)

Osaamiskartoituksen työvaiheet kuviossa 6 kuvataan osaamiskartoituksen kehittämisprosessi. Kehittämisprosessi voidaan kuvata määrittelemällä yhteinen käsitys

osaamisesta, kuvata osaamisalueet ja määrittämällä osaamistasot. Toiseksi suoritetaan osaamiskartoitus organisaatio- tai yksilötasolla ja määritetään osaamisen tavoiteprofiilit. Näiden jälkeen laaditaan kehittämissuunnitelma jonka avulla pyritään asetettuun tavoitteeseen.



Kuvio 6: Osaamiskartoituksen kehittämissuunnitelman työvaiheet mukailtuna Kallioskosken (2010, 35) mukaan.

Osaamisen tavoiteprofileja voidaan luoda osaamiskartassa kuvatuista osaamisista. Osaamisprofiilien avulla voidaan osoittaa millaista osaamista eri henkilöillä tulee olla ja mitä osaamista tulee arvioida ja kehittää. Osaamisprofiilit tuovat esille sen, ettei yksittäisen työntekijän tarvitse hallita kaikkea täydellisesti. Osaamisen tavoiteprofiililla, tarkista, tavoitellaan tarkoituksenmukaista osaamisen yhdistelmää. (Hätönen 2003, 35.) Kuviossa 6 näkyy tavoiteprofiilien sijoittuminen osaamiskartan teossa.

Ihmisen osaamisen siirtyminen yrityksen hyödyksi voidaan saavuttaa, jos ihminen on motivoitunut, valmis kehittämään ja sitoutunut hyödyntämään osaamistaan yrityksen hyväksi. Organisaation henkinen pääoma syntyy vain osaavan työntekijän motivaatiosta ja sitoutumisesta. Yksilötasolla osaaminen määrää työsuoritusten

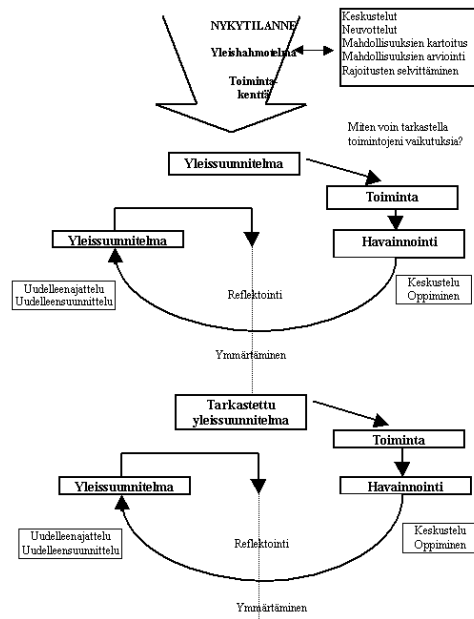
sujuvuutta. Sitoutumisella viitataan siihen, miten paljon yksilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi. Miten yksilö on valmis hyväksymään organisaation tavoitteet ja arvot sekä toimimaan niiden saavuttamiseksi. (Viitala 2002, 53–54.) Osaamisen arvioimiseksi on kehitetty mittaumenetelmiä ja mitta-asteikkoja, kuten osaamiskartoitus, joka tässä kehittämishankkeessa on tehty.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Kehittämismenetelmänä toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen yhtenä oppi-isänä pidetään Kurt Lewiniä. Toimintatutkimus on kehittynyt kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta. Toimintatutkimuksessa korostetaan todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia. Ideana on saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samaan aikaan tutkia todellisuudessa tapahtuvia muutoksia. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on parantaa sosiaalisia käytäntöjä toimintaa kehittämällä ja seuraamalla systemaattisesti kehittämistoimintaa. Toimintatutkimus yhdistää teorian ja käytännön ja sen tarkoituksena on tuottaa käytännöllistä tietoa. Toimintatutkimuksella on eri suuntauksia, joissa esimerkiksi tutkijan osallisuus voi vaihdella tasavertaisesta toimijasta ulkopuoliseen tutkijaan. Toimintatutkimuksessa kohde voi vaihdella yksittäisistä toimijoista laajoihin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Toimintatutkimus on ehkä tärkein kehittämistoiminnan ja tutkimuksen risteyspaikka. (Toikko & Rantanen 2009, 29–31.)

Kehittämisprosessi voidaan hahmottaa spiraalina. Siinä suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi seuraavat toisiaan jatkuvana syklinä. Spiraalimallissa tulokset asetetaan aina uudelleen arvioitaviksi. Kehittämistoiminta on jatkuva prosessi, jossa kehittämistoiminnan tulokset asetetaan aina uudestaan arvioitaviksi, hankkeen perusteluja, organisointia ja toteutusta täsmennetään. Toimintatutkimuksellisessa spiraalissa korostuu havainnoinnin ja toteutuksen sekä suunnittelun ja reflektion välinen vuorovaikutus. Toimintatutkimuksessa on tavoitteena löytää reflektiivinen tarkastelutapa, jossa totutut tavat ja käytännöt voidaan nähdä uudella tavalla. (Toikko & Rantanen 2009, 65; Heikkinen 2010, 219.)



Kuvio 7: Kemmisin toimintatutkimuksen spiraali (Tertsunen 1999, 45).

Toimintatutkimuksessa reflektiivisyys on keskeisessä asemassa ja reflektiivisyyden kehästä muotoutuu ajassa etenevä spiraali syklien asettuessa peräkkäin (Heikkinen 2010, 221 - 222.) Tertsunen viittaa Pro Gradussaan (1999, 43) Kemmisin toimintatutkimuksen spiraaliin (kuvio 7), jossa yksittäinen toimintatutkimuskierros koostuu suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista ja reflektoinnista. Syklin yksi vaihe luo pohjaa seuraavalle ja jokainen uusi sykli luo taas vastaavasti pohjaa seuraavalle syklille. Tällä tavoin toimintatutkimuksen prosessi rakentaa tavallaan siltaa menneen ja tulevan välille, joten toimintatutkimuksen spiraali on organisoitu oppimisprosessi. Heikkisen (2010, 221 - 222) mukaan toiminnan edetessä voi olla hankalaa erottaa erillisiä suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaiheita ja tämä voi olla haitallista tutkijalle, koska aikaa saattaa mennä käytetyn metodin oikeanlaisen käytön pohdintaan. Spiraalimalli antaa myös eteenpäin menevän ja kehittyvän kuvan. Todellisuudessa työyhteisössä saattaa olla monenlaisia prosesseja yhtä aikaa meneillään, ettei niitä voi yhdistää ajassa etenevään spiraaliin. Sivuprosesseista saattaa myös kasvaa uusia merkittäviä suuntauksia tutkimukselle.

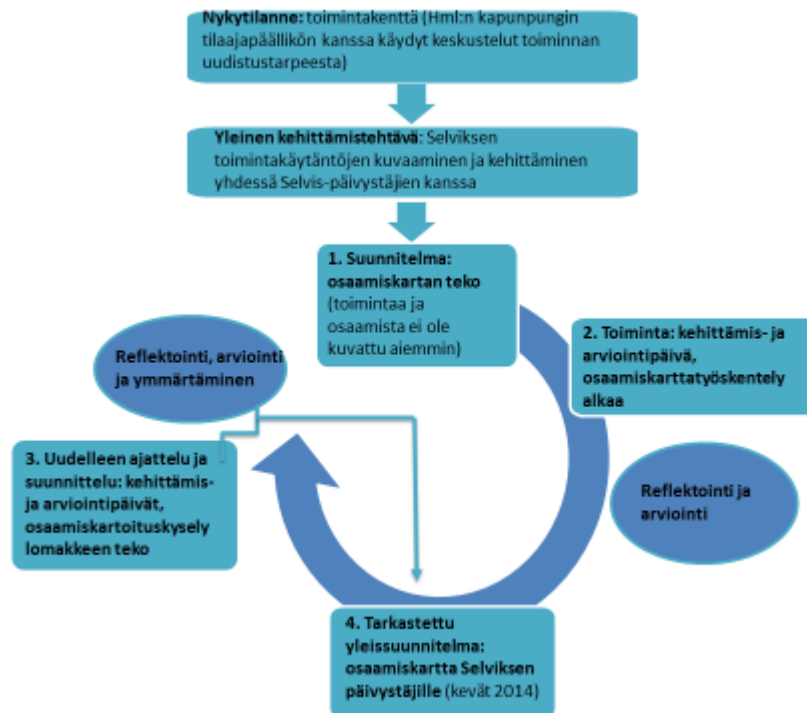
5.2 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishanke käynnistyi ideoinnilla ja suunnittelulla syksyllä 2012 Hämeenlinnan kaupungin tilaajapäällikön ja Hämeenlinnan A-klinikkatoimen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta Nuorten Selviksen toiminnan kehittämiseksi. Kehittämishankkeen suunnittelu ja käynnistysvaihe alkoi heti opintojen alussa ja keväällä 2013 kehittäjä esitti suunnitelmaseminaarissa kehittämishankkeensa ja sai tarvittavat tutkimusluvut A-klinikkasäätiöltä ja Lahden ammattikorkeakoulusta. Kehittämishankkeen toteutus alkoi välittömästi lupien ollessa kunnossa. Nuorten Selviksen toiminnan kehittäminen on iso kokonaisuus, jota kehittäjä on tehnyt työnsä ohessa ehkäisevän päihdetyön koordinaattorina ja tämä kehittämishanke on ollut osa koko kehittämisprosessia.

Kehittämishankkeen vaiheet voidaan kuvata Heikkilän ym. (2008, 57–58) mukaan mm elinkaarimallin mukaisesti. Elinkaarimalli sisältää 3-9 vaihetta lähdemateriaaleista riippuen, kuitenkin muodostaen strukturoidun ja tavoitteellisen toimintakokonaisuuden. Elinkaaren vaiheiksi kuvataan: ideointi ja esisuunnittelu, suunnittelu, käynnistysvaihe, toteutus, päättämisaika ja tulosten esittäminen, arviointi ja käyttöönotto ja seuranta-aika. Vaiheet kuvataan erillisinä, toisiaan seuraavina ketjun lenkkeinä eli vaiheina. Todellisessa hanketyössä ne eivät etene yhtä suoraviivaisesti. Jokaisen vaiheen lopussa tehty työ arvioidaan ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen. Hankkeen edistyessä voidaan vielä palata aiempiin vaiheisiin uudestaan.

Onnistunut hanke pitää sisällään ajan ja resurssien tehokkaan käytön ja hankkeessa on käytännöllisesti toteutettu sisältö ja lopputulos. Hanketta pystytään arvioimaan ja hyödyntämään jatkossa ja tuotos on siirrettävissä toiseen työympäristöön. Hyvällä hankkeella on myös kehittämiskohteita sekä ehdotuksia jatkotoimenpiteille. Hankkeessa on voitu toteuttaa niin sisäistä kuin ulkoistakin arviointia. Tulokset tulisi olla hyödynnettävissä hankkeeseen osallistuneessa organisaatiossa ja työyksiköissä jotta ne juurtuisivat pysyviksi hyviksi käytännöiksi. Henkilöstöä

turhauttaa jatkuva kehittäminen, jollei tehdä työtä kehittämiskäytäntöjen juurruttamiseksi. Tulosten hyötyjen arvioimiseksi käyttöönottoa ja vaikutuksia tulisi seurata ja arvioida. (Heikkilä ym. 2008, 129–135.)



