

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2021

Elina Santanen

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ASIAANTUNTIJAPALVELUISSA

– Satasairaalan sosiaalipalvelujen toimialueen
asiantuntijapalveluiden vastuualueella
erityisosaamiskeskuksessa

Elina Santanen

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ASiantuntijapalveluissa

- Satasairaalan sosiaalipalvelujen toimialueen asiantuntijapalveluiden vastuualueella erityisosaamiskeskuksessa

Tämän osaamisen kehittämisen kehittämisprojektin taustalla on Satasairaalan sosiaalipalvelujen toimialueen asiantuntijapalveluiden vastuualueen erityisosaamiskeskuksen strategiaan asetettu tavoite henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja erityisosaamisen ylläpitämisestä ja vahvistamisesta.

Kehittämisprojektin tavoitteena on ylläpitää ja vahvistaa asiantuntijatasoisen osaamista, jotta erityisosaamiskeskuksen asiakkaiden olemassa oleviin, lisääntyneisiin ja muuttuneisiin palveluiden tarpeisiin pystytään vastamaan tulevaisuudessakin vahvalla ammattitaidolla.

Kehittämisprojektissa lähdettiin liikkeelle olemassa olevan ja tulevaisuudessa tarvittavan substanssiosaamisen määrittämisestä ammattialoittain. Substanssiosaamisen määrittämisen jälkeen määriteltiin jokaiselle osaamistarpeelle osaamisen tasot käyttäen viisiportaista likert-asteikkoa. Osaamistarpeista ja osaamisen tasoista syntyi osaamiskartoituskysely, joka toimi tässä kehittämisprojektissa aineiston keruun välineenä.

Osaamiskartoituskyselyllä saatu aineisto analysoitiin muodostamalla keskiarvoina kuvatut osaamisprofiilit ammattialoittain. Osaamisen kehittämisen kohteet valikoitiin saatujen keskiarvotulosten ja yksikön strategisten tarpeiden mukaan. Kehittämisprojektin tuotoksena syntyi osaamisen kehittämisen suunnitelma erityisosaamiskeskukseen käyttöön.

Tämän kehittämisprojektin aikana tehtiin näkyväksi erityisosaamiskeskuksessa jo olemassa oleva ja tulevaisuudessa tarpeellinen osaaminen. Erityisosaamiskeskuksessa vaadittava asiantuntijatasoinen osaaminen ja sen eri tasot kuvattiin auki ja näistä kuvauksista muodostui osaamiskartoituskysely, joka on erityisosaamiskeskuksen ensimmäinen, puhtaasti substanssiosaamista selvittävä kysely. Osaamiskartoituskysely muodosti hyvän pohjan osaamisen kehittämisen suunnitelman luomiselle.

Kehittämisprojektin tuotos, osaamisen kehittämisen suunnitelma, julkaistiin omana raporttinaan ja on Satasairaalan sosiaalipalvelujen toimialueen käytettävissä.

ASIASANAT:

Osaaminen, osaamisen kehittäminen, asiantuntija

Elina Santanen

COMPETENCE DEVELOPMENT IN SPECIALIST SERVICES

- For the Centre of Expertise in Satakunta Central hospital's Area of Responsibility

The basis for this development project is the Satakunta Central Hospital's Centre of expertise's strategy for improving and maintaining the competence and expertise of staff.

The goal of the development project is to maintain and increase the level of expertise to ensure the capability to answer to the growing and changing demands for services with great professional competence, also in the future.

The project began with defining the required substance for competence with each professional field. Then, using a five-step likert scale, each competence need was determined into levels of competency. These competency needs and levels of competence helped form a survey on expertise, which was used as a tool for collecting data for this project.

The data from the survey on expertise was analysed by forming average competency profiles for each professional field. The subjects for competency development were chosen based on the averages and the strategic need of the unit. A plan for improving competence for the Centre of expertise was created as the result of this development project.

During this development project the current competence at the Centre of expertise was made visible, as well as the projected need for it in the future. The required expert competence and its different levels were depicted in detail, and this description was formed into a survey, which was the first one done in the Centre of expertise, that focused completely in the required substance knowledge. The results of this survey formed a good basis for creating the competency development plan.

The result of this project – the plan for improving competency – was published separately and is accessible for the Satakunta Central Hospital's social services.

KEYWORDS:

Competency, Expertise, competency development, competence inventory

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	7
3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE, TARKOITUS JA TUOTOS	9
4 OSAAMISEN MÄÄRITTELY ASIANTUNTIJAPALVELUISSA	11
4.1 Osaaminen	11
4.2 Yksilö- ja organisaatitason osaaminen	12
4.3 Substanssiosaaminen	13
4.4 Ydinosaaminen	13
4.5 Työelämäosaaminen	14
4.6 Vuorovaikutusosaaminen	14
4.7 Asiantuntija ja asiantuntijuus	15
4.8 Asiantuntijaorganisaatio	16
5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ASIANTUNTIJAPALVELUISSA	18
5.1 Yksilötason osaamisen kehittäminen	18
5.2 Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen	19
5.3 Osaamisen kehittämissuunnitelma	20
5.4 Osaamisen kehittämisen menetelmiä	21
5.5 Asiantuntijana kehittyminen	22
6 KEHITTÄMISPROJEKTIN ETENEMINEN	24
6.1 Kehittämisprojektin aikataulu ja suunnitteluvaihe	24
6.2 Kehittämisprojektin tutkimusosuus	26
6.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimuskysymykset	27
6.4 Osaamiskartoituksen rakenne ja sisältö	28
6.5 Tutkimusaineiston analysointi	30
6.6 Kehittämisprojektin tuotos	32
7 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI	35
7.1 Tutkimuksen eettinen ja luotettavuuteen liittyvä pohdinta	35
7.2 Kehittämisprojektin jatkumahdollisuudet	38

8 POHDINTA	39
LÄHTEET	40

KUVIOT

Kuvio 1. Satasairaalan organisaatiorakenne (mukaillen Satasairaala, organisaatiorakenne 2020).	7
Kuvio 2. Sosiaalipalvelujen organisaatiorakenne (mukaillen Satasairaala, organisaatiorakenne 2020).	8
Kuvio 3. SECI-malli (mukaillen Viitala 2013).	13
Kuvio 4. Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli (mukaillen Hätönen 2011, 51).	19
Kuvio 5. Dreyfusin malli (mukaillen Salo & Kupias 2014).	23
Kuvio 6. Kehittämiprojekti prosessikaaviona esitettynä.	26
Kuvio 7. Osaamisprofiili keskiarvoina (mukaillen Hätönen 2011, 28)	31

TAULUKOT

Taulukko 1. Otalan taulukko osaamisen tason määrittelystä yksilötasolla (mukaillen Ojala 2018, 124).	25
Taulukko 2. Osaamiskartoituksen rakenne.	30
Taulukko 3. Ryhmän kehittämissuunnitelma (mukaillen Hätönen 2011, 109).	32

1 JOHDANTO

Toimialasta riippumatta työntekijän osaaminen on organisaation aineetonta, tärkeää pääomaa. Osaamisen tunnistaminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen on organisaation aineettomasta pääomasta huolehtimista, jonka avulla luodaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

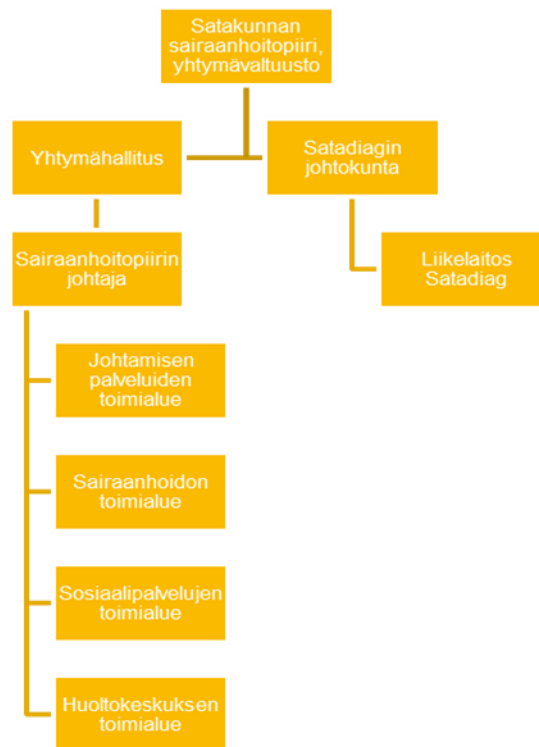
Tämän kehittämisprojektin taustalla oli Satasairaalan sosiaalipalvelujen toimialueen strategiaan yhtenä osana kuuluva henkilöstön osaamisen kehittäminen, jonka päämääränä oli erityisosaamisen ylläpitäminen ja vahvistaminen.

Kehittämisprojektin tavoitteena oli ylläpitää ja vahvistaa asiantuntijatason osaamista, jotta asiakkaiden muuttuneisiin ja lisääntyneisiin palveluiden tarpeisiin pystytään tulevaisuudessakin vastaamaan. Kehittämisprojektissa mukana olivat kolme sosiaalipalvelujen toimialueella asiantuntijapalveluiden vastuualueella erityisosaamiskeskuksessa toimivaa asiantuntija-alaa; sosiaalityöntekijät, puheterapeutit ja psykologit. Asiantuntijapalveluita käyttävät asiakkaat ovat kukin yksilöitä omine taustoineen ja asiantuntijan tulee kyetä tunnistamaan asiakkaan yksilölliset tarpeet ja tarjota näihin perustuen ongelmaan toimiva ratkaisu. Asiantuntija toimii yhteistyössä asiakkaan kanssa ja tästä yhteistyöstä syntyy palvelu ja erikoisosaaminen tekee palvelusta asiantuntijapalvelua. Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueella toimivassa Antinkartanon erityisosaamiskeskuksessa ei aiemmin ole tehty osaamistarpeiden määrittämistä osaamiskartoituksen luomiseksi ja toimintaympäristön muuttuessa koettiin ajankohtaiseksi tehdä tämänkaltaisen kehittämisprojekti, jossa ensin tunnistetaan osaamistarpeet, sen jälkeen selvitetään osaamistaso nimetyissä osaamistarpeissa ja niiden tulosten pohjalta luodaan suunnitelma osaamisen kehittämiseksi.

Kehittämisprojektin tuotoksena syntyi suunnitelma osaamisen kehittämiseksi erityisosaamiskeskuksessa.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään kuuluu 17 jäsenkuntaa ja toimipisteitä on usealla paikkakunnalla. Satakunnan sairaanhoitopiirin organisaatio koostuu neljästä eri toimialueesta ja liikelaitos Satadiagista (kuvio 1).



Kuvio 1. Satasairaalan organisaatiorakenne (mukaiillen Satasairaala, organisaatiorakenne 2020).

