

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Taina Torni

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN AVAIMET KEHITYSVAMMAHUOLLOSSA: LAATUTYÖSKENTELYSTÄ RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUUN

Toimintamalli osaamisen kehittämiseen työyhteisössä

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

**OPINNÄYTETYÖ****Marraskuu 2014****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma****YAMK**

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

p. (013) 260 600

Tekijä

Taina Torni

Nimeke

Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa: Laatutyöskentelystä ryhmäkehityskeskusteluun. Toimintamalli osaamisen kehittämiseen työyhteisössä.

Toimeksiantaja

Joensuun kaupungin vammaispalvelut

Tiivistelmä

Osaamisen kehittäminen on sijoitus sekä organisaation, että yksittäisen työntekijän tulevaisuuteen. Sosiaali- ja terveystoimen palveluihin kohdistuu kustannusten tehokkuuteen liittyviä odotuksia niin kunnallisella kuin valtakunnallisellakin tasolla. Samaan aikaan asiakkaat odottavat palveluilta yksilöllisyyttä ja asiakkaan tilanteen kokonaisvaltaista huomioimista. Tämä asetelma koskettaa myös Joensuun kaupungin vammaispalveluja sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueella. Osaamista kehittämällä voidaan vaikuttaa myönteisesti tuotettujen palvelujen laatuun myös muutosten ja tarkentuvan talouden hallinnan aikana.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan Työtanhuan toimintakeskuksessa toteutettu kehittämisprosessi ja sen tuloksena syntynyt, osaamisen kehittämistä tukeva toimintamalli. Kehittämistoiminta toteutettiin helmikuun 2013 ja kesäkuun 2014 välisenä aikana, ja siinä sovellettiin toimintatutkimuksen viitekehystä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa henkilöstön osaamista, osaamisen kehittämistä ja olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä Joensuun kaupungin vammaispalveluissa. Tavoitteena oli kehittää toimintamalli, väline tai käytäntö, joka edesauttaa osaamisen kehittämistä ja henkilöstössä piilevän osaamisen hyödyntämistä, sekä tukee esimiehiä heidän tekemässään työssä. Tavoitteena oli myös raamittaa osaamisen kehittämistä niin, että se olisi suunnitelmallista ja yhtäläistä koko kohteena olevan henkilöstön osalta.

Kieli

suomi

Sivuja 83

Liitteet 9

Asiasanat

kehittäminen, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelut, toimintamallit



THESIS
November 2014
Degree Programme in Development
and Management of Social Services
and Health Care (Master's Degree)

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 50405 4816

Author
Taina Tornio

Title
Keys to the Development of Competence in the Care of the Intellectually and Developmentally Disabled: From Quality Standards to Group Performance Appraisals. An Operations Model to Competence Development in a Work Community.

Commissioned by
City of Joensuu, Services for the Intellectually and Developmentally Disabled

Abstract

Competence Development is an investment in the future for both the organization and the individual employee. Social work and health care services are subject to cost effectiveness expectations both at municipal and national level. At the same time, customers expect services to be individually targeted and consider comprehensively their personal situations. This is also the case in the services for the intellectually and developmentally disabled in the city of Joensuu and its co-operation district. Through competence development it is possible to affect positively the quality of provided services also in times of change and financial stringency.

This thesis describes the development process implemented in the activity centre of Työtanhua, and its outcome, the operations model which supports competence development. The development process was carried out between February 2013 and June 2014 by applying the theoretical framework of action research. The purpose of the process was to reinforce competence and competence development among the personnel as well as the utilisation of existing competence and to support managers in the work they do. Another aim was to outline competence development to be systematic and uniform for the entire personnel subject to the process.