Kuvio 8: Kehittämishankkeen toteuttamissuunnitelma toimintatutkimuksen spiraalimallissa (mukaelma Kemmisin toimintatutkimuksen spiraalista, vertaa kuvio 7).

Kehittämishankesuunnitelman auki kuvaaminen on oleellinen osa kehittämishanketta. Yläpuolella olevassa kuviossa (kuvio 8) on esitelty kehittämishankesuunnitelma toimintatutkimuksen spiraalin muodossa, mikä on mukaelma Kemmisin toimintatutkimuksen spiraalista. Toikon & Rantasen (2009) mukaan kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen, mikä edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Selviksen kehittämisprosessissa kaikilla päivystäjillä on ollut mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja sen eri vaiheisiin.

Ensimmäinen kehittämis- ja arviointipäivä 13.3.2013 oli aloituspalaveri yhteiselle Selviksen kehittämisprosessille. Tällöin paikalle kutsuttiin kaikki Nuorten Selviksessä sillä hetkellä mukana olleet päivystäjät ja kerrottiin Nuorten Selviksen

toiminnan kehittämissuunnitelmasta, johon myös tämä kehittämishanke osana kuuluu. Kävimme yhdessä läpi mitä Hämeen palvelualueen toteuttamisohjelmaan oli kirjattuna vuodelle 2013 ja mitä siinä oleva kehittämishankesuunnitelma, eli myös tämä opinnäytetyö, pitää sisällään, mikä on sen tavoite ja tarkoitus ja avattiin keskeiset termit. Markkanen, Huuhka, Rinta-Harri & Tuomisto (2012, 6) mukaan termien avaamisella tavoitellaan yhteistä ymmärrystä organisaation kehittämisen lähtökohdista ja tarpeista. Ensimmäinen kehittämispäivä oli sisällöllisesti Selviksen toimintaa arvioivaa ja päivästä kirjattiin muistio. Kehittämis- ja arviointipäivässä oli mukana kymmenen aktiivista päivystäjä, joista muodostettiin kolmen hengen työryhmä osaamiskartta työskentelyä varten. Osaamiskarttatyöryhmä kokoontui kevään ja syksyn aikana yhteensä kolme kertaa osaamiskartan työstämiseksi ja lisäksi kävimme sähköpostikeskustelua aiheesta.

Osaamiskarttatyöskentely alkoi keväällä (2.5.2013). Kehittäjä oli kutsunut osaamiskarttatyöskentelyyn lupautuneet Selvis-päivystäjät koolle. Mukana työskentelyssä oli myös Hämeen palvelualueen kehitysjohtaja/Ehkäisevän päihdetyön yksikön vastaava. Kehittäjä toimi työskentelyjen vetäjänä. Kehittäjä oli etukäteen tehnyt kolme otsikoitua fläppipaperia, joihin työryhmän piti muodostaa sisältöä. Fläppipaperit laitettiin esille yksitellen ja ensimmäisenä oli ”Mitä ja millaisia työtehtäviä Nuorten Selviksessä on?”. Työryhmälle jaettiin pinot post-it lappuja ja ohjeistuksena oli, että jokainen miettii ja kirjaa post-it lapulle itsenäisesti asioita, jotka kuvaavat kysymystä. Lappuja kertyi yhteensä 27 kappaletta. Toisena aiheena oli ”Mitä ja millaista osaamista Nuorten Selviksessä vaaditaan?”. Lappuja kertyi yhteensä 24 kappaletta. Kolmantena aiheena oli miettiä ”Millaisia kehittämiskohteita Nuorten Selviksellä on?” Ja ”Millainen on tulevaisuuden Nuorten Selvis?” Lappuja kertyi yhteensä 16 kappaletta. Kun jokainen oli saanut laput kirjoitettua ja liitettyä ne otsikoituihin fläppipapereihin, kävimme niistä vielä yhteistä keskustelua ja lappuja syntyi lisää. Työskentelyn avulla muodostimme yhteisen käsityksen Nuorten Selviksen tavoitteellisesta osaamisesta. Fläppipaperit post-it lappuihin valokuvattiin tuotosten taltioimiseksi.

Osaamiskarttatyöskentelyn toisella kerralla (4.6.2013) työstimme edellisen kerran fläppituotoksia käymällä keskustelua oikeista sanamuodoista ja onko kaikki asiat

oikeiden otsikoiden alla. Tämän jälkeen kehittäjä otti esille uudet valmiiksi otsikoidut fläppipaperit. Fläppipapereihin oli tehty Greenin osaamiskartan mukaiset otsikot: ”ydinosaaminen”, ”yksilöllinen ammattiosaaminen”, ”työelämä osaaminen” ja ”arvot ja toimintatapaosaaminen”. Työryhmä alkoi siirtelemään edellisellä kerralla tehtyjä post-it lappuja näihin otsikoituihin fläppipapereihin. Nuorten Selviksen osaamiskartta alkoi muodostumaan Greenin mallin mukaiseksi. Lopuksi fläppituotokset taas valokuvattiin taltioimiseksi.

Kolmannella kerralla 4.11.2013 työstimme yhdessä osaamiskarttaa, jonka kehittäjä oli muotoillut taulukoksi fläppipapereiden pohjalta. Taulukon yläotsikot, eli osaamistasot, oli tehty Greenin mallin mukaisesti. Taulukossa kuvattiin Nuorten Selviksen osaamista ylä- ja alakategorioina. Työryhmä kävi keskustelua onko kaikki oikeissa kohdissa ja oikeissa sanamuodoissa. Tällä kerralla moni asia vaihtoi vielä paikkaansa kartalla. Työskentelyn apuna ja arvioivana elementtinä rinnalla kulki kesällä 2013 Ehkäisevän päihdetyön yksikössä työharjoittelussa olleen Glasgown yliopistossa sosiologiaa opiskelevan opiskelijan havainnot Nuorten Selviksen päivystysvuorossa tarvittavasta osaamisesta.

Kesällä 2013 Ehkäisevän päihdetyön yksikössä työharjoittelulussa ollut opiskelija sai yhdeksi tehtäväkseen olla mukana Selviksen päivystysvuoroissa ulkopuolisena havainnoijana. Havainnointi-tehtävänä oli kirjata millaista osaamista päivystäjältä vaaditaan päivystysvuorossa toimiessaan. Työharjoittelija oli mukana kolmessa päivystysvuorossa kesän aikana. Päivystysvuoroissa oli aina eri päivystäjät, joten raporttiin tuli useamman päivystäjän osaaminen. Päivystysvuorot ovat aina erilaisia, riippuen nuorten määrästä, sääolosuhteista ja onko kyseisenä iltana esimerkiksi jokin tapahtuma meneillään. Havainnoista työharjoittelija kokosi raportin päivystysvuoroissa tarvittavasta osaamisesta. Kehittäjä oli poiminut työryhmän tekemän osaamiskartta-tilin rinnalle havainnointi-raportista oleellisia osaamista kuvaavia sanoja ja laittanut niitä kartalle erivärisenä. Tämä osaltaan helpotti ja nopeutti työryhmän työskentelyä ja auttoi pohtimaan kokonaisuutta. Työskentelystä muodostui Nuorten Selviksen osaamiskartta.

Toisen kehittämis- ja arviointipäivän 23.10.2013 oli tarkoitus olla osaamiskarttatyöskentelyn koontipäivä. Kaikkien Selviksen päivystäjien kanssa oli tarkoitus arvioida osaamiskarttatyöryhmän muodostamaa osaamiskarttaa. Kehittämispäivään ei kuitenkaan osallistunut kuin kolme päivystäjää. Mukana olleen kehitysjohdajan kanssa sovittiin nopeasta osaamiskartta esittelystä ja keskittymisestä sillä kertaa koko kehittämisprosessin sen hetkiseen tilanteeseen sekä Nuorten Selviksen arvojen muodostamiseen ja palvelukuvaukseen. Ratkaisu oli hyvä, sillä arvojen ja palvelukuvauksen muodostaminen auttoi osaltaan osaamiskartan arvioinnissa. Osaamiskarttaa arvioitiin taas osaamiskarttatyöskentelyssä, mikä oli piakkoin kehittämisillan jälkeen. Arvioinnissa esille nousi osaamiskartan osaamisten yhteneväisyys arvojen kanssa. Palvelukuvaus koettiin myös Nuorten Selviksen osaamista ohjaavaksi sekä arvoja tukevaksi.

Osaamiskartasta muodostui tammikuussa 2014 **osaamiskartoituskyselylomakemalli** Nuorten Selvikselle. Osaamiskartoituskyselyllä tarkoitetaan kyselyä, jonka avulla Nuorten Selviksessä mukana olevien päivystäjien osaamista voidaan arvioida. Osaamiskartoituksen kysymykset muodostuivat siis osaamiskartasta poimitujen osaamisien pohjalta. Kyselyn toteutus voidaan tehdä päivystäjille aikaisintaan vuonna 2015, koska toimintaa on kehitetty ja uudistettu lähivuosien aikana. Osa aiemmin toiminnassa mukana olleista päivystäjistä olivat halunneet lopettaa omalta osaltaan päivystykset kehittämistoimien aikana ja uusia päivystäjiä on rekrytoitu keväällä 2014. Uusien päivystäjien perehdyttämiseen sen sijaan on voitu käyttää tässä kehittämissankkeessa tehtyä osaamiskarttaa. Osaamiskartoituskysely tullaan toteuttamaan kun päivystäjät ovat olleet riittävän pitkään toiminnassa mukana.

Keskeisen osan kehittämistoiminnan **dokumentaatiosta** muodostavat erilaiset muistiot ja raportit. Ne antavat luotettavan kuvan konkreettisista muutoksista vaikka niihin voi sisältyä kirjoittajien omia tulkintoja. Muistioiden ja raporttien tutkimuksellinen käyttö tarkoittaa niiden systemaattista analysointia ja lähdekriittistä tarkastelua. Muistioista voidaan selvittää prosessin pääpiirteet ja ajallisesti etenevä kuvaus tapahtumien kulusta kehittämisprosessin eri vaiheissa. (Toikko &

Rantanen 2009, 142–143.) Tässä kehittäishankkeessa on tehty muistio kaikista kehittämiseen liittyvistä palavereista. Muistioiden tekeminen toimi jatkumona jo ennen kehittämishankkeen aloittamista olleelle käytännölle, jossa kaikista palavereista ja kokouksista on kirjattu muistio. Osaamiskartoituksen tekovaiheessa osaamiskarttatyöryhmä työsti paperille post-it lapuilla osaamista ja nämä tuotokset valokuvattiin. Valokuvauksella haluttiin varmistaa, että oikeat post-it laput pysyvät oikeissa papereissa oikeissa kohdissaan. Kaikki muistiot ja valokuvat säilytetään Ehkäisevän päihdetyön yksikön verkkoasemalla, joka sijaitsee Hämeen palvelualueen yhteisellä serverillä.