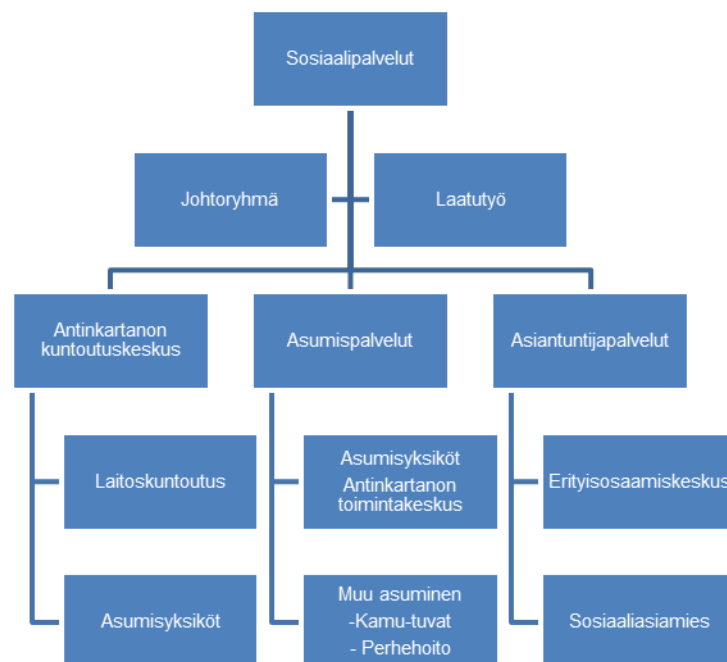
Johtamisen palveluiden toimialueelle kuuluvat mm. talous- henkilöstö- ja hallintopalvelut. Sairaanhoidon toimialueen vastuualueisiin kuuluvat ensihoito ja päivystys, konservatiivinen, operatiivinen ja psykiatrinen hoito sekä lasten- ja naistentaudit sekä synnytykset. Sosiaalipalvelujen toimialue vastaa erityisosaamiskeskuksesta sekä asumis- ja asiantuntijapalveluista. Huoltokeskuksen vastuualueelle kuuluvat tekninen, ruokapalvelu- ja siivouskeskus sekä rakennuttaminen. Satadiagin liikelaitos tuottaa ja vastaa kuvantamis- ja laboratoriopalveluista, väline- ja lääkehuollosta, patologiasta, infektioyksiköstä ja sairaalafysiologiasta. (Satasairaala 2020.)

Satasairaalan sosiaalipalvelujen toimialueella, asiantuntijapalveluiden vastuualueella toimiva erityisosaamiskeskus on asiantuntijaorganisaatio, ja on erikoistunut kehitys-

vammaisuuden eri osa-alueille. Sosiaalipalvelujen toimialueella järjestetään monipuolisia palveluja kehitysvammaisille tai muille oppimisessa, ymmärtämisessä, kommunikoinnissa ja toiminnanohjauksessa tukea tarvitseville ihmisille. Erityisosaamiskeskuksesta työskentelee lääkäri, psykologeja, puheterapeutteja ja sosiaalityöntekijöitä. Erityisosaamiskeskuksesta tarjottaviin palvelumuotoihin kuuluvat poliklinikkamuotoinen vastaanottotoiminta, neuvonta ja tutkimukset. Palveluihin hakeudutaan kotikunnan sosiaalitoimen kautta. (Satasairaala 2020.)

Työ erityisosaamiskeskuksesta on sekä itsenäistä, yhteen erikoisalaan keskittyvää vastaanottotoimintaa, että moniammatillista yhteistyötä eri erikoisalojen kanssa.

Sosiaalipalvelujen organisaatorakenne:



Kuvio 2. Sosiaalipalvelujen organisaatorakenne (mukaiillen Satasairaala, organisaatorakenne 2020).

3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE, TARKOITUS JA TUOTOS

Tarve erityisosaamiskeskuksessa työskentelevien asiantuntijoiden osaamisen kehittämisprojektille syntyi organisaation Sosiaalipalvelujen toimialueella laaditusta strategiasta, jossa yhtenä tavoitteena on henkilöstön erityisosaamisen ylläpitäminen ja vahvistaminen. Strategisen tavoitteen lisäksi osaamisen varmistamisen kehittäminen on yksi sosiaalipalvelujen toimialueen laatutavoitteista (Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä 2020, 44).

Kehittämisprojektin tavoitteena oli ylläpitää ja vahvistaa asiantuntijatasen osaamista Satasairaalan sosiaalipalvelujen toimialueella asiantuntijapalveluiden vastuualueella toimivassa erityisosaamiskeskuksessa.

Otalan (2008, 17) mukaan osaamisen tunnistaminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen on kaikille organisaatiolle tärkeää, koska työntekijöiden osaaminen on organisaation tärkein, aineeton pääoma. Organisaation osaamispääoma muodostaa aineettoman kilpailuedun muihin samalla alalla toimiviin organisaatioihin. Aineettoman kilpailuedun rinnalla on erilaisia konkreettisia kilpailuetuja, esimerkiksi työssä tarvittavia apuvälineitä, jotka ovat kaikkien saatavilla ja tällöin korostuu se, *miten* näitä apuvälineitä käytetään. Kysymykseen ”miten” on olemassa monenlaisia vastausvaihtoehtoja, vastaukset riippuvat apuvälineen mahdollisuuksista, käyttäjän tarpeista ja työntekijän ammattitaidosta eli osaamisesta eli aineettomasta kilpailuedusta suhteuttaa mahdollisuudet ja tarpeet keskenään. Vastausvaihtoehtoja lisää myös työntekijän asiantuntijuus ja mahdollisuus luoda uusia käyttötarkoituksia fyysisille apuvälineille.

Erityisosaamiskeskuksen kaltaisessa yksikössä tuotetaan palveluja ja tietotyötä, jotka onnistuakseen edellyttävät fyysisten resurssien, kuten toimivien apuvälineiden ja työntekijöiden riittävän määrän lisäksi aineettomia resursseja, kuten työntekijöiden asiantuntijatasen osaamista siihen liittyvine ominaisuuksineen.

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli määritellä erityisosaamiskeskuksessa työskentelevien kolmen ammattiryhmän, puheterapian, psykologian ja sosiaalityön asiantuntijoiden tarvitsema osaaminen ja osaamisen eri tasot.

Kehittämiprojektissa saatiin selville osaamiskartoituksen avulla osaamisen taso määritellyillä osaamisen osa-alueilla. Tuloksia suhteutettiin organisaation tarpeisiin ja tätä kautta saatiin selville ne osa-alueet, joilla tarpeisiin nähden tarvittiin osaamisen kehittämistä. Näille osa-alueille luotiin osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka oli tämän kehittämiprojektin tuotos. Kehittämiprojektin tuotoksena syntynyt osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka sisältää ammattiryhmäkohtaiset osaamisprofiilit, julkaistiin erillisenä ja se jäi sosiaalipalvelujen toimialueen nähtäväksi ja käytettäväksi.

Tämän kehittämiprojektin teoreettista viitekehystä ohjaavina tutkimuskysymyksinä olivat:

Mitä asiantuntijatasoinen osaaminen on?

Miten asiantuntijatasoista osaamista kehitetään?

Kehittämiprojektin projektiryhmä koostui YAMK-opiskelijasta, asiantuntijapalveluiden palveluesimiehestä sekä erityisosaamiskeskuksessa työskentelevistä psykologeista, puheterapeuteista ja sosiaalityöntekijöistä. Kehittämiprojektin ohjausryhmän muodostivat tutor-opettaja ja asiantuntijapalveluiden palveluesimies.

4 OSAAMISEN MÄÄRITTELY

ASiantuntijapalveluissa

Osaaminen asiantuntijapalveluita tuottavassa organisaatiossa on useimmiten kapea-alaista, eri tasoille ulottuvaa ja jatkuvaa. Osaaminen on erikoisosaamista ja juuri erikoisosaaminen tekee palvelusta asiantuntijapalvelua. Pelkkä asioiden hyvä, tiedollinen osaaminen ei ole erikoisosaamista vaan erikoisosaaminen muodostuu asioiden tiedollisen osaamisen lisäksi henkilön taidoista soveltaa oppimaansa kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Asiantuntijapalveluita käyttävät asiakkaat ovat kukin yksilöitä omine taustoineen ja asiantuntijan tulee kyetä tunnistamaan asiakkaan yksilölliset tarpeet ja tarjota näihin perustuen ongelmaan toimiva ratkaisu. Asiantuntija toimii yhteistyössä asiakkaan kanssa ja tästä yhteistyöstä syntyy palvelu ja erikoisosaaminen tekee palvelusta asiantuntijapalvelua. Yhteistyön onnistuminen edellyttää asiantuntijalta substanssiosaamisen lisäksi vuorovaikutusosaamista. Asiantuntijalta edellytetään myös työelämäosaamista, jossa työlle asetetut vaatimukset ja työntekijän pätevyys kohtaavat. Työntekijän kompetenssi eli pätevyys muodostuu tiedoista, taidoista ja yksilön niistä ominaisuuksista, joiden avulla hän kehittää ja ylläpitää valmiuksiaan ja kykyjään. Nämä yksilötason osaamiset (kompetenssi, substanssiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen) mahdollistavat organisaation ydinosaamisen muodostumisen. Ydinosaamisen määritellään olevan organisaation kollektiivista kyvykkyyttä, joka muodostuu organisaation avainosaamisesta. Avainosaaminen on kaikkea sitä osaamista, jota organisaation toiminta edellyttää. (Isoherranen 2012, 65; Aho 2018, 33; Salminen 2015, 114.)

4.1 Osaaminen

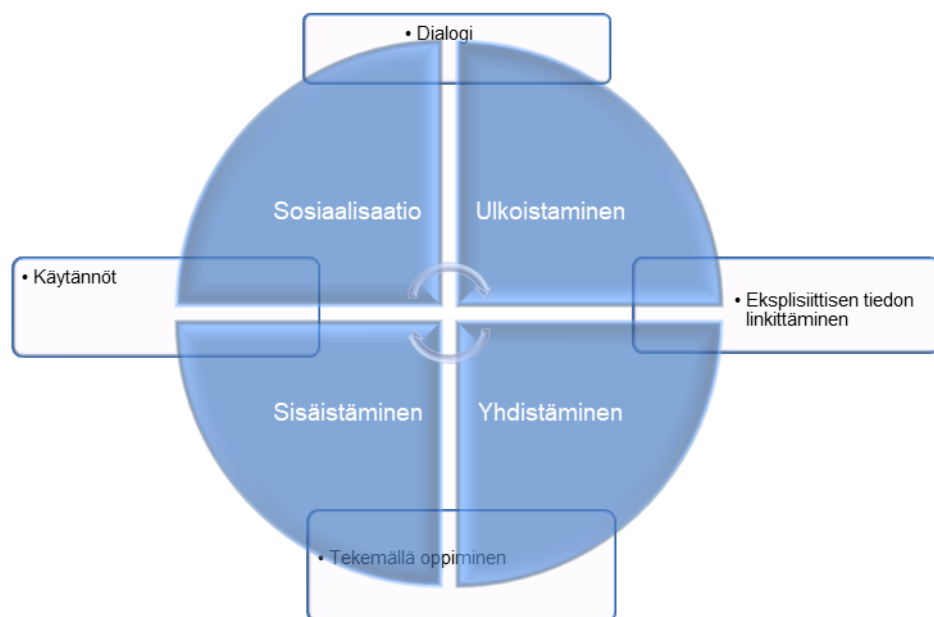
Otala (2008, 50) kertoo osaamisen jakautuvan kahteen osaan, yksilön osaamiseen ja organisaation osaamiseen. Otalan (2008, 53) mukaan yksilötason osaaminen muuttuu organisaatiotason osaamiseksi silloin kun yksilöt jakavat, kehittävät ja yhdistävät osaamistaan ja osaaminen muuttuu organisaation yhteiseksi toimintatavaksi tai näkemykseksi. Kupias (2014) kertoo tiimin tai organisaation osaamisen olevan sitä, mitä tiimin tai organisaation jäsenet yhdessä osaavat. Yksilö- ja organisaatiotason osaamisen lisäksi tarvittava osaaminen voidaan kuvailla työelämäosaamisena (Hanhinen 2010, Salminen 2015), ydinosaamisena (Hanhinen 2010, Kupias 2014, Otala 2008),

substanssiosaamisena (Mönkkönen 2018, Tuomi & Sumkin 2012) ja vuorovaikutusosaamisena (Roos & Mönkkönen 2015, Mönkkönen 2018).