Language

Finnish

Pages 83

Appendices 9

Keywords

Development, competence management, performance appraisals, operations models

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
2	Kehitysvammaisten työskentely ja päivätoiminta Joensuun seudulla	8
2.1	Kehitysvammaiset asiakasryhmänä	9
2.1.1	Työ- ja päivätoiminta lakisääteisenä oikeutena	10
2.1.2	Ajankohtaiset muutokset lainsäädännössä	11
2.2	Joensuun kaupungin vammaispalvelut	12
2.3	Kehitysvammaisten toiminnat Työtanhuan toimintakeskuksessa	14
2.3.1	Avotyötoiminta	15
2.3.2	Työtoiminta	16
2.3.3	Päivätoiminta	17
3	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	17
3.1	Osaaminen	18
3.2	Osaamisen johtaminen	19
3.3	Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen	21
3.3.1	Kehityskeskustelu	22
3.3.2	Ryhmäkehityskeskustelu	25
4	Joensuun kaupungin arvot ja strategiat osaamisen johtamisen taustalla	27
4.1	Rajaton tulevaisuus Joensuun kaupungin strategia 2013–2016	28
4.2	Olellaista Joensuun kaupungin aikaisemmista strategioista	29
4.3	Osaamisstrategian tarpeellisuus	30
5	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	32
6	Kehittämistehtävän toteutus toimintatutkimuksena	32
6.1	Kehittämistoiminta sijoitettuna toimintatutkimuksen vaiheisiin	35
6.2	Kehittämistoimintaan osallistujat	37
6.3	Oma roolini kehittäjänä	37
6.4	Lähestymistavan edut kehittämistoiminnassa	38
7	Kehittämistoiminta konkreettisina toimintakertoina	39
7.1	Työryhmän orientoituminen kehittämistoimintaan	40
7.1.1	Tutkimusmenetelmiin liittyvät valinnat	41
7.1.2	Sisällönanalyysi	43
7.2	Osaamisen teemojen ryhmittely aihealueiksi	44
7.3	Hyvät kysymykset osaamisen selvittämiseksi	46
7.4	Päätös osaamisen kehittämisen menetelmävalinnasta	48
7.5	Ryhmäkehityskeskustelu kohti lopullista muotoa	49
7.6	Lomakkeiden käytettävyyden parantaminen	51
7.7	Toimintamallin muoto ja ulkoinen ilme	52
7.8	Hyväksyntä ulkoiseen arviointiin	53
7.9	Arvioinnin osa-alueet	54
7.9.1	Jatkuva arviointi	54
7.9.2	Ulkoinen arviointi	55
7.9.3	Sisäinen arviointi	60
7.10	Jatkotoimenpiteet	61

8	Tuloksena toimintamalli	62
8.1	Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa 1/3	65
8.2	Ryhmäkehityskeskustelu	68
8.2.1	Ryhmäkehityskeskustelu työntekijän kappale 2/3.....	69
8.2.2	Ryhmäkehityskeskustelu esimiehen kappale 3/3.....	70
9	Pohdinta.....	71
9.1	Opinnäytetyö prosessina	72
9.2	Kehitetyn toimintamallin merkitys.....	74
9.3	Opinnäytetyön merkitys omalle oppimiselle.....	76
	Lähteet.....	78

Liitteet

Liite 1	Kehittämistoiminnan aloittanut kysely
Liite 2	Esimerkki sisällön analyysistä
Liite 3	Lomake 1/3 Osaamisen kehittämisen avaimet
Liite 4	Lomake 2/3 Ryhmäkehityskeskustelu työntekijän kappale
Liite 5	Lomake 3/3 Ryhmäkehityskeskustelu esimiehen kappale
Liite 6	Arviointilomake lomakkeesta 1/3
Liite 7	Arviointilomake lomakkeesta 2/3
Liite 8	Arviointilomake lomakkeesta 3/3
Liite 9	Ulkoisen arvioinnin tuloksia ympyrädiagrammeina

1 Johdanto

Mielenkiintoni henkilöstön kehittämistä kohtaan on saanut kipinänsä työurani alussa. Sain aivan ensimmäiseksi lähiesimiehen, joka suhtautui ammatillisiin kasvumahdollisuuksiini myönteisesti kannustaen, perehdyttäen ja uusia mahdollisuuksia antaen. Perustehtäväni lisäksi sain mielenkiintoisia työtehtäviä ja pääsin työtäni tukeviin koulutuksiin. Tämä kokemus avasi minulle hyvin konkreettisesti osaamisen johtamisen merkityksen. Koulutuksen myötä mielenkiintoni osaamisen johtamista kohtaan on vain kasvanut. Henkilöstön osaaminen on merkittävä resurssi, jonka kehittäminen ja hyödyntäminen on olennainen osa esimiesten osaavaa johtamista.