Kehittämishankkeen vastuuhenkilön tehtävänä on ohjata hankkeeseen osallistujia suunniteltuihin tavoitteisiin pääsemisessä ja ylläpitää viestintää hankkeen etenemisestä. Lisäksi hankkeen etenemisestä vastaa ohjausryhmä, joka nimetään jo suunnitteluvaiheessa. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluu siis valvoa hankkeen etenemistä suunnitelmien ja budjetin mukaisesti. Ohjausryhmän tehtävät myös kirjataan hankesuunnitelmaan. (Heikkilä ym. 2008, 85.) Tässä kehittämishankkeessa **ohjausryhmän** tarkoituksena oli toimia työn etenemistä ohjaavana ja arvioivana ryhmänä. Ohjausryhmäksi oli suunniteltu Hämeen palvelualueen paikallinen johtoryhmä Hämeenlinnassa. Johtoryhmään kuuluivat Hämeenlinnan yksikköjohtajat (2) sekä koko Hämeen palvelualueen aluejohtaja ja kehitysjohtaja. Johtoryhmä kokoontui elokuussa 27.8.2013 arvioimaan siihen mennessä tuotettua osaamiskarttaa ja osaamiskartan työstöä. Tämän kerran sisältö muotoutui sen hetkisen tilanteen kuvaamiseksi. Suunnitellun ohjausryhmän kokoontuminen suunnitelussa muodossa osoittautui haastavaksi syksyn kiireellisyyden vuoksi. Ohjausryhmän toimintaa ei siis ole ollut alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Sen sijaan kehitysjohtaja on toiminut aktiivisesti kehittämishankkeen ohjaajana. Kehittämishankkeen **budjentointi** oli määritelty siten, että Nuorten Selviksen toiminnan kehittäminen oli kirjattu Ehkäisevän päihdetyön yksikön toimintasuunnitelman tulostavoitteeksi vuosille 2013–2014 ja siihen oli resursoitu työaika koordinaattorille. Osaamiskarttatyöryhmässä mukana olleet päivystäjät saivat normaali päivystysvuoropalkkion osallistuessaan osaamiskartan työstämiseen sekä opinnäytetyön tekemiseen oli annettu lupa käyttää jossain määrin työaikaa.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

6.1 Osaamiskartta ja osaamiskartoitus

Tavoitteen mukaisesti tässä kehittämishankkeessa luotiin Nuorten Selvikselle osaamiskartta ja osaamiskartoituskysely, jotka jatkossa toimivat osaamisen arviointivälineenä. Kehittäjänä halusin varmistaa, että välttäisimme liian vaikeita termejä sekä monimutkaisia kuvioita. Osaamisen arviointiin tehty osaamiskartoitus kysely haluttiin pitää myös mahdollisimman selkeänä, lyhyenä ja yksinkertaisena, mutta samalla kattavana ja Nuorten Selviksen osaamisen kokonaisuuden esille tuovana. Kuva osaamiskartasta kokonaisuudessaan on liitteenä, liite 1.

Osaamiskartan keskiössä on Nuorten Selvis, jonka tarkoituksena on tehdä nuoria kohtaavaa ehkäisevää päihdetyötä. Viikonloppuiltaisin kaupungilla liikkuvat päivystäjät kuuntelevat ja auttavat nuoria tarvittaessa. Selviksen toimintaa ohjaavat A-klinikkasäätiön arvot: ihmisarvon kunnioittaminen, luottamuksellisuus, suvaitsevaisuus ja vastuullisuus. Osaamisalueiksi päätimme yhteisen keskustelun jälkeen ottaa Greenin osaamisympyrän (esiteltyä tarkemmin luvussa 4.4) mukaiset neljä osaamisaluetta: **ydinosaaminen, yksilöllinen ammattiosaaminen, työelämäosaaminen ja arvot- ja toimintatapaosaaminen.**

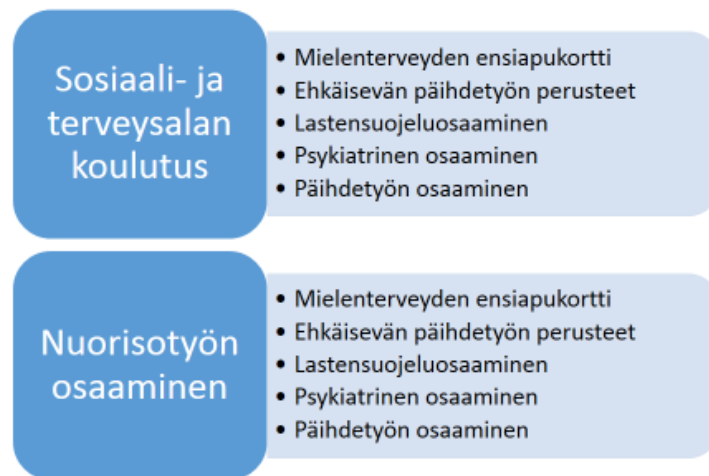
Ydinosaaminen pitää sisällään Nuorten Selviksen päivystysvuorossa tarvittavat perusasiat. Kuviossa 9 on esitelty ydinosaamisen yläkategoriat, sekä niiden alle muodostuneet alakategoriat. Ydinosaaminen on jotakin sellaista, mikä tekee tästä työyksiköstä, Nuorten Selviksestä, menestyvän ja muista erottuvan.



Kuvio 9: Nuorten Selviksen ydinosaamisen ylä- ja alakategoriat.

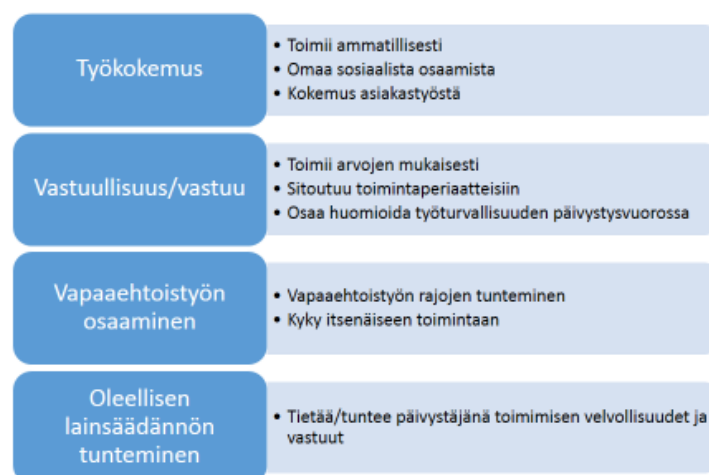
Nuorten Selviksen ydinosaaminen on syvintä osaamista, josta muodostuu yksikön menestystekijä. Tämä on sidonnainen siihen, miten ydinosaaminen puretaan ja toteutetaan käytännössä. Osaamiskarttaa tehdessä on osaamiskarttatyöryhmä pyrkinyt erittäin käytännönläheiseen kartan muodostukseen, jolloin kartan asiat olisivat mahdollisimman konkreettisia ja toteutettavissa olevia asioita.

Yksilöllinen ammattiosaaminen pitää sisällään niitä asioita, joita päivystäjän oma koulutustausta ja työkokemus sisältävät ja joita päivystysvuorossa tulisi osata. Tähän eriteltiin nuorisotyön osaaminen ja sosiaali- ja terveysalan osaaminen omiksi alueiksi, vaikka ne ovat samansisältöiset. Tässä halutaan korostaa, että erilaisilla koulutustaustoilla olevat vapaaehtoiset voivat toimia päivystäjänä, määritellyn osaamisen ollessa hallinnassa. Kuviossa 10, esitellään Nuorten Selviksen yksilöllisen ammattiosaaminen ylä- ja alakategoriat Sosiaali- ja terveysalankoulutus ja Nuorisotyön koulutuksen osalta.



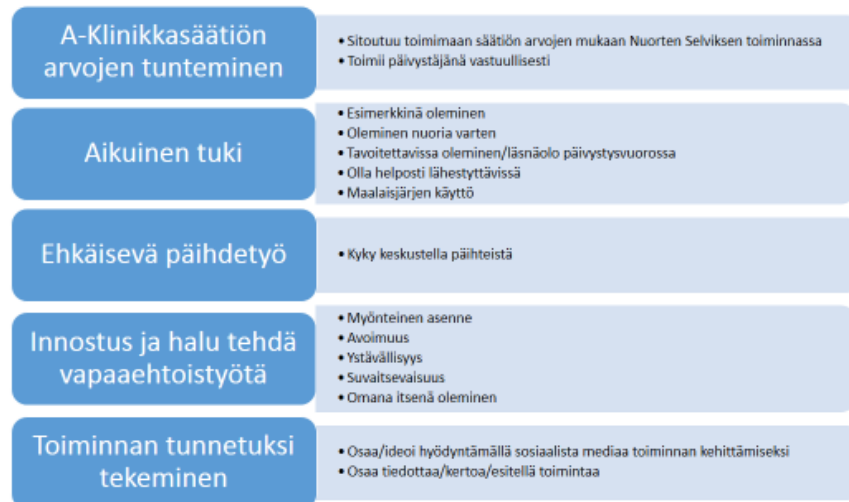
Kuvio 10: Nuorten Selvixsen yksilöllinen ammattiosaaminen.

Työelämäosaaminen on osaamista, johon kuuluvat oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot ja eettiset taidot. Työelämäosaamisen taidot ovat jotakin sellaista, mitkä eivät välttämättä ole sidoksissa tiettyihin tehtäviin vaan ovat yleistä osaamista. Kuviossa 11, esitellään Nuorten Selvixsen työelämäosaamiseksi muodostuneet osaamiset.



Kuvio 11: Nuorten Selvixsen työelämäosaamisen ylä- ja alakategoriat.

Arvot ja toimintatapaosaaminen muodostuvat päivystäjien yhteisistä uskomuksista, työkulttuurista ja käyttäytymisnormeista sekä arvoista, jotka ohjaavat päivystysvuoroissa tehtävää työtä. Kuviossa 12, esitellään Nuorten Selvikselle muodostuneet arvo ja toimintatapaosaamiset.



Kuvio 12: Nuorten Selviksen arvot ja toimintatapa osaaminen.

Osaamiskartan kuvaukset toimivat jatkossa osaamisen arvioinnin apuvälineenä, perehdytysmateriaalina, rekrytoinnin apuna sekä yhdenmukaistavat toimintaa päivystäjien keskuudessa.

