

Mari Rytky

**OSAAMISKARTOITUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA OSAA-
MISEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA**

Case Jokilaakson perhekodit Oy

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Toukokuu 2018

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2018	Tekijä/tekijät Mari Rytky
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn nimi OSAAMISKARTOITUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA OSAAMISEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA- Case Jokilaakson perhekodit oy		
Työn ohjaaja Yliopettaja KT Leena Raudaskoski	Sivumäärä 43+ 16	
Työelämäohjaaja Toimitusjohtaja Jussi Tölli		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata henkilöstön osaamiskartoituksen tuloksien kautta osaamisen tilaa sekä osaamisen kehittämisen tarpeita Jokilaakson perhekodit oy:n henkilöstön keskuudessa. Tarkoituksena oli nostaa esiin osaamisen johtaminen käsitteenä esimiesten keskuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan kehittämissuunnitelma osaamisen johtamisen tueksi osaamiskartoituksesta esiin nousseiden tulosten kautta. Tavoitteena oli myös sisällyttää osaamiskartoitus pysyväksi työkaluksi esimiehille henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen tueksi.</p> <p>Opinnäytetyön lähestymistapa oli toimintatutkimus. Opinnäytetyön tietoperustana käytettiin monipuolisesti osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Aineisto kerättiin Webropol-työkalun avulla toteutetun osaamiskartoituskyselyn avulla. Osaamiskartoituksen tuloksia käsiteltiin Jokilaakson perhekodit oy esimiesasemassa olevien yksikönjohtajien kesken ja siitä tehtiin tulokintoja työpajatyöskentelyn avulla soveltaen Learning Cafe- ja Problem Based Learning menetelmiä.</p> <p>Osaamiskartoituksen tuloksista selvisi Jokilaakson perhekodit oy henkilöstön osaamisen tason olevan osaamistasotaulukon mukaan pääosin pätevän taso (3= pätevä, osaa ja suoriutuu tehtävästä). Työpajatyöskentelyn tuloksena syntyi osaamisen kehittämissuunnitelma Jokilaakson perhekodit oy käyttöön. Osaamiskartoituksessa mitattiin perustehtävään, erityisosaamiseen, asiakastyön menetelmiin ja työyhteisötaitoihin liittyvää osaamista. Kehittämissuunnitelmaan nousi kehitettäväksi osaamisen kehittämisen kohteiksi erityisosaamiseen liittyviä osaamisalueita muuan muassa ohjaajan työssä tarvittavien ja lastensuojelualaan liittyvien menetelmien hallintaan liittyvää osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen toteuttamisen vaiheita sekä tuloksia voidaan hyödyntää Jokilaakson perhekodit oy osaamisen kehittämisessä tulevaisuudessa sekä tuloksia voidaan hyödyntää alasta rippumatta organisaatioissa yleisesti osaamisen kehittämisen työkaluna.</p>		
Asiasanat Osaaminen, osaamiskartoitus, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2018	Author/s Mari Rytky
Degree programme Master of Social and Health Care		
Name of thesis COMPETENCE SURVEY AS A TOOL FOR COMPETENCE DEVELOPMENT AND COMPETENCE MANAGEMENT- Case Jokilaakson Perhekodit oy		
Instructor Principal Lecturer, D.Ed Leena Raudaskoski	Pages 43+ 16	
Supervisor Managing Director Jussi Tölli		
<p>The aim of the thesis was to describe the state of knowledge and the needs of competence development in Jokilaakson perhekodit oy's staff through the results of the competence mapping among the personnel. The aim was to raise the concept of competence leadership among supervisors. The aim of the thesis was to create a development plan to support the knowledge management through the results of the competence mapping. The objective was also to include the competence mapping as a permanent tool for supervisors to support human resource management and competence management.</p> <p>The thesis approach was an action study. The knowledge base of the thesis was the widely used literature and research related to competence and competence management. The material was collected through a knowledge mapping survey using the Webropol tool. The results of the competence mapping were discussed between Jokilaakson perhekodit oy management group, making interpretations through workshop, using Learning Café and Problem Based Learning methods.</p> <p>The results of the competence survey revealed that Jokilaakson perhekodit oy's staff's level of competence was based on the competence level table (3 = valid, part and fulfilled). As a result of the workshops, a competence development plan for Jokilaakson perhekodit oy was created. The competence mapping measured the basic skills, special expertise, customer work methods and work community skills. As competences to be developed according to the development plan were competence areas related to special competences, among other things, the development of competence related to the management of the supervisor's work and methods related to child welfare. The stages of the research and the results can be utilized in Jokilaakson perhekodit oy's competence development in the future furthermore, the results can be widely utilized as a whole as a tool for developing competence in organizations.</p>		

Key words Competence, competence survey, developing competence, competence management

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN	3
2.1 Osaaminen	3
2.3 Osaamisen kehittäminen	7
2.3 Osaamiskartoitus osaamisen kehittämisen välineenä	10
2.4 Osaamisen johtaminen	11
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	14
4 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ETENEMINEN	15
4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä	16
4.2 Toimintatutkimus opinnäytetyön lähestymistapana	17
4.3 Aineiston keruu ja analysointi	19
4.3.1 Osaamiskartoituskysely	19
4.3.2 Työpajapäivä	21
5 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	24
5.1 Osaamiskartoituksen perustiedot	24
5.2 Osaamisen taso ja työssä tärkeänä pidetyt osaamisalueet	26
5.4 Työpajapäivän tulokset	28
5.5 Osaamisen kehittämissuunnitelma	32
6 POHDINTA	33
6.1 Keskeisten tulosten tarkastelua	33
6.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	36
6.3 Oman ammatillisen kasvun pohdinta	37
6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	38
LÄHTEET	40
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Osaamiskäsi	6
KUVIO 2. Opinnäytetyöprosessin vaiheet	15
KUVIO 3. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen	18
KUVIO 4. Osaamisen tasoon liittyvä työpaja	23
KUVIO 5. Tärkeimpänä pidettyihin osaamisalueisiin liittyvä työpaja	24
KUVIO 6. Lastensuojelualan työkokemus vuosina	26
KUVIO 7. Koulutustaso	26
KUVIO 8. Osaamisen taso Jokilaakson perhekodit oy henkilöstöllä	27
KUVIO 9. Osaamisen tasoon liittyvien ryhmätöiden tulokset	30
KUVIO 10. Tärkeimpänä pidettyjen osaamisalueiden ryhmätöiden purku	32

TAULUKOT

TAULUKKO 1.Osaamisen tasot21

1 JOHDANTO

Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelman (LAPE) erityistason palvelujen toimeenpanosuunnitelman tavoitteeksi on määritelty lastensuojelun laitoshoidon työskentelyn vahvistaminen niin, että työskentely vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja on vaikuttavaa. Laitoshoidon kehittämisen taustalla on YK:n lapsen oikeuksien sopimus, jossa lapsen oikeuksien noudattaminen korostuu sijaishuollon laitoshoidossa. Organisaatioiden ja kasvattajien vastuuta lisää sijaishuollon laitoshoidossa lasten elämäntilanteiden erityisyyden ymmärtäminen. (Timonen-Kallio, Yliruka & Närhi 2017, 10–11.) Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen teoksessa kuvataan, kuinka lastensuojelun laatusuosituksissa ei suoranaisesti kerrota millaista johtamisen tulisi olla, mutta korostetaan johdon vastuuta laadukkaasti työn mahdollistajana sekä työntekijän tukijana. Johtamisen rakenteiden ja käytäntöjen tulisi tukea lapsikeskeistä työtä sekä lasten itsensä ja vanhempien ottamista mukaan palvelujen kehittämiseen. Johdon tehtäviin lukeutuu suosituksen mukaan tuloksellisuuden arviointi, työajan oikein kohdentuminen ja laadukkaasti työn tekemisen mahdollisuuksista huolehtiminen. (Heinonen & Sinko 2014, 2.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisten uudistusten myötä tapahtuvassa toimintakulttuurin muutoksessa johtamisen merkitys korostuu. Johtamisosaamiselta- ja otteelta edellytetään yhdyspintoja ylittävää uudenlaista kykyä verkostomaiseen toimintamalliin. Organisaation tuntemisen ja johtamisvalmiuksien rinnalla on entistä olennaisempaa tunnistaa lasten, nuorten ja perheiden asiakaslähtöiset palvelupolut kokonaisuutena. Kansalaisten alati muuttuvien tarpeiden vuoksi vaaditaan organisaatioilta siirtymistä operatiivisen tehokkuuden johtamisesta verkostomaiseen asiakasymmärrykseen perustuvaan johtamiseen ja ohjaamiseen. Tällöin johtamisessa ja ohjaamisessa olennaista on kokonaisuuden ymmärtäminen, yhtenäiset tavoitteet, luottamus verkostoa koossapitävänä voimana sekä innovatiivisuus ja systeemin oppimiskyky. (Heinonen, Ikonen, Kaivosoja & Reina 2018, 12–18.)

Suurin osa (84%) lastensuojelun laitospaikoista on yksityisen tuottamia. Kunnat, etenkin kuntien sijaishuollosta vastaavat sosiaalityöntekijät, valvovat lasten edun toteutumista ja hyvinvointia laitoksissa. (Eronen & Laakso 2016, 11.) Yksityisen sektorin tuottamat sijaishuoltopalvelut ovat kilpailutettuja hankintalainsäädännön periaatteiden mukaan. Sijaishuoltopalvelut ovat eriytyneet toiminnallisesti ja muodostaneet erikoistuneita palvelumuotoja. Laitoshoitopaikkoja hankitaan lastenkotipalveluina, vaativan hoidon tai erikoisyksikkötason palveluina, jolloin yksikkö voi olla erikoistunut psykiatriseen osaamiseen tai päihdehuollon kysymyksiin. (Hoikkala, Kojo, Tervo & Aaltonen 2017, 10–11.) Lastensuojelun lai-

toshoidon kilpailutusten näkökulmasta sosiaalityöntekijät pitävät laadukkaana lastensuojelun tekijänä laitoksissa työskentelevän henkilökunnan. Laadukkaan kasvatustyön koetaan perustuvan kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen. Sosiaalityöntekijöiden mukaan ammattitaito ja koulutustausta eivät aina takaa laadukasta hoitoa, vaan työntekijän persoonalla, lapsiin suhtautumisella sekä lasten kanssa toimimisen taidoilla on merkitystä. (Koskinen & Torikka 2014, 14.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Jokilaakson perhekodit Oy henkilöstön osaamisen tasoa ja työssä tärkeimpänä pidettyjä osaamisalueita. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan osaamisen kehittämissuunnitelma Jokilaakson perhekodit Oy esimiesasemassa työskentelevien yksikönjohtajien sekä toimitusjohtajan, toiminnanjohtajan ja hallintopäällikön käyttöön. Työskentelen itse Jokilaakson perhekodit oy, intensiivisen tuen erityisyksikkö Jokikallio 2: n yksikönjohtajana. Opinnäytetyö tarkastelee osaamisen nykytilaa, sen kehityskohteita sekä osaamisen johtamista Jokilaakson perhekodit Oy henkilöstön ja esimiesten keskuudessa. Osaamiskartoitusta ei ole aiemmin tehty Jokilaakson perhekotien henkilöstön keskuudessa. Osaamisen tunnistaminen ja sen kautta kehittäminen sekä osaamisen johtamisen näkökulmien sisällyttäminen esimiestyön tueksi on ajankohtaista. Osaamiskartoitus toteutettiin Webropol-työkalun avulla ja esimiesten osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen kehittämisen osalta työpajapäivän aikana.

Opinnäytetyössä olen käyttänyt lähteinä monipuolisesti kirjallisuutta ja tutkimuksia, lastensuojelualan ja sosiaalialan erityispiirteet huomioiden. Opinnäytetyön tietoperustassa olen tarkastellut osaamista ja osaamisen johtamista yleisellä tasolla. Lastensuojelun sijaishuolto näkyy opinnäytetyössäni toimintaympäristön erityisyyden kuvaamisena sekä osaamiskartoituksen osaamisalueissa. Tutkimusosion suunnitteluun ja toteuttamiseen olen saanut ideoita Heljä Hätösen teoksista Osaamiskartoituksesta kehittämiseen (2007) sekä Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2 (2011). Osaamiskartoituksen kysymysten laatimisessa olen käyttänyt Anu Ahon ja Hanna Rantasalon (2015) ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyötä, Osaaminen näkyväksi- osaamiskartoitus MilaProssa. Opinnäytetyössä tavoitteena on pitää koko prosessin ajan inhimillinen lähestymistapa osaamiseen ja osaamiseen johtamiseen kuten Marjatta Jabe 2017 teoksessaan Erilaisten ihmisten johtaminen kuvaa:

Kukaan ei ole täydellinen, mutta tiimi voi olla.
Tosin vain jos toisiaan täydentävät ihmiset toimivat saumattomasti yhteen.
Muuten tiimityöstä on enemmän haittaa kuin hyötyä (Jabe 2017,85)

2 OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Sosiaali- ja terveydenhuollon strateginen voimavara ja toiminnan keskeinen menestystekijä on henkilöstö, jolloin henkilöstövoimavarojen kehittämällä voidaan vaikuttaa asiakaskeskeisyyteen, henkilöstön hyvinvointiin sekä toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009,11). Yrityksen menestyksen edellytyksenä on, riittävä määrä työhönsä sitoutunutta ja motivoitunutta väkeä, jolla on yrityksen toiminnan edellyttämää vahvaa ja jatkuvasti kehittyvää osaamista. Yritys, jonka henkilöstö on innostuneempaa ja osaavampaa kuin kilpailijalla, tulee menestymään paremmin. (Viitala 2014, 4.) Laadukkaalla ympärivuorokautisella hoidolla ja kasvatuksella tarkoitetaan turvallista kasvuympäristöä ja hyvää arkea, jossa huomioidaan lapsen yksilölliset tarpeet ja elämäntilanne. Turvallisen arjen rakentaminen ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen on vaativa ammatillinen tehtävä ja edellyttää vahvaa tietoa ja taitoa. Terapeuttista ja kasvatuksellista tietoa ja menetelmällistä osaamista tarvitaan sijaishuollon tavoitteiden arvioimiseksi ja saavuttamiseksi. (Timonen-Kallio, Yliruka & Närhi 2017, 13–14.)

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila, joka vaatii yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee nopeasti, jonka vuoksi organisaation työmarkkinakelpoisuuden ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi vaaditaan kykyä oppia nopeasti uutta sekä valmiuksia uusien työtehtävien tietojen ja taitojen omaksumiseen. Uusiutuminen edellyttää organisaatiolta uuden opiskelua sekä kekseliäisyyttä. (Kauhanen 2012, 143–144.) Yhteiskunnalliset kehityssuunnat muokkaavat tulevaisuuden työelämää, jonka vuoksi työ edellyttää elinikäistä oppimista sekä uudelleen orientoitumisen kykyä menettämättä työn eettisiä perusteita. Olemassa on hybridityön eli monialaosaamisen vaatimus. Tulevaisuuden työssä korostuvat vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot, itsensä ilmaisemisen taito, kielitaito, sekä aika-, teknologia- ja ympäristöosaaminen. Myös oman osaamisen kehityssuuntien ennakointi korostuu ja työn teon ekologisiin ja eettisiin vaikutuksiin kiinnitetään entistä enemmän huomiota. (Katisko, Kolkka, Vuokila-Olkkonen 2015, 161.)

2.1 Osaaminen

Vuosien saatossa työn luonne on muuttunut: aiemmin työ oli selkeämmin sidoksissa aikaan ja paikkaan sekä ihmissuhteet olivat pysyvämpiä. Työsuhde päättyi eläkkeeseen ja avioliitto yleensä kuolemaan. Ihmisten elämän perustana oli enemmän keskinäinen lojaalisuus, sosiaalinen sitoumus sekä hankitut tie-

dot ja taidot. Nykyisin työn vaatimusten lisääntyminen, tulosvastuu, seuranta, uudet työtehtävät perustehtävän ohessa, jatkuva muutos ja teknologian kehitys vaikuttavat työhön. Suurten ikäluokkien siirtymässä eläkkeelle osaavan työvoiman turvaaminen on haaste. (Mönkkönen & Roos 2010, 16.) Organisaation toimintaa voidaan tarkastella tehtävänsä toteuttavana kokonaisuutena, jolloin erilaiset ulottuvuudet kytkeytyvät toisiinsa: yksittäisellä työntekijällä on taitoja ja taidoista syntyy organisaation tiimeissä kyvykkyyksiä, joista voidaan katsoa yhdessä syntyvän koko organisaation osaamista (Niiranen, Seppänen - Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 94).

Lastensuojelutyössä ammatillisen osaamisen vaatimukset ovat suuret, koska lastensuojelutyössä tarvitaan niin tutkimuksellista tietoa kuin käytännön kokemuksista nousevaa tietoa. Lisäksi ammatillinen osaaminen edellyttää työtä ohjaavien eettisten periaatteiden vahvaa ymmärrystä, palvelujärjestelmän tuntemusta, hyvinvointipolitiikan kokonaisuuden hallintaa, oikeudellista osaamista sekä kykyä soveltaa ja yhdistää tätä kaikkea osaamista. (Heinonen & Sinko 2014, 6.) Valtakunnalliset lastensuojelun sijaishuollon laatukriteerit on luotu lapsen näkökulmasta. Sijaishuoltopaikan johto vastaa siitä, että toiminta yksikössä on päämäärätietoista ja järjestelmällistä sekä, että työyhteisössä noudatetaan sovittuja periaatteita, toimintatapoja ja arvoja. Sijaishuoltopaikan johdon vastuulla on muun muassa valtakunnallisten sijaishuollon laatukriteerien jalkauttaminen. (LAITURI-Projekti 2005, 8–11.)

Organisaatioiden menestys riippuu paljon henkilöstön osaamisesta sekä osaamisen hyödyntämisestä ja kehittamisestä. Osaamisen perustana on yksilöiden osaaminen, mutta kokonaisuudessa se on paljon muutakin. Osaamista voidaan kuvata tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. Tiedolla tarkoitetaan kussakin työssä tarvittavia tietoja. Taito muodostuu käytännön tietojen soveltamisen kyvystä ja työssä tarvittavien työkalujen, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen hyödyntämisen kyvystä. Tahdolla tarkoitetaan halukkuutta työskennellä siinä organisaatiossa, tehtävässä ja tiimissä, jossa kulloinkin on. Tahtoon liitetään myös vahva halu kasvaa ja kehittyä edelleen. (Hyppänen 2013, 108.)

Osaamista ja ammattitaitoa kuvataan monin tavoin. Osaaminen on työntekijän ja työn yhdistelmä, jossa osaaminen rakentuu tilanteessa, jossa yksilö toimii. Tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä, ryhmätyötaitot, oppimistaidot, joustamisen ja mukautumisen kyky sekä oman osaamisen ja toiminnan arvioimisen kyky yhdistyvät osaamisessa. Ammattitaito voidaan ymmärtää ammattiin liittyvien tietojen ja taitojen tarkoituksenmukaisten kokonaisuuksien yhdistämisenä. Osaaminen on prosessi, johon vaikuttavat toimintaympäristö, työtehtävät, työpaikan vaatimukset sekä henkilöiden persoonallinen kehitys ja emotionaaliset tuntemukset. (Hätönen 2011, 9.) Tuotavuuden kehittäminen edellyttää toimintaympäristön osaamisen lisäämistä, ylläpitämistä ja laaja-alaista

hyödyntämistä. Rakenteellinen ja inhimillinen ulottuvuus antavat mahdollisuuden tarkastella tuottavuutta syvällisemmin ja voimavaralähtöisemmin. Inhimillinen pääoma kanavoituu tehokkaasti toiminnan kehittämiseen hyödyntämällä osaamista. (Ollila 2008, 19.)

Ihmisiltä odotetaan osaamista ja osaamisesta pitää saada yhä parempaa hyötyä. Tiedon ja osaamisen merkityksen korostaminen lisää tarvetta osaamispääoman ymmärtämiseen: mistä osaamispääoma muodostuu, miten sitä arvioidaan ja arvotetaan. (Ojala 2008, 11.) Suurimmassa osassa yrityksiä koetaan vahvan osaamisen olevan tärkein menestystekijä ja tuotannon tekijä. Osaaminen tarjoaa yrityksille strategista liikkumavaraa. (Viitala & Jylhä 2013, 247.) Kamensky 2015 pohtii sanontaa ” Ihminen on yrityksen tärkein resurssi”, kääntäen sanonnan siten, että ihminen on yrityksen ainoa resurssi, koska ihmiset ovat kaikkien muiden resurssien ja osaamisen taustalla. Lähtökohtana on yksilön henkilökohtainen osaaminen, mutta joukkuepelissä siihen sisällytetään yhteistyötaitot: yksilöllinen osaaminen ei koidu joukkueen hyväksi, ellei yksilö tee työtä koko organisaation hyväksi. (Kamensky 2015, 173–174.)