Aihevalinnan taustalla ovat myös kehitysvamma palveluihin kohdistuvat muutos-paineet. Samanaikaisesti asiakkaiden määrä on kasvamassa ja asiakkaiden ja heidän omaistensa odotukset työ- ja päivätoimintoja kohtaan muuttumassa. Yhä useammin tarjottavilta palveluilta toivotaan ja odotetaan yksilöllisiä ratkaisuja. Henkilöstön olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen voisi omalta osaltaan vastata tähän tarpeeseen. Opinnäytetyön kehittämistehtävän käynnistyessä vuoden 2013 alussa Joensuu ja Kontiolahden kunta muodostivat sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen yhteistoiminta-alueen. 2014 vuoden alusta yhteistoiminta-alueeseen liittyi myös Outokumpu. Tavoitteena on, että laaja maantieteellinen alue muodostaisi myös yhden toimivan kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintojen kokonaisuuden. Sekä Joensuun kaupungin että Kontiolahden kunnan taloudellinen tilanne aiheuttaa painetta säästämiseen ja kulujen karsimiseen. Yhteistoiminta-alueella nämä vaikutukset tulevat kahdelta puolelta, koska Joensuun kaupunki on työnantaja ja palvelujen tuottaja, ja Kontiolahden kunta niiden tilaaja. Tavoite kuinka tehdä vähemmällä enemmän, kuvaa hyvin asetelmaa toimintayksiköiden arjen näkökulmasta.

Myös valtakunnallinen sosiaali- ja terveystalouden "SOTE"-uudistus tuo omat vaikutuksensa palvelujen tuottamiseen. Muutostarpeet ovat kansallisella tasolla, ja ne nousevat sosiaali- ja terveysalan korkeista kustannuksista. Muodostettavat toimintamallit tähtäävät kustannustehokkaisuuteen toimintatapoihin jo olemassa

olevia yhteistyörakenteita hyödyntäen. Hanke ajoittuu aikavälille 15.6.2014 - 31.12.2016, ja se koskettaa Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän muodostamaa 14 kuntaa. Kunnista 13 kuuluu Pohjois-Karjalaan, ja lisäksi mukana on Heinävesi. Yhdessä nämä kunnat muodostavat 169 117 (31.12.2013) asukkaan väestöpohjan, jolle luodaan SOTE -toimintamalli palveluketjuineen. Riittävä väestöpohja on tarpeen tasoittamaan mahdollisia vaihtelevia kustannuksissa, sekä toisaalta kattamaan erikoisalayksikköjen palvelujen tuotannon. (Pohjois-Karjalan alueellinen sote-palvelutuotantomalli, hankesuunnitelma 25.5.2014, 3–4 ja 12.)

Työskentelen sosiaaliohjaajana Työtanhuan toimintakeskuksessa, joka sijaitsee Kontiolahden kunnan alueella. Minulla on kokemusta Työtanhuan päivätoiminnan ohjaamisen lisäksi myös työ- ja päivätoimintojen ohjaamisesta sekä erilaisista kehitysvammaisten asumispalveluista muilta paikkakunnilta. Yksilöllisyyden merkitys asiakkaiden saamissa palveluissa on nousemassa yhä selkeämmäksi yhteiseksi arvoksi, ja se käsittää myös kehitysvammaisten elämänpolkuihin liittyvät odotukset valintojen mahdollisuuksista.

Henkilöstön työpanos on tarkasti käytetty, mutta samanaikaisesti heidän osaamiseensa sisältyvää potentiaalia voitaisiin hyödyntää enemmän. Työntekijöiden kykyjen parempi käyttöön ottaminen on yksi keino lisätä asiakkaiden saaman palvelun monipuolisuutta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on myös työn tekemisen mielekkyyttä lisäävä tekijä, jonka kautta välittyy arvostus työntekijöiden osaamista kohtaan. Osaamisen kehittämiseen tehtävät panostukset ovat myös sijoituksia tehtävään työhön. Tämä on merkityksellistä sekä palveluiden maksajan, että niiden kohteena olevan asiakkaan kannalta.

Opinnäytetyöni pureutuu henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen ennen kaikkea työpaikallani Työtanhuan toimintakeskuksessa. Yksikön tavoitteena on tarjota päivä- ja työtoimintaa jo aikuisiän saavuttaneille kehitysvammaisille. Henkilöstöön kuuluu kaksi kokoaikaista ja yksi osa-aikainen ohjaaja sekä ryhmäavustaja. Lisäksi Työtanhualla on kaksi työllistettyä puolen vuoden mittaisissa jaksossa avustavan ohjaajan tehtävissä, sekä satunnaisesti työharjoitteluaan suorittavia opiskelijoita.