4.2 Yksilö- ja organisaatiotason osaaminen

Yksilötason osaaminen koostuu henkilön tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja kontakteista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista (Ojala 2008, 50). Kupias (2014) kertoo yksilön osaamisen olevan tietojen ja taitojen luovaa ja monipuolista käyttöä, työn priorisointia ja organisointia, ryhmätyöskentelytaitoja, joustavuutta, muutoksiin sopeutumista ja oman toiminnan arviointia ja oppimaan oppimista ja organisaatiotason osaaminen on sitä, mitä tiimin tai organisaation jäsenet yhdessä osaavat.

Viitala (2013) esittää mallin yksilötason osaamisen muuttumisesta organisaatiotason osaamiseksi. Malli on Nonakan, Takeuchin ja Konnon vuonna 1998 julkaisema SECI-malli (socialization, externalization, combination, internalization), jossa lähtöajatuksena on organisaation oppiminen vuorovaikutuksessa. Malissa socialisaatio (socialization) on kokemusoppimista ja mallioppimista, joka tapahtuu ihmisten vuorovaikutuksen kautta. Ulkoistamisella (externalization) tarkoitetaan tietojen käsittelyä tarkoituksellisesti yhdessä. Yhdistämisvaiheessa (combination) edellisen vaiheen tulokset siirtyvät näkyviksi toimintasäännöiksi tai järjestelmiksi ja sisäistämisvaiheessa (internalization) työntekijä ottaa syntyneet uudet toimintasäännöt käyttöönsä omassa työssään.



Kuvio 3. SECI-malli (mukaillen Viitala 2013).

4.3 Substanssiosaaminen

Substanssiosaaminen koostuu sekä koulutuksesta että kokemuksesta. Substanssiosaaminen on ammatin perusteiden hallintaa mutta ei yksinään riitä, mikäli henkilö ei hallitse muita osaamisalueita. Substanssiosaaminen luo varmuutta työhön ja sitä kautta lisää luottamusta niin henkilössä itsessään kuin muiden henkilöiden silmissä (Mönkkönen 2018.) Substanssiosaaminen on siis tehtäväkohtaista osaamista (Sumkin & Tuomi 2012).

4.4 Ydinosaaminen

Hanhinen (2010, 68) ja Kupias (2014) katsovat ydinosaamisen olevan organisaation ainutlaatuista ja syvällistä, yksittäisestä työntekijästä riippumatonta organisaation kollektiivista kyvykkyyttä, erikoisosaamista, jonka työntekijät luovat yhdessä. Ydinosaamisen voi selvittää vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

-Onko tällä osaamisella erityistä arvoa asiakkaiden kannalta?

-Onko tämä osaaminen parempaa kuin kilpailijoilla tai ainutlaatuista vertailuryhmässä?

-Voiko tätä osaamista hyödyntää kun kehitetään uusia palveluja ja tuotteita?

Kamenskyn (2015, 184) ja Otalan (2008, 55) mukaan ydinosaaminen syntyy pitkäaikaisen oppimisen ja kokemuksen tuloksena. Ydinosaamisen syntymiseen vaikuttavat niin organisaation kuin yksittäisen työntekijän kontaktit ja kokemukset, arvot ja asenteet, tiedot ja taidot sekä resurssit. Ydinosaamisen synty vaatii tietoista kehittämistä.

Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta organisaation avainosaamisesta. Avainosaamista on kaikki se osaaminen, jota organisaation toiminta edellyttää. Tarvittava avainosaaminen saadaan määritettyä selvittämällä organisaation osaamistarpeet. Avainosaaminen voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen ja se avainosaaminen, joka on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on strategista osaamista. (Ojala 2008, 54.)

4.5 Työelämäosaaminen

Työelämässä pärjääminen vaatii monenlaisia työelämätaitoja, pelkkä teoreettinen tieto ei riitä (Salminen 2015, 114). Hanhinen esittää väitöskirjassaan Työelämäosaaminen – kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi (2010, 143) työelämäosaamisen mallin ja määrittelee työelämäosaamisen ja sen osa-alueet seuraavasti:

”- Työelämäosaaminen on työntekijän tai työorganisaation menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita, joiden taustalla ovat ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessit.

- Kvalifikaatiot ovat työelämän suunnasta asetettuja työn vaatimuksia, joita työntekijän tulee hallita.

- Kompetenssi on yksilön kognitiivisiin kykyihin ja affektis-konatiivisiin valmiuksiin perustuva potentiaali suoriutua työn vaatimuksista.

- Ammattitaito on työntekijän työsuorituksessa realisoitavaa kvalifikaatioiden edellyttämää ja kompetenssin mahdollistamaa kyvykkyyttä.”

Kompetenssi muodostuu yksilön kognitiivisista kyvyistä ja affektis-konatiivisista valmiuksista. Kognitiivisilla kyvyillä tarkoitetaan yksilön tietoja ja taitoja ja affektis-konatiivisilla valmiuksilla yksilön ominaisuuksia, joiden avulla hän kehittää ja ylläpitää valmiuksiaan ja kykyjään. (Hanhinen 2010, 97.) Kognitio on mielen prosesseja käsitteen muodostamisessa, ongelmanratkaisussa, mielikuvituksessa, havaitsemisessa ja päätöksenteossa sekä tietoisuutta ja ajattelua. Älykkyyden katsotaan kuuluvan kognitiivisiin kykyihin (Hanhinen 2010, 59). Affektiivisilla valmiuksilla tarkoitetaan tunteiden ja emootioiden käsittelemiseen liittyviä valmiuksia. Yksilön temperamentti eli luontaiset käyttäytymispiirteet kuuluvat affektiiviseen alueeseen (Hanhinen 2010, 68). Konaatio on yksilön mielen prosessi, joka liittyy päämääräkäyttämiseen. Konatiiviseen alueeseen kuuluvat tahto- ja motivaatiotekijät. (Hanhinen 2010, 69.)

4.6 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutuksen rooli osana ammatillista osaamista on vahvistunut työympäristön muutoksista johtuen ja siihen liittyy kyky vastavuoroiseen kommunikaatioon asiakkaan, hänen läheistensä ja muiden toimijoiden kanssa (Mönkkönen 2018).

Vuorovaikutusosaaminen on ihmisten keskinäiseen kanssakäymiseen liittyvää osaamista, jossa molemmilla osapuolilla on osuutensa vuorovaikutuksen onnistumisessa. Vuorovaikutusosaaminen on kykyä asettua toisen henkilön kanssa samalle tietämättömyyden alueelle ja etsiä sieltä yhdessä uusia oivalluksia ja ratkaisuja. Vuorovaikutusosaaminen on vaativaa, sillä ihmisten välisiin kohtaamiseen ei ole olemassa vedenpitäviä patenttiratkaisuja, kohtaukset ovat aina erilaisia. Tärkeintä ammattilaisena on pyrkiä toimimaan tilanteessa rauhallisesti ja kuuntelemalla tai havainnoimalla ymmärtää, mitä toinen osapuoli haluaa viestiä. Vuorovaikutuksen keinoin on mahdollista päästä kiinni toisen osapuolen kokemusmaailmaan ja sen kautta uusia oivalluksia ja ratkaisuja sen sijaan, että ammattilainen keskittyi ainoastaan kaavamaisiin ratkaisumalleihin, jotka eivät sovi asiakkaan kokemusmaailmaan. (Mönkkönen 2018.) Tärkeää on, että asiantuntija ei asetu toista osapuolta holhoavaan, säälivään tai lohduttavaan asemaan (Roos & Mönkkönen 2015, 31). Erilaisista ammattilaisille suunnatuista asiakkaan kohtaamiseen valmistavista työkaluista huolimatta onnistuneeseen kohtaamiseen asiakkaan kanssa vaikuttaa suuresti henkilökohtainen, dialoginen elämäntapa, jossa ollaan aidosti kiinnostuneita toisen ihmisen maailmankuvasta ja ajattelutavasta ja annetaan sille tilaa. Vuorovaikutuksessa keskeisintä on kyky rakentaa uutta tietoa yhdessä toisten kanssa. (Mönkkönen 2018.)

4.7 Asiantuntija ja asiantuntijuus

Isoherrasen (2012, 65) mukaan asiantuntijuus on muuttunut kapea-alaisemmaksi ja tiedon lisääntyessä se on myös pirstaloitunut ja asiantuntijat ammattiryhmien sisällä toimivat suuremmalla tietomäärällä mutta suppeammalla osa-alueella aiempaan nähden. Asiantuntijan tulisi kyetä ottamaan huomioon toisten asiantuntijoiden erilaiset tietopohjat ja arvot. Asiantuntijuus koostuu henkilön kognitiivisesta ”kartasta”, johon kuuluvat koulutus, osaaminen ja kokemukset, ”arvokartasta”, johon kuuluu tietoisuus omista arvoista ja henkilön affektiivisesta ulottuvuudesta, jossa analyyttisen ajattelun lisäksi asiantuntija ottaa huomioon tunteet ja tunnistaa päätöksiin liittyviä moraalaisia tekijöitä. Isoherrasen mukaan asiantuntijatasolla pelkät hyvät sosiaaliset taidot eivät riitä, jos taustalla ei ole syvempää ymmärrystä erilaisten näkökulmien, arvojen ja tunteiden merkityksestä dialogissa ja päätösten tekemisessä.

Asiantuntijan määrittäminen voi olla haasteellista, sillä laajasti ajateltuna jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija (Kupias 2014). Asiantuntija on oman

osaamisalueensa huippuosaaja, joka on arvostettu asiantuntija sekä omassa organisaatiossaan että sen ulkopuolella. Hän osaa suodattaa haastavissa tilanteissa oleellisimman hiljaisen tietonsa avulla ja hän toimii kokonaistilanteen syvällisen ymmärtämisen pohjalta. Hänen osaamisensa on jo intuitiivista. Hänellä on hyvät verkostot osaamisalueensa sisällä ja hänen osaamisensa kehittyy jatkuvasti yhdessä muiden alan asiantuntijoiden kanssa. (Ojala 2008, 125; Mylopoulos ym. 2018.)

Asiantuntijan osaaminen voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tietoon, muodolliseen, kokemukselliseen ja metakognitiiviseen tietoon. Muodollinen tieto saadaan koulutuksista ja oppikirjoista, kokemuksellinen tieto saavutetaan kokemuksen kautta ja metakognitiivinen tieto on kykyä tarkastella ja arvioida omaa toimintaansa sekä oppia siitä. (Kupias 2014.)