Työntekijöiden kyvykkyyksien tunnistamisen lisäksi työntekijän tulee antaa työntekijälle mahdollisuus käyttää niitä. Parhaita kyvykkyyksiä omaavien työntekijöiden johtamisella ja kehittymismahdollisuuksilla on vaikutusta siihen, miten lahjakkaat ja kyvykkäät työntekijät saadaan jäämään yritykseen. (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2011, 598–599.) Yrityksen kilpailukyky on riippuvainen osaamisesta, miten osaamista käytetään sekä siitä kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaaminen on alati uudistuvaa yrityksen markkinoilla menestymisen kannalta. (Viitala 2014, 138.) Osaamisen määrittely ja kehittäminen edistää työntekijöiden yhteistyötä ja on yhteistoiminnallista tekemistä (Hätönen 2011, 48).

Osaamispääomaan kuuluvat henkilöpääoma, joka sisältää ihmisten osaamisen ja ammattitaidon, motivaation ja sitoutumisen. Henkilöpääoma sisältää myös työhyvinvoinnista sekä älyllisestä kunnosta huolehtimisen ja luovuuden ja innovatiivisen käytön työssä. Rakennepääomalla tarkoitetaan organisaatiokennettä, henkisiä rakenteita, käytettävissä olevaa teknologiaa, järjestelmiä ja prosesseja. Suhdepääomalla tarkoitetaan suhteita asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, alihankkijoihin ja tavaran toimittajiin sekä verkostojen toimivuutta. (Hyppänen 2013, 108.) Yksilön pätevyyttä eli kompetenssia voidaan kuvata käden (KUVIO 1) muodossa, jossa sormet muodostavat kompetenssin eri osat ja kämmen ihmisen oman fyysisen ja henkisen energian sekä henkilökohtaiset taidot. (Kauhanen 2012, 145.)



KUVIO 1. Osaamiskäsi (mukaillen Kauhanen 2012,146.)

Kauhasen 2012 osaamiskädessä (KUVIO 1) tiedot ja taidot muodostavat yksilön osaamisessa vain osan ja kokemus nähdään keskeisenä osana kokonaisosaamista. Tiedot ja taidot käsittävät ammattitaidon sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. Ihmissuhdeverkko pitää sisällään kyvyn solmia ja ylläpitää ihmissuhteita. Ihmissuhdeverkko toimii vaikutuskenttänä tietojen ja kokemusten vaihtamisessa mahdollistaen uusien asioiden nopean oppimisen. Arvot muodostavat pohjan ihmisen maailmankatsomukselle, kun taas asenteet kertovat ihmisen sopeutumiskyvystä jatkuvaan muutokseen sekä valmiuteen panostaa oman osaamisen ylläpitämiseen. Asenteita pidetäänkin tärkeänä työhönottokriteerinä ja organisaatiot haluavat henkilöitä joilla on organisaatioon ja tehtävään nähden sopivat arvot. Henkilön arvomaailman ja elämänkaaren vaiheen pohjalta rakentuu motivaatio. Motivaatioon vaikuttavat myös henkilön fyysinen ja psyykkinen energia, joista varsinkin psyykkisen energian käyttöön voidaan vaikuttaa organisaation motivointikeinoilla. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat kykytekijät kuten luovuus, kielellinen ilmaisutaito, esiintymistaito, kehonkielen osaaminen ja ulkoinen olemus. (Kauhanen 2012, 145–147.)

Osaamista voidaan lähestyä myös tiimiroolien kautta, jolloin jokaisen tiimin jäsenen nähdään tuovan lisäarvoa tiimille. Tiimissä toimivia eri rooleja arvioidaan sen perusteella, kuinka ihminen kykenee erilaisissa rooleissa toimimaan. Luontaisemmissa rooleissa ihminen on parhaimmillaan, osassa rooleista ihminen pärjää tarvittaessa, osa rooleista on sellaisia, joista ihminen suoriutuu, vaikka ne eivät ole vaikeita ne ole ominta itseä. Vältettävät roolit ovat sellaisia, joita opetellaan jotenkuten hallitsemaan, ilman panostamista niiden kehittämiseen. (Jabe 2017, 86–87.) Työntekijällä voi olla oman alan erikoisosaamista, mutta toimintakyky voi laskea, kun omaa tehtäväaluetta tulisikin jakaa muille tai tehtävän-

kuvaa tulisi muotoilla tulevaisuuden haasteisiin (Mönkkönen & Roos 2010, 202–203). Henkilöstön voimavarat ovat organisaation sosiaalista pääomaa, jolla tarkoitetaan ihmisten sosiaalisia suhteita organisaation toiminnassa. Rakenteellisesti sosiaalinen pääoma on ihmisten välisiä vuorovaikutuskanavia, niiden määrä ja muoto. Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella myös ihmisten välisten suhteiden laadun sekä tietoperustaisuuden kautta. Henkilöstön hyvinvointi liitetään sosiaalisen pääoman muodostamiseen, ylläpitämiseen ja kerryttämiseen. (Vesterinen 2013, 273.)

2.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä tulee olla yhteys organisaation strategiaan, koska henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa sellainen henkilöstön osaamisen taso, jonka avulla mahdollistetaan strategian toteutuminen. Kehittämisen taustalla osaamisen kehittämisessä on selkeä kuva organisaation toiminnan tavoitteista sekä tulevista suunnista. (Hätönen 2011, 6.) Yrityksen tavoitteena on tuotavuus, tuloksenteke ja kannattava kasvu. Kasvuun tarvitaan kustannustehokkuutta, uusien markkinoiden valtaamista sekä uusia tuotteita ja palveluja. Palvelussa tuloksen ratkaisun taustalla on ihminen ja ihmisten osaaminen, kaikkea palvelua leimaa ainutkertaisuus. (Ojala 2008, 16–19.) Henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista puhuttaessa analysoidaan yksilön, tiimin ja koko työyhteisön kehittämistarpeita suhteessa nykyisiin ja tulevaisuuden työtehtäviin (Kauhanen 2012, 145).

Tieto- ja osaamisintensivisyys työssä korostaa ihmisten roolin merkitystä. Työssä oppimiseen ja luovuuteen vaikuttavat lähityöympäristö, johtaminen, ilmapiiri ja mahdollisuus saada oikeaa tietoa. Oppimiskyky, osaaminen ja luovuus ovat aineettomia resursseja, jotka vaikuttavat yrityksen arvoon. Osavien työntekijöiden saaminen ja muutokset työssä nostavat osaamisen ja oppimisen johtamisen keskiöön ja on haaste ylimmälle johdolle. (Ojala 2008, 16.) Esimiehen rooli on tärkeä osaamisen kehittämisessä, koska työyhteisön muutos- ja uudistumiskyvyn nähdään olevan kiinni onnistuneesta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta. Esimiehen tehtäviä osaamisen kehittämisessä on mm. linjauksien tekeminen tarvittavasta osaamisesta sekä niiden liittäminen strategiaan, henkilöstön osaamisen ja riittävyyden arvioiminen, osaamisen kehittämisen tavoitteiden laatiminen, kehittämisen menetelmien valinta ja toteuttamiseen ja seurantaan osallistuminen. (Hätönen 2011, 8.)

Osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella ainakin kahdesta eri näkökulmasta: osaaminen työtapojen ja taitojen kehittämisen suhteen sekä miten tämä ilmenee työntekijöiden toiminnassa. Osaamista tulee tarkastella osaamisen johtamiseen liittyvänä, jolloin huomio keskittyy siihen millaisia, työnjohdollisia ja strategisia ratkaisuja kokonaisvaltaisen osaamisen edistämisen eteen tehdään. (Mönkkönen & Roos 2010, 202–203.) Työpaikan ihmisten kokemukset ovat tärkeitä lähtökohtia sekä arvokas voimavara oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle. Kokemusten hyödyntäminen vaatii kykyä tarkastella kokemuksia reflektiivisesti työyhteisön keskuudessa. Viitalan 2009 mukaan osaamisen kehittäminen etenee osaamisen tunnistamisen ja arvioinnin kautta osaamisen arviointiin ja vertailuun tulevaisuuden tarpeisiin nähden, jonka jälkeen osaamisen kehittämiseen liittyvä työskentely voidaan aloittaa (Viitala 2009, 181–184).

Kilpailukyvyn säilyttämisen vuoksi organisaatiot joutuvat muuttumaan jatkuvasti. Kehittämistä tarvitaan sen vuoksi, ettei organisaatio jähmettyisi nykyisiin asetelmiin ja toimisi liian sisäänlämpiävästi. Kehittämisen tarpeet ja käytettävät menetelmät vaihtelevat organisaatioissa niiden iän ja muutospainoiden mukaan. Kehittämisen tavoitteina voi olla organisaation tehokkuuden ja toiminnan laadun parantaminen, työyhteisön ja sen jäsenten työhyvinvoinnin parantaminen sekä työyhteisön ja sen jäsenten osaamisen ja ammattitaidon parantaminen. Organisaation kehittämisen tavoitteet ja toiminta tulee sopeuttaa ympäristön muutoksiin organisaation elinkelpoisuuden sekä yksilön terveyden ja pätevyyden kehittämisen kannalta. Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi vaaditaan jatkuvaa oppimista yksilöiltä sekä organisaatiolta kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. (Kauhanen 2012, 29–30.) Viitala 2009 kuvaa nykyisen ajattelun korostavan jokaisen omaa vastuuta omasta ja työyhteisön kehittämisestä sekä kehittymisen prosesseja tuetaan yrityksissä johtamisen, rakenteiden ja toimintamallien avulla. Vastuu on yhteinen, ns. kahden kauppa, jolloin yrityksen vastuulla on luoda oppimiselle suotuisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia ja työntekijä sitoutuu puolestaan pitämään osaamisensa ajan tasalla yrityksen tukiessa häntä siinä. (Viitala 2009,183.)

Kauhanen 2012 kuvaa eri toimijoiden rooleja osaamisen kehittämisessä. Johdon kehittäminen on tärkeä osa organisaation ohjauksen kehittämisessä ja ylimmän johdon kehittäminen on osa koko organisaation johtamisjärjestelmän kehittämistä. Johdon osaamisen kehittämiseen kuuluvat muun henkilöstön ohella tietojen ja taitojen yksilötason kehittäminen, mutta myös strategisten tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaistamista yhdeksi organisaatiokulttuuriksi. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi räätälöityjä johdon koulutuksia, mentorointia, sisäisiä johtajasiirtoja ja palkitsemisjärjestelmiä. (Kauhanen 2012,156–157.) Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys kehittämistyön ja organisaation uudistumisen onnistumisessa. Yk-

sittäinen työntekijä voi ideoida ja kehittää, mutta ideoiden muuttaminen käytännöksi edellyttää yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden taustalla on yhteisön jäsenten yhteisen tavoitteen ja arvojen jakaminen, keskinäinen kunnioitus ja luottamus, avoin dialogi, jaettu johtajuus sekä tehtävien vastuuttaminen ja selkeä työnjako. (Stenvall & Virtanen 2012, 203.)

Työntekijät ovat merkittävä kehittämispotentiaali organisaatiolle. Uudistamisen ja kehittämisen näkökulmasta työntekijät ovat niin kohde kuin mahdollisuus. Kohde siksi, että kehitys- ja uudistushankkeiden tulisi vaikuttaa työntekijöihin ja mahdollisuus siksi, että työntekijöillä on näkemyksiä, ideoita ja ajatuksia organisaation kehittämisen suhteen. Kuitenkin vain harva julkinen organisaatio kykenee tehokkaasti hyödyntämään työntekijöitä kehittämistoiminnassa. (Stenvall & Virtanen 2012, 191.) Osaamisen kehittämisessä kehittämisen pääpaino on osaamisen vahvistamisessa, oppimisilmapiirin kehittämisessä sekä oppimisesteiden poistamisessa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten kehittämiseen halutaan panostaa. Yhteisöllisyys organisaation sisällä mahdollistaa monipuolisen kehittämisen ja osaaminen nähdään myös yhteisenä osaamisena. Osaamisen kehittymiseen vaikuttavat myös ihmisen oppimistaidot jotka mahdollistavat uuden osaamisen hankkimisen. Lakisääteiset koulutusvelvoitteet- ja suositukset edesauttavat uuden oppimista. (Hätönen 2011, 7–8.)

Osaamisen kehittäminen on elinehto niin yritykselle, työntekijälle kuin koko työyhteisöllekin. Ilman oikeanlaista osaamista yrityksen tuotteet, oli ne sitten palveluita tai tavaroita eivät pysty vastaamaan asiakastarpeisiin tai pysymään kilpailukykyisinä. Osaamattomuus aiheuttaa paineita työntekijälle ja yrittäjälle pelkoa asiakkaiden vähenemisestä, työn menettämisestä sekä virheiden syntymisestä. Työn teho laskee, energia vähenee, kun töitä joudutaan tekemään väärillä ja vanhentuneilla tiedoilla. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 14.) Suunnitelmallisella henkilöstön kehittämisellä on osaamisen näkökulmasta mahdollisuus taata se, että organisaatiossa on oikeat henkilöt oikeissa paikoissa oikeaan aikaan sekä heillä on olemassa oikeita taitoja, tietoa ja valmiuksia tehdä työtä, joka on tarkoituksenmukaista yksilön ja työyhteisön kannalta nyt ja tulevaisuudessa. (Hätönen 2011,49.)

Kansainvälisesti lastensuojelun sijaishuollossa käydään vilkasta tutkimuskeskustelua laitostyön sisällöistä sekä siitä, miten tavallinen laitostyö eroaa terapeuttisesta laitostyöstä. Laitoshoidon kehittämisen tarpeet näyttäytyvät eri maissa hyvin samankaltaisilta. Kehittämistyön tavoitteena ovat parempien tulosten saavuttaminen ja yhteistyön parantaminen perheiden ja muiden verkostojen kanssa sekä laitoshoidon korkeiden kustannusten vähentäminen. (Eronen & Laakso 2016, 9.) Asiantuntijuus voidaan nähdä osaamisen peilinä. Työyhteisöissä tulisi olla osaamista ammattiosaamisesta ja kehittämisosaamisesta, asiakaslähtöiseen ajatteluun ja asiakasymmärrykseen perustuvaan osaamiseen, työyhteisötaitoihin liittyvää osaamista sekä oman itsensä johtamiseen liittyvää osaamista. (Stenvall & Virtanen 2012, 221–223.)

2.3 Osaamiskartoitus osaamisen kehittämisen välineenä

Organisaation sisäinen ympäristö voidaan jakaa henkilöstön ominaisuuksiin sekä organisatorisiin tekijöihin. Henkilöstön ominaisuuksiin nähdään kuuluvaksi henkilöstön rakenne, tieto- ja taitotaso, asenteet työtä ja elämää kohtaan, tuottavuus ja suoritustaso, kehityskyky, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys sekä yhteistyökyky- ja halu. Henkilöstön ominaisuuksiin liittyviä asioita voidaan tutkia ja mitata henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmillä sekä kyselyillä ja haastatteluilla. Mittaamisen ja seuraamisen avulla saadaan aikaan henkilöstön kehittämistarve. (Kauhanen 2012, 25.) Osaamisen kuvaaminen auttaa luomaan yhteisen ja yhtenäisen käsityksen organisaation osaamisesta, antaen täsmällistä tietoa tarvittavasta osaamisesta eri tehtävissä sekä ryhmissä. Osaamisen kuvaaminen mahdollistaa ryhmille itselleen vastuunoton osaamisensa arvioinnista ja kehityksen suunnittelusta. (Hätönen 2011,18.)

Osaamiskartoituksen avulla selvitetään, minkälaista osaamista yrityksessä on jo olemassa ja mihin suuntaan sekä millä alueilla sitä voidaan kehittää. Osaamiskartoitusten hyötynä on osaamisen kehittämisen jäsentyminen ja oikea suuntaaminen. (Viitala 2014, 147–148.) Osaamiskartoituksen avulla saadaan esiin nykyosaamisen ja tarvittavan osaamisen välinen ero (Hyppänen 2013,119). Osaamiskartoituksen tavoitteena on osaamisvahvuuksien ja osaamispuutteiden tunnistaminen. Osaamisvahvuudella tarkoitetaan osa-alueita jotka antavat organisaatiolle kilpailuedun, jota kannattaa vahvistaa. Osaamiskartoituksen avulla voidaan saada selville organisaation sisällä olevat huippu- osaajat. Osaamiskartoituksesta syntyy organisaation osaamistaso, jotka esitetään yksi- tai kaksidesimaalisina keskiarvolukuina. Osaamispuute näkyy vastauksissa 0-arvona, jolloin tiedetään minkä verran jonkin osa-alueen osaamista puuttuu kokonaan. (Ojala 2008, 123–125.) Osaamiskartoituksen avulla voidaan selkiyttää yksilön ja tiimin työnkuvaa sekä suunnitella ja kehittää oppimishaasteita. Osaamiskartoitus auttaa myös kannustavan palautteen antamisessa tiimin jäsenille. (Kauhanen 2012, 148.)

Osaamiskartoituksen tavoitteena on osoittaa organisaation tulevaisuudessa tarvitsema osaaminen näkyvään muotoon. Osaamiskartoituksen tulosten avulla voidaan suunnitella ja toteuttaa yksilö-, ryhmä – ja organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia. (Hätönen 2011, 18.) Viitalan 2009 mukaan osaamiskartoitusten hyötynä on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen, olemassa olevan osaamisen arvostuksen lisääntyminen ja osaamisesta tietoiseksi tuleminen. Osaamiskartoitus mahdollistaa myös yksilötason tietojen kokoamisen, jolloin saadaan aikaan yksikkö- ja organisaatiotasoisia kuvauksia. (Viitala 2009, 182.) Osaamiskartoituksen avulla henkilöstön osaamisen nykytila suhteessa määriteltyihin tavoitteisiin paljastuu sekä pelkistää sen, mitä tällä hetkellä pystytään tekemään (Hätönen 2011, 49).

2.4 Osaamisen johtaminen

Asiakkaiden palvelutarpeiden monimuotoisuus, toimintaympäristön muutokset sekä lainsäädännön uudistukset ja velvoitteet edellyttävät johtamiskäytäntöjen kehittämistä. Keski- ja lähijohdon esimiehillä on keskeinen merkitys palvelustrategian toimeenpanossa, henkilöstöjohtamisessa, palvelujen sisällön kehittämisessä sekä toiminnan laadun arvioinnissa. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2009, 11.) Sosiaalialan organisaatioiden johtamisen monimuotoisuus asettaa paljon odotuksia johtamiselle. Johtamisen ala ja toimintaympäristö muuttuvat nopealla tahdilla. Johtajien toimintaan ja johtamisen taitoihin kiinnitetään aikaisempaa enemmän huomiota. Sosiaalialan johtajilta odotetaan ammattijohtajien taitoja ja osaamista, sekä henkilöstön osaamisen johtamista. Johtamisen odotetaan tukevan alan perustehtävää ja noudattavan alalle ominaisia arvoja ja eettisyyttä. (Niiranen ym. 2010, 5.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat hyvä johtaminen ja esimiestyö, työn organisointi, työyhteisön yhteiset pelisäännöt, osaaminen, vuorovaikutteinen toimintatapa ja myönteinen organisaatiokulttuuri. Omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus. Onnistuessaan hyvä esimiestyö on toiminnan ja ihmisten johtamista oikeudenmukaisella tavalla. Keskinäinen luottamus työyhteisön jäsenten keskuudessa ja ilmenee avoimena vuorovaikutuksena ja työyhteisötaitoina. Hyvinvoivassa työyhteisössä ihmisten erilaisuus otetaan huomioon ja sitä pidetään vahvuutena. (Manka ym. 2010, 7–8.)

Henkilöstö on organisaatiolle välttämätön, ellei keskeisin voimavara. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on olemassa tavoite siitä, miten jokaisen organisaation tulisi voida houkutella organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä sekä pitämään heidät motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin. Työntekijöiden palkitseminen hyvistä työsuorituksista, heidän työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen ovat henkilöstöjohtamisen tavoitteita, joihin panostamalla työntekijät pysyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa sekä tekemään pitkää ja arvostettua työtä. Yksilön ja tiimin pätevyys suhteessa tehtävän vaatimaan osaamiseen, on pohja kehittämistarpeiden ja keinojen löytämiseksi. Tiedon ja osaamisen johtamista voidaan tarkastella eri tieteenalojen näkökulmasta hyvinkin eri tavoin. (Kauhanen 2012, 16,142.)