Kehittämistoiminnan alussa kartoitin sitä, mitkä henkilöstön kokemukset osaamisen johtamisesta ovat. Opinnäytetyöni tarkoituksena on vahvistaa henkilöstön osaamista tavoitteellisena toimintana, osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä arvostuksen ja hyvän osaamisen johtamisen kautta Joensuun kaupungin vammaispalveluissa. Tavoitteena oli kehittää toimintamalli, väline tai käytäntö, joka edesauttaa osaamisen kehittämistä ja henkilöstössä piilevän osaamisen hyödyntämistä, sekä tukee esimiehiä heidän tekemässään työssä. Tavoitteena on myös raamittaa osaamisen kehittämistä niin, että se olisi suunnitelmallista ja yhtäläistä koko kohteena olevan henkilöstön osalta. Kehittämistoiminnan edetessä syntyi kolmen lomakkeen toimintamalli, jonka tarkoituksena on tukea esimiehen ja työyhteisön työskentelyä osaamisen kehittämiseksi.

2 Kehitysvammaisten työskentely ja päivätoiminta Joensuun seudulla

Tässä luvussa määritellään kehitysvammaisen ihminen ja hänen oikeutensa laissa säädettyihin, oppivelvollisuuden jälkeisiin arkea rytmittäviin palveluihin ja työskentely mahdollisuuksiin. Luvussa kuvataan myös seudulliset piirteet ja niiden vaikutukset näiden palvelujen tuottamiseen. Lisäksi luku sisältää tarkemman kuvauksen Työtanhuan toimintakeskuksesta, jossa tekijä työskentelee, sekä palvelujen tuottamisen kannalta ajankohtaista tietoa tulevista lakimuutoksista.

Tämä työ on tehty Työtanhuan toimintakeskuksessa, joka on osa Kontiolahden kunnan ja Joensuun kaupungin 2013 muodostamaa yhteistoiminta-alueetta. Käytännössä tämä yhteistoiminta-alueen syntyminen merkitsi työnantajan vaihtumista Kontiolahden kunnasta Joensuun kaupunkiin. 2014 vuoden alussa myös Outokumpu liittyi yhteistoiminta-alueeseen, joka siis laajeni edelleen. (Joensuu 2014.) Monia käytännön toimintatapoja alueella on yhtenäistetty, ja yhtenäisten toimintalinjojen muodostaminen on edelleen jatkuva prosessi. Toiminta-alueen

luonteen ymmärtämiseksi on syytä muistaa myös se, että lyhyen ajanjakson sisällä Joensuun kaupunkiin on liittynyt useita kuntia.

Joensuun kaupungin www-sivuilla joensuu-info/Joensuu lukuina (päivitetty 16.6.2014) osiossa todetaan, että kuntaliitosten myötä kaupungin pinta-ala on monta kertaa suurempi kuin aikaisemmin. Valtakunnallisestikin mitaten Joensuu on Suomen 12. suurin kaupunki. Siihen kuuluvat entiset Enon, Kiihtelysvaaran, Tuupovaaran ja Pyhäselän kunnat. Etäisyys kaupungin eteläisimmän ja pohjoisimman rajan välillä on melkein 100 kilometriä. 2014 asukasluku on 74 471 ihmistä. Kontiolahden www-sivuilla Kontiolahti infossa kerrotaan, että Kontiolahdessa asukkaita on 14 419 (ennakkotieto 31.12.2013). Outokummun kaupungin www-sivut (2011) puolestaan kertovat asukasluvuksi on 7411 (31.12.2010) Yhteensä yhteistoiminta-alueella asuu siis noin 96 300 ihmistä.

Näiden taustojen valossa on helppo ymmärtää, että yhtenäisten käytäntöjen ja yhteisten toimintatapojen luominen Joensuun kaupungin vammaispalveluille vie aikaa. Se vaatii myös paljon asioista keskustelua ja niistä sopimista, sekä yhteisiä tavoitteita. Samaan aikaan kasvaa yhtenäisten työvälineiden merkitys. Samankaltaisten toimintatapojen kautta yhteisen alueellisen ymmärryksen saavuttaminen helpottuu merkittävästi. Tämä on yksi tämän opinnäytetyön keskeisistä näkökulmista.