Ojala (2018, 88) kertoo asiantuntijan täytyvän pystyä ketterään oppimiseen ja kehittämiseen. Asiantuntijan tulee olla luova ja hänen tulee löytää ratkaisuja nopeammin ja mahdollisesti erilaisilla tietoyhdistelmillä kuin ennen. Asiantuntijan tulee olla tavoitteellinen oppija ja hänen tulee koko ajan kehittää osaamistaan eteenpäin.

Asiantuntijalla tulee olla myös metaosaamista eli kykyä ymmärtää organisaation strategia omassa työssään. Metaosaaminen asiantuntijatasolla näkyy yksilön kykyinä osallistua oman yksikön strategian tekemiseen, oman arkityön hallintana, oman osaamisen kehittämisenä ja osallistumisena yhteisen osaamisen vahvistamiseen. (Sumkin & Tuomi, 2012.)

4.8 Asiantuntijaorganisaatio

Pesosen (2007, 30) määritelmän mukaan asiantuntijaorganisaatio tuottaa ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin ja ratkaisuille tyypillistä on niiden ainutkertaisuus vaikeasti hallittavalla alueella. Sipilä (1996, 23) kertoo asiantuntijaorganisaatiossa toimittavan monimutkaisten ja ennalta-arvaamattomien ongelmaratkaisujen parissa. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelee korkeasti koulutettuja henkilöitä ja henkilöstöä koulutetaan aktiivisesti.

Asiantuntijapalvelut syntyvät yhteistyössä palveluntarjoajan tiedosta, taidosta ja luovuudesta ja asiakkaan ja palveluntuottajan välisestä yhteistyöstä, jossa asiantuntija yhdessä asiakkaan kanssa perehtyy asiakkaan tilanteeseen riittävällä tasolla. Asiantuntijapalvelut vaativat erikoisosaamista ja ovat aineettomia. Luonteeltaan asiantuntijapalvelut ovat tietotyötä, suunnittelua tai muuta, henkistä prosessointia. Asiakkaalle asiantuntijapalvelut

näyttäytyvät siis erilaisina ohjeina tai ideoina, joita on edeltänyt pitkä kehittämisprosessi.
(Lehtinen & Niinimäki 2005, 8-12.)

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ASIAANTUNTIJAPALVELUISSA

Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle organisaatiossa tarvittavan osaamisen määrittämisestä. Osaamisen määrittämisen jälkeen organisaatiossa selvitetään, mitä osaamista siellä jo on ja kuinka hyvin olemassa oleva osaaminen vastaa tarvittavaan osaamiseen. Olemassa olevan ja tarvittavan osaamisen välisen kuilun kaventamiseksi organisaatiossa laaditaan osaamisen kehittämisen suunnitelma. Suunnitelmasta käy ilmi, mitä kehitetään, miten kehitetään, missä aikataulussa kehitetään, kuka kehittämisestä vastaa, mitä resursseja kehittäminen vaatii ja miten kehittämistä seurataan ja arvioidaan. (Hätönen 2011, 50; Ojala 2008, 108.)

Organisaatiotason osaamisen kehittämiseen liittyy olennaisesti yksilötason osaamisen kehittäminen. Yksilötason osaamisen kehittämisessä tarvitaan tietoa oppimisesta ja eri tavoista oppia. Jokainen työntekijä on vastuussa oman osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittämistä tapahtuu eri tavoin, se voi tapahtua tietoisesti esimerkiksi koulutusten kautta tai tiedostamatta arjessa. (Hätönen 2011, 50.)

5.1 Yksilötason osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen tapahtuu oppimisen kautta ja siksi osaamisen kehittämisessä tarvitaan tietoa oppimisesta. Oppimista tapahtuu niin kouluissa ja koulutuksissa kuin arkipäiväisissä oppimistilanteissa kuten uutta asiakastietojärjestelmää käyttäessä. Arkipäivän oppimista tapahtuu jatkuvasti, mutta se on usein tiedostamatonta. (Hätönen 2011, 50.)

Kun oppimisen perusteet ovat yksilölle selvät on hänen helpompi tehdä itselleen osaamisen kehittämisen yksityiskohtaisempi suunnitelma, johon hän kirjaa ylös omat oppimistapansa, osaamisensa tavoitteet ja oppimisen menetelmät (Hätönen 2011, 51).

Hätönen (2011, 51) toteaa suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen tueksi tarvittavan tietoa oppimisenäkemyksistä eli siitä, miten kukin vastaanottaa tietoa ja miten kukin oppii uusia asioita. Hätönen esittää David A. Kolbin luoman kokemuksellisen oppimisen mallin, johon kuuluu neljä vaihetta.



Kuvio 4. Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli (mukaillen Hätönen 2011, 51).

Kuviossa 4 on esitetty Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli, jossa oppimisen prosessi voi alkaa mistä vaiheesta tahansa riippuen oppijasta. Kuviossa on oppimisen prosessin lisäksi kuvattu erilaisia oppimistapoja. Toiset oppivat kokemusten kautta, toiset pohdiskelemalla ja havainnoimalla, kolmas oppii ajattelemalla ja analysoimalla ja neljäs tekemällä (Hätönen 2011, 51.)

Kolbin mallin mukaan kokemuksellinen oppiminen edellyttää tiedon saamista ulkopuolelta eli oppijan on oltava vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Oppiakseen yksilön on kokeiltava tietoa aktiivisesti ja tästä kokeilusta syntyy konkreettinen kokemus, jota sitten arvioidaan. Omat havainnoinnit ja reflektoinnit tulisi kyetä muuttamaan käsitteiksi ja malleiksi, joita voi soveltaa aina uudelleen ja uudelleen. (Ojala 2008, 67.)

5.2 Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen

Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen alkaa organisaation vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden tarkastelusta. Tarkastelun tulosten pohjalta määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen. Osaamisen määrittämisen jälkeen laaditaan osaamiskartta, jossa osaaminen ja osaamistarpeet on kuvattu konkreettisesti ja jossa kuvauksen lisäksi on osaamisen arvioinnin kriteerit. (Hätönen 2011, 16.)

Osaamiskartan avulla saadaan tietoa osaamisprofiilien muodostamiseksi. Organisaation johto määrittelee osaamisprofiilin eri ryhmille ja määrittämyksen pohjalta ryhmä konkretisoi

osaamisen ja jatkaa työstämistä edelleen yksilötasolle miettien, kenen tulee hallita mitään osaamista ja miten hyvin, jotta johdon asettama osaamisprofiili kyseiselle ryhmälle täyttyy. Tällä tavoin yhteisöllisyys korostuu ja osaaminen nähdään yhteisöllisenä asiana, ei yksittäisen työntekijän asiana. Organisaation kannalta olennaisinta on, että työntekijöiden osaamisesta syntyy tarkoituksenmukainen yhdistelmä. (Hätönen 2011, 27.) Osaamisprofiileja voidaan kuvata keskiarvoina silloin kun laaditaan osaamisprofiilia isolle ryhmälle, joka hoitaa samanlaisia tehtäviä. Frekvensseinä kuvatussa osaamisprofiilissa kuvataan, kuinka monella henkilöllä tulee olla mitään osaamista ja millä tasolla. Osaamisprofiilin voi kuvata edellisten lisäksi myös henkilökohtaisena profiilina, jolloin profiiliin voi määrittää esimerkiksi kehityskeskustelussa yhdessä esimiehen kanssa. (Hätönen 2011, 28.)

Osaamisen tavoiteprofiilit muodostetaan osaamisen arviointia varten. Arviointi muodostaa lähtökohdan osaamisen kehittämiseksi ja sen avulla tuotetaan tietoa kehittämistavoitteiden asettamista varten. Osaamisen arviointia voidaan toteuttaa esimerkiksi itsearviointeilla, esimiehen tekemänä arviointina tai 360° -arviointina, joissa arviointeja saadaan muilta kollegoilta, asiakkailta tai alaisilta. (Hätönen 2011, 16.) Osaamisen arviointien tulokset tallennetaan, jotta niitä voidaan hyödyntää kehittämissuunnitelmien laadinnassa (Hätönen 2011, 48).

Arviointien tulosten pohjalta laaditaan suunnitelmat osaamisen kehittämistä varten. Kehittämisen menetelmiä on useita ja siksi oleellista on myös kehittämisen arviointi. (Hätönen 2011, 16.) Kehittämissuunnitelmat liittyvät tavoitteelliseen ja jatkuvaan henkilöstön kehittämiseen ja niissä yhdistyvät yksilön ja organisaation tavoitteet. Tavoitteet on syytä asetella huolella ja realistisesti ja niiden tulee kuvastaa sekä yksilölle että organisaatiolle tärkeitä muutoskohteita. Kehittämissuunnitelmassa kuvataan, mitä kehittyminen vaatii ja kuinka sen voi toteuttaa. (Hätönen 2011, 54.)

5.3 Osaamisen kehittämissuunnitelma

Osaamisen kehittämissuunnitelman tarkoituksena on ohjata osaamisen kehittämistä ja siinä tehdään näkyväksi oppimisprosessi ja toivottu muutos (Puhakka ym. 2011).

Kehittämissuunnitelmassa vastataan siihen, mitä kehitetään, miten kehitetään, kuka kehittämisestä vastaa, millaisella aikataululla kehittäminen tapahtuu, mitä resursseja

kehittäminen vaatii ja miten kehittämistä seurataan ja arvioidaan (Puhakka ym. 2011; Hätönen 2011, 54).

Kehittämissuunnitelmaan tulevat osaamisen osa-alueet määräytyvät osaamiskartoituksen tulosten ja organisaatiotasolla määritellyiden osaamistarpeiden mukaan. Kehittämisen menetelmä valikoituu kehitettävän osa-alueen mukaan. Kehittämisen menetelmiä on useita. Hätönen (2011, 56) on jaotellut kehittämisen menetelmät viiteen eri ryhmään:

- ohjausmenetelmät- ja tehtävät (mm. perehdyttäminen, mentorointi)
- opiskelu ja koulutus (mm. täydennyskoulutus ja opintomatkat)
- laajenevat työ- ja vastuutehtävät (mm. työkierto ja erilaiset komennukset)
- kehittymistä tukeva työkuultuuri (mm. kehityskeskustelut ja työpajat)
- yhteistoiminta (mm. työparityöskentely ja tiimityö)

Kehittämisestä vastaava henkilö valitaan kehitettävän osa-alueen mukaan. Erityisosaamiskeskuksen palveluesimies toimii vastuuhenkilöiden vastaavana ja huolehtii tarvittavien resurssien järjestämisestä yhdessä kehittämisen osa-alueen vastaavan henkilön kanssa. Osa-alueen kehittämistä vastaava suunnittelee yhdessä työntekijöiden kanssa kehittämisen aikataulun, menetelmät ja seuranta- ja arviointitavat.

5.4 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

eOsmo-hankkeessa julkaistussa Osaamisen hallinnan oppaassa osaamisen kehittämisen tärkeimpänä menetelmänä pidetään avointa ja jatkuvaa keskustelua tulevaisuuden tavoitteista ja niissä tarvittavista osaamistavoitteista. Osaamisen kehittämisessä suurin osa tapahtuu työssä oppimalla ja osaamista jakaen ja siirtäen. (Puhakka ym. 2011.)