Osaamistasot kehittäjä määritteli yhdessä kehitysjohtajan kanssa. Määrittelyn tekemisen apuna käytettiin useiden valmiiden osaamiskartoitusten osaamistasokuvauksia ja muodostimme niistä Nuorten Selvikseen sopivan osaamistasomäärittelmän. Nuorten Selviksen osaamistaso muodostui seuraavanlaiseksi: perehtyjä (1), perusosaaja (2), ammattilainen (3), asiantuntija (4) ja kehittäjä (5). Suluissa oleva numero kuvaa arvosanaa, joka kustakin osaamistasosta tulee. Arvosanoista muodostuu kokonaisuuden, eli osaamisen keskiarvo. Osaamistasojen määrittelyn jälkeen muodostui **osaamisprofiili**. Osaamisprofiilin kehittäjä teki yhdessä kehitysjohtajan kanssa. Kehittäjä ja kehitysjohtaja kävivät yhdessä keskustelua siitä, mitkä osaamiskartan osaamiset ovat sellaisia, joita voidaan numeerisesti arvioida ja mitata. Osaamisprofiilin avulla voidaan osoittaa mitä osaamista tulee olla ja

mitä voidaan kehittää ja arvioida. Tavoiteprofiilit sisältävät sekä osaamisalueiden että tasojen valinnan. Osaamisprofiileja voidaan kuvata keskiarvon avulla ja muodostaa siitä havainnollistava kuvio. Kuvioksi muodostettu osaamisen tavoiteprofiili havainnollistaa Nuorten Selviksen päivystäjille oman osaamisen sijouttumista tavoiteprofiiliin verrattuna. Kuviossa 13 on esitelty Nuorten Selvikselle tehty kuvitteellinen esimerkki päivystäjien osaamisen tavoiteprofiilista.



Kuvio 13: Kuvitteellinen esimerkki Nuorten Selviksen tavoiteprofiilista.

Nuorten Selviksen tavoiteprofiilia käytetään päivystäjille tehdyn osaamiskartoituskyselyn tuloksia tarkastaeltaessa. Tämä yllä esitetty kuvitteellinen esimerkki tavoiteprofiilista voisi toimia osaamiskartoituskyselyn vertailupohjana. Osaamiskartoituskysely on liitteenä, liite 2.

6.2 Osaamiskartan käytettävyys Nuorten Selviksessä

Tämä kehittämishanke on ollut osa Nuorten Selviksen kokonaisuuden kehittämistä. Keväällä 2014 on Nuorten Selvikseen rekrytoitu uusia päivystäjiä ja järjestetty heille perehdytys-ilta, jossa kerrottiin toiminnan uudistumisesta ja uudesta

kokonaisuudesta, jossa Selvis on osa Ehkäisevän päihdetyön yksikköä sekä esiteltiin mm osaamiskartta. Osaamiskarttaa esiteltäessä kerrottiin myös tulevaisuuden suunnitelmasta, jossa osaamiskartalla on iso rooli. Jatkossa jokainen päivystäjä tulee tarkastelemaan osaamiskarttaa päivystysvuorojensa jälkeen ja miettimään omaa osaamistaan sillä ajatuksella, että kaksi kertaa vuodessa järjestettävässä Nuorten Selviksen kehittämis- ja arviointipäivässä jokainen pystyisi arvioimaan sekä omaa toimintaansa että toiminnan kokonaisuutta. Tarkoitus on, että päivystäjät pystyisivät myös tuomaan esille koulutustarpeitaan. Keväälle 2015 on suunniteltu toteutettavaksi osaamiskartoituskysely, mikä on tehty tässä kehittämissankkeessa jo valmiiksi. Osaamiskartta toimii siis perehdytysvälineenä Nuorten Selviksessä tällä hetkellä ja on visuaalinen apuväline päivystäjänä toimimisen kokonaisuuden hahmottamiseen.

Osaamiskartoituskysely tulee toimimaan Nuorten Selviksen päivystäjien osaamisen arviointivälineenä. Päivystäjä täyttää sähköpostiinsa tulleen sähköisen lomakkeen itsenäisesti ja arvioi omaa osaamistaan lomakkeen mukaisesti. Sähköinen lomake tehdään webropol online kyselylomake ohjelmalla koordinaattorin toimesta. Täytetyt sähköiset lomakkeet lähetetään webropol ohjelman avulla sähköpostitse takaisin koordinaattorille, joka yhdessä kehitysjohtajan kanssa käy vastaukset läpi. He tekevät niistä koosteen, joka viedään yhteiseen arviointipäivään ja käsitellään tiiminä. Arviointipäivässä käydään yhtenäisesti tiimin, koordinaattorin ja kehitysjohtajan kanssa keskustelua osaamiskartoituksessa nousseista asioista. Koska kyseessä on vapaaehtoiset päivystäjät, jotka päivystävät keskimäärin noin kolme neljä kertaa vuodessa, ei henkilökohtaiset osaamisen arvioinnit ole relevantteja toiminnan kokonaisuuteen suhteutettuna ja siksi keskustelut käydään koko tiimin kesken. Osaamisen johtaminen on kuitenkin vastavuoroista, jännitteistä ja sensitiivistä työtä, joten kartoituksessa ilmenneet asiat ovat tiimin kesken käsiteltävä osoittelematta ketään ja varsin yleisellä tasolla. Tarvittaessa on mahdollista järjestää kahdenkeskinen keskustelu päivystäjän kanssa. Yhteisen keskustelun avulla päivystäjät voivat oppia toinen toisiltaan sekä tuoda oman osaamisensa yhteiseen käyttöön.

Tiiminä työskentely kehittämis- ja arviointipäivässä tulevat lisäämään päivystäjien ymmärrystä toisten ajattelusta ja toimintatavoista ja voi mahdollistaa eri osaamisalueiden hyödyntämisen ja tuottaa uutta osaamista. Mahdollisuus yhteisen päämäärän saavuttamiseksi muotoutuu silloin kun hyödynnetään omat vahvuudet ja osaaminen. Osaamiskartoituksella tullaan vastaamaan päivystäjien koulutustarpeisiin. Nuorten Selviksessä halutaan työskentelevän hyvin perehdytetty, koulutettu ja osaava vapaaehtoisten tiimi.

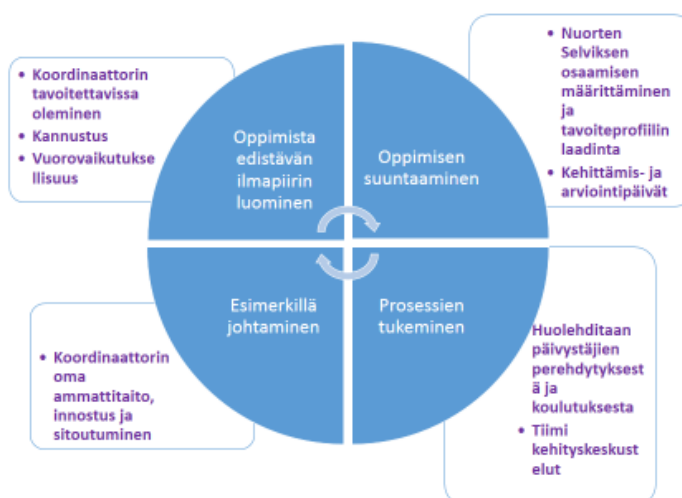
Osaamiskartta toimii tällä hetkellä jo oppimisen ohjaamisen välineenä. Osaamiskartan avulla tuodaan esille vaadittava osaaminen ja siten myös omat vahvuudet ja kehittämisen kohteet tulevat esiin. Oman osaamisen näkyväksi tekeminen ja osaamisen kehittäminen mahdollistavat uuden oppimisen. Osaamiskartan oleellisin tehtävä on toimia osaamisen kehittämisen työvälineenä Nuorten Selviksessä.

6.3 Osaamisen johtaminen Nuorten Selviksessä

Ihmiskeskeinen ja osallistava johtamistyyli edistävät työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Osallistaminen edistää työryhmän oppimista, koska osallistuessa vaaditaan myönteistä psyykkistä tilaa. Osallistaminen kuitenkin vaatii riittävää osaamista mutta osallistaminen myös kehittää työntekijää. Tehtäväalueiden määrittely osallistamalla on mahdollista ja työnteon ymmärryksen kannalta se tuottaa työntekijälle hyödyllisen jäsenyyksen. Tavoiteltava osaaminen syntyy ja määräytyy organisaation visiosta ja strategioista että yksilötason ammattitaidosta. Ammattitaito käsite muodostuu tiedoista, taidoista ja asenteista. Yksilö, ryhmä ja organisaatiotasolla keskeinen tekijä on tehokkuuden ja tuloksellisuuden integraatio oppimisen ja osaamisen kannalta. Osaamisen muodostaminen kartaksi vaatii yhdenmukaisuutta määrittelyyn ja siten mahdollistaa uuden toimintamallin syntymisen ja siirtymisen organisaation käytännöiksi. Ryhmätasolla vaaditaan yhteistä kieltä tiedon prosessointiin. Ryhmäoppimisella voidaan tuottaa organisaation tarvitsemia osaamiskombinaatioita ja luoda maaperä ja kanava yksilötason oppimiselle. (Viitala 2002, 92–95, 109–110.)

Osaamisen kuvaamista voidaan toteuttaa erilaisin tavoin. Kuvaus voidaan tehdä jo olemassa olevasta osaamisesta tai täysin uudesta, tulevasta osaamisesta. Henkilöstöllä jo olemassa olevan osaamisen kuvaaminen on perusteltua silloin, kun halutaan selvittää olemassa oleva osaaminen ja sen mahdollisuudet sekä uudet käyttöalueet. Strategialähtöinen osaaminen määrittyy organisaation strategisista tulevaisuuden menestystekijöistä ja niiden edellyttämistä osaamisista. Strategialähtöinen osaamiskartoitus paljastaa onko kaikkialla organisaatiossa strategian edellyttämää osaamista ja tarvittaessa voidaan organisaatiossa toimia sen pohjalta vahvistaen osaamisia. (Hätönen 2003, 9 - 11.)

Tässä kehittämishankkeessa määriteltiin Nuorten Selviksen päivystyksessä tarvittavaa osaamista ja kehitettiin osaamiskartoitus vaadittavan osaamistason selvittämiseksi jatkossa. Yhteisellä keskustelulla selvitettiin päivystysvuoroissa edellytetyä osaamista ja päivystystoiminnan kehittämiskohteita. Yhteiset keskustelut osallistivat käytännön osaajat, Selviksen päivystäjät, mukaan kehittämistoimintaan. Yhteisellä keskustelulla voi jatkossakin tukea Selviksen päivystäjien osaamista ja toiminnan kehittämistä. Tämä vaatii koordinaattorilta osaamisen johtamista. Kehittämishankkeen aikana kävimme kehitysjohtajan kanssa jatkuvaa keskustelua osaamisen määrittelystä ja miten Nuorten Selviksen osaamista jatkossa parhaiten tuetaan. Suunnitellut kehittämis- ja arviointipäivät tulevat tukemaan osaltaan Selviksessä toimivia päivystäjiä, mutta koordinaattorilta, toiminnan ohjaajalta, vaaditaan myös johtamistaitoa asioiden eteenpäin viemiseksi sekä osaamisen vaalimiseksi että kehittämiseksi. Kehittäjänä otin esille kehitysjohtajan kanssa koordinaattorin toimenkuvan ja osaamisvaatimukset, jotta Selviksen osaamisen kehittäminen jatkossa onnistuu. Pohdimme, millaista osaamista koordinaattorilta vaaditaan. Esille nousi useaan kertaan eri yhteyksissä avoin keskustelu sekä yhdessä tekeminen, jotka ovat verrannollisia aiemmin esitetty ajatukseen, että tavoitteellinen työ (organisaation vision toteutuminen) tarvitsee yhteistä tekemistä ja osaamista. Osaamisen johtamisen elementeiksi esimiestyössä Viitala (2002, 166) on määritellyt 1) oppimisen suuntaamisen 2) oppimisprosessien tukemisen 3) esimerkillä johtamisen 4) oppimista edistävän ilmapiirin luomisen. Kuviossa 14 Viitalan edellä mainitut osaamisen johtamisen elementit esitetään mukautettuna Nuorten Selviksen koordinaattorin työhön.