2.1 Kehitysvammaiset asiakasryhmänä

Arvio ja Aaltonen (2011, 12–13) määrittelevät kehitysvammaisuuden tilaksi, jossa ihmisen älyllinen toiminta ei ole kehittynyt normaalisti. Kehityksen viive on joko olemassa syntymästä saakka, tai se syntyy ihmisen elämän varrella. Kehitysvammaisuus tuo haasteita oppimiseen, tietojen ja taitojen soveltamiseen ja omatoimiseen elämänhallintaan. Jokainen kehitysvammainen on yksilö, ja kehitysvamman mukanaan tuomat vaikutukset ja haasteet ihmisen elämään ovat hyvin erilaiset. Suomalaisista noin 1 % on kehitysvammaisia.

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta (23.6.1977/519, 1. luku 1. §) määrittelee kehitysvammaisen henkilön ihmiseksi "jonka kehitys tai henkinen toiminta on estynyt tai häiriintynyt synnynnäisen tai kehitysiässä saadun sairauden, vian tai vamman vuoksi." (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977). Vaikeavammaisuuden määritelmä on monitahoisempi, ja sitä tarkennetaan erikseen jokaisen sen perusteella myönnettävän etuuden kohdalla. Lain mukaan vammainen on ihminen, "jolla vamman tai sairauden johdosta on pitkäaikaisesti erityisiä vaikeuksia suoriutua tavanomaisista elämän toiminnoista." Tarkennuksena päivätoimintaa myönnettäessä todetaan: "Vaikeavammaisena pidetään työkyvyttöntä henkilöä, jolla vamman tai sairauden aiheuttaman erittäin vaikean toimintarajoitteen vuoksi ei ole edellytyksiä osallistua sosiaalihuoltolain 710/1982 27§:ssä tarkoitettuun työtoimintaan ja jonka toimeentulo perustuu pääosin sairauden tai työkyvyttömyyden perusteella myönnettäviin etuuksiin." (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista 380/1987, 2. § ja 8b. §).

2.1.1 Työ- ja päivätoiminta lakisääteisenä oikeutena

Kehitysvammaisten palveluita myönnetään pohjautuen laissa määriteltyihin asiakkaan oikeuksiin ja kunnan velvollisuuksiin. Yleislakina toimii 22.9.2008 säädetty laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2008). Tämä laki asettaa esimerkiksi vaatimuksen tehdä asiakkaalle "palvelu-, hoito-, kuntoutus- tai muu vastaava suunnitelma," (jos vain mahdollista) yhdessä asiakkaan kanssa. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2008 1. luku, 7. § palvelu- ja hoitosuunnitelma).

Sosiaalihuoltolain lisäksi palvelujen tuottamista määrittävät myös 23.6.1977/519 Laki kehitysvammaisten erityishuollosta ja 3.4.1987/380 laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977, Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 380/1987 ja Sosiaalihuoltolaki 710/1982). Näistä ensimmäinen määrittää esimerkiksi työtoiminnan järjestämistä. Lain pyrkimyksenä on

mahdollistaa kehitysvammaisen henkilön toimiminen osana yhteiskuntaa ja sopeutuminen siihen. Velvoite työtoiminnan järjestämisestä pohjautuu tähän tavoitteeseen. (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977, 1. luku, 1. ja 2. §). Jokaiselle erityishuoltoa tarvitsevalle henkilölle on tehtävä myös erityishuolto-ohjelma, ja jos asiakkaalla on siihen edellytyksiä, hänen on saatava osallistua ohjelman tekemiseen. Laissa todetaan: "Erityishuollon tarpeessa olevalle on myös pyrittävä järjestämään työhönvalmennusta, työtoimintaa sekä muuta virikkeitä antavaa toimintaa." (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977, 3.luku, 34. ja 35. §.)

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (380/1987, 3. ja 8b. §) määrittää kunnan velvollisuuden vastata siitä, että esimerkiksi palvelut, joita laissa kuvataan, myönnetään asiakkaalle yksilöllisesti "sisällöltään ja laajuudeltaan sellaisina, kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää." (3. §). Erikseen säädetään (8b. §), että päivätoimintaa on järjestettävä henkilöille, joilla ei oman toimintakykynsä vuoksi ole edellytyksiä työtoimintaan. Laki (vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista) määrittää vaikeavammaisen oikeuden päivätoimintaan vielä selkeämmin, kuin mitä oikeus työtoimintaan määritetään. Laissa (8b. §) todetaan, että vaikeavammaiselle järjestetään päivätoimintaa "viitenä päivänä viikossa, tai tätä harvemmin, jos vaikeavammaisen henkilö kykenee osallistumaan työtoimintaan osaisa-aikaisesti tai siihen on muu hänestä johtuva syy." Vastaavasta työtoiminnasta laki kehitysvammaisten erityishuollosta (3. luku, 35. §) toteaa: "Erityishuollon tarpeessa olevalle on myös pyrittävä järjestämään työhönvalmennusta, työtoimintaa sekä muuta virikkeitä antavaa toimintaa." Työtoimintapäivien määrästä laki ei sano mitään. Käytännössä palvelut myönnetään yksilöllistä harkintaa käyttäen ja palvelun saajan toimintakyky ja elämäntilanne huomioon ottaen.