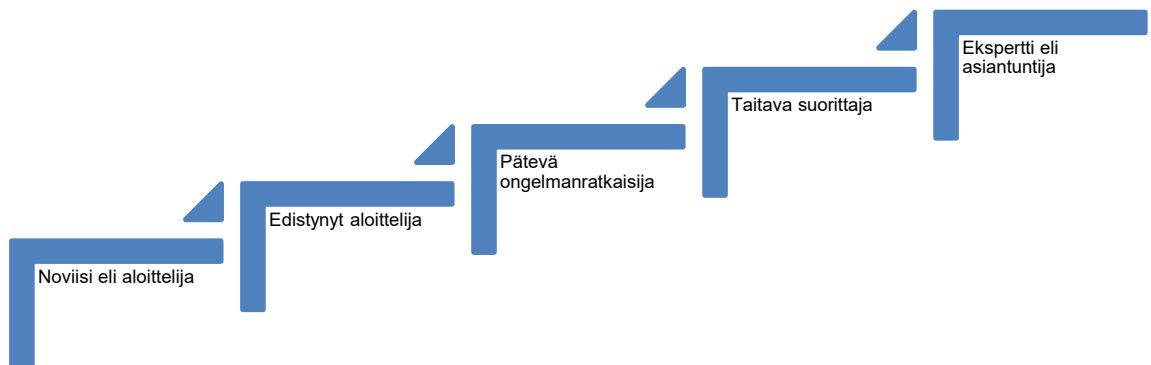
Kupias (2014) jakaa kehittämisen ulkopuolisten tuella tapahtuvaksi ja esimiehen ohjauksella tapahtuvaksi. Ulkopuolisten tuella tapahtuu mm. benchmarking, mentorointi, koulutus, osaamiskartoitukset, työnohjaus ja valmennus. Esimiehen ohjauksella järjestyy mm. kehittämispäivät ja -palaverit, ideavartit, osaamiskartoitukset, työkierto, perehdyttäminen ja tutorointi. Esimiehen tehtäviin kuuluu edellä mainitun lisäksi mahdollistaa palautteen anto ja saaminen sekä oppimista tukevien rakenteiden vaaliminen ja kehittäminen.

Kauhanen (2012, 153) jakaa kehittämisen menetelmät työpaikalla toteutettaviin ja työpaikan ulkopuolella toteutettaviin. Työpaikalla toteutettaviin menetelmiin lasketaan kuuluvaksi mm. mentorointi, työkierto, perehdyttäminen ja jokapäiväinen johtaminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia menetelmiä ovat mm. opintokäynnit, opiskelu ja ammattikirjallisuuden lukeminen.

5.5 Asiantuntijana kehittyminen

Osaamisen kehittyminen vahvistaa asiantuntijuutta ja asiantuntijana kehittyminen lisää halua kehittää osaamista. Osaaminen ja asiantuntijuus tarvitsevat toinen toisiaan, osaaminen yksinään ei ole asiantuntijuutta ja asiantuntijuus edellyttää monenlaista osaamista.

Asiantuntijan osaamisen kehittymistä voidaan kuvata Dreyfusin mallin viisiaskelmaisella portaikolla (kuvio 5), jossa ensimmäisellä askelmalla on noviisi ja viidennellä askelmalla on asian-tuntija. Uudessa työssä aloitteleva työntekijä eli noviisi toimii ulkoapäin tulevien ja valmiiden toimintaohjeiden mukaisesti kyseenalaistamatta niitä. Toisella askelmalla kehittynyt aloittelija pystyy jo huomaamaan eri tilannetekijöitä ja joustamaan niiden mukaan. Kolmannella askelmalla työntekijä kykenee asettamaan työlleen itse tavoitteita ja toimii tuloskeskeisesti ja on näin ollen pätevä ongelmanratkaisija. Neljännellä askelmalla työntekijä on taitava suorittaja, joka näkee työnsä kokonaisuuden ja pystyy hyödyntämään omia kokemuksiaan ja toimimaan tilannekohtaisesti. Viidennen, asiantuntijan askelman työntekijä saavuttaa kun hän pystyy hyödyntämään omia kokemuksiaan maksimaalisesti, on sitoutunut tehtäväänsä ja suhtautuu siihen innostuneesti. Viidennellä askelmalla työntekijä analysoi omaa toimintaansa aktiivisesti. (Kupias & Salo 2014; Persky & Robinson 2017.)



Kuvio 5. Dreyfusin malli (mukaillen Salo & Kupias 2014).

Asiantuntijan työssään kohtaamiin haasteisiin ei välttämättä ole olemassa valmista ratkaisua vaan asiantuntijan on itse ajateltava, tutkittava ja puntaroitava eri vaihtoehtoja. Asiantuntija tarvitsee oman substanssiosaamisensa lisäksi rohkeutta, kykyä ottaa kantaa monimutkaisiin asioihin ja kykyä tehdä johtopäätöksiä. (Aho 2018, 33.)

6 KEHITTÄMISPROJEKTIN ETENEMINEN

Tarve erityisosaamiskeskuksessa työskentelevien asiantuntijoiden osaamisen kehittämisprojektille syntyi organisaation sosiaalipalvelujen toimialueella laaditusta strategiasta, jossa yhtenä tavoitteena on henkilöstön erityisosaamisen ylläpitäminen ja vahvistaminen. Strategisen tavoitteen lisäksi osaamisen varmistamisen kehittäminen on yksi sosiaalipalvelujen toimialueen laatutavoitteista.

6.1 Kehittämiprojektin aikataulu ja suunnitteluvaihe

Ensimmäisessä yhteisessä kokoontumisessa yksikön strategiapäivässä keväällä 2018 käytiin yhdessä läpi, mitä kehittämisprojektille halutaan saavuttaa ja miksi osaamisen ja sen tasojen määrittäminen on tärkeää. Osaamiskartoituksen sisällön luomista ohjaavina tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Minkälaista osaamista erityisosaamiskeskuksen asiantuntijoilla tulee olla kyetäkseen suoriutumaan työtehtävistään asiantuntijatasoisesti?
2. Minkälaisiksi osaamisen tasot tulee määritellä, jotta eri tasoilla olevat asiantuntijat voivat niihin vastata?

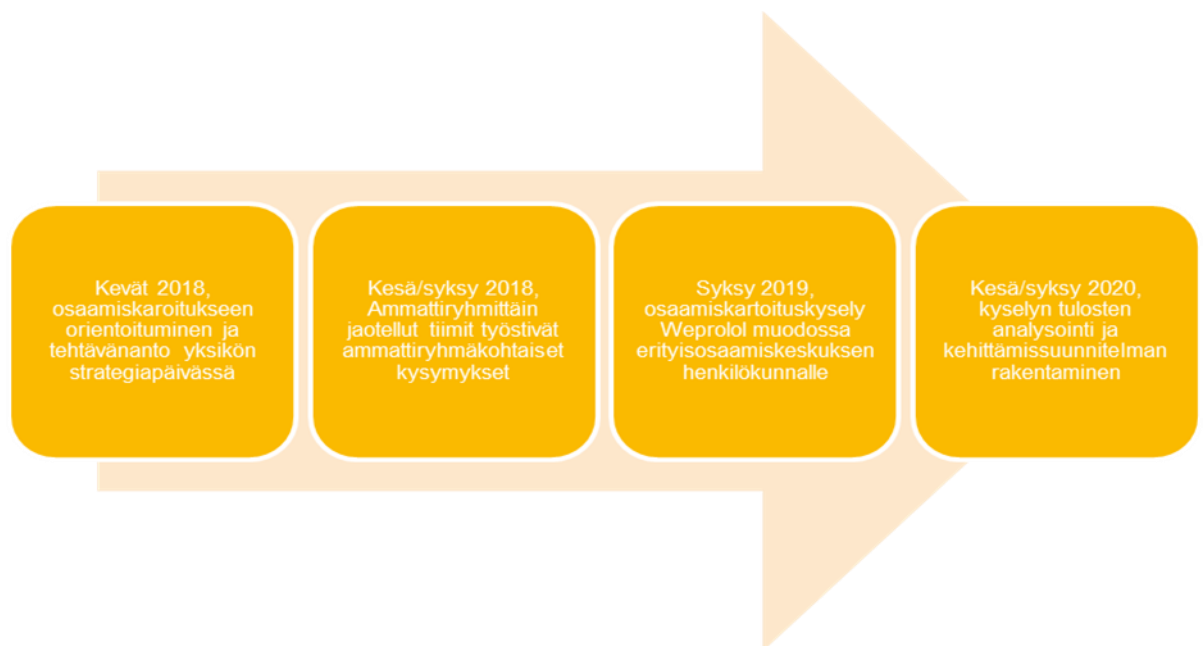
Tämän jälkeen jokainen ammattiryhmä (psykologit, sosiaalityöntekijät ja puheterapeutit) loivat oman osuutensa osaamiskartoituskyselyyn koskien oman ammattiryhmänsä osaamistarpeita. Osaamistarpeiden määrittelyn jälkeen jokainen ammattiryhmä määritteli osaamisen tasot kullekin osaamisalueelle. Osaamistarpeet ja osaamisen tasot määriteltiin työpajatyöskentelynä ammattiryhmittäin. Työpajoja järjestettiin sekä ammattiryhmittäin että yhdessä eri ammattiryhmien kanssa. Kaikkien ammattiryhmien yhteisissä työpajoissa käytiin luotuja määritelmiä osaamistarpeesta ja sen osaamisen tason määrittelyistä läpi ja näin eri ammattiryhmät saivat toisilta ammattiryhmiltä erilaisia näkökulmia myös omaan osuuteensa. Ammattiryhmittäin järjestetyissä työpajoissa jokainen ammattiryhmä kävi läpi omaa työtänsä ja mietti juuri siinä työssä tarvittavaa osaamista ja mistä osa-alueista tarvittava osaaminen koostuu. Näiden työpajamietintöjen pohjalta muotoituivat osaamiskartoituksessa olevat kysymykset. Osaamisen tasot määriteltiin asteikolle 1-5, jossa taso 1 edustaa vasta-alkajaa ja taso 5 eksperttiä. Tasojen määrittelyn apuna käytettiin Otalan (2008, 124) taulukkoa (taulukko 1) osaamisen tason määrittelystä henkilön osalta.

Taulukko 1. Otalan taulukko osaamisen tason määrittelystä yksilötasolla (mukaillen Ojala 2018, 124).

Osaamistaso	Määritelmä yksilötasolla	Tason kuvaus
1	Vasta-alkaja	Vasta-alkajalla voi olla paljon teoreettista tietoa, jota hän ei vielä pysty sitouttamaan käytäntöön. Hän ei osaa soveltaa teoriaa tai työtä ohjaavia sääntöjä.
2	Edistynyt	Edistyneellä on jonkin verran työkokemusta ja kokemuksen kautta hän on saanut esimerkit oppimilleen teorioille. Suoriutuu itsenäisesti yksinkertaisimmista työtehtävistä. Tarvitsee ohjausta monimutkaisimmissa tehtävissä.
3	Osaaja, ammattilainen	Selviytyy itsenäisesti työtehtävistä ja uusista tilanteista. Omaa jo hiljaista tietoa ja intuitiota omalta alueeltaan. Voi toimia tason 1 ja 2 henkilöiden opastajana.
4	Kokenut ammattilainen	Näkee tilanteen kokonaisuutena pitkäaikaisten tavoitteiden valossa. Omaa paljon hiljaista tietoa, jonka avulla osaa laittaa asiat/tehtävät tärkeysjärjestykseen. On yrityksessä arvostettu osaaja.
5	Ekspertti	On osaamisalueensa huippuosaaja ja arvostettu asiantuntija omassa organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Osaaminen on intuitiivista. Osaaminen kehittyy jatkuvasti.