Kuvio 14: Osaamisen johtamisen elementit Nuorten Selvixen koordinaatiossa.

Oppimisen suuntaamiseksi muotoutui Nuorten Selvixen osaamisen määrittäminen ja tavoiteprofiilien laadinta, mitkä ovat tässä kehittämishankkeessa toteutettu yhdessä Selvixen päivystäjien ja kehitysjohtajan kanssa. Lisäksi oppimisen suuntamisessa on kehittämis- ja arviointipäivät, mitkä toimivat tulevaisuudessa yhteisen oppimisen ja kehittämisen välineenä. Oppimisen suuntamisessa taustalla vaikuttaa vahvasti myös organisaation strategia. Koordinaatiossa on huomioitava myös valtakunnalliset linjaukset sekä paikalliset toimintaohjelmat. Kuten kuviossa 2 (suppilomalli), strategia konkretisoituu arkitoiminnan kautta arjen tavoitteiksi.

Prosessien tukeminen sisältää Selvixen päivystäjien perehdytyksen ja koulutuksen sekä koko tiimin yhteiset kehityskeskustelut. Nämä toimet tulevat tukemaan Selvixen toiminnan tarkoitusta, jossa sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset tekevät ehkäisevää päihdetyötä kohtaamalla nuoria Hämeenlinnan keskusta-alueella. Yhteinen ymmärrys strategiasta auttaa tekemään arjen työtä ja myös kehittämään ja arvioimaan tehtyä työtä.

Esimerkillä johtaminen sisältää Ehkäisevän päihdetyön yksikön koordinaattorin oman sitoutumisen, ammattitaidon ja innostuneisuuden. Tällä viitataan siihen, että tavoitteellisen työn tekeminen edellyttää organisaatiossa osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensopivuutta.

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen pitää sisällään koordinaattorin tavoitettavissa olemisen, kannustuksen ja vuorovaikutuksellisuuden. Näillä viitataan osaamisen johtamisen sosiaaliseen puoleen ja vuorovaikutuksellisuuteen, jossa osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta sekä motivaatiosta ja niiden esille tuomisesta.

Päihdetyön johtaminen voidaan toteuttaa kokonaisuutena tai erottaa ehkäisevä päihdetyö osaksi muuta hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä. Yleiseen ehkäisyyn liittyvät tavoitteet ovat hyvin samankaltaisia kuin terveyden edistämässä. Riskiehkäisy taas edellyttää päihdetyön osaamista. Ehkäisevä päihdetyö koskettaa kaikkia väestöryhmiä ja se on pitkäjänteistä ja koordinoitua. Peruspalvelut ovat ehkäisevän päihdetyön kivijalka ja sen lisäksi tarvitaan järjestöjen ja muiden kolmannen sektorin toimijoiden osaamista. (Stakes 2007, 10–15.) Nykyaikainen monialainen ehkäisevä päihdetyö asettaa työn johtamiselle omat haasteensa, kun toimijajoukko on laaja. Työnjaon sopiminen, vastuut, koordinaatio ja johtaminen nousevat esille laajan toimijajoukon ollessa kyseessä. Nuorten Selviksen päivistäjät ovat sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisia, erilaisilla työkokemuksilla olevia henkilöitä. Ehkäisevän päihdetyön näkökulmasta se osaaminen ja kokemus mitä he nuorten parissa jakavat päivystysvuoroissa on ensiarvoisen tärkeää myös heidän tehdessä työtä omissa organisaatioissaan.

Ehkäisevän päihdetyön johtaminen on siis prosessien johtamista, jossa strategia-työ on ensisijaisessa asemassa. Ehkäisevän päihdetyön tavoitteet konkretisoidaan ja muodostetaan prosesseiksi ja hankkeiksi. Tavoitteet voivat näin ollen toteutua jos niihin osoitetaan riittävät voimavarat ja resurssit. Nuorten Selviksen osaamisen johtamiseen/koordinointiin on panostettu ajallisesti kehittämishankkeena ja kehittämistyö jatkuu myös tämän kehittämishankkeen jälkeen.

Moniammatillisessa ja muuttuvassa työympäristössä vahva substanssiosaaminen korostuu. Osaamisen johtaminen määrittyy Nuorten Selviksen vapaaehtoisten identiteetin, osaamisen ja ammatillisen toiminnan tukemiseksi. Tämä edellyttää Nuorten Selviksen vapaaehtoisten määrätietoista ja tavoitteellista johtamista, mikä

haastaa toiminnan kokonaisuuden jatkuvaan arviointiin eli osaamisalueiden uudelleen arviointiin ja tarkasteluun. Osaamisen johtamisen kehittämiseen tarvitaan osaamista ja oppimista tukeva ilmapiiri sekä johdon tuki että riittävät resurssit. Myös Nuorten Selviksen toimintaa koordinoivalta henkilöltä vaaditaan sosiaalisia taitoja, tilanneherkkyyttä, vapaaehtoisten huomiointia, kykyä tukea ja kannustaa sekä taitoa tiedostaa omaa osaamista sekä tehtävänsä osaamisen johtamisessa, kuten kuviossa 14 tulee esille.

7 YHTEENVETO

7.1 Kehittämishankkeen arviointi ja eettisyys

Kehittämistoiminnassa pyritään perustellusti tiedon tuottamiseen sekä tavoitellaan konkreettista muutosta. Konkreettinen muutos voi olla esimerkiksi uusia tai parempia palveluita, tuotantovälineitä tai – menetelmiä. Kehittämistoiminnalla pyritään aineiden, tuotteiden, tuotantoprosessien tai järjestelmien aikaansaamiseen ja/tai vanhojen parantamiseen. Kehittyminen on sekä prosessi että tulos ja yleensä sillä tarkoitetaan muutosta parempaan. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23; Heikkilä ym. 2008, 21.)

Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki ja se tarkoittaa kehittämistoiminnassa käyttökelpoisuutta. Käyttökelpoisuus tarkoittaa, että lopputulos mahdollisesti siirrettävissä muihin toimintaympäristöihin. Käyttökelpoinen tieto on todenmukaista ja sosiaalisesti ankkuroitunutta ja sitä voidaan arvioida prosessin tai tuloksen näkökulmista. Todenmukaisuuden lisäksi kehittämistoiminnassa tuotetun tiedon tulee olla myös hyödyllistä. Luotettavuudessa on kysymys lisäksi toimijoiden sitoutumisesta. Sitoutuminen vaikuttaa metodien, aineistojen ja tuotosten luotettavuuteen. Luotettavuuden kannalta on olennaista tietää, missä vaiheessa prosessia toimijat ovat osallistuneet kehittämiseen aktiivisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 121–126.)

Eettisestä näkökulmasta osallistavassa toimintatutkimuksessa on erityisen tärkeää edetä osallistujien mukaan. Toimintatutkimus on joustava tutkimustapa, jossa osallistujat sisällytetään prosessiin mukaan alusta lähtien. Tällä pyritään tutkijan ja osallistujien vallan tasa-arvoiseen jakautumiseen. Osallistaminen valtauttaa osallistujia, mutta voi myös tuoda eteen eettisiä kysymyksiä, kuten yksilön suojaaminen vahingolta, tietoinen suostumus, luottamuksellisuus, tutkijan/kehittäjän rooli sekä valta ja tutkimuksen omistusoikeuskysymykset. (Löfman, Pelkonen & Pietilä 2004.) Dokumentaatio on yksi tärkeä tekijä luotettavuuden kannalta. Dokumentaatioissa kaikki ratkaisut ja valinnat, kuten esimerkiksi tiedonkeruuseen ja analysointiin liittyvät asiat tulee perustella hyvin. (Kananen 2010, 69 - 70.)

Kehittämishankkeen eettisiin näkökulmiin liittyy myös alaa ja yksikköä koskevat yleiset säädökset ja yksittäiset ohjeet. Kehittämishankkeessa on toimittava näiden ohjeiden mukaisesti, jotta hanketta voidaan edistää hyvien käytäntöjen mukaisesti. Asianmukainen tiedottaminen ja kehittämishankkeeseen osallistuvien itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen kuuluvat hyviin tapoihin. (Heikkilä, Jokinen & Nurmele 2008, 44–45.)

Arvioinnin tehtävä on palvella projektia kulkemalla systemaattisesti mukana hankkeen yhtenä elementtinä toimien hanketta ohjaten ja työskentelyä helpottaen. Arviointi antaa työskentelylle ryhtiä ja auttaa välttämään karikoita. Arviointi on parhaimmillaan hankkeen elinkaaren kestävä oppimisprojekti, jolle on hyödyksi useampi näkökulma. Arvioinnissa on aina jokin tavoite ja päämäärä. Tavoitteita voi olla useampi kuin yksi ja lähestymistapoja useita. Esimerkiksi arvioinnilla voidaan saada tietoa, jolla voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin paremmin, työn tulokset paranevat tai tehokkuus lisääntyy. Hyvin toimivaa työskentelytapaa on myös hyvä arvioida ja aina voi vielä hieman parantaa. (Hyttinen 2006, 12 – 13; Robson 2001, 27.)

Kehittämistyö alkoi suunnitellusti Nuorten Selviksen päivystäjien kanssa yhteisellä keskustelulla kehittämis- ja arviointipäivässä. Kehittämishankkeeseen liittyi riskejä, kuten vapaaehtoisten päivystäjien sitoutuminen kehittämiseen mukaan. Kehittämishankkeelle oli haettu luvat niin A-klinikkasäätiöltä kuin Lahden ammattikorkeakoulusta. Kehittämishankkeeseen osallistuminen oli päivystäjille vapaaehtoista. Kehittämis- ja arviointipäivän jälkeen osa päivystäjistä jäi kokonaan pois toiminnasta. Osaamiskarttatyöryhmään kuitenkin sitoutui mukaan kolme päivystäjää. Toiveena oli ollut 4-5 henkilöä, jotta mahdollisimman monen ääni olisi saatu kuuluviin. Nämä kolme osaamiskarttatyöstämiseen sitoutunutta osallistuivat jokaiseen työstökertaan ja arvioivat työskentelyä muun muassa seuraavilla tavoilla: ”innostun tällaisesta”, ”iloinen aikaan saaduista jutuista” ja ”tyytyväinen”. Kokonaisuutena he näkivät kartan olevan tärkeän ja luovan pohjaa yhteiselle teemiselle ja yhteisille tavoitteille.