2.1.2 Ajankohtaiset muutokset lainsäädännössä

Asenteet ovat muuttumassa niin, että vammaisia ei enää niinkään nähdä tuotettavien palvelujen kohteina, vaan oman elämänsä yksilöllisinä toimijoina. Yksi osoitus tästä on lainsäätäjän näkemys kehitysvammaisten asumisesta. Keskus-

laitokset hajautetaan, ja asukkaat siirtyvät pienempiin asumisyksiköihin. Sosiaali- ja terveystieteiden tiedote (189/2012) painottaa tavoitetta, jonka mukaan 2020 vuoden Suomessa kukaan kehitysvammaisen ei asu laitoksessa. Muutoksen taustalla on 2009 voimaan tullut vammaispalvelulaki.

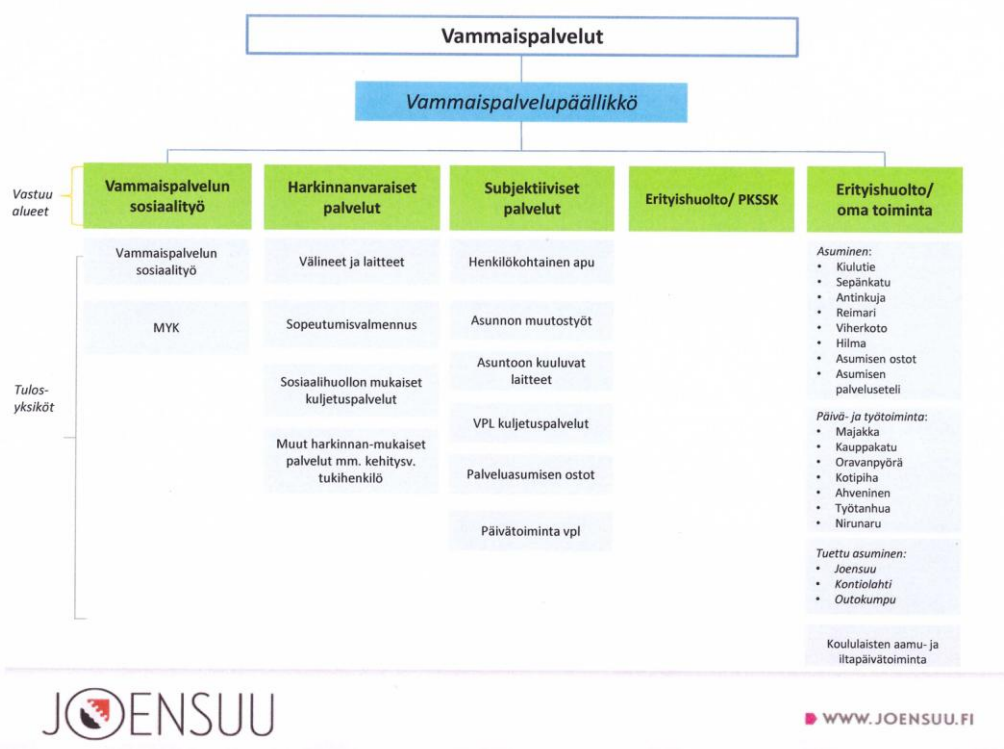
Vammaislainsäädännön uudistamistyöryhmä on julkaissut 3.7.2014 lakiluonnoksen, jonka tarkoituksena on yhdistää laki kehitysvammaisten erityishuollosta ja laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. Luonnoksessa (2. §) vammaisen henkilö määritellään henkilöksi, "joka tarvitsee pitkäaikaisen vamman tai sairauden johdosta välttämättä ja toistuvasti apua tai muuta tukea suoriutuakseen tavanomaisessa elämässä." Lain tarkoituksena (1. §) on mahdollistaa vammaisen henkilön tasavertainen osallistuminen yhteiskunnassa ja ehkäistä niitä tekijöitä, joiden vuoksi vammaisen henkilön yhdenvertaisuus voi vaarantua. Laki pyrkii myös tukemaan "itsenäistä suoriutumista ja itsemääräämisoikeuden toteutumista."