Osaamiskartoituksessa on ammattiosaamisen lisäksi määritelty organisaatiotasolta tulevat osaamisvaatimukset koskien mm. tietoturva- ja salassapitovelvollisuuksien osaamista ja organisaation arvopohjan osaamista. Tämän kaikille ammattiryhmille yhteisen osion pohjana käytettiin Satasairaalan sosiaalipalvelujen toimialueen asumisen ja kuntoutuksen puolen henkilökunnalle tehdyn osaamiskartoituksen yhteistä osiota. Tämä yhteinen osio hyödynnettiin kaikille samana ajatuksella, että jos sosiaalipalvelujen toimialueen vaatimissa osaamisalueissa nousee kehittämisen tarvetta, tämä kehittäminen voidaan toteuttaa kaikille sosiaalipalvelujen toimialueen työntekijöille yhteisesti, esimerkiksi sisäisenä koulutuksena.

Osaamistarpeita, tarpeiden osaamistasoja ja osaamiskartoituskyselyä hiottiin lopulliseen muotoonsa syksystä 2018 kevääseen 2019. Osaamiskartoituskysely erityisosaamiskeskuksen henkilökunnalle suoritettiin syksyllä 2019 ja tulokset olivat käytettävissä ja analysoitavissa keväällä 2020.



Kuvio 6. Kehittämisprojekti prosessikaaviona esitettynä.

6.2 Kehittämisprojektin tutkimusosuus

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, koska tässä kehittämisprojektissa haluttiin muodostaa kokonaiskuva erityisosaamiskeskuksessa työskentelevien asiantuntijoiden tarvitsemasta osaamisesta ja osaamisen tasoista. Tässä tutkimuksessa

tutkimuskohteen muodosti erityisosaamiskeskuksessa työskentelevien kolmen ammattiryhmän, psykologien, puheterapeuttien ja sosiaalityöntekijöiden, osaaminen. Nämä ammattiryhmät toteuttavat erityisosaamiskeskuksen tarjoamat asiantuntijatason palvelut ja valikoituivat siksi tämän tutkimuksen kohderyhmäksi. Tutkimuksellinen lähestymistapa oli laadullinen.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia syvällisesti yhtä ilmiökokonaisuutta (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 180). Tapaustutkimuksen avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi ym. 1996, 125). Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteelle ominaisten piirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tapaustutkimukselle olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 180).

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä oli aineistolähtöinen eli pääpaino oli saadussa aineistossa. Saatuun aineistoon perustuen laadittiin kehittämissuorituksen tuotos. Induktiivisella eli aineistolähtöisellä menetelmällä tarkoitetaan etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimusosuutta lähestyttiin kvalitatiivisesti, koska tutkimuksella haluttiin nostaa esille jo olemassa olevia tosiasioita. Tässä tutkimuksessa tietoa haettiin kokonaisvaltaisesti, tieto kerättiin kohdejoukolta, käytettiin aineistolähtöistä analyysia, aineisto hankittiin kyselylomakkeen avulla ja kohdejoukko oli valittu tarkoituksenmukaisesti. Kaikki edellä mainitut piirteet ovat tyypillisiä laadulliselle tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 1996, 155.)

6.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aineisto kerättiin osaamiskartoituskyselyn avulla. Osaamiskartoituskysely lähetettiin erityisosaamiskeskuksessa valituissa ammattiryhmissä (psykologit, puheterapeutit ja sosiaalityöntekijät) työskenteleville seitsemälle asiantuntijalle.

Osaamiskartoitus päätettiin toteuttaa kyselymuotoisena sen helpon toteutettavuuden ja soveltuvuuden vuoksi. Kyselymenetelmänä on yksi aineistonkeruun perusmenetelmistä ja sen avulla on mahdollista selvittää vastaajien ajatuksia ja kokemuksia (Hirsjärvi ym. 1996, 174). Kyselyn etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto niin määrällisesti kuin sisällöllisesti ja heikkoutena on sen mahdollisuus jäädä pinnalliseksi, koska ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat kyselyyn, miten

hyvin kyselyn vastausvaihtoehdot on laadittu vastaajien näkökulmasta tai miten hyvin vastaajat ovat perillä kyselyn aihealueesta (Hirsjärvi ym. 1996, 184; Valli 2018, 262). Kysely luotiin lähetettävään muotoon Webropol-työkalua käyttäen ja oli siinä muodossa helposti lähetettävissä vastaajille sähköpostitse. Sähköpostitse lähetettyyn kyselyyn vastaajat saivat vastata silloin kuin se heille parhaiten sopi. Erillistä saatekirjettä ei vastaajille lähetetty, koska kaikki vastaajat olivat mukana osaamiskartoituksen sisällön luomisessa alusta alkaen ja siten tiesivät, mistä kyselyssä oli kyse.

Osaamiskartoituksen avulla haettiin vastausta kysymykseen:

Millä tasolla osaaminen on eri osaamisen osa-alueilla?

6.4 Osaamiskartoituksen rakenne ja sisältö

Tämän kehittämisprojektin osana luotu osaamiskartoituskysely on jaettu kolmeen osaan:

1. Organisaatio-osaaminen, joka on kaikille vastaajille yhteinen ja samansisältöinen
2. Ammattiosaaminen, joka on jokaiselle ammattiryhmälle oma ja kysymykset koskevat ko. ammattiryhmää
3. Kehittämisen- ja kehittymisosaamisen osio, joka on kaikille vastaajille yhteinen ja samansisältöinen

Organisaatio-osaaminen osiossa kysyttiin organisaation arvoihin ja toimintatapoihin liittyvää osaamista. Organisaation arvojen tunteminen ohjaa ja rajaa työntekijää toimimaan työssään arvojen mukaisesti ja näin arvot auttavat työntekijöitä toimimaan samojen raamien sisällä. Samojen raamien sisällä toimiminen lisää työn merkityksellisyyttä sekä työntekijöiden että asiakkaiden näkökulmasta yhdenmukaistamalla toimintatapoja ja -kulttuuria. Arvojen lisäksi osiossa kysyttiin laadunhallintaosaamista, verkostotyön osaamista, turvallisuusosaamista ja eettistä osaamista. Laadunhallintaosaaminen on osa asiantuntijan työtä, hänen tulee tuntea organisaationsa laatutavoitteet ja toimia työssään niiden mukaisesti. Erityisosaamiskeskuksen asiakkaina on kehitysvammaisia tai muita oppimisessa, ymmärtämisessä, kommunikoinnissa ja toiminnanohjauksessa tukea tarvitsevia henkilöitä, jonka vuoksi työntekijöiden tulee osata toimia haastavassakin asiakastilanteessa turvallisesti molempien osapuolten näkökulmasta. Haastavat tilanteet vaativat turvallisuusosaamisen lisäksi eettistä osaamista.

Ammattiosaamisen tasoa selvittävässä osiossa kysymykset koskivat kyseessä olevan ammattiryhmän asiantuntijatason työssä tarvitsemaa ammatti- eli substanssiosaamista. Substanssiosaamisella tarkoitetaan sitä osaamista ja keskeisintä tietotaitoa, jota työntekijä tarvitsee kyetäkseen harjoittamaan ammattiaan. Kysymykset luotiin vastaamalla kysymykseen, minkälaista osaamista juuri tässä työssä tarvitaan ja mitä elementtejä tarvitaan osaamiseen liittyä, jotta työn pystyy hoitamaan laadukkaasti. Esimerkkinä kysymys asiakasryhmien vetämisen osaamisesta. Ammattiryhmä pohti, mitä elementtejä juuri sen ammattiryhmän asiakasryhmien vetämiseen liittyä ja mitkä elementit tekevät vetämisestä laadukasta ja asiantuntijatasoista. Lopulta muodostui kysymys joka sisälsi mm. sellaisia termejä kuin ryhmädynamiikan tuntemus, ryhmänvetäjän luovuus, joustavuus ja taito ottaa eri näkökulmia esille ja ryhmän kehittämisen osaaminen. Ammattiryhmästä riippuen osion kysymykset koskivat muun muassa käytössä olevien ja mahdollisesti käyttöön tulevien kuntoutusmenetelmien ja diagnostisten kriteerien osaamista, moniammatilliseen verkostotyöhön liittyvien elementtien tuntemista ja osaamista sekä oman ammattiryhmänsä edustajana toimimista esimerkiksi konsulttina tai kouluttajana.

Kehittämisen- ja kehittymisosiossa kysymykset liittyivät sekä yksilön oman osaamisen kehittämisen osaamiseen että osaamisen jakamisen osaamiseen. Asiantuntijatason työssä osaamisen kehittämisen osaaminen on yhtä tärkeää kuin perusosaamisen kehittämisen osaaminen. Asiantuntijana toimiminen edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja erilaisten toimintamallien käyttöönottoa ja kehittämistä. Osaamisen jakamisen osaaminen lisää sekä omaa osaamista että ymmärrystä toisen osaamisesta ja antaa näkökulmia siihen, minkälaisia muita tapoja oman tavan lisäksi on oppia uusia asioita ja esittää uusia asioita muille. Osiossa selvitettiin muun muassa työskentely- ja toimintatapojen kehittämisen osaamista ja muutoksen hallinnan osaamista. Sen lisäksi, että asiantuntijatason työssä edellytyksenä on jatkuva uuden oppiminen ja valmiiden uusien työskentely- ja toimintamallien käyttöönotto, tulee asiantuntijan hallita myös uusien työskentely- ja toimintamallien kehittäminen. Uusien tapojen käyttöönotto ja kehittäminen sekä osaamisen lisääntyminen tuovat aina mukanaan muutoksia, ja näin ollen asiantuntijan tulee osata muutoksen hallinta omassa työssään.

Osaamiskartoituksen rakenne tiivistetysti (taulukko 2):

Taulukko 2. Osaamiskartoituksen rakenne.

	Osaamiskartoituksen sisältö	Kysymystyyppi
Taustakysymykset	mm. - koulutustausta - lisä- ja täydennyskoulutus - työkokemus	monivalintakysymykset avoimet kysymykset kysymyksiä 6 kpl
Organisaatio-osaaminen	mm. - laadunhallinta - yhteiskunnan asettamat vaatimukset - turvallisuuden hallinta - arvot	Likert-asteikko (1-5) kysymyksiä 9 kpl
Ammattiosaaminen	mm. - menetelmäosaaminen - diagnostisten kriteerien hallinta	Likert-asteikko (1-5) kysymyksiä puheterapeuteilla 20 kpl psykologeilla 27 kpl sosiaalityöntekijöillä 22 kpl
Kehittymis- ja kehittämisosaaminen	mm. - kouluttaminen - työn vaikutukset ja vastuu - muutosten hallinta - itsereflektio ja kehittäminen	Likert-asteikko (1-5) kysymyksiä 6 kpl
Täydentävät kysymykset	mm. - mikä on koulutustarpeesi tämän kyselyn perusteella?	monivalintakysymykset avoimet kysymykset kysymyksiä 5 kpl

6.5 Tutkimusaineiston analysointi

Osaamiskartoituksen tuloksista voidaan laatia erilaisia osaamisprofieileja, joissa yhdistetään osaamisalueet ja osaamistasot. Osaamisprofieileja voidaan määrittellä niin yksilöille kuin ryhmille ja niitä voidaan kuvata keskiarvojen tai frekvenssien kautta. Kun laaditaan osaamisprofieilia isolle, samanlaisia tehtäviä hoitavien henkilöiden ryhmälle, käytetään

keskiarvoina kuvattua profiilia (kuvio 7). Tämä tapa sopii myös seurantaan eli kun halutaan tutkia mahdollista muutosta osaamisissa tietyin aikaväleihin (Hätönen 2011, 28,29.)