Osaamisen johtamisen toimenpiteinä voi olla henkilöstön innostamista ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien hiomista, tuotekehitystä ja brändin rakentamista, tiimityöskentelyä, dialogia ja osaamisen jakamista yrityksen sisällä, asiakkaiden ja verkostojen keskuudessa (Salojärvi 2013,148). Organisaation

sisällä olevan tiedon johtaminen on hiljaisen tiedon ja ns. tarkan tiedon tunnistamista, jakamista ja hyödyntämistä organisaation voimavarana. Tiedon johtaminen on tiedon tunnistamiseen, hankkimiseen, jakamiseen sekä ylläpitämiseen liittyvä prosessi. (Uriarte 2008, 13.) Oppimista tukeva johtajuus sekä positiiviset henkilösuhteet työpaikalla edistävät työhyvinvointia, jonka edistäminen on välttämätön osa osaamisen johtamista (Hätönen 2011,9). Johtamisosaamisen merkitys pitää sisällään vahvaa osaamisen johtamisen oivaltamista ja sen myötä jatkuvaa osaamisen kehittämistä organisaatiossa (Ollila 2008, 19).

Organisaatiot kilpailevat keskenään aineettoman osaamispääoman avulla, jolloin aineeton pääoma on ihmisissä olevaa ja organisaation kulttuuriin varastoitunutta. Johtajien vastuulla on ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin sekä organisaation kulttuurin kehittäminen, eli johtaminen on osa aineetonta pääomaa. Suuren työkuorman ja väestön ikääntyessä tämä ei ole helppo tehtävä. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Osaamisen johtaminen on toimintaa, jonka avulla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä. Organisaation tavoitteiden saavuttamisessa keskeistä on osaamisen johtaminen tiedon, mutta ennen kaikkea ihmisissä olevan taidon ja osaamisen ylläpitäminen. Kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen sisältää osaamisen näkökulman huomioimisen yrityksen kaikissa toiminnoissa. (Viitala & Jylhä 2013, 247.)

Salojärven 2013 mukaan osaamisen johtamiseen liittyvät vaiheet voidaan erotella erilaisten kehitysas-
teiden mukaan:

1. Henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta ilman yhteyttä yrityksen strategiaan. Kehittäminen yksittäisten ihmisten ja ryhmien tasolla. Osaamista arvioidaan suhteessa nykyisten työtehtävien vaatimukseen, esimerkiksi kehityskeskusteluissa.
2. Osaamisen kartoittaminen ja taltioiminen laajempaa käyttöä varten organisaatiossa sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoimista.
3. Osaamisen johtamisen kokonaisvaltainen näkeminen kehittämistoimintana organisaation päämääriä kohden. Organisaation strategia on tässä vaiheessa ohjaamassa kehittämistä niin yksilöiden, ryhmien, työyhteisön kuin verkostojen tasolla. Kehittämisessä käytetään laajaa keinovalikoimaa ja osaaminen on mukana strategiaprosessissa.
4. Osaamisen johtamisen tavoitteena on uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen organisaation ja verkostojen sisällä. Työyhteisön kulttuurilla ja dialogilla keskeinen merkitys.

Osaamisen kehittäminen etenee vaiheittain ja mitä pidemmälle päästään, sitä strategisempaa osaamisen johtaminen on. Keinoiltaan osaamisen johtaminen etenee esimiestason henkilöstön itsearviointitaitojen

kehittämisestä, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisesta organisaation tasolla tapahtuvaan osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. (Salojärvi 2013, 148–152.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata henkilöstön osaamiskartoituksen tuloksien kautta osaamisen tilaa sekä Jokilaakson perhekodit oy:n henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeita. Tutkimuksen tarkoituksena oli nostaa esiin osaamisen johtaminen käsitteenä esimiesten keskuudessa.

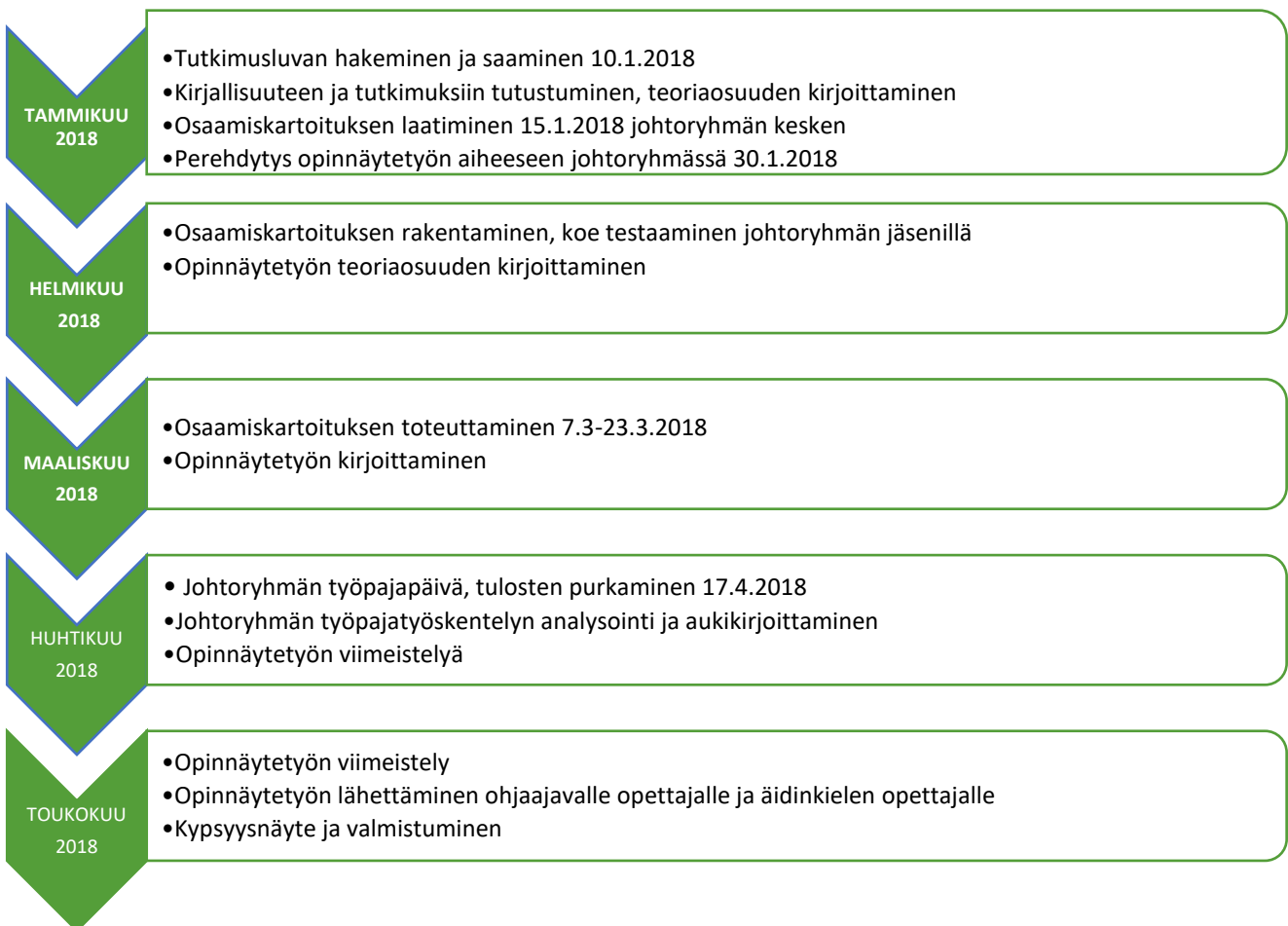
Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma osaamisen johtamiseen osaamiskartoituksesta esiin nousseiden tulosten kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli myös sisällyttää osaamiskartoitus pysyväksi työkaluksi esimiehille henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen tueksi.

Tutkimuskysymykset tutkimuksessa olivat:

1. Mitä osaamista Jokilaakson perhekodien henkilöstöllä on jo olemassa ja mitä osaamista tarvitaan lisää?
2. Miten osaamiskartoituksen tuloksia voidaan hyödyntää esimiehen osaamisen johtamisessa ja sen kehittämisessä?

4 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ETENEMINEN

Opinnäytetyöni aihe syntyi ylemmän AMK-tutkinnon opintojen alussa, osaamisen johtamisen tullessa käsitteenä itselleni tutuksi. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013 kuvaavat, kuinka hyvän aiheen valinnan taustalla tulee olla tekijän omakohtainen kiinnostus aiheeseen, sopivuus omalle tieteenalalle sekä uuden oppiminen aiheesta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 77–78). Edellä mainitut kriteerit sopivat oman aiheeni valintaan. Aihe on henkilökohtaisesti läheinen työskennellessäni tutkimuksen kohteena olevassa toimintaympäristössä ja kehittäessäni itseäni esimiehenä tutkimuksesta saadun tiedon avulla. Varsinainen opinnäytetyöprosessi käynnistyi, kun tutkimuslupa myönnettiin 10.1.2018 (LIITE 1). Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen opinnäytetyöprosessi on edennyt suunnitelman mukaisesti (KUVIO 2.) Osaamiskartoituksen tulokset analysoitiin Jokilaakson perhekodit Oy johtoryhmän kesken työpajapäivässä.



KUVIO 2. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyössäni toimintaympäristönä on lastensuojelun sijaishuolto. Opinnäytetyön tarkempi toimintaympäristö on yksityisen palveluntuottaja Jokilaakson perhekodit Oy, jonka palveluksessa työskentelen intensiivisen tuen yksikössä, Jokikallio 2:n yksikönjohtajana. Jokilaakson perhekodit Oy on osa Arjessa oy:tä Jokilaakson perhekodeilla on 5 yksikköä: Pinola 1 ja Pinola 2 sekä Kotikallio sijaitsevat Ylivieskassa ja Jokikallio 1 ja Jokikallio 2 Nivalassa. Henkilöstön määrä Jokilaakson perhekodeilla on 70, joista 50 on vakituudessa työsuhhteessa. Jokilaakson perhekodit Oy hallintoon kuuluvat toimitusjohtaja, hallintopäällikkö, toiminnanjohtaja ja viisi yksikönjohtajaa.

Arjessa Oy:n toiminnassa uskotaan pienten paikallisten tiimien mahdollistavan laadukkaan työn ja hyvän lähiesimiestyön sekä ammattitaitoisen henkilöstön takaavan menestyksen. Arjessa Oy on valtakunnallinen sosiaali- ja hoivapalveluita tuottava toimija, joka on perustettu vuonna 2010. Lastensuojelupalvelut ovat osa Arjessa Oy:n sosiaalipalveluita, joissa Jokilaakson perhekodit Oy toimii omana yhtiönään. Arjessa Oy missiona on tuottaa palveluita, joilla tuetaan yksilöiden ja perheiden elämää arjessa. Visiona Arjessa Oy:ssä on usko siihen, että yhden ihmisen auttaminen tänään vie meidät kaikki parempaan tulevaisuuteen huomenna. Arjessa Oy:n sekä samalla Jokilaakson perhekodit Oy arvoja ovat sitoutuminen, vastuullisuus ja kohtaaminen. (Arjessa Oy esimiesten koulutus 14-15.12.2017.)

Arjessa Oy:ssä henkilöstön hyvinvointi ja sitä kautta henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä. Eläkevakuutusyhtiö Eteran Hyvä työelämä tutkimuksessa vuonna 2017 Arjessa Oy henkilöstön keskuudessa osaamisen taso sekä esimiestyön taso olivat erittäin hyviä. Jokilaakson perhekodit Oy:n henkilöstö koki osaamisensa olevan yli neljän, kun viisi oli paras mahdollinen, esimiestyön taso arvioitiin myös hyväksi, yli neljän. (Etera 2017.) Arjessa Oy asiakastyytyväisyyttä mitataan Surveypalkyselyllä. Palvelun laatua mitataan asiakkailta- lastensuojelupalveluissa nuorilta, vanhemmilta ja tilaajalta. Surveypalkyselyssä mitataan muun muassa työntekijän osaamisen soveltumista asiakkaan tarpeisiin. Tulosten mukaan 75 % tilaajista on tyytyväinen henkilöstön osaamisen. Arjessa Oy ja sitä kautta Jokilaakson perhekodit Oy käyttää kehittämisessä jatkuvan kehittämisen kehää, jossa asiakastarpeisiin vastataan kehämäisesti 1) hyvällä esimiestyöllä, 2) hyvällä henkilöstötyytyväisyydellä, 3) hyvällä asiakastyytyväisyydellä, 4) hyvällä yrityskulttuurilla, 5) hyvällä liiketoiminnalla, 6) hyvällä strategisella asemalla sekä 7) hyvillä strategisilla mahdollisuuksilla. (Arjessa esimiesten koulutus 14–15.12.2017.)

Opinnäytetyön kohderyhmänä oli osaamiskartoituksen tekemisessä koko henkilöstö sekä osaamisen johtamisen kehittämisessä Jokilaakson perhekodit Oy johtoryhmä, joka koostuu toimitusjohtajasta, toiminnanjohtajasta, hallintopäälliköstä sekä viidestä yksikönjohtajasta. Opinnäytetyön ohjausryhmänä toimi johtoryhmä, joka koostui Jokilaakson perhekodit Oy:n toimitusjohtajasta, toiminnanjohtajasta sekä viidestä yksikönjohtajasta itseni mukaan lukien. Ohjausryhmästä käytän läpi opinnäytetyön johtoryhmän termiä. Johtoryhmän toiminnasta vastasivat toimitusjohtaja sekä minä itse tutkijan roolissa opinnäytetyöprosessin ajan. Tein tutkimuksen aikana viikoittaista yhteistyötä osaamiskartoituksen kysymysten laadinnan sekä kyselyn toteuttamisen suhteen johtoryhmän kokouksissa, muissa tapaamisissa sekä sähköpostitse.

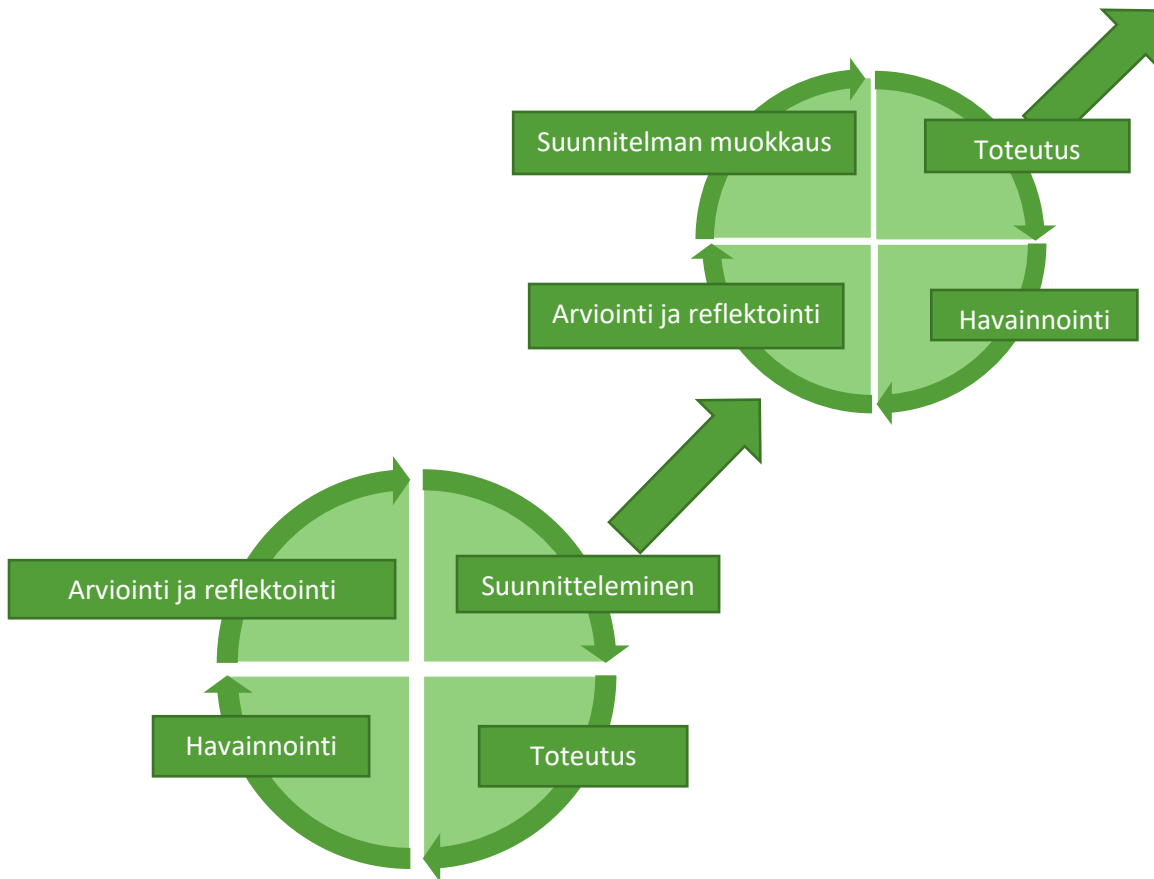
4.2 Toimintatutkimus opinnäytetyön lähestymistapana

Opinnäytetyön lähestymistapa on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa yhdistyvät tutkitun tiedon tuottaminen sekä käytännön muutoksen aikaansaaminen. Keskeisenä piirteenä toimintatutkimuksessa on ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön ja keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Toimintatutkimuksessa osallistava kehittäminen korostaa yhteisön jäsenten oman alan tuntemuksen hyödyntämistä ja tätä kautta ratkaisujen löytämistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 59.) Teoriatieto ja käytäntö yhdistyvät toimintatutkimuksessa (Toikko & Rantanen 2009, 30).

Kehittämisen prosessin aikana tuotettu tieto on luonteeltaan käytännöllistä ja tukee kehittämistä (Toikko & Rantanen 2009, 113). Kehittämistoiminta lähtee arki ajattelun mukaisesta todellisuuskäsityksestä ja siinä pyritään tiedontuotantoon. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan taustalla on ajatus uuden tiedonmuodostuksen tavasta, jossa tutkimus on avustavassa roolissa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta lähtee käytännön toiminnan ja rakenteiden kautta kysymyksenasettelun muodostamisesta sekä sillä tavoitellaan konkreettista muutosta samalla pyrkien perusteltuun tiedon tuottamiseen. Kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä, jolloin asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta kehittämistoimintaan on monenlaista hyötyä. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23, 89–90.)

Toimintatutkimuksessa korostuu kehittämisprosessin spiraalimainen rakenne (KUVIO 3). Spiraalimallin prosessissa on useita kehiä, jotka toistuvat useaan otteeseen, sisältäen suunnittelun ja perustelut, toiminnan, arvioinnin ja reflektoinnin. Tuloksia ja aineistoa arvioidaan koko ajan, jolloin kehittämistoiminta on jatkuva prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 66.) Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnit-

telu, toiminta ja toiminnan arviointi. Toimintatutkimuksessa korostuu yhteiset keskustelut, jotka perustuvat yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin ja mielipiteisiin. Tutkijan rooli on dokumentoida keskustelua, siinä päätettyjä tavoitteita sekä toimijoiden näkemyksiä sekä toimintaa. (Ojasalo ym. 2014, 61–62.)



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67 Ojasalo ym. 2014, 60)

Tutkimuksen tekemisen aikana yhdistyvät reflektoinnin, innovoinnin ja argumentoinnin taidot, jotka eivät ole synnynnäisiä, vaan niitä pitää opiskella ja harjoitella. Tutkimuksen nähdään olevan käytännöntaitoa, joka tekemisen ja taitojen harjaantumisen kautta voi saavuttaa sellaisen tason jossa ammatillinen toimija voi asiantuntijana soveltaa metodeja. (Vilka 2015,213.) Toikko & Rantasen 2009 mukaan tutkivalle työotteelle tyypillistä on tunnustaa kehitettävän työn tekijöiden kyky sekä oikeus tietämiseen, minkä avulla voidaan uudistaa ja kehittää. Tutkiva työote on tutkimuksen näkökulmasta osallistuva, jolloin tutkimus nähdään yhteisöä rakentavana ja muuttavana voimana. (Toikko & Rantanen 2009, 156–157.)

Opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivisia eli määrällisiä sekä kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisenä piirteenä on tehdä päätelmiä aineistoin tilastolliseen analysointiin perustuen, kuvata tuloksia prosenttitaulukoiden avulla sekä tulosten merkitsevyyden testaamista tilastollisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan kiteyttää todellisen elämän kuvaaminen, siihen sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti löytäen ja paljastaen tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 140,161.)

Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa halutaan kuvata asiaa numeraalisesti yleisesti, missä määrin asia on muuttunut tai se vaikuttaa johonkin toiseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia, eri asioiden toisiinsa liittymistä sekä tutkimusyksiköiden eroavaisuuksia suhteessa muuttujiin. Ihmisten välisen ja sosiaalisen maailman merkitysten tarkastelu on olennainen osa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Nämä merkitykset ilmenevät suhteina ja suhteiden muodostamina merkityskokonaisuuksina, jotka ovat lähtöisin ihmisistä, ihmisten toiminnasta ja tapahtumista, ajatuksista, yhteiskunnan rakenteista tai hallintavallasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilka 2015, 66–67, 118.)

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkijan on pohdittava tarkkaan, mitä tietoa tutkittavasta on tarpeellista saada sekä kyselylomakkeen laatimisen perustana on luotettava kirjallisuuskatsaus (Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2013,55, 114). Osaamiskartoituksen teettäminen Jokilaakson perhekodit oy henkilöstölle oli ajankohtainen, koska sellaista ei ollut aikaisemmin tehty. Myös halu kehittää ja nähdä henkilöstö tärkeimpänä resurssina oli osaamiskartoituksen teettämisen taustalla. Osaamiskartoituksessa mitattiin henkilöstön nykyistä osaamista sekä heidän ohjaajan työssä tärkeänä pidettäviä osaamiseen liittyviä osa-alueita. Näiden kahden asian mittaaminen valikoitui johtoryhmän keskuudessa tärkeäksi.

4.3.1 Osaamiskartoituskysely

Kysymykset osaamiskartoitukseen syntyivät opinnäytetyössäni käytettävästä tietoperustasta sekä johtoryhmän jäseniltä. Kirjallisuudesta nousseita vaikuttajia olivat Kauhasen 2012, Kamenskyn 2015 sekä

Hyppäsen 2013 määritelmät osaamisesta. Tutkimuksista kysymyksiin vaikuttivat muun muassa Anu Ahon ja Hanna Rantasalon (2015) ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tekemä opinnäytetyö Osaaminen näkyväksi -osaamiskartoitus MilaProssa sekä Rauha Howen (2014) ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tekemä opinnäytetyö Lastensuojelun pienkodin osaaminen näkyväksi. Johtoryhmän jäsenten oma ammatillinen koulutus, näkemys ja kokemus tulivat esiin osaamiskartoituksen kysymysten valinnoissa. Kyselylomake laadittiin lastensuojelun sijaishuollon erityispiirteet huomioiden yhdessä yksikönjohtajien ja toiminnanjohtajan sekä toimitusjohtajan kanssa. Osaamiskartoituksen toimivuutta testasin johtoryhmän jäsenten avulla.

Osaamiskartoitus toteutettiin Webropol-työkalun avulla. Kysely lähetettiin 61 työntekijälle, joista 46 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli 75 %. Osaamiskartoituskysely lähetettiin 7.3.2018 ja vastaustaikaa oli 23.3.2018 saakka. Kyselyn vastausaikana lähetettiin yksi muistutusviesti. Kysely lähetettiin vakituisessa työsuhteessa oleville sekä vakituksille sijaisille saatekirjeen kera sähköpostiin (LIITE 2.) Kyselyn vastausprosenttiin vaikuttivat esimerkiksi työntekijän sairaus- ja/tai opintovapaat ja äkilliset työsuhteen muutokset. Osaamiskartoituksen tarkennukseksi tein erillisen ohjeistuksen. Ohjeistuksessa kerroin yleistä kyselyn kulkuun liittyen sekä avasin osaamisalueet tarkkaan. Ohjeistus helpotti kyselyn tekemistä ajasta riippumatta, jolloin yöaikaan työvuoronsa tekevä ohjaaja pystyi sen itsenäisesti tekemään. Yksikönjohtajat ja minä tutkijan roolissa toimimme myös sovitusti tukena kyselyn toteuttamisessa, jonka ansioista työntekijät saivat myös ohjausta. Ohjausta tarvittiin lähinnä osaamisalueisiin liittyen käsitteiden purkamisessa. Osaamiskartoituksen tuloksia analysoin kvantitatiivisen tutkimukseen perustuvien menetelmien kautta, määrällisen tiedon tuottamisen osalta (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014,134).

Ammattiosaamista mitattiin sijaishuollon ohjaajan perustehtävään ja erityisosaamiseen liittyvillä kysymyksillä. Asiakastyön menetelmiin liittyvien kysymysten avulla tavoitteena oli selvittää osaamista, joka liittyy asiakaslähtöiseen ajatteluun sekä asiakasymmärrykseen ja työyhteisötaitoissa mitattiin niin henkilön kykyä toimia työyhteisössä vuorovaikutuksessa sekä yhteisiä pelisääntöjä noudattaen sekä kykyä johtaa itseään ja kehittää työyhteisöä. Osaamiskartoituksessa osaamiseen liittyvät neljä pääkohtaa olivat 1) perustehtävään liittyvä osaaminen, 2) erityisosaamiseen liittyvä osaaminen, 3) asiakastyön menetelmiin liittyvä osaaminen ja 4) työyhteisötaitoihin liittyvä osaaminen (LIITE 3.) Perustehtävään liittyvä osaaminen ja erityisosaamiseen liittyvä osaaminen liittyivät paljon alan lainsäädäntöön ja suosituksiin, kun taas asiakastyön menetelmiin ja työyhteisötaitoihin liittyvä osaaminen liittyi alalla vaadittuihin laatuksiterieihin, suosituksiin sekä Arjessa Oy: n missioon, visioon ja arvioihin. Jokilaakson perhekodit

Oy on kuitenkin monessa asiassa itsenäinen yhtiö, jonka vuoksi johtoryhmän jäsenten omat arvot ja asenteet sekä yhteinen näkemys ja tahto alalla tarvittavaan osaamiseen liittyen vaikuttivat kysymyksiin.

Osaamiskartoituksen tasoina käytin Heljä Hätösen Osaamiskartoituksesta kehittämiseen teoksien 2007 ja 2011 osaamistasoja. Osaamiskartoituksen osaamisalueet kuvataan sisällöltään erilaisiksi osaamistasoiksi, joiden perusteella osaamista arvioidaan. Osaamistasot voivat olla 1-5 tai osaamistasoihin voi kuulua myös 0-taso, jolloin saadaan selville henkilökunnan puute ko. osaamisalueella kokonaan. Tasokuvaukset helpottavat ja yhdenmukaistavat osaamisen arviointia. Tasojen määrittäminen auttaa hahmottamaan sitä, minkä tyyppisten asioiden hallinnasta kullakin osaamistasolla voi olla kyse. (Hätönen 2011, 22–23.) Osaamistasoja mitattiin tasomittariston mukaan (TAULUKKO 1). Tärkeimpänä työssä pidettäviä osaamisalueita mitattiin valitsemalla itselleen 1. tärkein- 3. tärkein, jolloin vetovalikosta valittiin arvojärjestyksessä tärkeimpänä pitämät osaamisalueet kaikista neljästä pää- osaamisalueista.

TAULUKKO 1. Osaamisen tasot (mukaillen Hätönen 2007)

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

4.3.2 Työpajapäivä

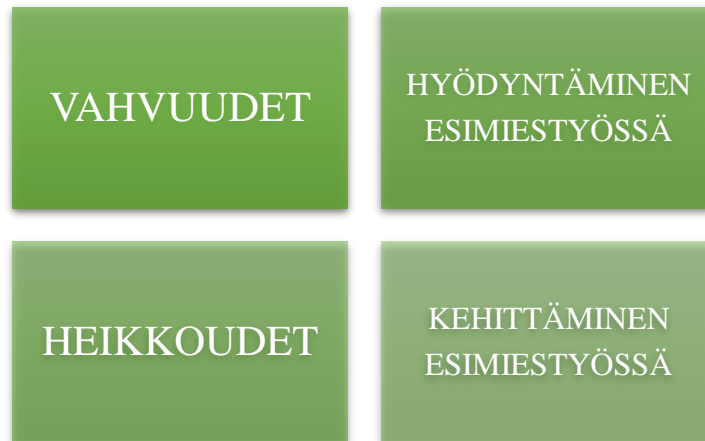
Tutkimuksen toinen vaihe oli osaamiskartoituksen tuloksien analysointi johtoryhmässä työpajapäivän aikana. Työpaja osaamiskartoituksen purkamiseksi pidettiin 17.4.2018. Paikkana työpajapäivälle oli Jokilaakson perhekotien yksikkö Kotikallio, jossa oli hyvät työskentelymahdollisuudet ja tilat klo 9-14 kestäväälle työskentelylle. Johtoryhmään kuuluvat Jokilaakson perhekotien toimitusjohtaja, hallintopäällikkö, toiminnanjohtaja sekä viisi yksikönjohtajaa. Kaikki olivat paikalla työpajapäivänä. Ennen työpajatyöskentelyä pidin herätteenä pohjustukseksi esityksen, jossa nostin esiin opinnäytetyössäni käytettävää lähdemateriaalia.

Työpajapäivän aikana aineiston analysointi tapahtui keskusteluanalyysin tavoin, jolloin tavoitteena on ihmisten arkitoinnin ymmärtäminen. Keskusteluanalyysissä keskeistä on puhujien vuorovaikutus ja

yhtenäinen suuntautuneisuus (Hirsjärvi ym. 2013, 227). Työpajatyöskentely on käsiteltävän aiheen ympärille syntyvää vuorovaikutusta. Työpaja voi olla myös ideariihi jossa kehitetään uusia työmenetelmiä ja etsitään uusia tuoteideoita. (Hätönen 2011,101.) Työpajapäivässä työpajat rakentuivat Learning Cafe-menetelmää ja Problem Based Learning (PBL)- menetelmän periaatteita soveltaen. Learning Cafe- menetelmä eli oppimiskahvila mahdollistaa keskustelun, omien näkemysten sekä yhteisen ymmärryksen löytämisen valittuun aiheeseen. Oppimiskahvila rakennetaan eri aiheita tai teemoja sisältävien pöytäkuntien avulla, jolloin kussakin pöytäkunnassa ryhmät kiertävät työskentelemässä pöytäkuntien ohjeiden mukaan. (Savolainen 2016.) Ongelmaperustaisen oppimisen periaatteina on oppimisen ja sen ohjauksen rakentuminen työelämälähtöisten ongelmien ympärille. Sykleinä etenevä ongelmaratkaisuprosessi voi toimia lähes kaikessa työssä, työyhteisössä ja työorganisaatiossa tapahtuvassa oppimisen mallintamisessa. (Poikela & Poikela 2010, 108.) Learning Cafe-menetelmää olen käyttänyt ryhmien johtamiseen liittyen työssäni ja harrastuksissa. PBL-menetelmään olen tutustunut YAMK- opinoissa. Työpajapäivän työpajat rakentuivat kuitenkin paljolti omien ideoitteni pohjalta.

Työpaja-työskentely koostui kolmesta työpajasta, joissa ryhmät kiersivät ohjatusti. Johtoryhmän jäsenistä muodostui arpomalla kaksi ryhmää. Työpajapisteissä oli materiaali valmiina sekä selkeä ohjeistus työpajatyöskentelyyn. Vuorovaikutuksen ja työpajamaisuuden takaamiseksi materiaali oli paperisena, ja ryhmäläiset kirjoittivat käsin vastauksia tehtävänantoon. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi jääväsin itseni ja toimin työpajapäivän ohjaajana. Ohjaajana toimiminen oli myös tarpeen ohjeistuksien tarkentamiseksi. Osaamiskartoituksen tulokset olivat omissa kategorioissaan esillä työpaja 1. ja työpaja 2. materiaalina kunkin työpajatilan seinällä. Ohjeistuksessa työpajatyöskentelyssä oli otettu huomioon johtoryhmän tulkintojen ja todellisten tulosten tarkastelu, niin että mahdollisuus oli nostaa neljästä osaamisen pääalueesta kolme tärkeintä, jolloin johtoryhmän jäsenet joutuivat pohtimaan valintojaan eivätkä voineet ottaa niitä suoraan tuloksista.

Ensimmäisessä työpajassa ryhmän jäsenet tarkastelivat osaamisen tasoa koskevia tuloksia, ensiksi jokainen ryhmän jäsen itsekseen, myöhemmin ryhmässä. Ohjeistuksessa pyydettiin nostamaan esille vahvuuksia ja heikkouksia sekä niiden hyödyntämistä ja kehittämistä. Ryhmäläiset kirjoittivat havaintonsa post-it lapuille, jotka kerättiin nelikentän mukaisesti kartongille. Tämän jälkeen ryhmä istuutui pöydän ääreen käymään ryhmänä läpi kunkin johtoryhmän jäsenen esiin nostamat osaamiseen liittyvät vahvuudet ja heikkoudet sekä hyödyntämisen kehittämisen ideat ja ajatukset. Keskustelun jälkeen ryhmä yhdisteli post it -lapuista yhtäläisyydet yhteen, joista muodostettiin yhteenvetona toteama- lause kuvaamaan ryhmän näkemystä ja tulkintaa osaamisen nykytilasta osaamisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta (KUVIO 4).



KUVIO 4. Osaamisen tasoa käsittelevä työpaja

Toisessa työpajassa ryhmän jäsenet tarkastelivat ohjaajien työssään tärkeimpänä osaamisalueita: ensiksi kukin johtoryhmän jäsen itsekseen ja myöhemmin ryhmässä. Post it -lapuille kerättiin osaamisalueita, joita ryhmän jäsenet nostivat osaamiskartoituksen tuloksista esiin. Tämän jälkeen mietittiin yksilönä tärkeimpänä työssä pidettävien osaamisalueiden hyödyntämistä ja vahvistamista esimiestyössä (KUVIO 5). Post it -laput vietiin kartongille niille tarkoitettuihin kohtiin yllä olevan taulukon mukaisesti. Yksilötyöskentely vaiheen jälkeen ryhmä istuutui pöydän ääreen käymään lävitse post it -lappujen sisällöt, keskustelemaan niistä. Keskustelun jälkeen ryhmä yhdisteli post it -lapuista yhtäläisyydet yhteen, joista muodostettiin yhteenvetona toteama- lause kuvaamaan ryhmän näkemystä ja tulkintaa tärkeänä pidettäviin asioihin ja niiden hyödyntämiseen ja vahvistamiseen esimiestyössä.



KUVIO 5. Tärkeänä pidettyihin osaamisalueisiin liittyvä työpaja

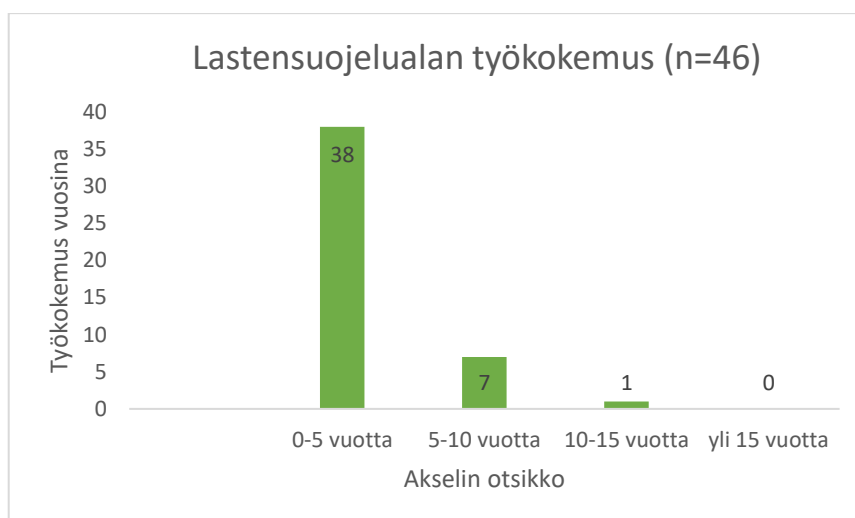
Kolmas työpaja oli kaikille yhteinen työpaja, jossa ryhmät esittelivät ryhmiensä ryhmätyöt ja keskustelun tuotetut toteama- lauseet. Kolmannessa työpajassa käytiin monipuolista keskustelua aiheesta. Kolmannen työpajan tuloksena luotiin pohja ryhmätöiden ja keskusteluiden avulla osaamisen kehittämissuunnitelmalle. Kehittämissuunnitelman tekninen toteutus jäi vielä minun työkseni tutkijana. Lisäksi sovimme johtoryhmän kesken, että jokaisessa yksikössä tullaan käymään osaamiskartoituksen tulokset ohjaajien kesken lävitse kevään ja kesän 2018 ohjaajapalavereissa.

5 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti yhteisen työväliseen, osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartassa kuvataan ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt sekä lähitulevaisuudessa. Osaamiskuvausten avulla hiljainen tieto muuttuu näkyväksi ja organisaation arvot, asenteet ja käsitykset saavat dokumentoidun, yhteisen ja julkisen muodon. (Hätönen 2011, 18–19.) Osaamiskartoituksen tulokset olivat laajat sekä kuvaavat. Osaamiskartoitus-kyselystä muokkasin jokaiseen osaamisen pääkohtaan materiaalin, jota käytettiin tulostettuina tauluina työpajapäivässä. Osaamiskartoituksen tulokset lähetin johtoryhmälle neljä päivää ennen työpajapäivää, jolloin johtoryhmän jäsenet saivat niihin tutustua. Osaamiskartoituksen tuloksia kävin itse lävitse siltä osin mitä työpajapäivän materiaalin valmistaminen vaati.

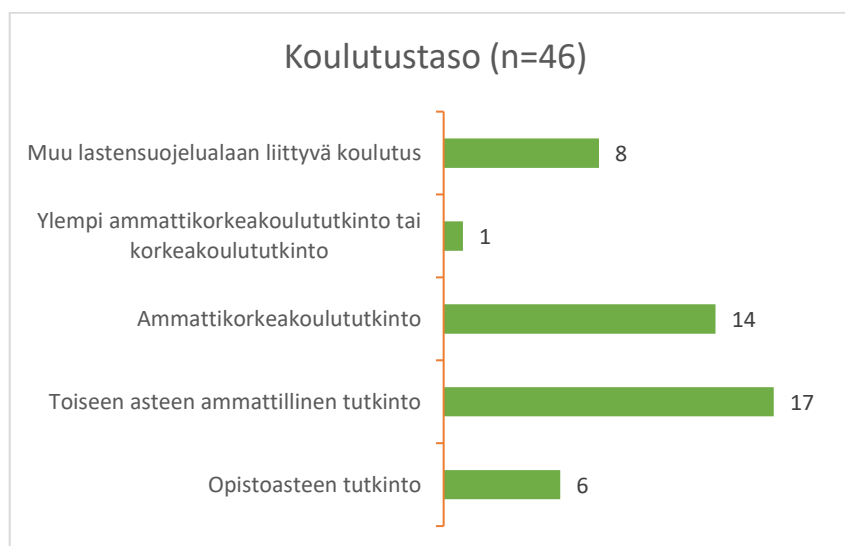
5.1 Osaamiskartoituksen perustiedot

Osaamiskartoituksen tuloksia analysointiin johtoryhmän jäsenten keskuudessa toimiessani taustalla ohjaajana. Osaamiskartoituksen tuloksia mitattiin yhtiötasolla, jolloin tietoinen valintamme oli myös tulosten analysoinnissa osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittämisen kannalta painottaa yhtiötasoista kehittämistä, jolloin työntekijöille välittyy aito tunne siitä, että haluamme kehittää esimiesten osaamisen johtamisen kautta henkilöstön osaamista, emmekä tarkastele yksittäisten työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia. Osaamiskartoituksen perustiedoissa mitattiin sukupuolta, työkokemusta ja koulutustasoa. Perustiedoissa selvisi alalle hyvin tyypillisiä piirteitä henkilöstöön liittyen: Jokilaakson perhekodit oy henkilöstössä on enemmän miehiä (67 %) kuin naisia (33%). Lastensuojelualan työkokemusta mitattaessa tulkitsimme olevamme yhtiönä alalle tyypillisessä tilanteessa, jolloin alalla ei olla välttämättä pitkään mm. vuorotyön ja työn haastavuuden vuoksi (KUVIO 6).