Lakiluonnos ei myöskään määritä erikseen työ- ja päivätoimintoja, vaan käyttää ilmaisua päiväaikainen toiminta (21. §). Tätä toimintaa on mahdollistettava viisi päivää viikossa "tai harvemmin, jos se on vammaisen henkilön yksilöllinen avuntarve sekä elämäntilanne kokonaisuudessaan huomioon ottaen hänen etunsa mukaista." Päivittäisen toiminnan tarkoitus on "turvata vammaiselle henkilölle osallistuminen säännölliseen ja mielekkääseen toimintaan, joka mahdollistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen."

2.2 Joensuun kaupungin vammaispalvelut

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Joensuun kaupungin vammaispalveluita (kuvio 1) työ- ja päivätoimintojen osalta, joihin myös oma työyksikköni Työtanhuan toimintakeskus kuuluu. Toiminnat on jaettu alueellisesti etelään, pohjoiseen ja keskustaan. Jokaisella alueella on oma lähiesimies. Oman vastaavan ohjajamme saimme elokuussa 2013 alueellisen jaon astuessa voimaan. Ennen tätä jakoa kaikki alueen yksiköt toimivat kehitysvammahuollon palveluvastaavan alaisuudessa. Keskustaan kuuluvat kantakaupungin yksiköt Satelliitti, Sateen-

kaari, Kasvunpaikka, Onnela ja Majakka toimivat edelleen esimiehenään kehitysvammahuollon palveluvastaava. Omalla alueellani pohjoisessa kokonaisuuteen kuuluvat myös Nirunarun toimintakeskus Outokummussa ja Kivenpyörittäjän toimintakeskus Enossa. Eteläisen alueen vastaavan ohjaajan alaisuudessa toimivat Oravanpyörän toimintakeskus Kiihtelysvaarassa ja Kotipihan toimintakeskus Pyhäselässä (Pietarinen 2013.)



Kuvio 1. Joensuun kaupungin kaikkien vammaispalvelujen organisaatiokaavio (Pietarinen 2013)

Lisäksi jokaisella alueella on myös kehitysvammaisten asumisyksiköitä (kuvio 1, asuminen ja tuettu asuminen), jotka kuuluvat samoin alueellisiin rajauksiin omien lähiesimiestensä alaisuuteen. Kehitysvammahuollon palveluvastaavan ja vastaavien ohjaajien esimies on vammaispalvelupäällikkö. Lisäksi vammaispalveluissa työskentelee sosiaalityöntekijöitä, sosiaaliohjaajia, toimistosihhteereitä ja palveluohjaajia. Myös erityishuoltoon oikeutettujen koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta kuuluu vammaispalvelujen toimintamuotoihin. Työtanhuan toimintakeskuksen osalta yhteistyö Kontiolahdessa sijaitsevan asumisyksikkö Reimarin kanssa on kaikkein tiiveintä, sillä esimerkiksi aluepalavereissa vastaavan ohjaa-

jan kanssa käsitellään asioita, jotka koskettavat Kontiolahdessa annettavia palveluita. Näihin palavereihin kutsutaan myös palveluohjaaja ja sosiaalityöntekijä, joilla on asiakkaita samalta alueelta.

Vammaispalvelujen yhteiset arvot ovat asiakaslähtöisyys, yhdenvertaisuus ja osaava henkilöstö. Tavoitteena on "Turvata asiakkaiden hyvinvointi ja osallisuuden toteutuminen henkilöstön tuella." (Malinen 2014.)

2.3 Kehitysvammaisten toiminnot Työtanhuan toimintakeskuksessa

Työtanhuan toimintakeskuksen perustehtävä on tuottaa kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintaa. Lisäksi toimintakeskus toimii taustatukena avotyötä tekeville kehitysvammaisille sekä heidän työnantajilleen. Avotyötä tekevillä on myös mahdollisuus osallistua toimintakeskuksen toimintoihin, kuten retkiin ja tapahtumiin.