Spiraalimallin mukaisesti arviointia ja reflektointia on tehty kehittämishankkeen edistyessä syklissään. Arviointia on toteutettu eri tavoilla ja suunnitellusti esimerkiksi päivystäjien kanssa työstäessä osaamiskarttaa, kehittämispäivissä sekä kehitysjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen aikana. Lisäksi Nuorten Selviksen päivystysvuorojen osaamisen ulkopuolisena havainnoijana toimi kesällä 2013 ehkäisevän päihdetyön yksikössä ollut työharjoittelija. Osaamiskartan muodostamisessa ja valmiin kartan arvioinnissa isona apuna oli työharjoittelijan tekemä raportti päivystysvuorojen osaamisen havainnoista. Raportissa kuvattiin mm mitä ominaisuuksia päivystäjältä vaaditaan, kuten esimerkiksi avoimuus, ystävällisyys, iloisuus, huumorintaju, kykyä arvioida tilannetta, kykyä arvioida ensiaputarvetta, kykyä toimia haastavassa tilanteessa, kykyä keskustella päihtyneen kanssa ja epämääräisiin kommentointeihin kevyttä suhtautumista, tilannetajua. Edellä mainitut ovat asioita, joista muodostuu Nuorten Selviksen toiminnan ydinajatus ja lähtökohta. Nuorten Selvis toiminnan tarkoitus on tehdä nuoria kohtaavaa ehkäisevää päihdetyötä. Viikonloppuiltaisin kaupungilla liikkuvat päivystäjät kuuntelevat ja auttavat nuoria tarvittaessa. Raportissa esille tulleet asiat olivat hyvin samankaltaisia kuin osaamiskarttatyöryhmän esittämät osaamiset päivystysvuoroissa. Tämä vahvisti näkemystä siitä, että karttaan on muodostunut oikeat asiat. Asiat ja osaamiset mitä Selviksen päivystämisessä tarvitaan ja vaaditaan.

Osaamiskartta toimii jo tällä hetkellä perehdytyksen apuvälineenä Selviksessä. Kehittämishanke päättyy ennen kuin ehtii kuulla miten osaamiskartta todellisuudessa toimii perehdytysvälineenä ja miten osaamiskartoituskysely palvelee osaamisen arviointia. Kehittäjänä uskon, että Nuorten Selviksen osaamiskarttaa on mahdollista hyödyntää mallina muiden Hämeen palvelualueen yksiköiden sekä muiden organisaatioiden osaamisen määrittämiseen ja osaamiskartoituskyselyn tekemiseen.

Osaamiskartan arvioinnissa on hyvä huomioida se, ettei Hämeenlinnan johtoryhmä, joka oli suunniteltu olemaan ohjausryhmänä ole arvioinut osaamiskarttaa. Tämä johtui siitä, ettei yhteistä aikaa kiireellisyyden vuoksi löytynyt. Jos ohjausryhmä olisi toteutunut sellaisena kuin se alun perin suunniteltiin, olisi osaamiskarttaan saattanut tulla erilaisia asioita johtamisen ja strategian näkökulmasta.

Toisaalta päivystäjät ovat oman alansa asiantuntijoita, joten he olivat oikeat ihmiset osaamiskarttaa tekemään ja arvioimaan. Tietyn ammattiryhmän vaatimaa osaamista ei tässä kehittämishankkeen teoreettisessa viitekehyksessä voinut esitellä, sillä selviksen päivystäjät ovat sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia ja tämä tarkoittaa, että päivystäjänä voi olla lähihoitajia, sosionomeja, sairaanhoitajia, terveydenhoitajia, nuorisotyöntekijöitä tms. joiden teoreettinen viitekehys ja osaamisen katsantanäkökulma voi olla hyvinkin erilainen kuin toisen.

Yhteistyö ja toisten erityisosaamisien huomioiminen karttaa tehdessä oli kuitenkin tärkeää, sillä osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ovat organisaation tuottavuutta ja tuloksellisuutta edistävää sekä henkilöstön hyvinvointia tukevaa toimintaa. Osaamisen kehittäminen perustuu tavoitteelliseen osaamisen vahvistamiseen organisaation perustehtävän, vision ja strategian avulla. Osaamisen kehittämiseksi tarvitaan arjen toiminnan tutkimista, jolloin voidaan tunnistaa kehittämistä vaativat kohdat. Osaamisen johtamisella ja vahvistamisella tavoitellaan parhaimmillaan henkilöstön sitoutumista. Siihen voidaan vaikuttaa onnistuneella rekrytoinnilla, koulutuksella, perehdyttämisellä ja osaamisen kehittämisellä. (Huotari 2009; Hyrkäs 2009; Löf 2010.)

Osaamiskarttaa työstäessä kehittäjänä pyrin saamaan tasapuolisesti kaikkien kolmen osallistujan äänen ja mielipiteen esille. Nuorten Selviksen osaamiskartan teossa helpointa oli ideointi ja vaikeinta oli löytää oikeat ydinosaamiset. Osaamisten sijoittaminen oikeisiin paikkoihin oli työlästä, sillä sama osaaminen olisi voinut liittyä useampaan ydinosaamiseen. Ratkaisut kuitenkin löytyivät yhteisen keskustelun ja arvioinnin avulla. Yhteisellä keskustelulla varmistettiin, että kaikki olivat yhtä mieltä ja/tai tyytyväisiä tehtyihin ratkaisuihin. Osaamiskartan teko vaiheet valokuvattiin ja valokuvia säilytetään Hämeen palvelualueen serverillä. Karttaa kootessa näihin työstökertojen materiaaleihin joutui palaamaan ja tarkastelemaan ja arvioimaan uudelleen tehtyjä ratkaisuja.

Tietoperusta kehittämishankkeessa on palvellut tarkoitustaan osaamiskartan luomisessa sekä arvioinnissa. Tietoperusta osaamisen johtamisesta on kehittäjän näkökulmasta ollut asianmukainen ja sitä on pystynyt soveltamaan uuden tiedon

tuottamiseen koskien muun muassa Nuorten Selviksen osaamisen johtamista osaamiskartan avulla. Pitäytyminen osaamisen johtamisen käsitteessä oli kehittäjälle vaikeaa, sillä oppivan organisaation käsitteen käyttäminen olisi ollut houkuttelevaa aika-ajoin työtä kirjoittaessa.

Hyrkäksen (2009, 25) esittämät kolme osaamisen johtamiseen kuuluvaa ulottuvuutta 1) tieto ja tiedon siirtäminen, luominen ja hyödyntäminen 2) vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön huomioiminen 3) strateginen näkökulma, jotka olivat teoreettisen viitekehyksen pohjana, ovat näkyneet myös osaamiskarttatyöskentelyn etenemisessä ja lopputuloksena. Keräsimme yhdessä päivystäjien kanssa tietoa Nuorten Selviksessä vaadittavasta osaamisesta ja muodostimme osaamiskartan yhdessä arvostaen aiempia kokemuksia ja luomalla myös uutta sekä huomioimme myös Seudullisen mielenterveys- ja päihdetyön toimintasuunnitelman, A-klinikkasäätiön strategian sekä Hämeen palvelualueen toteuttamisohjelman tavoitteet työstämisen aikana.

Osaamiskarttaa voidaan käyttää ohjauksen välineenä ja esimies (Nuorten Selviksessä koordinaattori sekä kehitysjohtaja) voi muuttaa kehityskeskustelut ohjauksiksi vuorovaikutustilanteiksi. Osaamisen arviointia voidaan siis tehdä yksilölle, tiimille ja koko organisaatiolle. Osaamisen arvioinneista voidaan tehdä erilaisia visuaalisia osaamisprofiileja yksilö- ja tiimitasolla, jolloin saadaan näkyväksi esimerkiksi tiimin osaamisen summa. Myös työntekijät voivat tuoda esille itse tunnistamiaan osaamisen tarpeita työyhteisössä. Nuorten Selviksessä yksi vapaaehtoinen päivystää keskimäärin kolme-neljä kertaa vuodessa, eikä toimintaa koordinoiva ole näissä päivystyksissä paikalla, joten päivystäjän oma arviointi omasta sekä tiimin osaamisen arvioinnista jää päivystäjän omalle vastuulle. Eli ns esimiehen seuraamista työntekijän suoriutumisesta on vaikea toteuttaa Nuorten Selviksessä.

Selviksen esimies (koordinaattori, kehitysjohtaja) voi kuitenkin vaikuttaa siihen keitä päivystäjiksi rekrytoidaan. Rekrytoinnin vaikutukset ovat kauaskantoisia, organisaatiossa tulee olla käsitys siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan

tarvitsemaan (Lammintakanen 2011, 248). Hyvin perehdytetty henkilöstö voi sitoutua työhön paremmin ja viihtyä siellä. Hyvien perehdytyskäytäntöjen luominen organisaatioihin auttaa jo opiskelemissa olevia sosiaali- ja terveystieteiden tulevia ammattilaisia hahmottamaan paremmin harjoittelupaikkansa kokonaisuuden. Hyvä opiskelijoiden perehdytys auttaa tulevaisuudessa ammattilaisten rekrytoinnissa. Epäselkeä perehdytys ja sekava kokonaisuus ei motivoi opiskelijaa kiinnittymään työhön ja mahdollisesti hakeutumaan sijaiseksi tai työntekijäksi. Opiskelijoiden arvostus tulevana kollegoina perehdyttämisessä on tärkeää. Myös uusien työntekijöiden kunnollinen perehdyttäminen vähentää vaihtuvuutta ja lisää työhyvinvointia. Uusien työntekijöiden hyvä perehdyttäminen nopeuttaa kokonaisuuden ymmärtämistä ja lisää myös työturvallisuutta ja hyvinvointia.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta Nuorten Selvityksen uusien päivystäjien perehdytys toiminnan laadun takaamiseksi ja arvioinnin helpottamiseksi on erittäin tärkeää. Määritelty toiminta ja sisältö auttavat kokonaisuuden hallitsemisessa. Huotarin (2009, 131) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu olennaisesti osaava henkilöstön rekrytointi, jolla tarkoitetaan ”oikeiden ihmisten valitsemista oikeisiin tehtäviin”. Olennaista osaavassa rekrytoinnissa on, että se vastaa organisaation visiota ja strategiaa sekä niiden kautta syntyneeseen osaamistarpeeseen ja mahdolliseen osaamisvajeeseen.