KUVIO 6. Lastensuojelualan työkokemus (n=46)

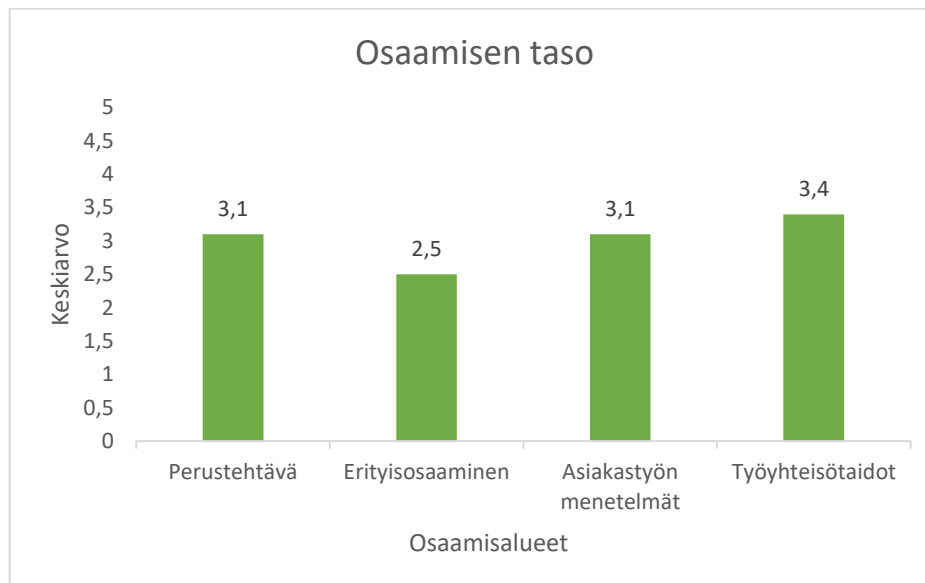
Koulutustaso näyttäytyi johtoryhmän tuloksien tarkastelussa positiivisena, koska henkilökunnasta suurin osa on lainsäädännön vaatimin perustein koulutettua eikä ammattikorkeakoulutettujen ja toisen asteen koulutettujen ero ollut suuri (KUVIO 7). Lastensuojelulain vaatimukset henkilöstön määrään sijais- huollossa vaativat, että asuinyksikössä työskentelee seitsemää lasta kohden seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa henkilöä (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417, § 59–60).



KUVIO 7. Koulutaso (n=46)

5.2 Osaamisen taso ja työssä tärkeänä pidetyt osaamisalueet

Osaaminen Jokilaakson perhekodit Oy ohjaajien keskuudessa kuvattiin Hätösen 2007 osaamistasoasteikon mukaisesti ja kuvattiin keskiarvo lukuina (ka). Osaamiskartoituksen tuloksien perusteella osaamisen taso oli perustehtävään liittyvässä osaamisessa ka 3,1, erityisosaamiseen liittyvässä osaamisessa ka. 2,5, asiakastyön menetelmissä ka. 3,1 ja työyhteisötaidoissa ka. 3,4. (KUVIO 8.)



KUVIO 8. Osaamisen taso Jokilaakson perhekodit Oy henkilöstöllä (n=46)

Työpajatyöskentelyssä käytettiin osaamiskartoituksen tuloksia, joiden mukaan Jokilaakson perhekodit Oy:n henkilöstöllä on olemassa olevaa osaamista perustehtävään, asiakastyön menetelmiin sekä työyhteisötaitoihin liittyen, koska keskiarvo niissä on yli kolme. Erityisosaamisen tilanne osaamisen näkökulmasta on tehtävästä suoriutuvan tasolla, keskiarvon ollessa 2,5. Erityisosaamista mitattaessa kysyttiin mm. lääkehoitoon, päihde- ja mielenterveystyöhön, trauma- ja kriisityöhön sekä harrastuneisuuteen liittyviä osaamisalueita, joita ohjaaja voi työssään hyödyntää. Lastensuojelualan työkokemuksen vähäisyys selittää erityisosaamisen puutetta, jolloin esimerkiksi lisä- ja täydennyskoulutuksen kautta erityisosaamisen hankkiminen ei ole ollut vielä mahdollista.

Perustehtävään liittyvä osaaminen osaamiskartoituksen mukaan on keskiarvoltaan 3,1. Hätösen 2007 osaamistasojen (TAULUKKO 1) mukaan henkilöstön osaamisen taso perustehtävään liittyvässä osaamisessa on pätevän tasolla. Perustehtävään liittyvä osaaminen kuvastaa arkeen liittyvien taitojen kuten arjenhallinnan tukemisen oleva hyvällä tasolla, mutta omaohjaajatyöskentely on suoriutuvan tasolla ka.

2,3. Henkilöstön keskuudessa on ns. vahvoja arjen- ja elämänhallinnan tukijoita, joilla on lastensuojelu-alaan ja työskentelyyn liittyvä perustiedot- ja taidot hallinnassa. Erityisosaamisen osaamisalueisiin liittyvät mm. lääkehoito, päihde- ja mielenterveystyö, luovat menetelmät sekä uhkaavissa tilanteissa toimiminen. Erityisosaamisen taso oli suoriutuvan tasoa: ka. 2,5, jolloin työntekijä tietää tehtävästä, muttei välttämättä osaa käyttää tai käytä sitä työssään. Erityisosaamisen osaamisalueissa oli eniten hajontaa, koska henkilöstön keskuudessa on monipuolista osaamista. Erityisosaamiseksi luettiin vapaa-ajan harrastuksiin liittyvä osaaminen, esimerkiksi metsästys ja kalastus, kädentaidot, musiikki, liikunta ja taide. Lääkehoito, päihdetyö, mielenterveystyö sekä trauma- ja kriisityö olivat keskiarvolta alle kolme. Osaamisen tason ollessa suoriutuvan tasolla, henkilöstö tietää asiasta, muttei selvästikään osaa ja suoriudu tehtävästä. Erityisosaamisen osaamisalueisiin liittyvissä osa-alueissa oli muu mahdollinen vahvuus vastausvaihtoehto, joita oli asiakaslähtöisyys, ruuanlaittotaidot ja sosiaalisen median sekä videopelien tuntemus. (LIITE 4.)

Asiakastyönmenetelmissä mitattiin asioita ja arvoja, jotka johtoryhmän mielestä ovat tärkeitä asiakastyön onnistumisen ja asiakastyytyväisyyden kannalta. Asiakastyönmenetelmissä mitattiin Arjessa oy arvojen mukaisia osaamisalueita, kuten kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä osaamisalueita. Asiakastyön osaamisalueisiin liittyen keskiarvo oli 3,6–3,7. Erityisen hyvä keskiarvo oli oikeudenmukaisuuden ja eettisyyden, vuorovaikutustaitojen, kohtaamisen ja kuuntelemisen taitojen osaamiseen liittyen. Lastensuojelualalla tarvittava perhetyö sen sijaan oli ka. 2,3 joka tarkoittaa enemmän suoriutuvaa kuin pätevää. Menetelmätyö ja palveluohjaus sijoittuivat ka. 2,5 eli suoriutuvan ja pätevän välimaastoon. Työyhteisötaidot olivat tutkimuksen mukaan osaamiskartoituksen korkeimmalla osaamistasolla, keskiarvon ollessa 3,4. Työyhteisötaitoihin liittyen mitattiin vuorovaikutustaitoja, palautteen vastaanotto- ja antokykyä, itsetuntemusta sekä työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista huolehtimista. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, työturvallisuudesta huolehtiminen, itsetuntemus, vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot sekä palautteen vastaanottokyky oli tulosten mukaan ka. 3,5–3,8. (LIITE 4.)

Osaamiskartoituksessa mitattiin henkilöstön omaa käsitystä osaamisesta, mutta myös henkilöstön työssään tärkeänä pitämiä osaamisalueita jolloin, pystyimme työpajapäivänä ottamaan kehittämissuunnitelmaa laatiessa huomioon henkilöstön mielenkiinnon kohteita ja tärkeänä pitämiä osaamisalueita suhteessa osaamisen tasoon. Henkilöstön tärkeänä pitämiä asioita olivat perustehtävään liittyvän osaamisen osalta kasvatus ja opetus, arjen pyörittäminen, hoito- ja huolenpito ja omaohjaajatyöskentely. Erityisosaamisen osaamisalueiden osalta tärkeimpänä pidettiin mielenterveystyötä, terapeutista työtettä, trauma- ja kriisityötä sekä päihdetyötä. Asiakastyön menetelmissä tärkeimmäksi nousivat esille vuoro-

vaikutustaidot, oikeudenmukaisuus ja eettisyys, kohtaaminen ja kuuntelemisen taidot. Työyhteisötaitojen osalta tärkeimpinä asioina pidettiin vuorovaikutustaitoja, tiimityöskentelytaitoja, päätöksentekotaitoja sekä itseohjautuvuutta ja oman työn suunnittelukykyä. (LIITE 5.)

Osaamiskartoituksen lopussa kerättiin vapaaehtoisella kysymyksellä ideoita ja ajatuksia osaamisen kehittämiseen liittyen. Vastauksia tuli 19 kpl. Vastausten sisältö oli hyvää ja laadukasta, erinomaista kehittämismateriaalia ja ehdotukset päätettiin ottaa käyttöön esimiesten työssä. Ne myös otettiin huomioon osaamisen kehittämissuunnitelmassa.

Koulutuksien mahdollistaminen entiseen malliin niistä kiinnostuneille. Ryhmähenkeä nostattavia koulutuksia ja yhteisiä hetkiä, joissa osaamista voidaan jakaa ja asioista keskustella rauhassa.

Työyhteisön kanssa yhteisiä porinoita ja palavereita, joissa opitaan toinen toisilta ja pysytään yhteisellä linjalla.

Toivoisin työyhteisöllemme menetelmäkoulutusta omaohjaajatyön sisältöjen tueksi.

Omaa osaamistani tahdon viedä eteenpäin kouluttautumalla lisää. Otan mielelläni vastaan kaiken työpaikan tarjoaman koulutuksen ja tahdon kehittyä ja kasvaa ohjaajana. Osaaminen ja sen kehittäminen on mielestäni työpaikalla hyvällä tasolla.

Hyödynnetään jokaisen työntekijän omia taitoja työyhteisössä. Vahvennetaan heikoimpia osaamisia ja pidetään yllä sitä missä ollaan hyviä. Jotta nämä myös voisi tapahtua, pitää näille antaa aikaa ja tilaa. Pusertamalla ei tule mitään.

5.4 Työpajapäivän tulokset

Työpajapäivä toteutukseltaan oli erittäin onnistunut ja sain siitä paljon positiivista palautetta osallistujilta. Työpajapäivän ryhmätyöt tehtiin käsityönä eli kartongille tussilla sekä post it - lappujen ryhmitteilyllä. Koostin johtoryhmälle pidetyn työpajapäivän tuloksena syntyneet ryhmätyöt litteroimalla ne sanasta sanaan word-tiedostoille. Työpajatyöskentelyä ennen pitämässä pohjustuksessa ohjeistin johtoryhmän jäseniä tarkastelemaan osaamiskartoituksen tuloksia ohjeen mukaisesti, mutta eritoten oman esimiestyön näkökulmasta, jolloin opinnäytetyön osaamisen johtamisen näkökulma toteutui. Tulosten perusteella syntyi kehittämissuunnitelma Jokilaakson perhekodit oy henkilöstön osaamisen johtamiseen. Työpajapäivän aikana käydyt keskustelut ja pohdinta johtoryhmän jäsenten kesken herätteli osaamisen johtamisen ideologiaa.

Ryhmätyöskentelyn tulokset johtoryhmän jäsenten kesken muodostettujen ryhmien 1 ja 2 vastauksissa olivat runsaita ja tasapainossa osaamiskartoituksen tulosten kanssa. Molempien ryhmien vastauksissa oli samankaltaisuuksia, ideoita osaamisen vahvistamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen tuli paljon. Yhden vastauksen saamiseksi tiivistin ryhmien vastuksista yhteenvedon etsimällä samankaltaisuuksia ja nimeämällä pienempiä asioita suuremmiksi kokonaisuuksiksi, asiaa kuitenkin muuttamatta (KUVIO 9). Perustehtävään liittyvän osaamisen sekä asiakastyön menetelmien ja työyhteisötaitojen osaamisalueiden todettiin niin osaamiskartoituksen tulosten kuin työpajatyöskentelyn tulosten perusteella olevan hyvällä tasolla.



KUVIO 9. Osaamisen tasoon liittyvien ryhmätöiden tulokset (työpaja 1)

Ryhmätöiden esittelyvaiheessa ryhmän esitellessä omia tuotoksiaan syntyi hyvää keskustelua osaamisen nykytasosta. Yhteisymmärryksessä todettiin osaamisen kehittämisen olevan sellaista, jota johtoryhmän jäsenten kesken pystymme järjestämään. Olemassa olevia vahvuuksia peilasimme sijaishuollon valtakunnallisten laatukriteereihin, jossa päämääränä on muuan muassa lapsen edun mukainen hyvä hoito,

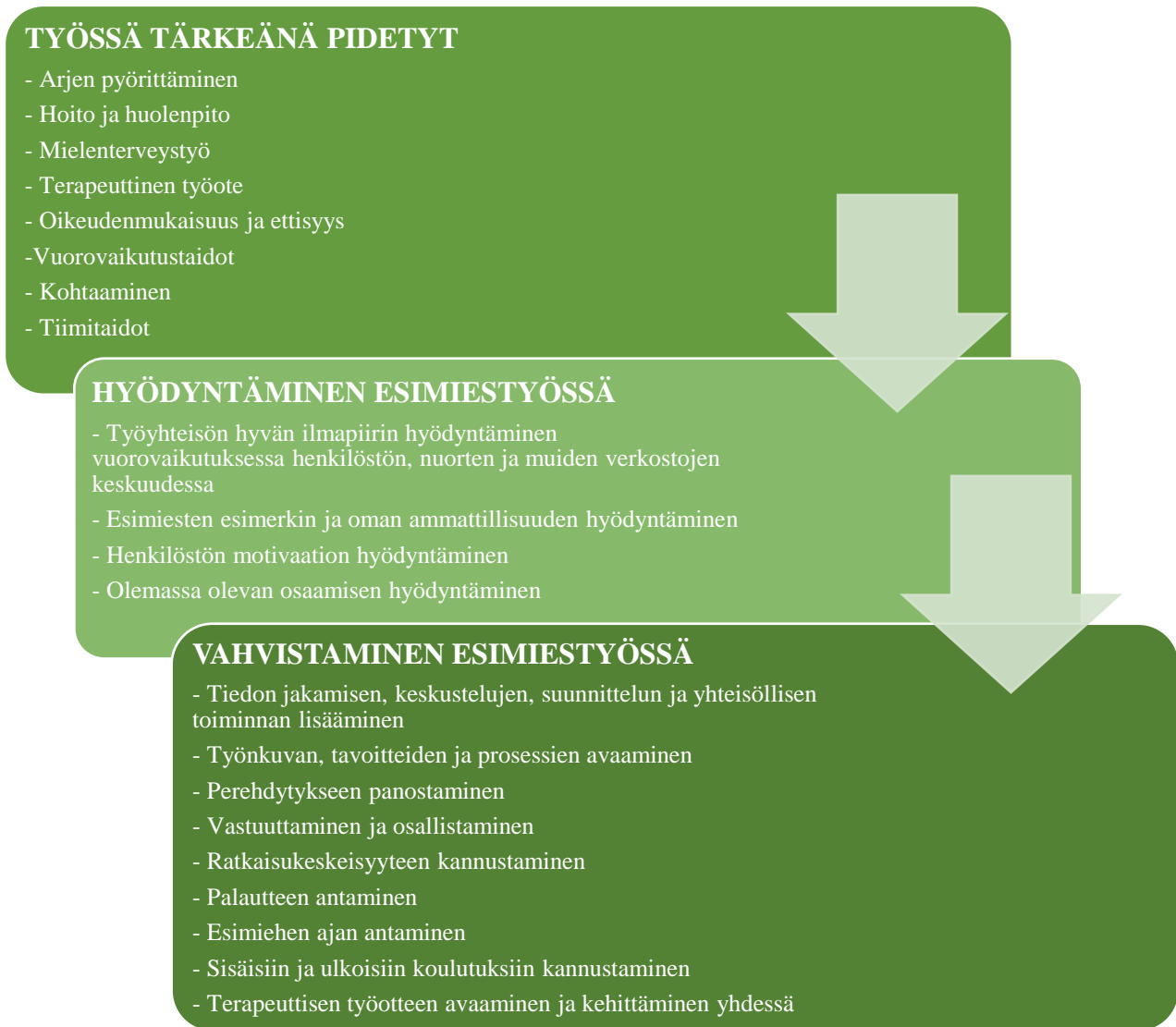
kasvatus ja kuntoutus. (LAITURI- projekti 2005, 21). Heikkouksista esiin nousivat työpajatyöskentelyn perusteella erityisosaamisen osaamisalueisiin sekä työyhteisötaitoihin liittyviin osaamisalueisiin kuuluvia asioita. Näistä keskustelua työpajojen tuotosten esittelyvaiheessa tulivat esille sisäisen ja ulkoisen koulutuksen lisäämisen avulla osaamistason nostaminen, jo olemassa olevan tiedon jakaminen ohjaaja-palavereiden ja työparityöskentelyn avulla arjen työssä. Tavoitteena yhteisten pelisääntöjen noudattamisen tason nostamisen entisestään. Jokilaakson perhekodit Oy palvelujen laadukkaana pysymisen ehdoksi nostettiin erityisesti erityisosaamisen lisääminen, joka on tärkeä kriteeri lastensuojelun laitoshoidon kilpailutuksissakin.

Työpaja 1. ryhmätyöskentelyssä tehtävänä oli muodostaa oman ryhmänsä tuotoksen pohjalta lauseita. Idean sain PBL- menetelmästä, jossa oppimiskysymyksen avulla koottiin yhteen ryhmätyöskentelyssä esiin nousseita asioita. Sovelsin tätä niin, että ryhmien tehtävänä oli tuottaa toteama lause aiheeseen liittyen. Lauseen muodostaminen toimi yksilötyöskentelynä tuotettujen post it - lapuille kirjoitettujen asioiden yhdistäjänä. Lauseet kokosivat yhteen ryhmien yhteisen ajatuksen. Lauseita vertailemalla molempien ryhmien yhteenvetona nousi esiin erityisosaamisen, etenkin omaohjaaja työskentelyn kehittäminen tarpeellisuus.

Yhteisön perustaitojen jalostaminen yksikön erityisosaamiseksi (ryhmä 1).

Vahvistetaan omaohjaajatyöskentelyä, osallistamalla ja sitouttamalla koko yhteisön toimintaan sekä tavoitteisiin (ryhmä 2).

Toisen työpajan ryhmätöiden vastauksista kokosin yhteenvedon, josta on havaittavissa osaamisen nykytason ja työssä tärkeinä pidettävien osaamisalueiden yhteys. Arjen pyörittäminen ja hoito- ja huolenpito ovat henkilöstön vahvuuksia sekä tärkeinä pidettyjä asioita, jolloin voidaan todeta henkilöstön osaamisen tason ja motivaation olevan tasapainossa näiden osa-alueiden osalta. Mielenterveystyöhön ja terapeutiseen työtöteeseen toivottiin lisää osaamista tulosten perusteella, mutta keskustelussa totesimme positiivista näiden osaa-luiden osalta olevan sen, että niitä pidettiin tärkeinä, jolloin halu oppia on todennäköisemmin olemassa. Oikeudenmukaisuus ja eettisyys, vuorovaikutustaidot, kohtaaminen ja tii- mitaidot olivat osaamisen tasoa mitattaessa hyvällä tasolla, jolloin voidaan todeta tässäkin motivaation ja osaamisen tason olevan tasapainossa. (KUVIO 10.)



KUVIO 10. Tärkeimpänä työssä pidettyjen osaamisalueiden ryhmätöiden tulokset (työpaja 2)

Ideoita ja kehittämiseen liittyviä ajatuksia toisessa työpajassa tuli paljon, kaikki niistä ovat osaamisen kehittämisessä hyödyntämiskelpoisia. Ryhmätyöskentelyn tuloksina syntyi toisen työpajan lauseissa työssä tärkeimpänä pidettyjen osaamisalueiden vahvistaminen ja ylläpitäminen näkyi yhteisön osaamisen jakamisena, esimerkin ja vuorovaikutuksen merkityksellä sekä oppimisen halun hyödyntämisellä.

HALU OPPIA → Yksilön osaamisesta yhteisön vahvuudeksi (ryhmä 1).

Yhteisönä esimerkin voimalla vuorovaikutuksellisen kasvatuksen keinoin (ryhmä 2).

5.5 Osaamisen kehittämissuunnitelma

Osaamisen kehittämissuunnitelman laadintaan vaikuttaa se, kehitetäänkö yksilöitä vai tiimejä. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan osaamiskartoituksen edellyttämiä kehittämistoimenpiteitä, menetelmiä, kehittämisen tavoitteet, aikataulu ja ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat ja siitä vastaavat. Esimiehen tehtäviin kuuluvat kannustaminen kehittämisessä sekä päivittäisten työtehtävien järjestäminen, niin että kehittyminen on mahdollista. (Hyppänen 2013, 119–120.) Opinnäytetyöhön liittyen kehittämissuunnitelma toteutettiin koko Jokilaakson perhekodit Oy:n näkökulmasta. Osaamiskartoituksen sekä työpajapäivän työskentelyn pohjalta syntyi opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti osaamisen kehittämissuunnitelma. Vastuu kehittämisen toteuttamisesta on Jokilaakson perhekodit Oy johtoryhmän jäsenillä. (LIITE 6.)