Kuvio 7. Osaamisprofiili keskiarvoina (mukaillen Hätönen 2011, 28)

Osaamiskartoituksen vastausprosentti oli 100 %. Jokainen, jolle osaamiskartoituskysely lähetettiin, vastasi siihen. Tässä kehittämissuorituksessa osaamiskartoituksen vastauksista muodostettiin keskiarvoina kuvatut osaamisprofiilit. Keskiarvo saatiin laskemalla yhteen vastausten pistemäärä, joka on yhtä kuin vastaajien yhteenlaskettu osaamisen taso ja jakamalla saatu pistemäärä vastaajien lukumäärällä. Ammattiosaamista selvittävässä osiossa osaamisprofiili muodostettiin jokaiselle ammattiryhmälle erikseen ja kaikille yhteisissä osioissa, organisaatio-, kehittämissuoritus- ja kehittämissuoritusosaaminen, osaamisprofiili muodostettiin kaikille yhteiseksi. Osaamiskartoituksen kysymykset oli laadittu siten, että jokaisella vastaajalla on mahdollisuus vastata kysymykseen, olipa vastaaja sitten vastaalkaja tai jo useita vuosia alalla työskennellyt. Tähän vedoten taustakysymykset jätettiin huomiotta tuotosta luodessa.

Organisaatio-osaaminen ja kehittämissuoritus- ja kehittämissuoritusosaaminen näyttäytyivät osaamisprofiilina kuvattuna melko tasaiselta osaamisen tason suhteen, molemmilla osa-alueilla keskiarvo pysytteli pääsääntöisesti yli tavoitteeksi määritellyn arvon 3,5. Ammattiosaamista kuvaavissa osaamisprofiileissa oli enemmän vaihtelua osaamisen tasoissa. Osassa osaamisissa jäätin alle ja osassa taasen menttiin reilusti yli asetetun tavoitearvon.

Avoimien kysymysten avulla pyrittiin saamaan selville, kohtaavatko saadut tulokset vastaajan oman näkemyksen kanssa siitä, mitä osaamista tulisi kehittää ja onko kartoituksesta jäänyt jokin vastaajan mielestä olennainen osa-alue pois. Avoimien kysymysten vastauksen perusteella vastaajat olivat suurelta osin samoilla linjoilla siitä, mitä osaamista tulisi kehittää kuin mitä tuloksetkin kertoivat.

Erityisosaamiskeskuksen työryhmä oli määritellyt vaadittavan osaamisen tason olevan keskiarvoltaan vähintään 3,5 jokaisella osaamisen osa-alueella. Osaamisen kehittämisen suunnitelma tehtiin niille osa-alueille, joissa tulosten keskiarvo jäi alle määritellyn ja jotka koettiin tavoitteiden kannalta merkityksellisiksi.

6.6 Kehittämisprojektin tuotos

Kehittämisprojektin tuotoksena luotiin osaamisen kehittämisen suunnitelma niille osaamisen osa-alueille, joissa osaamisen taso jäi alle asetutun 3,5 keskiarvon. Keskiarvon alle jääneet osaamisen osa-alueet käytiin projektiryhmässä läpi ja mikäli osa-alueita oli useampia, valittiin niistä yksi tai kaksi, tavoitteiden kannalta tärkeintä osa-aluetta. Osaamisen kehittämissuunnitelman pohjana käytettiin Hätösen (2011, 109) esittämää pohjaa kehittämissuunnitelmaksi (taulukko 3). Osaamisen kehittämissuunnitelma julkaistiin omana raporttinaan ja jäi erityisosaamiskeskuksen käyttöön.

Taulukko 3. Ryhmän kehittämissuunnitelma (mukaillen Hätönen 2011, 109).

Kehitettävä osaamisalue	Kehittämiseen osallistuvat henkilöt	Osaamisen taso nyt / tavoite	Kehittämisen tavoitteet ja menetelmät	Seuranta ja muuta huomioitavaa
Osaamisalue 1				

Osaamisen kehittämisen suunnitelma koostui sekä osaamisen kehittämisen teoriasta että yksityiskohtaisemmista suunnitelmista valittujen osaamisen osa-alueiden kehittämisestä. Osaamisen kehittämisen teoriaosuudessa hyödynnettiin tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä muodostettaessa saatua tietoa osaamisesta ja asiantuntijuudesta sekä asiantuntijatasoisen osaamisen kehittymisestä. Suunnitelmassa nostettiin esille yksilötason osaamisen kehittäminen, jonka auki kirjoittamisessa käytettiin apuna Kolbin

mallia (kuviot 4) kokemuksellisesta oppimisesta. Yksilötason osaamisen kehittäminen nostettiin esille havainnollistamaan erilaisia tapoja oppia uutta. Erityisosaamiskeskuksessa tehdään työtä sekä yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa että yksin ja näin syntyy erilaisia mahdollisuuksia oppia uutta. Tällöin yksilötason kehittämisen tiedostaminen ja kehittämisen eri tavat ovat oppimisen kannalta tärkeitä.

Suunnitelmassa on julkaistu osaamiskartoituksen tulokset osioittain keskiarvoina kuvattuina. Tulosten ja tarpeiden perusteella psykologeille ja sosiaalityöntekijöille tuli molemmille yksi kehitettävä osaamisen osa-alue ja puheterapeuteille kaksi osaamisen osa-alueita.

Esimerkki osaamisen kehittämisen suunnitelmasta:

Kehitettävä osaamisalue: perhetyön osaaminen

Kehittämiseen osallistuva henkilöt: erityisosaamiskeskuksessa työskentelevät työntekijät

Osaamisen taso nyt/tavoite: Osaamisen taso nyt keskiarvona 1,6. Tavoitteena saavuttaa keskiarvo 3,5.

Kehittämisen tavoitteet: Tavoitteena on syventää perhetyöhön liittyvää osaamista. Lisääntyneen tiedon ja kokemuksen myötä pystyy tekemään työtä haastavien ja moniongelmaisten perheiden kanssa suunnittelemalla yksilöllisempiä toimintatapoja ja kuntoutusta perheeseen.

Kehittämisen menetelmiä:

1. etsiä tietoa sopivista perhetyön kuntoutukseen liittyvistä koulutuksista ja mahdollisuuksien mukaan osallistua niihin
2. hankkia tietoa menetelmistä itsenäisesti ja soveltaa oppimaansa/luke- maansa omaan työhön
3. tiedon jakaminen (koulutuksista ja niiden sisällöstä, omista onnistu- neista kokemuksista perhetyössä) esimerkiksi tiimipalavereiden yhtey- dessä

Seuranta ja muuta huomioitavaa: perhetyön osaamisen kehittymistä seuraa jokainen työntekijä itse miettimällä oman toimintansa ja/tai työtapojensa muuttumista lisätiedon saamisen myötä. Itsearviointiin lisäksi kehittymistä seurataan osaamiskartoituksen

avulla. Kehittymisen vaikutusta asiakastyöhön seurataan asiakkailta kerätyn palautteen avulla.

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

Tämän kehittämisprojektin tarve syntyi sosiaalipalvelujen strategiasta, jossa yhtenä tavoitteena on henkilöstön osaaminen ja sen päämääränä on erityisosaamisen ylläpitäminen ja vahvistaminen. Otalan (2008, 109) mukaan tällainen strategialähtöinen osaamistarpeiden selvittäminen auttaa organisaatiota luomaan uusia, yhteisiä näkemyksiä ja visioita organisaation toimintaan. Yhteinen osaamistarpeiden selvittäminen lisää kommunikaatiota ja strategian merkityksen ymmärtämistä ja on siten hyvä tapa viedä strategiaa käytännön tasolle.

Kehittämisprojektiin vahvasti liittyvään osaamiskartoitukseen ja sen luomiseen osallistivat valittujen kolmen ammattiryhmän kaikki erityisosaamiskeskuksessa työskentelevät edustajat. He sitoutuivat osaamistarpeiden määrittelyyn kiitettävästi ja loivat ammattiryhmänsä ammattiosaamista kuvaavat kysymykset ja osaamisen tasot. Ammattiryhmät tekivät yhteistyötä keskenään ja tarvittaessa poimivat toisen ammattiryhmän esiin nostamia osaamisen alueita omaan kysymyspatteristoonsa. Ammattiryhmät työstivät kysymykset oman työnsä ohessa ja vastasivat itse ajankäytön järjestämisestä. Vahvaan motivoitumiseen vaikutti mahdollisesti se, ettei vastaavaa ammattiosaamista kartoittavaa kyselyä ollut aiemmin tässä yksikössä tehty. Nyt asiantuntijat pääsivät tekemään oman, tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisensa näkyväksi. Kysymykset luotiin siis siellä, missä osaaminen ja osaamisen tarve on.

Osaamiskartoituskyselyyn vastasi kaikki valittujen ammattiryhmien erityisosaamiskeskuksessa työskentelevät edustajat. Hyvään vastausprosenttiin vaikutti mahdollisesti se, että he olivat itse osallistuneet vahvasti kartoituksen kysymysten luomiseen ja halusivat kartoituksen avulla tuoda osaamisensa julki.

Tällainen osallistava kehittäminen (Borgman & Packalen 2002, 86) vähentää mahdollista muutosvastarintaa motivoimalla muutoksen toteuttajia eli tässä tapauksessa erityisosaamiskeskuksen työntekijöitä osallistumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

7.1 Tutkimuksen eettinen ja luotettavuuteen liittyvä pohdinta

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus arvioidaan sen mukaisesti, onko se suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Työn tulee olla rehellisesti ja huolellisesti tehty,

tallennettu ja arvioitu jotta se toteuttaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Lisäksi tutkimustyön tulee olla avoin ja kunnioittava muiden tutkijoiden tekemää työtä kohtaan ja heidän julkaisuihinsa tulee viitata asianmukaisella tavalla tietoa vääristelemättä. Työn tulosten luotettavuus taataan valitsemalla tietolähteet kriittisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7; Hirsjärvi ym. 2009, 24.) Tässä tutkimuksessa teoreettista viitekehystä luotiin tutustumalla jo olemassa olevaan materiaaliin asiantuntijuudesta, osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Aihepiiri on laaja ja tietoa löytyi runsaasti. Olemassa olevasta tiedosta oli kuitenkin löydettävissä punainen lanka, joka toistui eri teoksissa. Esimerkiksi asiantuntijuuden ja osaamisen kehittyminen viisiaskelmaisen portaikon (kuvio 5 ja taulukko 1) mukaan mainittiin useissa asiantuntijuudesta ja osaamisesta kertovassa teoksissa. Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet on mainittu asianmukaisesti ja avoimesti tekstissä ja lähdeluettelossa. Tutkimustyötä on prosessoitu yhdessä tähän tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa avoimesti ja rehellisesti.