Hyvän perehdytyksen ja rekrytoinnin lisäksi myös työhyvinvoinnilla on merkitystä. Eettisen toiminnan osaamiseen ja eettisyyden kehittymiseen vaikuttaa työyhteisön oma hyvinvointi. Työilmapiiri, työtoveruus, työympäristö, vuorovaikutus, työyhteisötaidot, työpaikan pelisäännöt, arvot, luottamus ja johtaminen ovat tekijöitä, jotka kaikki vaikuttavat työhyvinvointiin. (Kivimäki 2012, 19.) Työhyvinvointia ja työkykyä voidaan edistää erilaisilla tavoilla ja A-klinikkasäätiöllä nähdään motivoituneen ja tyytyväisen henkilöstön yhteys merkittävänä voimavarana yrityksen kilpailukykyyn ja palveluiden parantamiseen nähden. Henkilöstön kelpoisuusehdot määrittävät lakien mukaan. Osaamisen vahvistamista kuitenkin pyritään lisäämään säätiön omilla päihdekoulutuksilla sekä täydennys- ja toimipaikkakoulutuksilla. Toimipaikkakoulutussuunnitelmat alueilla ovat sellaisia jotka

tukevat uusien työntekijöiden perehdyttämisen ja vanhojen työntekijöiden osaamisen päivittämisen ja vahvistamisen. Jokaisessa työyksikössä tulee olla uusien työntekijöiden perehdytysohjelma ja ajan tasalla oleva materiaali oman yksikön sekä koko organisaation esittelemiseksi. (A-klinikkasäätiön henkilöstöstrategia 2012–2015, 5-6, 9-10.)

Esimiestyössä ja osaamisen johtamisessa on hyvä huomioida, että yhteisten ajatusmallien kehittäminen esimerkiksi koulutuksien avulla lisää ryhmän tehokkuutta. Ryhmän oppimiseen vaikuttaa miten se käsittelee asioita. Ehkäisevän päihdetyön yksikössä on käytetty Suunta-työkalua arviointivälineenä ja kehittämis- ja arviointipäivät ovat olleet kaksi kertaa vuodessa. Suunta-työkalu on arvioinnin ja suunnittelun työväline, jonka lähtökohtina on rakentaa looginen, arvioitu ja oletuksiltaan kestävä kohta kohdalta rakentuva oman toiminnan suunnitelma (Innokylä 2012.)

Ehkäisevän päihdetyön yksikön kehittämis ja arviointitapa tullaan toteuttamaan myös Nuorten Selviksen päivystäjien kanssa. Sillä toiminta tarvitsee tapahtumien tarkastelua, kyseenalaistamista, analysointia ja reflektointia pystyäkseen tarkastelemaan osaamistaan realistisesti ja tekemään arviointia tarvittavasta osaamisesta strategiaan pohjautuen. Siksi ensiarvoisen tärkeään rooliin muodostuvat yhteiset tulevat kehittämis- ja arviointipäivät sekä osaamiskartoitus. Osaamiskartta on valmis tällä erää, mutta tulevaisuudessa osaamiskartoituksen jälkeen ja työtä uudelleen arvioitaessa se saattaa muuttua.

7.2 Johtopäätökset

Parhaimmillaan ehkäisevällä päihdetyöllä edistetään päihdeettömiä elintapoja, vähennetään päihdehaittoja, lisätään päihdeymmärrystä sekä edistetään päihdeongelmista kärsivien kansalaisten oikeuksia. Ehkäisevässä päihdetyössä käytetään monia päihdeettömyyden edistämiseen ja päihdehaittojen vähentämiseen vaikuttavia menetelmiä. Niitä voidaan yhdistellä ja kohdentaa eri tavoin. Osa vaikuttavista menetelmistä on suoraan riippuvaisia valtakunnallisessa päihdepolitiikassa tehtä-

vistä linjauksista ja ratkaisuksista (mm. veromuutokset, mainonnan sääntely, lupa-
valvonta). Valtakunnalliset linjaukset vaikuttavat paikallisen päihdetyön toiminta-
mahdollisuuksiin ja niiden toteuttamiseen. Ehkäisevässä päihdetyössä tarvitaan
moniammatillista ja verkostoituvaa työtapaa. Ehkäisevän päihdetyön yksikkö Hä-
meen palvelualueella käy jatkuvaa keskustelua tilaajan kanssa toteuttamisohjel-
masta ja seudullisesta päihdestrategiasta ja pyrimme vastaamaan paikalliseen tar-
peeseen. Seuraamme ja arvioimme työtämme säännöllisesti ja pyrimme kustan-
nustehokkaisiin ratkaisuihin tutkittujen menetelmien avulla. Arvioinnissa apu-
namme ovat myös valtakunnalliset ehkäisevän päihdetyön verkostot, joissa vai-
kuttavuus, tuottavuus ja taloudellisuus ovat jatkuvasti esillä. Esimerkiksi ehkäise-
vän päihdetyöhön resurssointi on nyt puheenalla ja päättäjät haluavat näyttöä vai-
kuttavuudesta numeroina. Nuorten Selvixen toiminnan kehittämällä, osaamisen
vahvistamisella ja johtamisella pyritään siis vaikuttamaan päihdehaitoista johtu-
vien kustannusten vähentämiseen.

Professori Engeström toteaa Ylen radiohaastattelussa 4.4.2013, että työpaikka on
paikka, jossa tulevaisuus ja kulttuuri tehdään yhdessä. Hyvä johtaja pitää näky-
vissä vision ja keskustelua siitä yllä, jotta työntekijät ja asiakkaat voivat osallistua
työn ja palvelujen/tuotteen arviointiin ja uudelleen kehittämiseen. Viitala (2005,
16) toteaa, että voit kehittää vain sitä minkä tunnet ja tiedät. Engeströmin
(2013) mukaan hyvältä johtajalta vaaditaan läsnäoloa eli perehtyneisyyttä siihen
mitä tuotetaan ja kenelle. Eli substanssiin paneutuvaa läsnäoloa ja visionääri-
syyttä.

Osaamisen johtamisen käsitteistön tunnetuksi tekeminen sosiaali- ja terveysalan
ammattilaisille on tärkeää. Osaamiskartan ja -kartoituksen tekemiseen on hyvä ot-
taa työntekijät mukaan. Luottamuksellinen, avoin, vaaliva ilmapiiri, tavoitteisiin
ja toimintakäytäntöihin sitoutuminen, moniääninen osallistuminen sekä runsas tie-
don saanti edistävät yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta uuden tiedon muo-
dostamista. (Löf 2010; Pajula 2013; Kivinen 2008.) Niin myös Nuorten Selvixen
osaamiskarttatyöskentely on lisännyt avointa keskustelua sekä luonut yhteisiä ta-
voitteita ja toimintakäytäntöjä sekä muodostanut uutta osaamista. Kehittäjänä us-
kon osaamiskarttatyöskentelyn lisänneen keskinäistä luottamusta ja sitoutumista

yhteisen toiminnan ja keskustelun avulla.

Yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan ole sama kuin organisaation oppiminen. Tämän kehittämishankkeen tarkastelunäkökulmasta, Nuorten Selvixsen päivystäjät ovat tiiminä vahvistaneet omaa oppimistaan sekä osaamistaan osaamiskarttatyökentelyn myötä. Tämän kehittämishankkeen myötä kehittäjänä toivon, että muissakin yksiköissä olisi mahdollista tehdä osaamiskartta sekä osaamiskartoitus niissä jo olemassa olevien kehityskeskustelujen tueksi. Kehittämishankkeessa muotoutuneet tulokset eivät sellaisenaan ole suoraan kopioitavissa toisiin organisaatioihin tai yksiköihin, mutta näitä tuloksia voi hyödyntää oman yksikön/organisaation osaamiskarttaa tehdessä. Myös tätä kehittämishanketta tehdessä on hyödynnetty muiden organisaatioiden tekemiä osaamiskarttoja ja kartoituksia.

Osaamisen johtamisen voi tämän kehittämissankkeen mukaan määrittellä systemaattiseksi ja tavoitteelliseksi kokonaisuudeksi. Osaamisen johtamisen avulla voidaan siis vahvistaa organisaation ja työyhteisön elinvoimaisuutta sekä vastata ajankohtaisiin tarpeisiin, kuten Nuorten Selvixsen osaamisen määrittelyyn ja mahdollisuuteen ennakoida tulevia osaamistarpeita päivystämisessä kuin osaamisen johtamisessakin. Osaamisen johtamisessa on paljolti kysymys myös työhyvinvoinnista ja sen ylläpitämisestä. Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen näkökulmasta Nuorten Selvixsen vapaaehtoisten päivystäjien osaamisesta on huolehdittava ja taattava jatkuva kehittäminen ja kehittymisen mahdollisuus.

7.3 Jatkokehittämissaiheita

Jatkokehittämissaiheena tälle kehittämishankkeelle on osaamiskartoituskyselyn tekeminen ja sen jälkeen tulevaisuudessa osaamiskartoituksen pohjalta tulleen osaamisen uudelleen arviointi ja kehittäminen. Tulevaisuudessa olisi hyvä olla systemaattista osaamisen arviointia ja kehittämistä Nuorten Selvixsen päivystäjille. Osaamisalueiden syveneminen tulisi näin mahdolliseksi ja osaaminen määrittyisi uudelleen valtakunnallisten suunnitelmien ja paikallisten toimintaohjelmien strategisia tavoitteita vastaaviksi. Strategiset linjaukset myös vahvistuisivat jatkossa uusien ja aiemmin toiminnassa mukana olleiden päivystäjien työn teossa.

Jatkokehittämisaiheeksi esitän myös miten osaamisen johtaminen on toteunut Nuorten Selviksessä? Haasteita osaamisen johtamiseen nousee väkisinkin siitä, etteivät kaikki päivystäjät päivystä joka kuukausi ja heidän koulutustarpeensa saattavat olla hyvinkin yksilöllisiä. Hyvän perehdyttämisen lisäksi tarvitaan kuitenkin taitoa ylläpitävää koulutusta, ottaen huomioon päivystysvuorojen suhteellisen vähäisyyden vuoden aikana. Kaikki päivystäjät eivät päivystä joka kuukausi. Millaisia haasteita se myös tekee osaamisen arviointiin.

LÄHTEET

Alkoholiohjelma. 2008-2011. Ehkäisevä päihdetyö peruspalveluissa – opas kunnan ehkäisevään päihdetyöhön. Saatavissa:
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/ohjelmat/alkoholiohjelma/julkaisut/ammattilaisille/ehkaiseva_paihdeyto_peruspalveluissa

A-klinikkasäätiön henkilöstöstrategia 2012-2015. Saatavissa A-klinikkasäätiön keskustoimistosta.

A-klinikkasäätiö, Hämeen palvelualue 2014. [Viitattu 7.5.2014] Saatavissa:
<http://toimipaikka.a-klinikka.fi/hame/hameenlinna>

A-klinikkasäätiön strategia 2012-2015. Saatavissa A-klinikkasäätiön keskustoimistosta.

A-klinikkasäätiö. 2011. Vuosikertomus 2011. Saatavissa: A-klinikkasäätiön keskustoimistosta.