Kehittämissuunnitelman pohjana käytin Hätösen 2011 teoksessa olevaa yksikön tai ryhmän kehittämissuunnitelmaa. Hätönen 2011 kuvaa kehittämissuunnitelman olevan eräänlainen linkki yksilöiden kehittämismotivaatioiden sekä työskentelyn välillä, siinä kuvataan mitä kehittyminen vaatii ja kuinka se toteutetaan (Hätönen 2011, 53). Hätösen 2011 ajatusten pohjalta muokkasin Jokilaakson perhekodit Oy tarpeeseen sopivan kehittämissuunnitelman. Hätösen 2011 kehittämissuunnitelman mallia kevensin tarkoituksella, enkä ottanut mukaan osaamisen tasojen ja tavoitetason kohtia.

Jokilaakson perhekodit Oy osaamisen kehittämissuunnitelma toimii työkaluna johtoryhmän työskentelyssä ja sitä täydennetään esimerkiksi koulutusten varmistumisten myötä. Kehittämissuunnitelmaan nostettiin osaamiskartoituksessa esiin nousseet heikkoudet, joiden pohjalta kehittämisen tavoitteet, menetelmät, aikataulu ja vastuuhenkilöt nostettiin esiin. Kehittämissuunnitelma otetaan heti käyttöön ja sen sijoituspaikkana on Jokilaakson perhekodit Oy intranet, josta sitä on mahdollisuus tarkastella niin johtoryhmän kuin koko henkilöstönkin. Kehittämissuunnitelmaa päivitetään koulutusten varmistumisen tai uusien tarpeiden esiintymisen myötä. Osa kehittämissuunnitelmaan tulleista kehittämisen kohteista oli kohteita, joiden osalta kehittäminen oli jo aloitettu. Opinnäytetyöhöni liittyvä kehittämissuunnitelma otettiin heti käyttöön.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata henkilöstön osaamiskartoituksen tuloksien kautta osaamisen tilaa sekä osaamisen kehittämisen tarpeita Jokilaakson perhekodit Oy:n henkilöstön keskuudessa. Tarkoituksena oli nostaa esiin osaamisen johtaminen käsitteenä esimiesten keskuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan kehittämissuunnitelma osaamisen johtamisen tueksi osaamiskartoituksesta esiin nousseiden tulosten kautta. Tavoitteena oli myös sisällyttää osaamiskartoitus pysyväksi työkaluksi esimiehille henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen tueksi. Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyön keskeisiä tuloksia sekä niiden merkitystä Jokilaakson perhekodit Oy johtoryhmän jäsenille ja pohdin myös niiden merkitystä osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunut kehittäminen on toteutunut, koska osa osaamiseen liittyvästä kehittämisestä on aloitettu lisäkoulutuksen järjestämisen muodossa.

6.1 Keskeisten tulosten tarkastelua

Keskeisinä tuloksina voidaan todeta suurimpana osaamiskartoituksen tulokset, jotka osoittivat Jokilaakson perhekodit Oy henkilöstön osaamisen olevan Hätösen 2007 osaamistasoja soveltaen keskiarvoltaan 3, joka tarkoittaa henkilöstön olevan pätevää, osaten ja suoriutuen työstään. Osaaminen oli korkeinta työyhteisötaitoihin liittyvässä osaamisessa (ka 3,4). Työyhteisötaitoihin liittyvä osaaminen kompensoi Eteran, Hyvä työelämä -tutkimuksen tuloksia Jokilaakson perhekodit Oy osalta. Eteran tutkimuksen tuloksessa Jokilaakson perhekodit Oy henkilöstö koki työyhteisön olevan kaikin puolin hyvä, lukujen ollessa keskiarvoltaan 4,5–4,8 välillä, kun korkein luku oli 5.(Etera 2017.) Osaamisalueista perustehtävään liittyvän ja asiakastyön menetelmiin liittyvän osaaminen oli keskiarvoltaan 3,1 molemmissa. Hätönen 2007 kuvaa luvun kolme olevan pätevä, jolloin työntekijä osaa ja suoriutuu tehtävästä. Erityisosaamiseen liittyvä osaaminen koettiin osaamiskartoituksen mukaan heikoimmaksi, keskiarvon ollessa 2,5. Hätösen 2007 osaamistaso kuvauksen mukaan luku kaksi on suoriutuva, jolloin henkilö tietää tehtävästä. Erityisosaamiseen liittyvien osaamisalueiden kehittäminen nostettiin johtoryhmän keskuudessa kehitettäväksi osa-alueeksi.

Tutkimuksesta kävi ilmi Jokilaakson perhekodit Oy henkilöstön osaamisen olevan tasapainossa Arjessa oy: n arvojen kanssa. Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivista asennetta organisaatiota, työ-

yhteisöä ja sen toimintatapoja ja arvoja kohtaan. Sitoutuminen on perustana asiakaslähtöisyydelle ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamiselle. Vastuullisuudella tarkoitetaan vastuuta kunnioittaa yksilöä, kuunnella autettavaa sekä vastuuta auttaa. Kohtaaminen arvona viittaa sosiaali- ja terveysalalla tarvittavaan ydinosaamiseen, kohtamiseen. Hyvä kohtaaminen on läsnä olemista, välittämistä, kuuntelemista, ymmärtämistä sekä ihmisen elämänkulun huomioimista. Arjessa Oy: n ammatillinen palvelutoiminta on johdettua, perusteltua, vahvuuksia etsivää ja näkevää, jossa ammatillisuus pohjaa ihmisten auttamisen ja tukemisen maanläheisyyteen ja työnkuvan ymmärtämiseen aidosti ihmiseltä ihmiselle palveluna. Kohtaamisissa työntekijän hyvät käytöstavat, kirkassilmäisyys, myönteisyys, osaaminen ja osaamisen rajojen ymmärtäminen sekä erityisosaamisen ajoittaminen ovat tärkeitä. (Arjessa esimiesten koulutus 14–15.12.2017)

Erityisosaamisen muita tuloksia heikompaa osaamisen tasoa selittää henkilöstön työvuosiltaan nuori ikä sekä koulutus rakenne, jolloin koulutus on perustehtäviin, asiakastyönmenetelmiin ja työyhteisötaitoihin enemmän valmistavaa kuin lastensuojelualalla tarvittavaan erityisosaamiseen. Tämän havainnon perusteella Jokilaakson perhekodit Oy osaamisen kehittämisessä työnantajan näkökulmasta ollaan valmiita lisäämään erityisosaamiseen liittyvää osaamista. Ulkoisista koulutuksista sovittuna on jo ART®-menetelmä (Aggression Replacement Training®) koulutus, jonka tulee toukokuussa toteuttamaan Suomen ART ry. kouluttajan henkilöstöllemme. ART® on menetelmä, epäsosiaalisesti (aggressiivisesti tai vetäytyvästi) käyttäytyvien nuorten rakentavan vuorovaikutuksen valmiuksien opettamiseen (Suomen ART ry. 2018). ART® menetelmä on mainittuna kuntien sijaishuoltopaikkojen kilpailutuksiin liittyvissä vaatimuksissa, jolloin se koetaan tärkeäksi Jokilaakson perhekodeilla käyttöön otettavaksi.

Esimies voi omassa roolissaan kannustaa alaisiaan opiskelemaan, kehittämään itseään ja kokeilemaan uusia toimintatapoja työssään (Hyppänen 2013, 133). Työpajapäivän keskusteluissa yhteisenä oivalluksena oli huomata, miten jo olemassa olevaa osaamista voidaan hyödyntää arkityössä hyödyntämällä erityisosaamisia henkilöstön keskuudessa esimerkiksi tiedon jakamisen kautta. Työyhteisössä tapahtuvat ohjaajapalaverit, teemakoulutukset sekä muut keskustelut koettiin mahdollisuutena jakaa tietoa. Keskustelua käytiin siitä, miten esimiehen rooli edellä mainitun mahdollistajana on tärkeä ja kuinka esimies voi omalla toiminnallaan kannustaa jo olemassa olevan osaamisen haltijaa jakamaan osaamistaan työyhteisölle. Johtoryhmän jäsenillä oleva runsas ammattitaito koettiin tärkeäksi jakaa oman esimiestyöskentelyn kautta. Tuloksista nostimme esiin keskusteluissa lastensuojelutyössä vaadittavan arjen pyörittämisen, hoidon- ja huolenpidon, harrastuksiin kannustamisen sekä kasvatuksen ja opetuksen merkityksen,

jolloin voitiin todeta henkilöstömme osaamisen olevan edellä mainituissa osaamisalueissa hyvällä tasolla. Henkilöstöä tulee muistaa kiittää ja kannustaa edelleenkin pitämään perusasioista huolehtimisen tärkeänä työssään.

Jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa pitää organisaation kiinni realiteeteissa. Asiakkaiden kanssa käyty avoin keskustelu kytkee organisaation ydinosaamisen markkinoilla vaadittavaan osaamiseen sekä ylläpitää joustavuutta ja organisaation innovatiivisuutta (Juuti 2015, 89). Pehmeät arvot, kuten kohtaaminen, kuunteleminen, vuorovaikutustaidot, oikeudenmukaisuus ja eettisyys sekä tasa-arvoinen kohtelu nostettiin esiin keskustelussa työpajapäivän aikana useasti. Edellä mainitut arvot liittyvät asiakastyön lisäksi työyhteisöön sekä asiakkaiden vanhempiin ja muuhun verkostoon. Niin Arjessa Oy kuin Joki-laakson perhekodit Oy uskoo vahvasti konsernin arvoihin: sitoutumiseen, kohtaamiseen ja vastuullisuuteen. Arvoihin liittyvä osaaminen on johtoryhmän jäsenille tärkeää ja uskomme sen välittyvän myös henkilöstölle. Johtoryhmässä keskusteltiin rekrytoinnin merkityksestä, jolloin todettiin johtoryhmän jäsenten eli yksikönjohtajien arvojen vaikuttavan henkilöstön rekrytoinnissa: työnhakijan arvomaailmaa, periaatteita sekä vuorovaikutustaitoja huomioidaan jo työhaastattelussa. Totesimme tulosten perusteella olevamme hyvin kiitollisia siitä, että asiakastyön menetelmissä ja työyhteisötaidoissa oleva osaaminen ja tärkeänä pidettävät osaamisen alueet olivat osaamiskartoituksen mukaan tasapainossa, jolloin henkilöstön ja johtoryhmän arvot kohtaavat. Johtoryhmän arvoja kuvaa myös tietoinen valinta asiakastyön menetelmien ja työyhteisötaitojen mittaaminen osaamiskartoituksessa.

Johtoryhmän ja esimiestyöskentelyn merkitys osaamisen kehittämisen näkökulmasta opinnäytetyön keskeisempänä tuloksena näkyy yhteisen kehittämisen halun nousemisena, sekä osaamisen ja osaamisen johtamisen teorian avaamisen jälkeen kehittämiseen rohkeammin suhtautumisena. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa kokivat johtoryhmän jäsenet aiheen vieraana. Käsitteiden avaamisen ansiosta ja tietoperustan avaamisen myötä johtoryhmän jäsenille on osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen muuttunut mahdollisuudeksi. Kauhasen 2012 osaamiskäden kautta osaamisen tarkastelu lisäsi osaamisen ymmärtämistä. Yhteisenä havaintona ja keskeisenä tuloksena nousi esiin osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen olevan enemmänkin tapa suhtautua ja asennoitua osaamisen kehittämiseen esimiestasolla. Työpajatyöskentelyn tulosten analysoinnin ja ryhmätyöskentelyn avulla johtoryhmän jäsenet tarkastelivat omaa esimiesosaamistaan sekä erityisosaamistaan pohtien niin yksilönä kuin ryhmässä oman osaamisen hyödyntämistä.

6.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamista suhteessa kollegoihin, rahoittajiin, tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin sekä suureen yleisöön. Käytännössä näillä tarkoitetaan tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, vilpittömyyttä ja rehellisyyttä sekä toisten kunnioittamista. Tutkimusetiikka on tutkimusprosessissa mukana ideointivaiheesta tutkimustulosten tiedottamiseen saakka. (Vilka 2015, 41–42.) Yleisesti hyväksytyjen tutkimuseettisten periaatteiden tunteminen ja niiden mukaan toimiminen on jokaisen tutkijan vastuulla (Hirsjärvi ym. 2013,23).

Tutkimuksen reliaabeliuksella eli mittaustulosten toistettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tulosten tarkkuutta. Luotettavuutta tutkimuksessa voi heikentää satunnaisvirheiden kuten muistiin ja ymmärtämiseen liittyvien virheiden kautta. Tutkijan tulee muistaa ottaa tutkimuksessaan kantaa näihin satunnaisvirheisiin luotettavuuden takaamiseksi. (Vilka 2015, 194.) Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus (Toikko & Rantanen 2009, 121). Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen ja tutkimusmenetelmän pätevyyttä sekä kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tutkimuksen pätevyys voidaan varmistaa käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien tarkalla määrittelyllä sekä aineiston keräämisen, mittarin huolellisella suunnittelulla sekä mittarin kysymysten laatimisella kattamaan koko tutkimusongelman. (Vilka 2015, 193–194.) Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2010, 233). Koska tutkimuksessani oli niin määrällisiä kuin laadullisia elementtejä, koen tutkimuksen pätevyyden toteutuneen.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta koskien kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 232.) Kehittämistoiminnan luotettavuudella tarkoitetaan käyttökelpoisuutta tiedon hyödyntämisen suhteen. Kehittämistoiminnassa luotettavuutta voi hankaloittaa toistettavuuden vaatimus, koska ryhmäprosessin aikaansaaminen samankaltaisena ei ole itsestään selvyys. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Tutkimuksesta nousseiden tulosten todellinen käyttökelpoisuus on hyvä, koska kehittämistoimintana toteutettu kehittämissuunnitelma tulee käyttöön. Osaamiskartoituksen teettäminen ja työpajatyöskentelyn kautta tulosten analysointi sopii myös muihin lastensuojelun sijaishuollon palveluita tuottaville yritykselle. Mallia voidaan soveltaa Arjessa Oy muissa lastensuojelupalveluissa.

Haasteena opinnäytetyössä on oma rooli tutkijana suhteessa siihen, että olen samalla yksi ohjausryhmän jäsen sekä osaamiskartoitukseen vastaajien esimies. Koska johtoryhmän osaamiskartoituksen tulosten kanssa työskentely on hyvin osallistavaa ja keskustelevaa, koen eettisyydenkin ja oman roolini olevan ennemmin mahdollisuus kuin tutkimuksen luotettavuutta heikentävä seikka. Toimintatutkimuksessa tutkijan osallisuus vaihtelee ulkopuolisen asiantuntijan roolista tasavertaisen toimijan rooliin. (Toikko & Rantanen 2009, 30.) Opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös tietoinen valinta jättäytyä työpajapäivän työskentelyn ulkopuolelle, jolloin toimin ohjaavana asiantuntijana.

6.3 Oman ammatillisen kasvun pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa on antaa valmiuksia tutkimustiedon soveltamiseen ja kehittää sekä osoittaa kykyä valittujen menetelmien käyttöön työelämän ongelmien erittelyssä ja ratkaisemisessa (Centria ammattikorkeakoulu 2018). Koen tämän tavoitteen toteutuneen osaltani niin opiskelujen aikana sosiaali- ja terveystieteiden kehittämiseen ja johtamiseen liittyvien tehtäväkokonaisuuksien kautta sekä opinnäytetyössäni. Kaikki opiskelutehtäväni olen tehnyt siihen työpaikkaan, jossa olen työskennellyt. Ammatillinen kasvuni opiskelujen ja opinnäytetyön aikana on näkynyt työpaikalla ja olen saanut siitä positiivista palautetta. Aiheen valinta oli minulle selkeää voimakkaan henkilökohtaisen kiinnostuksen myötä. Tutustuttuani osaamisen johtamiseen käsitteenä, käännsin ajatukset siihen, kuinka itse silloisessa kuraattorin työssä pystyin tukemaan ja kannustamaan opiskeluhuolottiimissa työskenteleviä ns. alaisiani.

Uuden työpaikan myötä pääsin esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen kautta pohtimaan toden teolla itseäni osaamisen johtajana. Ennen opinnäytetyön aloittamista kerroin johtoryhmän jäsenille mielenkiinnostani osaamisen johtamista kohtaan, opinnäytetyön aikana olen jakanut hankkimaa teoriatietoa sekä intoani asiaa kohtaan johtoryhmän jäsenille ja henkilöstölle. Opinnäytetyöprosessin myötä kasvanut tieto osaamisen, osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen teorian kautta on lisännyt omia esimiestaitojani sekä tietoa muun muassa tutkimusten jakamisen myötä myös johtoryhmän jäsenten keskuudessa. Henkilökohtainen kiinnostus sekä opinnäytetyön kohteen ollessa oma työpaikka, koen motivaation opinnäytetyön tekemiseen olleen hyvä. Kehittäminen syntyi puolivahingossa tarpeeseen, kun selvisi, ettei osaamiskartoitusta ollut koskaan tehty Jokilaakson perhekodit oy:ssä. Osaamiskartoituksen kautta osaamisen johtaminen johtoryhmän jäsenille käsitteenä alkoi tulemaan tutuksi. Palkitsevaa on ollut nähdä työkavereiden innostus osaamiskartoituksesta sekä osaamisen kehittämisestä. En itsekään

alkuun uskonut opinnäytetyöprosessini olevan työyhteisön eli johtoryhmän yhteinen projekti, josta kaikki olivat innostuneita ja johon kaikki sitoutuivat.

Opinnäytetyön toteuttaminen yksikönjohtajan työtä tehden, vielä pienen lapsen äitinä sekä yhdistystoiminta aktiivina on ollut ajoittain haastavaa. Itsensä johtamisen periaatteita täytyi ajoittain muistuttaa itselleen. Työyhteisön tuki ja motivaatio kehittämistä kohtaan auttoi päämäärän saavuttamisessa. Opinnäytetyöprosessi on vahvistanut tieteellisen tiedon ja kirjallisuuden hyödyntämisen halua ja taitoa omassa työssäni sekä antanut valmiuksia kehittämisprojektien suunnitteluun ja toteuttamiseen.

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Esitän opinnäytetyön johtopäätöksinä seuraavia asioita:

- 1) Jokilaakson perhekodit oy ohjaustyötä tekevän henkilöstön osaaminen on pätevällä tasolla perustehtävään, asiakastyön menetelmiin ja työyhteisötaitoihin liittyvän osaamisen kohdalla. Kehityshaasteita löytyi erityisosaamiseen liittyvillä osaamisalueilla. Erityisosaamisen lisääminen Jokilaakson perhekodit oy henkilöstön keskuudessa on tärkeää palvelun laadun ja menestymisen takaamiseksi.
- 2) Osaamiskartoitus on hyvä tapa kartoittaa osaamisen nykytilaa sekä löytää tarvittavaan osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Osaamiskartoituksen tekeminen organisaatiossa lisää henkilöstön itsearviointia osaamisesta ja vahvistaa itsetuntemusta työssä. Organisaation tavoitteet, arvot ja asenteet tulevat esiin osaamiseen liittyvien osaamisalueiden sekä niiden kuvaamisen kautta.
- 3) Osaamiskartoitus toimii tutkimustietona osaamisen kehittämisen suunnittelulle ja toteuttamiselle ja on pohja osaamisen kehittämissuunnitelman laatimisille. Osaamiskartoitus toimii osaamisen ja sitä kautta laadun mittarina.
- 4) Osaamiskartoituksen tulosten tarkastelu on lisännyt Jokilaakson perhekodit oy johtoryhmän käsitystä osaamisesta, osaamisen kehittämisestä sekä osaamisen johtamisesta ja niiden vaikutusten ymmärtämistä palvelun laatuun.

Opinnäytetyön pohjalta esiin nousseet jatkotutkimusaiheet ovat seuraavat:

- Osaamisen johtamisen kehittäminen sijaishuollon esimiesasemassa olevien keskuudessa esimiesten osaamiskartoituksen kautta.
- Työyhteisötaitojen merkitys osaamisen arvioinnissa.
- Sijaishuollon kilpailutuskäytännön vaikutus osaamisen kehittämiseen.