Tässä tutkimuksessa eettiset näkökohdat on huomioitu erilaisilla tavoilla. Tutkimuksen aihe on valittu siten, että siitä koituu hyötyä ja merkityksellisyyttä sekä tutkittaville itselleen että työyksikölle. Tutkimukseen osallistuvat ovat olleet mukana vapaaehtoisesti ja heille on annettu tietoa tutkimuksesta ja tutkimustavoista. Tutkimuksen aikana saadut tiedot on käsitelty luottamuksellisesti ja jäävät yksikön käyttöön.

Osaamiskartoituskysely toimii tässä tutkimuksessa mittarina eli aineiston keruun välineenä. Metsämuurosen (2007, 115) mukaan käytettävän mittarin luotettavuus vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja mittarin luotettavuutta kuvataan kahdella termillä, reliabiliteetilla ja sisäisellä validiteetilla. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen ja validiteetilla vastataan kysymykseen ”mitataanko sitä mitä on tarkoituskin mitata”.

Aineistolähtöistä tutkimusta pidetään vaikeana toteuttaa sen objektiivisuuden puutteen vuoksi. Ajatellaan, että ei ole olemassa ”puhtaita” havaintoja vaan tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja -menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat näin ollen tuloksiin. Analysoinnissa tulee kiinnittää huomiota siihen, että se tapahtuu aineiston tiedonantajien ehdoilla eikä tutkijan ennakkoluulojen saattamana. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä kehittämisprojektissa objektiivisuutta lisättiin osallistamalla työntekijät osaamisalueiden näkyväksi tekemiseen ja osaamisen tasojen määrittelyyn. Näin vältettiin siltä, ettei tutkijan omat ennakoasenteet päässeet vaikuttamaan valikoituihin osaamisalueihin tai osaamisen tasojen määrittelyyn.

Haasteensa tämän tutkimuksen luotettavuudelle on aiheuttanut erityisosaamiskeskuk-
sen henkilökunnan pieni koko. Pienestä koosta johtuen osaamiskartoituksen tulosten
julkaisussa tulee kiinnittää erityistä huomiota anonymiteetin säilymiseen, jotta vastauk-
sista ei pysty vastaajaa tunnistamaan. Anonymiteetti turvattiin näyttämällä kunkin osaa-
misalueen tulosten keskiarvo, jolloin arvot, joista keskiarvo muodostui eivät näyntydy
tuloksissa.

Toinen mahdollinen haaste luotettavuudelle on aineiston keruussa käytetty itsearviointi,
jossa vastaaja itse arvioi itseään. Otalan (2008, 125) mukaan itsearvioinnissa henkilö
itse arvioi itse itseään ja syntyy mahdollisuus itsensä yli- tai aliarviointiin. Jokainen hen-
kilö kokee arvioinnin eri tavalla, koska arviointi perustuu henkilön omaan kokemukseen.
Henkilön itsetuntemus ja itsensä johtamisen taidot vaikuttavat henkilön kykyyn ja haluk-
kuuteen tehdä itsearviointia (Kuitunen & Sutinen 2018, 52.) Itsearvioinnissa henkilöltä
vaaditaan kriittistä ajattelua, osaamiseen liittyvien odotusten tunnistamista ja kykyä arvi-
oida, miten asetetut kriteerit toteutuvat omassa toiminnassa. Itsearviointia tehdessä hen-
kilö paneutuu omaan osaamiseensa ja vertaa sitä annettuihin kriteereihin. Tällöin hän
alkaa tietoisesti tarkastella omaa osaamistaan ja työssä tarvittavaa osaamista ja näin
itsearvioinnissa muodostuu hyvä oppimistilanne henkilölle itselleen. (Hätönen 2011, 32-
33.) Satasairaalan sosiaalipalvelujen toimialueella asiantuntijapalveluiden vastuualu-
eella erityisosaamiskeskuksessa työskentelee henkilöitä, joista jokaisella on omanlai-
sensa itsetuntemus ja itsensä johtamisen taidot sekä ajattelutapa omaa toimintaansa
kohtaan. Henkilöillä on myös erilaisia taustoja työelämässä, joukossa on niin vastaval-
mistuneita kuin jo runsaasti työkokemusta omaavia henkilöitä. Osaamiskartoituksen vas-
taukset perustuvat kuitenkin henkilön omaan arvioon omasta osaamisestaan suhteessa
annettuihin kriteereihin, joten yli- tai aliarviointia varmasti joiden kysymysten kohdalla on
tapahtunut. Onko sillä kuitenkaan merkitystä kokonaiskuvassa? Isossa mittakaavassa
mitattuna yksittäiset yli- tai aliarvioinnit eivät juurikaan vaikuta osaamisprofiilien muo-
toon.

Tässä kehittämissuorituksessa esille nostetut oppimisen ja kehittymisen mallit, Kolbin ko-
kemuksellisen oppimisen malli (kuviokuva 4) ja Dreyfusin mallin viisiaskelmainen portaikko
kehittymisen etenemisestä (kuviokuva 5), tulivat toistuvasti eteen muodostettaessa tämän
tutkimuksen teoreettista viitekehystä asiantuntijajohdosta osaamisesta ja sen kehittämi-
sistä ja valikoituivat siksi tähän kehittämissuorituksiin. Erityisosaamiskeskuksessa työ-
skentelevän tulee olla jo lähtökohtaisesti oman alansa asiantuntija ja henkilön tulee kyetä
toimimaan itsenäisesti jo noviisitasolla. Työ on osin hyvin itsenäistä, joten henkilön tulee

tietää ja tunnistaa oma ja tarvittava osaaminen, tiedostaa omat tapansa oppia ja yhdistää nämä elementit kehittyäkseen alansa asiantuntijana.

7.2 Kehittämiprojektin jatkumahdollisuudet

Tämän kehittämisprojektin yhteydessä luotua osaamiskartoituskyselyä voi käyttää osaamisen tason seurannan välineenä toistamiseen sellaisenaan ja tarvittaessa, tilanteiden ja tarpeiden niin vaatiessa, kysymykset on helppo muuttaa vastaamaan sen hetkistä tilannetta ja tarvetta.

Toistettaessa sama osaamiskartoituskysely jonkun ajan kuluttua saadaan selville mahdolliset muutokset ammattiryhmien osaamisprofiileissa. Uusintatuloksia analysoidessa otetaan huomioon ja voidaan jatkotutkimuksena arvioida osaamisen kehittämisen suunnitelmassa mainittujen osaamisen kehittämisen menetelmien toimivuus.

8 POHDINTA

Tämän kehittämisprojektin myötä ymmärrys projektityön luonteesta on syventynyt. Oman, syntyneen käsitykseni myötä väittäisin, että projektityössä tarvitaan samoja ominaisuuksia kuin asiantuntijatyössä. On osattava vuorovaikutustaitoja, kohtaamisen taitoja ja ihmisten ohjaustaitoja ja yhteistyötaitoja, tunnettava sidosryhmät, tiedostettava erilaisia kehittämisen menetelmiä ja osattava valita niistä sopivimmat, muistettava ja hallittava projektiin vaikuttavat sekä aineelliset että aineettomat resurssit, huolehdittava asianmukaisista lupakäytännöistä ja hoidettava tietojen ajantasainen siirtyminen projektin kaikille osapuolille. Edellä mainittujen taitojen ja tietojen kehittyminen vaatii vielä omalla kohdalla työtä. Tietoisuus tarvittavista taidoista ja tiedoista on olemassa mutta niiden saattaminen käytännön työhön vaatii vielä työstämistä.

Tätä projektia tehdessä havaitsin sen vaativan sitoutumista ja motivaatiota onnistuakseen. Projektityössä suunta on aina eteenpäin ja matkan varrelle sattuvat yllätykset on osattava ottaa vastaan. On opeteltava sietämään tietynlaista epävarmuutta tulevasta, hyväksyttävä suvantovaiheet osana prosessia ja otettava huomioon muut projektissa tavalla tai toisella mukana olevat. Rakentavan kritiikin vastaanottaminen ja tarvittaessa oman toiminnan muuttaminen on tärkeä taito projektityössä niin projektin johtajalle kuin projektin muille jäsenille.

Tässä kehittämisprojektissa on riittänyt haasteita ja hyötyjä. Yhden haasteen muodosti projektin venyminen ajallisesti. Pelkkänä haasteena projektin ajallista venymistä ei voi silti pitää, sillä lisäaika mahdollisti osaamiseen ja projektityöhön liittyvien asioiden syvällisemmän pohdinnan ja ymmärryksen. Toisena haasteena ja samalla myös mahdollisesti hyötynä on, että tämä kehittämisprojekti toteutui oman työyhteisöni ja -organisaationi ulkopuolella. Hyötynä asiassa on, että kysymysten asettelun ja tulosten tulkinnan pystyi tekemään objektiivisesti eli omat, henkilökohtaiset intressit eivät vaikuttaneet niihin. Haasteen asiasta muodosti se, että näin kohdeorganisaation ulkopuolisena sitoutuminen ja motivoituminen projektiin tuntuu ajoittain raskaalta ja työläältä.

Haasteet ja hyödyt huomioonotettuina kehittämisprojektista jäi hyvä muistijälki itselle. Mahdollisissa tulevaisuuden projekteissa osaa ottaa projektiin liittyviä asioita eri tavalla huomioon ja tietää, miltä projektissa mukana olo mahdollisesti tuntuu sekä projektin vetäjän, että työryhmän jäsenen näkökulmasta koettuna.

LÄHTEET

- Aho, A. 2018. Kirjanpitäjistä konsultiksi. (e-kirja)
- Borgman, M. & Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen – Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopiston julkaisuja – Acta Universitatis Tamperensis 1571. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto.
- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Helsingin yliopisto.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. (e-kirja)
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum
- Kuitunen, M. & Sutinen, M. 2018. Mahtava moka – uskalla, opi ja menesty. Helsinki: Alma Talent.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. 1.painos. (e-kirja)
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY.
- Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mylopoulos, M., Kulasegaram, K., Wood, N. 2018. Developing the experts we need: Fostering adaptive expertise through education. Journal of Evaluation in Clinical Practise. Vol. 24, No 3, 674-677.
- Mönkkönen, K. 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä – asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveystalalla. Helsinki. Gaudeamus Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Persky, A. M. & Robinson, J. D. 2017. Moving from Novice to Expertise and Its Implications for Instruction. American Journal of Pharmaceutical Education. Vol. 81, No 9, Article 6065.
- Pesonen, H. 2007. Laatu!: asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. 2011. Osaamisen hallinnan opas. eOsmo-hanke. eOsmo.fi. Viitattu 31.8.2020
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä – työyhteisötäidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Tallinna: UNIpress.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelma-opetus>. (Viitattu 2.4.2020)

Saarela-Kinnunen M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. R. Valli & Aaltola, J. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 2. painos. Helsinki: Grano Oy

Satasairaala, organisaatorakenne 2020. Viitattu 1.11.2020. <https://www.satasairaala.fi/satasairaala/satakunnan-sairaanhoitopiirin-kuntayhtyma>

Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä 2020. Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, toiminta- ja taloussuunnitelma 2018-2020 ja talousarvio 2018 sekä investoinnit vuoteen 2023. Viitattu 13.12. 2020. <https://www.satasairaala.fi/sites/default/files/2019-06/Talousarvio%202018.pdf>

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja: Miten hallitsen nämä kaksi roolia? 2. painos. Porvoo: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osa-
keyhtiö Tammi. e-kirja

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. 1. painos. (e-kirja)

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. (e-kirja)