Beyers, J., Toumbourou, J., Catalano, R., Arthur, M. & Hawkins, D. 2004. A crossnational comparison of risk and protective factors for adolescent substance use. *Journal of adolescent health* 35/2004:1. The United States and Australia.

Choo, C. W. 2006. *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.

Engström, Y. 1998. *Kehittävä työntutkimus*. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ehkäisevä päihdetyö peruspalveluissa. 2010. Opas kunnan ehkäisevään päihdetyöhön. Alkoholiohjelma 2008-2011.

Hanhinen, T. 2010. *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Väitöskirja. Kasvatustieteidenlaitos. Tampereen yliopisto.

Havio, M., Inkinen, M. & Partanen, A. 2009. Päihdehoitotyö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki

Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. WS Bookwell Oy. Juva, 214-229.

Holmila, M., Warpenius, K., Warsell, L., Kesänen, M. & Tamminen, I. 2009. Paikallinen alkoholipolitiikka. Pakka-hankkeen loppuraportti. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Raportti 5/2009. Bookwell oy. Jyväskylä.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Väitöskirja. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Hämeenlinnan A-klinikkatoimi. 2012. Tiedote: Hämeen palvelualue aloittaa toimintansa 1.1.2013 [viitattu 21.10.2012]. Saatavissa: <http://toimipaikka.a-klinikka.fi/hameenlinna/arkisto/hameen-palvelualue-aloittaa-toimintansa-112013>

Hämeenlinnan A-klinikkatoimi. 2012. Yksiköiden esittelyt. [viitattu 21.10.2012] Saatavissa: <http://toimipaikka.a-klinikka.fi/hameenlinna/ehkaiseva-paihde-tyo/nuorten-selvis>

Hämeenlinnan kaupunki. 2010. Seudullinen mielenterveys- ja päihdetyön toimintaohjelma 2010-2015 [viitattu 21.10.2012]. Saatavissa: http://www.e-julkaisu.fi/hameenlinnan_kaupunki/mielenterveystoimintaohjelma/

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Edita Prima oy, Helsinki.

Hyttinen, N.K. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Sininauhaliitto, ARVI-projekti. Helsinki.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Kauppateollinen tiedekunta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Innokylä. 2012. Suunta – toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu. [viitattu: 13.5.2014] Saatavilla: <https://www.innokyla.fi/web/malli109830/toimintamalli/-/kommentointi/muokkaa/1/0/0>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananoja, A. 2011. Puheenjohtajan katsaus teoksessa A-klinikkasäätiön vuosikertomus 2011. Saatavissa: A-klinikkasäätiön keskustoimistosta.

Kansalliskirjasto. 2005. Osaamiskartoitus yliopistokirjastojen verkostossa 17.5.2005. [viitattu 15.2.2013]. Saatavissa: http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/neuvosto/hankkeet/osaamiskartta/Files/liitetiedosto2/osk_johdanto17052005%5B1.pdf

Kalliokoski, A. 2010. Nuorten turvatalo, oppiva organisaatio – osaamiskartta kriisi- ja perhetyöhön. Opinnäytetyö (YAMK). Sosiaalialan koulutusohjelma, Turun ammattikorkeakoulu.

KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

King, W. R. 2009. Knowledge Management and Organizational Learning. London; New York: Springer.

Kivimäki, S. 2012. Eettinen osaaminen hoitotyössä. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen Yamk. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Terveystieteiden- ja talouden laitos. Kuopion yliopisto.

Kostiainen, T. 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Väitöskirja. Kasvatustieteidenlaitos. Tampereen yliopisto.

Kouluterveyskysely THL. 2013. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Kouluterveyskysely THL. 2013. Hämeenlinnan kuntaraportti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Lammintakanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveydenjohtaminen. WSOY. Helsinki: 237- 258.

Leivo, R. 2011. Osaamiskartoitus osaamisen kehittämisen tukena case:Olvi oyj. Opinnäytetyö YAMK, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu, Liiketalous, Kuopio.

Löf, S. 2010. Osaamiskartta oppimisen ohjaamisen työvälineenä. Kasvatustieteen Pro gradu-tutkielma, opettajan koulutuslaitos. Jyväskylän yliopisto.

Löfman, P., Pelkonen, M. & Pietilä, A-M. 2004. Ethical issues in participatory action research. Scandinavian Journal of Caring Science. 333-340.

Markkanen, S., Huuhka, P., Rinta-Harri, A. & Tuomisto, S. 2012. Osaaminen näkyväksi – osaamisen johtamisen toimintamallia kehittämässä.Uutta Osaamista kehitysvamma-alalle projekti. Euroopan sosiaalirahaston julkaisu.

Maunu, A. 2012. Ryypäämällä ryhmäksi? Ehkäisevän päihdetyön karttalehtiä nuorten aikuisten juomiskulttuureihin. BrandID Oy – kirjapaino. Pori.

Mayo A., 2001. The Human Value of the Enterprise.Nicholas Brealey Publishing Boston, USA.

Mieskolainen, J. & Kesänen, M. (toim.) 2011. Yhteisöt ja ehkäisevän päihdetyön kehittämishankeraportti. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston julkaisuja 2/2010. Erweko Painotuote Oy. Vaasa.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme – opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työhajauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 156. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.

Pajula, M-L. 2013. Osaamisen johtaminen terveysosiaalityössä. Licensiaattitutkimus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.

Parviainen, I. 2011. Alkusanat teoksessa: Virittävää verkostoitumista Preventiimissä – 10 vuotta ehkäisevän päihdetyön kehittämistä nuorisosalalla. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Pylkkänen, S. & Viitanen, R. 2012. Nuorisosalan ehkäisevä päihdetyö ja verkostoituminen teoksessa: Virittävää verkostoitumista Preventiimissä – 10 vuotta ehkäisevän päihdetyön kehittämistä nuorisosalalla. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Radio Yle puhe. Apinalauman alfa-uros on muodikas johtajan malli - siis muodikas Ruotsissa. 2013. Yle Arena. Toimittaja 4.4.2013

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tammer-Paino Oy, Tampere 2001.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudamus. Helsinki.

Seudullinen mielenterveys- ja päihdetyön toimintaohjelma 2010-2015. Hattula, Hämeenlinna ja Janakkala. Kopijyvä Oy. Hämeenlinna.

Stakes, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, päihdetyöryhmä 2006. Laatutähteä tavoittelemassa – Ehkäisevän päihdetyön laatukriteerit. Helsinki ja Kuopio: Stakes.

Stakes. 2007. Ehkäisy ja hoito. Laadukkaan päihdetyön kokonaisuus. Helsinki.

Strand, T. 2011. Ehkäisevä päihdetyö Suomessa 2011. Missä mennään, minne ha-
luamme? Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raportteja 37/2011. Tampereen yli-
opistopaino Oy. Tampere.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tenkanen, T. 2010. Ehkäisevä päihdetyö tarvitsee johtamista ja koordinoitua. Te-
oksessa: Jämsen, A. (toim.). 2010. Selvä päivä – Parempi mieli. Puheenvuoroja
päihdetyön paremman tulevaisuuden puolesta. Itä-Suomen Sosiaalialan Osaamis-
keskus ISO. Kuopio.

Tertsunen, T. 1999. Pro Gradu: Toimintatutkimus tietokoneavusteisten opetusoh-
jelmien hyödynnettävyydestä ammatillisessa koulutuksessa sähköalalla. Helsingin
yliopisto, Kasvatustieteen laitos, Kasvatustieteellinen tiedekunta.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2009. Kansallinen mielenterveys- ja päihdeoh-
jelma. 2009-2015.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) 2013. Päihdetilastollinen vuosikirja 2013.
Sosiaaliturva 2012.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Juvenes
Print. Tampere.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation op-
pimisen oivalluksia. Sanoma Pro oy. Helsinki.

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.)
Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. WS Bookwell Oy. Juva, 103-127.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Wasaen-
sia 109, Liiketaloustiede. Vaasa.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista – osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.
Otavan kirjapaino oy. Keuruu.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioin-ti. Teoksessa: Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Kariston kirjapaino oy. Hämeenlinna.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Yukl, G. 2006. Leadership in organizations. 6th ed. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.

LIITTEET

Liite 1. Osaamiskartoituskysely-malli Nuorten Selvikselle

OSAAMISKARTOITUS					
Osaamisen arviointi asteikolla 1-5	1: Perehtyjä	2: Perusosaaja	3: Ammattilainen	4: Asiantuntija	5: Kehittäjä
ENSIAPUTAIDOT					
Ensiapuvälineet ja niiden hallinta					
Ensiaputaidot					
Hoidon tarpeen arviointi					
VERKOSTOITUMINEN JA YHTEISTYÖ MUIDEN TOIMIJOIDEN KANSSA					
Toiminta moniammatillisissa verkostoissa					
VUOROVAIKUTUSTAITOT					
Tunnistan työhyvinvointia ylläpitäviä asioita					
Vuorovaikutustaidot työparin kanssa					
Hallitsen ihmisten kohtaamisen päivystysvuorossa					
LASTENSUOJELUMENETTELYN TUNTEMINEN					
Tiedän/tunnen päivystäjänä toimimisen velvollisuudet ja vastuut					
NUORTEN KOHTAAMINEN/NUORTEN KANSSA TYÖSKENTELY					
Vuorovaikutustaidot nuoren kanssa päivystysvuorossa					
Nuoren ohjaustarpeen tunnistaminen					
PÄIHDETIETOUS					
Tiedän/tunnen eri päihteet ja niiden vaikutukset					
Osaan tarvittaessa hoitaa päihtynyttä nuorta ja arvioida tilannetta					
OPISKELIJAN OHJAUS					
Osaan perehdytysmateriaalin avulla ohjata opiskelijaa päivystysvuorossa					
OLEELLISEN LAINSÄÄDÄNNÖN TUNTEMINEN					
Tunnen lastensuojelulain keskeiset osat					
VAPAAEHTOISTYÖN OSAAMINEN					
Tiedän/tunnen vapaaehtoistyön rajat					
Kykenen toimimaan itsenäisesti päivystysvuorossa					
VASTUULLISUUS/VASTUU					
Osaan toimia Nuorten Selviksen arvojen mukaisesti					
Osaan huomioida työturvallisuuden päivystysvuorossa					
TOIMINNAN TUNNETUKSI TEKEMINEN/KEHITTÄMINEN					
Osaan/ideoin päivystysvuorossa toimintaa kehittäviä toimia					
Osaan tiedottaa/kertoa/esitellä toimintaa					

YKSILÖLLINEN AMMATTIOSAAMINEN	
Mielenterveyden ensiapukortti	voimassa:
Ehkäisevän päihdetyön perusteet	suoritettu:
Lastensuojelukoulutus	toteutus, missä, pvm
Psykiatrinen koulutus	toteutus, missä, pvm
Päihdetyön koulutus	toteutus, missä, pvm
Muuta:	
Vahvuudet:	
Kehittämishaasteet:	
Lisähuomioita:	