LÄHTEET

- Aho, A. & Rantasalo, H. 2015. Osaaminen näkyväksi- osaamiskartoitus MilaProssa. Turun ammattikorkeakoulu, Sosionomi YAMK, opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94605/valmis_ah.pdf. Viitattu 10.1.2018.
- Arjessa Oy. 2017. Esimiesten koulutus Seinäjoella 14-15.12.2017. Luentomateriaali
- Centria ammattikorkeakoulu. 2018. Ylempään AMK tutkintoon johtavan tutkinnon ydin osaamisalueet. Www- dokumentti. Saatavissa: https://soleops.cou.fi/opsnet/disp/fi/ops_KoulOh-jSel/tab/tab/sea?koulohj_id=2004040&ryhmyttyp=3&lukuvuosi=2228224&stack=push. Viitattu 20.5.2018.
- Eronen, T. & Laakso, R. 2016. Lastensuojelun laitoshoidon kasvatukselliset ja kuntouttavat orientaatiot ja niiden vaikutus. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos; Työpäperi 44/2016. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131499/URN_ISBN_978-952-302-780-0.pdf?sequence=1. Viitattu 12.1.2018.
- Etera. 2017. Hyvä työelämä- kyselyn tulokset/Jokilaakson perhekodeit Oy
- Heinonen, H & Sinko, P. 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto. Saatavissa: https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf. Viitattu 27.3.2018.
- Heinonen, O-P., Ikonen, A-K., Kaivosoja, M. & Reina, T. 2018. Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi. Selvitys lapsi-, nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnista muuttuvassa toimintaympäristössä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 8/2018. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160555/LAPE-loppuraportti_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 19.3.2018.
- Hoikkala, S., Kojo, R., Tervo, J. & Aaltonen, T. 2017. Sijaishuollon ohjauksen ja valvonnan malli. Kohti lapsikeskeistä ja lapsenoikeusperustaista toimintatapaa. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos; työpäperi 19/2017. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132271/URN_ISBN_978-952-302-855-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 16.2.2018.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Howe, R. 2014. Lastensuojelun pienkodin osaaminen näkyväksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK, opinnäytetyö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85809/Howe%20Rauha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 24.2.2018.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita– instituutti Oy
- Jabe, M.2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-659-4>. Viitattu 12.1.2018.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: PS-Kustannus.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen- Julkunen,K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki:Sanoma Pro.
- Katisko, M.,Kolkka, M. & Vuokila- Olkkonen, P. 2015. Monialainen ja moniammatillinen työ on voimavara. Teoksessa J. Helminen(toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen. United Press global.160-174.
- Kauhanen, J.2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. SanomaPro. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20). Viitattu 2.2.2018.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.
- Koskinen, O. & Torikka, L. 2014. Laitoshoidon laatutekijät ja kilpailutus Espoon lastensuojelussa. Helsingin yliopisto, sosiaalityö- ja sosiaalisen työn tutkimuskeskus. Saatavissa: [http://www.socca.fi/files/3939/Laitoshoidon laatutekijat_ ja_kilpailutus_Espoon_lastensuojelussa_Outi_Koskinen_Leena_Torikka_kaytantotutkimus2014.pdf](http://www.socca.fi/files/3939/Laitoshoidon_laatutekijat_ ja_kilpailutus_Espoon_lastensuojelussa_Outi_Koskinen_Leena_Torikka_kaytantotutkimus2014.pdf). Viitattu 21.3.2018.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-5441-9>. Viitattu 2.2.2018.
- LAITURI-Projekti.2005. Valtakunnalliset lastensuojelun sijaishuollon laatuksikriteerit. Lastensuojelun keskusliitto.
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>. Viitattu 30.3.2018.
- Lastensuojelulaki 417/2007. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>. Viitattu 30.3.2018.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot.UNIpress.2.painos.
- Niiranen, V, Seppänen- Järvelä, R, Sinkkonen, M & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524956901>. Viitattu 27.3.2018.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Ollila, S. 2008. Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Teoksessa Jämsen, A. (toim.) Johda sosiaalialaa! puheenvuoroja ja näkökulmia. Kuopio: Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, 16-20. Saatavissa: <https://www.isonet.fi/documents/10510/31331/ISOn+verkkojulkaisu+2008.pdf/a95e430e-4eb5-4315-81b6-c83f96e98842>. Viitattu 22.3.2018.
- Otala, L.2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: Wsoypro.
- Poikela & Poikela 2010. Ongelmaperusteinen pedagogiikka eilen, tänään ja huomenna. Saatavissa: http://www.kasvatus-ja-aika.fi/dokumentit/katsaus_poikelat_0712101153.pdf. Viitattu 28.4.2018.
- Salojärvi, S.2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 145–172.
- Savolainen, H. 2016. Learning cafe eli oppiskahvila. Innokylä. Saatavissa: <https://www.inno-kyla.fi/web/malli2825539>. Viitattu 28.4.2018.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3ANBN%3Afi-fe201504224940.pdf?sequence=1>. Viitattu 2.2.2018.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Suomen ART ry. 2018. Internet sivusto. Saatavissa: <http://www.suomenart.com/>. Viitattu 20.5.2018.
- Timonen-Kallio, E., Yliruka, L. & Närhi, P. 2017. Lastensuojelun terapeuttisen laitospäivätoiminnan mallinnus. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos; työpaperi 23/2017. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132319/Tyo%cc%88paperi_2017_23_net%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 4.2.2018.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.3. korjattu painos. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2011. Human resource management. Pearson education, eight edition.
- Uriarte F.A jr. 2008. Introduction to knowledge management. Indonesia, Asean Foundation. Saatavissa: http://www.aseanfoundation.org/documents/knowledge_management_book.pdf. Viitattu : 13.1.2018.
- Vesterinen, P-L. 2013. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 269–278.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6412-8>. Viitattu 22.3.2018.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>. Viitattu 24.3.2018.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Ps- kustannus.



TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

Organisaatio, jolle anomus osoitetaan Jokilaaksun perhekodit oy
Jussi Tölli

Vastuuhenkilö organisaatiossa _____

Tutkimusluvan anoja(t) Mari Rytty

Osoite Ryttyranta 1, 86600 Haapavesi

Puhelin 050 441 2705

Sähköpostiosoite mari.rytty@jokilaaksunperhekodit.fi

Tutkimuksen nimi Osaamisen johtamisen kehittäminen esimiestöissä
Osaamiskarttittamisen avulla

Tutkimuksen tarkoitus ks. liite

Tutkimuksen kohderyhmä Jokilaaksun perhekodit oy henkilöstö = osaamiskartutus
JP:n esimiehet = "Kehittämissuunnitelma"

Aineiston keruun arvioitu ajankohta Helmikuu 2018

Tutkimusmenetelmä Osaamiskartutus = kvantitatiivinen
Kehittämisen & Kehittämisen mitalma = toimintatut-
kimus

Tutkimussuunnitelma hyväksytty _____ / _____ 20____

Tutkimuksen ohjaaja Leena Raudaskoski

Lupa myönnetään
paikka Nivala aika 10 / 1 2018

anomuksen mukaisesti muutosehdotuksin hylätty

Luvanmyöntäjän allekirjoitus [Signature]

LIITTEET Tutkimussuunnitelma lähetetty sähköisesti Jussi Töllille
 Kysely/haastattelulomake
 Muut liitteet, mitkä tutkimussuunnitelman sivut 6 ja 12

Hyvät Jokilaakson perhekodit Oy ohjaajat

Opiskelen Centria ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveystieteiden alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opintoihin sisältyy opinnäytetyön tekeminen. Edessäsi olevan Osaamiskartoituksen tavoitteena on selvittää Jokilaakson perhekodit Oy henkilökunnan käsitystä omasta osaamisesta sekä osaamisalueiden tärkeydestä lastensuojelun sijaishuollon ohjaajan työssä.

Osaamiskartoituksen tulosten avulla kehitetään henkilöstön mahdollisuuksia jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseen ja tarvittavan osaamisen hankkimiseen esimerkiksi kouluttautumisen avulla. Osaamiskartoituksen tulosten avulla kehitetään Jokilaakson perhekodit Oy esimiestyötä tekevän henkilöstön osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen tietoja ja taitoja. Osaamiskartoituksen tulosten tarkastelun lopputuloksena toteutan yhdessä Jokilaakson perhekodit Oy johtoryhmän kanssa työpäivän, jossa tarkastelemme osaamiskartoituksen tuloksia osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta sekä luomme osaamisen kehittämissuunnitelman.

Osaamiskartoituksen tuloksia tarkastellaan yksilötasolla ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti sekä anonymisti. Henkilötietoja kuten sähköpostiosoitetta ei luovuteta eteenpäin.

Osaamiskartoituksessa mitataan olemassa olevan osaamisen tasoa sekä työssä tärkeimpänä pidettäviä osaamisalueita. Osaamista mitataan 1-5 asteikolla. Osaamiskartoitus kyselyn ohessa sähköpostin liitteenä on tarkempi ohje osaamiskartoituksen tekemiseen osaamistasojen aukaisemiseksi sekä eri osaamisalueiden tarkentamiseksi. Osaamiskartoituksen yhtiötasoisia tuloksia tullaan esittelemään jokaisessa yksikössä opinnäytetyön valmistuttua, viimeistään syksyllä 2018. Valmis opinnäytetyö on luettavissa valmistumisen jälkeen Theseus- tietokannassa.

Vastausaikaa kyselyyn on xx.x.xxxx saakka. Kiitos osallistumisestasi.

Ystävällisin terveisin: Mari Rytky

YAMK-opiskelija, Centria Ammattikorkeakoulu, Kokkola

mari.rytky@jokilaaksonperhekodit.fi

050-4412705

Osaamiskartoitus Jokilaakson perhekodit Oy henkilös- tölle

1.

Etunimi
Sukunimi
Yritys / Organisaatio
Yksikkö
Sähköposti
Rooli Yksikössä
Puhelinnumero

2. Sukupuoli

Nainen / Mies

3. Lastensuojelualan työkokemus

0 – 5 vuotta
5 – 10 vuotta
10 – 15 vuotta
yli 15 vuotta

4. Koulutus

Opistoasteen koulutus
Toisen asteen ammatillinen koulutus
Ammattikorkeakoulututkinto
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai korkeakoulututkinto
Muu lastensuojelualaan liittyvä koulutus, mikä?

5. PERUSTEHTÄVÄÄN LIITTYVÄN OSAAMISEN ARVIOINTI

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

Perustehtävään liittyvä osaaminen	Osaamisen taso					
	0	1	2	3	4	5
Hoito- ja huolenpito						
Kasvatus ja opetus						
Kehitysvaiheiden tuntemus						
Arjen pyörittäminen						
Koulunkäynnin tukeminen						
Harrastuksiin ja mielekkääseen vapaa-aikaan kannustaminen						
Arjentaiteiden ohjaaminen						
Työnkuvan tuntemus						
Omaohjaajatyöskentely						
Lastensuojelulain tuntemus						
Ensiaputaidot						
Uhkaavissa tilanteissa toimiminen						
Kriisitilanteessa toimiminen						
Käytössä olevien järjestelmien tuntemus						
Kirjaaminen						

6. Valitse mielestäsi kolme (3) tärkeintä osaamisaluetta ohjaajan työssä

Perustehtävään liittyvä tärkeimpänä pitämä osaamis- alue	1.tärkein	2. tärkein	3. tärkein
Hoito- ja huolenpito			
Kasvatus ja opetus			
Kehitysvaiheiden tuntemus			
Arjen pyörittäminen			
Koulunkäynnin tukeminen			
Harrastuksiin ja mielekkääseen vapaa-aikaan kannustami- nen			
Arjentaitojen ohjaaminen			
Työnkuvan tuntemus			
Omaohjaajatyöskentely			
Lastensuojelulain tuntemus			
Ensiaputaidot			
Uhkaavissa tilanteissa toimiminen			
Kriisitilanteessa toimiminen			
Käytössä olevien järjestelmien tuntemus			
Kirjaaminen			

7. Erityisosaamiseen liittyvän osaamisen arviointi

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

Erityisosaamiseen liittyvä osaaminen	Osaamisen taso					
	0	1	2	3	4	5
Lääkehoito						
Päihdetyö						
Mielenterveystyö						
Trauma- ja kriisityö						
Terapeuttinen työote						
Aggressiivisen asiakkaan kohtaaminen						
Ryhmä- ja kerhotoiminta						
Liikunta						
Musiikki						
Kädentaidot						
Taide- ja luovat menetelmät						
Fyysinen rajoittaminen						
Turvallisuusalan osaaminen						
Neurologiset häiriöt						
Muu mahdollinen vahvuus						

8. Valitse mielestäsi kolme (3) tärkeintä osaamisaluetta ohjaajan työssä

Erityisosaamiseen liittyvän osaamisen tärkeimpänä pidetyt osaamisalueet	1.tärkein	2.tärkein	3.tärkein
	Lääkehoito		
Päihdetyö			
Mielenterveystyö			
Trauma- ja kriisityö			
Terapeuttinen työote			
Aggressiivisen asiakkaan kohtaaminen			
Ryhmä- ja kerhotoiminta			
Liikunta			
Musiikki			
Kädentaidot			
Taide- ja luovat menetelmät			
Fyysinen rajoittaminen			
Turvallisuusalan osaaminen			
Neurologiset häiriöt			
Muu mahdollinen vahvuus			

9. Asiakastyön menetelmiin liittyvän osaamisen arviointi

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

Asiakastyön menetelmiin liittyvä osaaminen	Osaamisen taso					
	0	1	2	3	4	5
Oikeudenmukaisuus ja eettisyys						
Vuorovaikutustaidot						
Ratkaisukeskeisyys						
Kohtaaminen						
Rajojen asettaminen						
Kuuntelemisen taidot						
Luovuus ja ideointikyky						
Ristiriitatilanteissa toimiminen						
Menetelmätyö ja erilaisten menetelmien hallinta						
Teoriatiedon soveltaminen asiakastyössä						
Perhetyö						
Yhteistyötahojen kanssa toimiminen						
Palveluohjaus						
Kirjaamistaidot						

10. Valitse mielestäsi kolme (3) tärkeintä osaamisaluetta ohjaajan työssä

Asiakastyön menetelmiin liittyvän osaamisen tärkeimpänä pidetyt osaamisalueet			
	1.tärkein	2.tärkein	3.tärkein
Oikeudenmukaisuus ja eettisyys			
Vuorovaikutustaidot			
Ratkaisukeskeisyys			
Kohtaaminen			
Rajojen asettaminen			
Kuuntelemisen taidot			
Luovuus ja ideointikyky			
Ristiriitatilanteissa toimiminen			
Menetelmätyö ja erilaisten menetelmien hallinta			
Teoriatiedon soveltaminen asiakastyössä			
Perhetyö			
Yhteistyötahojen kanssa toimiminen			
Palveluohjaus			
Kirjaamistaidot			

11. Työyhteisötaitoihin liittyvän osaamisen arviointi

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

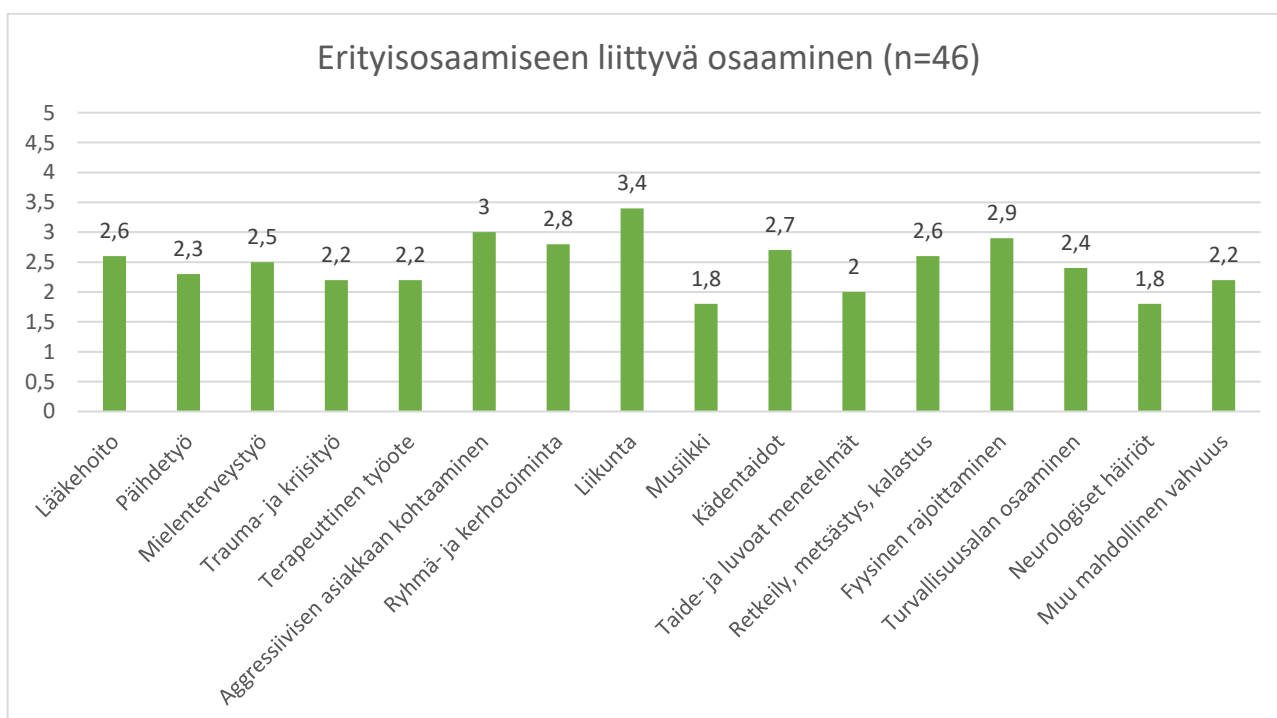
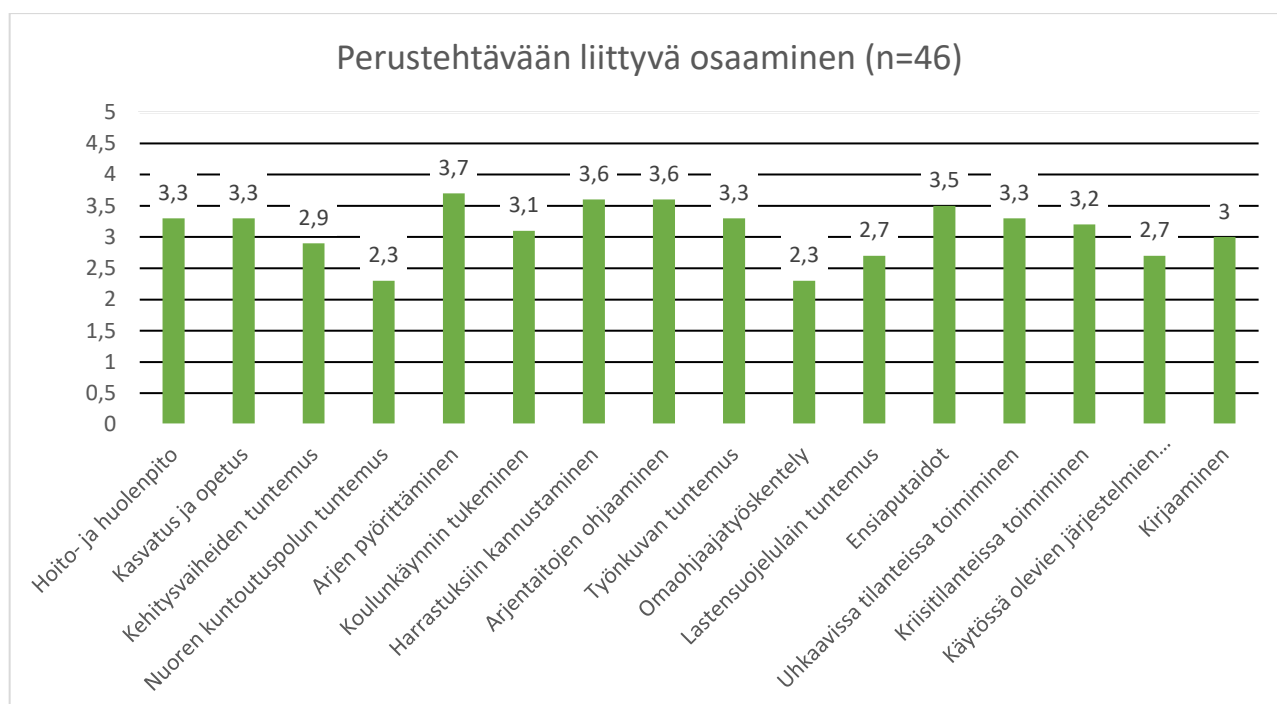
Työyhteisötaitoihin liittyvä osaaminen	Osaamisen taso					
	0	1	2	3	4	5
Vuorovaikutustaidot						
Organisointikyky						
Tiimityöskentelytaidot						
Päätöksentekotaidot						
Palautteen antokyky						
Palautteen vastaanottokyky						
Itseohjautuvuus ja oman työn suunnittelu						
Itsetuntemus						
Työturvallisuus						
itsensä kehittäminen työyhteisötaidoissa						
Työyhteisön kehittäminen						
Omantunnon arvostaminen						
Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen						
Työyhteisön epäkohtien huomioiminen ja niiden esiin nostaminen						

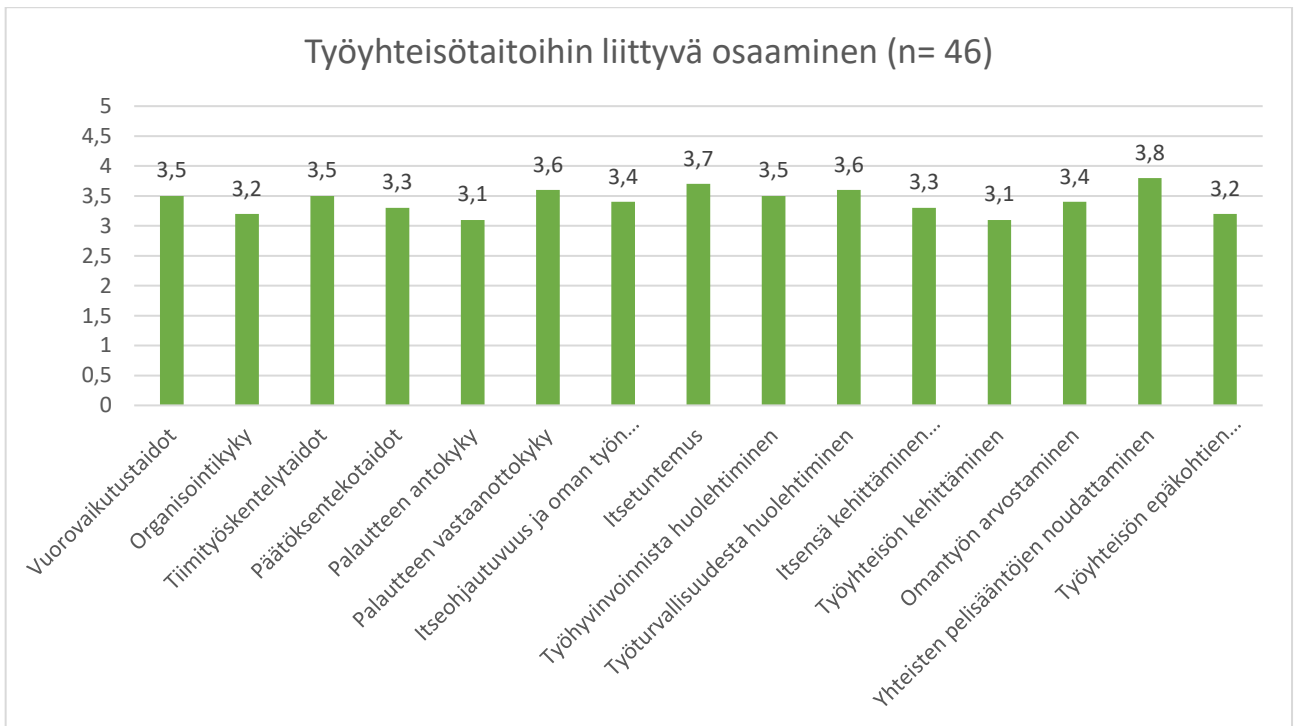
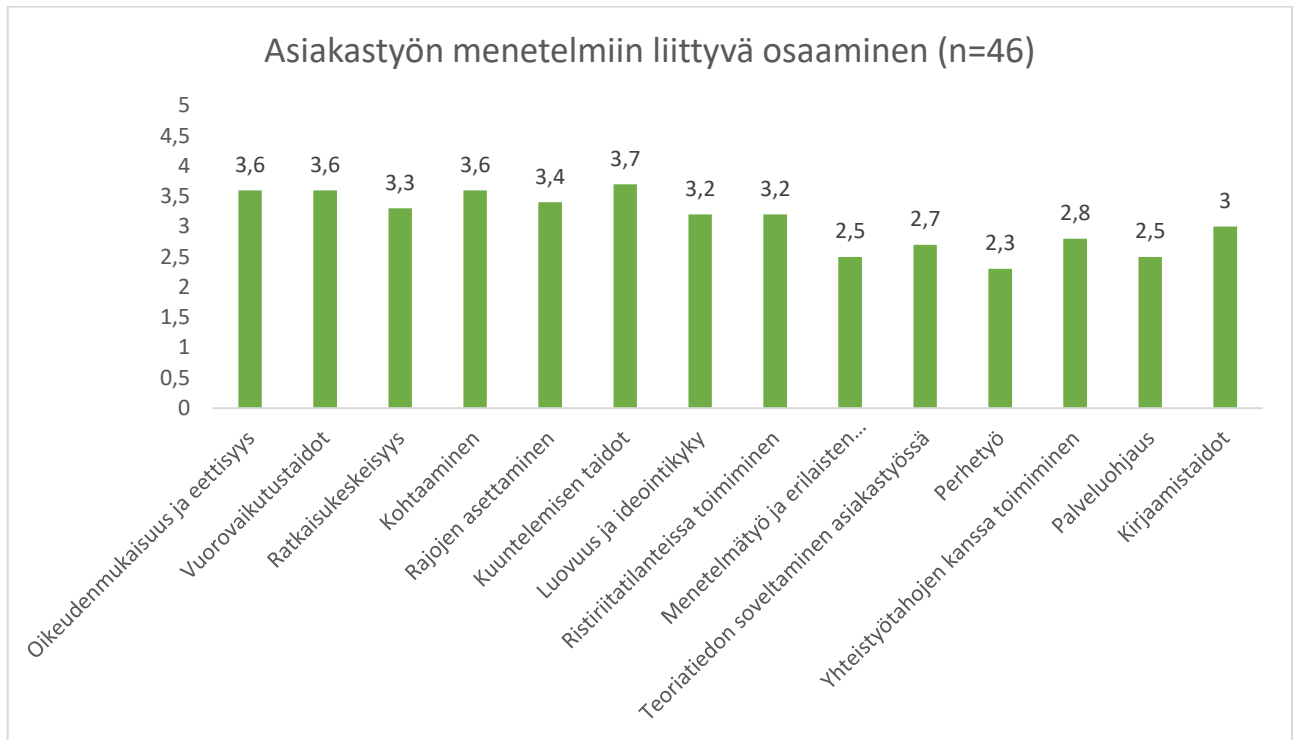
12. Valitse mielestäsi kolme (3) tärkeintä osaamisaluetta ohjaajan työssä

Työyhteisötaitojen tärkeimpänä pitämät osaamisalueet	1.tärkein	2.tärkein	3.tärkein
	Vuorovaikutustaidot		
Organisointikyky			
Tiimityöskentelytaidot			
Päätöksentekotaidot			
Palautteen antokyky			
Palautteen vastaanottokyky			
Itseohjautuvuus ja oman työn suunnittelu			
Itsetuntemus			
Työturvallisuus			
itsensä kehittäminen työyhteisötaidoissa			
Työyhteisön kehittäminen			
Omantyön arvostaminen			
Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen			
Työyhteisön epäkohtien huomioiminen ja niiden esiin nostaminen			

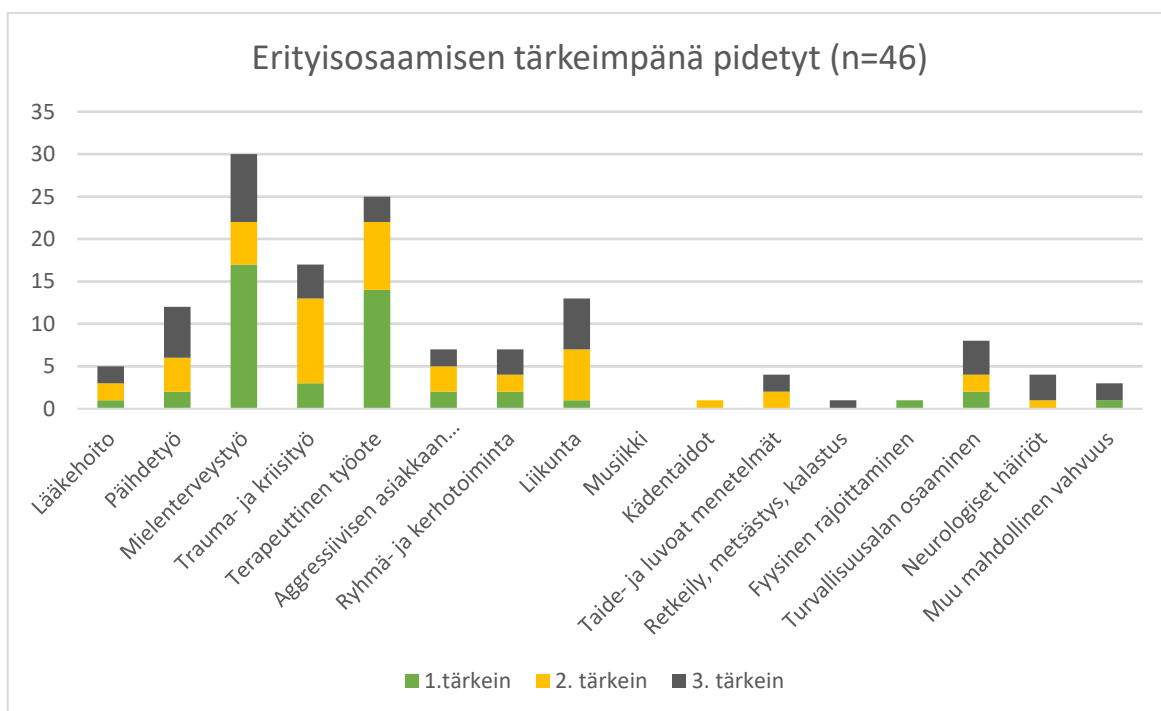
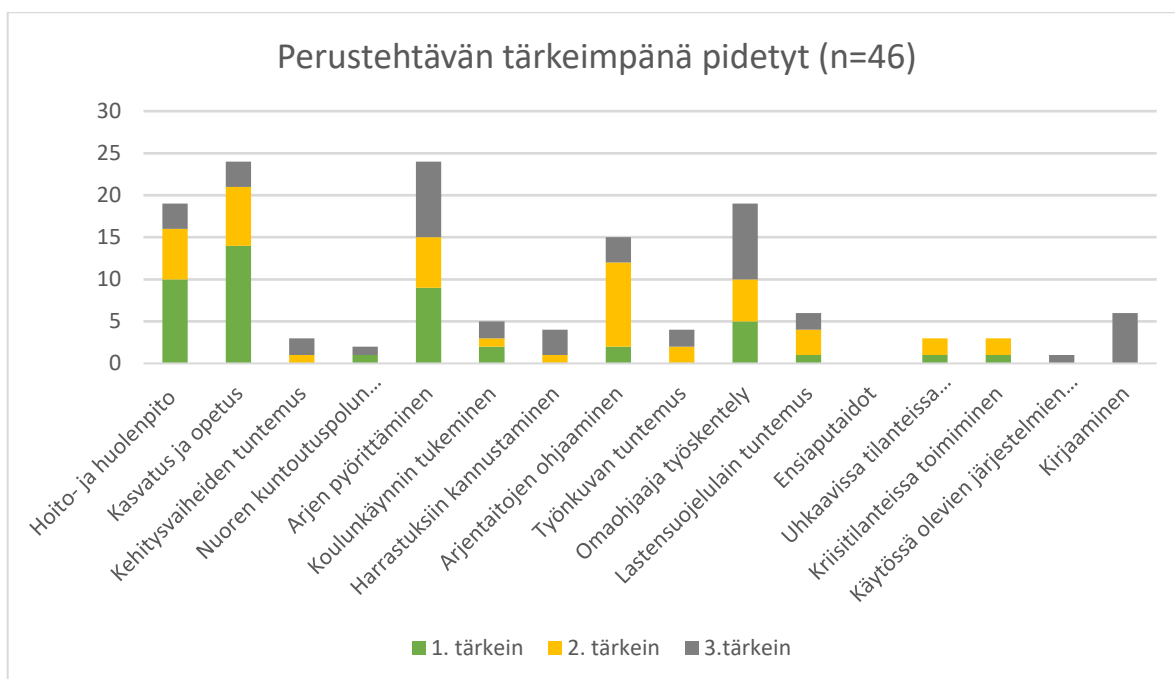
13. Ajatuksia ja ideoita osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyen?

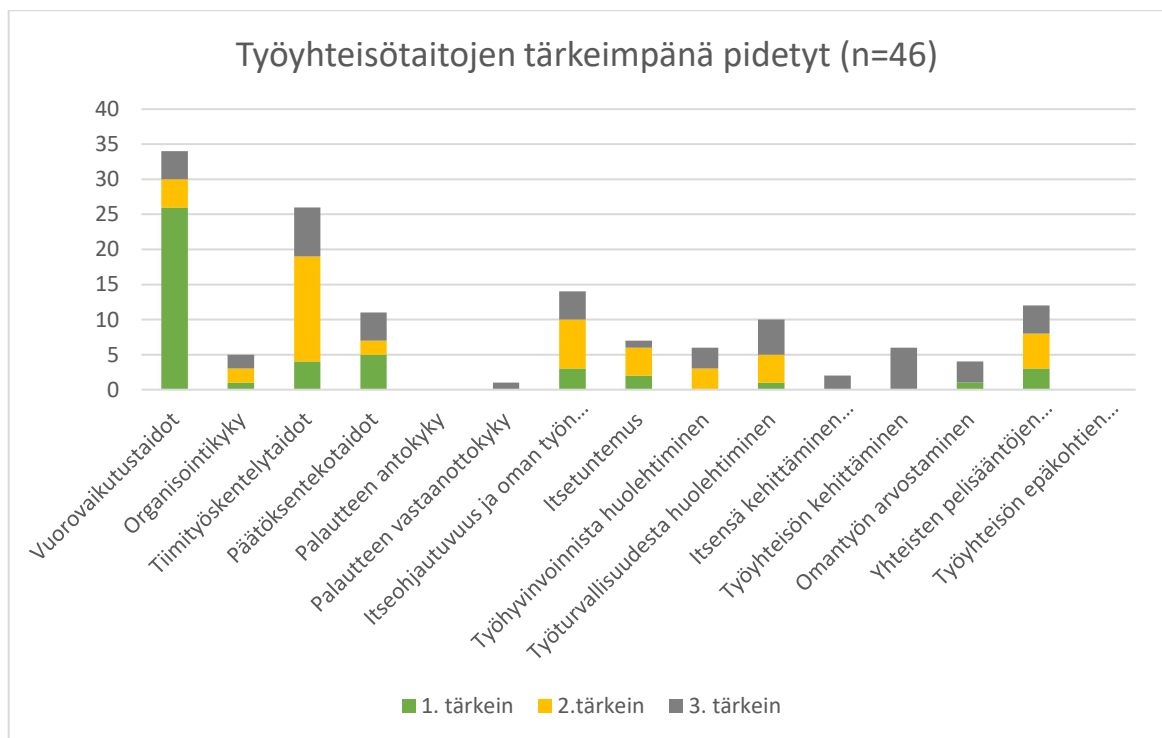
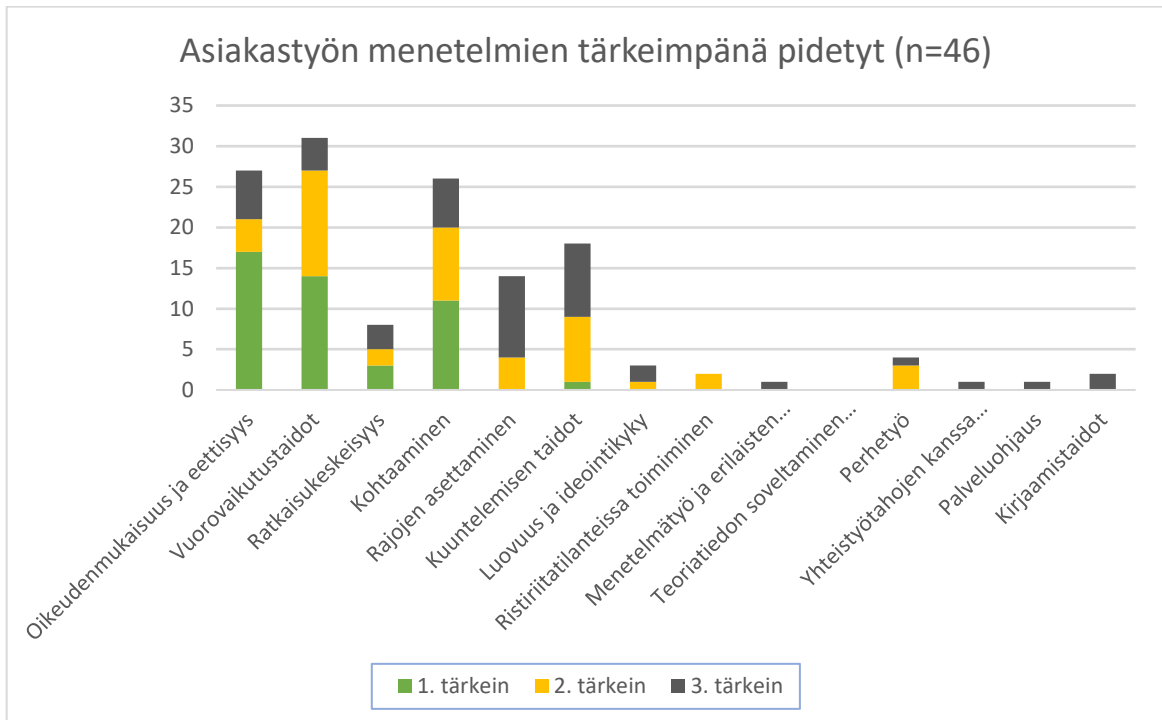
Jokilaakson perhekodit Oy henkilöstön osaamiskartoituksen tulokset: Osaamisen nykytila





Jokilaakson perhekodit Oy henkilöstön osaamiskartoituksen tulokset: Henkilöstön työssä tärkeimpänä pidetyt osaamisalueet.





OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehitettävä osaamisalue	Yhtiötaso	Yksikkötaso	Kehittämisen tavoitteet	Kehittämisen menetelmät	Kehittämisen aikataulu	Vastuuhenkilö
Lastensuojelulain tuntemus	x	x	Lastensuojelulain tuntemuksen lisääminen ja soveltaminen käytännön työssä	Sisäinen koulutus henkilöstölle sekä uusien työntekijöiden tullessa taloon perehdytyspäivän aikana	Uusille työntekijöille tulossa elokuussa 2018	Toiminnanjohtaja ja yksikönjohtajat
Omaohjaajatyöskentely	x	x	Omaohjaajatyön avaaminen, omaohjaajatyön osaamisen lisääminen	Yksikkökohtaisesti omaohjaajatyön kehittäminen	Kevään 2018 ja syksyn 2018 aikana yksiköittäin oman koulutukset, tietoiskut	Toiminnanjohtaja ja yksikönjohtajat
Menetelmätö	x	x	Menetelmätöy osaamisen lisääminen	ART-menetelmäkoulutus	Toukokuu 2018	Suomen ART ry
Terapeuttinen työote	x	x	Terapeuttisen työotteen ja terapeuttisen orientaation tietämyksen lisääminen	Tutustuminen lastensuojelun terapeuttisen laitokasvatuksen mallinnokseen tutustuminen yksiköittäin	Syky 2018	Toiminnanjohtaja ja yksikönjohtajat + aiheeseen liittyvän koulutuksen löytäminen
Nuoren kuntoutuspolun tunteminen		x	Nuoren kuntoutuspolun tunteminen yksiköittäin	Kuntoutusprosessin avaaminen yhdessä henkilöstön kesken → prosessikuvaukset	Alkanut keväällä 2018 yksiköittäin	Yksikönjohtajat
Trauma- ja kriisityö	x	x	Trauma- ja kriisityön menetelmien lisääminen	Ulkopuoliset koulutukset	Syky 2018 ja kevät 2019	Mielenterveyden EA-koulutus Psykoterapeuttiset valmiudet-koulutus
Perhetyö		x	Yksikkökohtainen ja yksikön tarpeisiin vastaavaan perhetyön kehittäminen	Sisäinen koulutus yksiköittäin, olemassa olevien osaajien hyödyntäminen	Syky 2018	Yksikönjohtajat sekä ulkopuoliset kouluttaja