Vammaisten oikeudet saada arkeensa mielekästä toimintaa on turvattu myös laissa, kuten edellä on kuvattu. Kehitysvammaisen voi olla palkkatyössä, avotyötoiminnassa, työtoiminnassa tai päivätoiminnassa sen jälkeen, kun oppivelvollisuus ja mahdolliset jatko-opinnot on suoritettu. Jokainen tarvitsee päiviinsä mielekästä tekemistä, eivätkä kehitysvammaiset tee tässä poikkeusta. Olemassa on monia vaihtoehtoisia tapoja työskennellä tai toimia mukana toiminnoissa toimintakykynsä ja oman elämäntilanteensa mukaan. Myös lainsäädäntö rohkaisee etsimään yksilöllisiä ja tarpeenmukaisia ratkaisuja. Esimerkiksi laissa vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista todetaan, että päivätoiminnan asiakkaalle voidaan järjestää myös työtoimintaa, jos hänellä on edellytyksiä suoriutua siitä osa-aikaisesti. (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 380/1987, 8b. §.)

2.3.1 Avotyötoiminta

Yksi Työtanhuan toimintamuodoista on avotyötoiminta. On vielä harvinaista, että kehitysvammaisen työskentelisi palkkasuhteessa. Suomessa on noin 3000 työskentelyyn pystyvää kehitysvammaista, joista palkansaajia on 300–400. Joensuun kaupungin alueella heistä työskentelee noin kymmenen. Yhtenä suurena syynä tähän on heidän toimeentulonsa rakenne. 16-vuotias kehitysvammaisen saa yleensä eläkepäättökseen, joka turvaa hänen toimeentulonsa loppuelämän ajan. Jos kehitysvammaisen saa palkkaa, eläke luonnollisesti lakkaa. Eläkkeen maksamisen uudelleen alkaminen työn mahdollisesti loppuessa ei ole itsestään selvää. Tämä asetelma saa monet kehitysvammaiset ja heidän omaisensa toimimaan heidän näkökulmastaan turvallisimmalla tavalla. Tämän on huomionnut myös kauan kehitysvammaisten työllistymisen parissa työskennellyt Majakan toimintakeskuksen johtava ohjaaja Ari Finne Joensuun kaupungin vammaispalveluista. (Yli-Ketola 2013," 17–19. Karjalainen 16.11.2013; Kehitysvammaisten tukiliitto ry. 2014.)

Palkkatyötä yleisempää onkin, että työelämässä mukana olevat kehitysvammaiset solmivat työnantajan ja toimintakeskuksen kanssa avotyösopimuksen. Avotyöntekijät työskentelevät huoltosuhteessa, ja heidät sisällytetään työ- tai toimintakeskuksen palvelunsaajiin. Avustavat tehtävät esimerkiksi kaupassa, kiinteistöhuollossa ja siivous- tai keittiötehtävissä ovat avotyötoiminnalle tyypillisiä. Tällöin työnantaja määrittää tehtävät, ja toimintakeskus antaa mahdollisesti tarvittavaa taustatukea. Usein toimintakeskuksen henkilöstö on myös se taho, joka avotyöpaikat työmarkkinoilta etsii. (Kehitysvammaisten tukiliitto ry 2014.)

Työstään avotyöntekijä saa työosuusrahaa, jonka suuruus määräytyy esimerkiksi hänen taitojensa ja työtehtävien vaativuuden mukaan. Työosuusraha ei ole koskaan niin suuri, että se vähentäisi kehitysvammaisen saaman eläkkeen määrää. Työosuusrahaa saavien korvaus päivän työstä on keskiarvoltaan viisi euroa. (Kehitysvammaisten tukiliitto ry 2014.) Työosuusrahan suuruus määräytyy myös 30.12.1992 säädetyssä tuloverolaissa 1535/1992. 92. § pykälän 23:ssa kohdassa todetaan työosuusrahan olevan "kunnan, muuan sosiaali- ja terveydenhuoltoa harjoittavan julkisyhteisön tai yleishyödyllisen yhteisön kehi-

tysvammaiselle, mielenterveyspotilaalle, päihdehuollon asiakkaalle taikka muulle sosiaalihuollon asiakkaalle järjestämästä työ- tai päivätoiminnasta maksettu, keskimäärin päivää kohden enintään 12 euron suuruinen toiminta- tai muun niminen avustus, jolla tuetaan asiakkaan hoitoa, kuntoutumista tai yhteiskuntaan sopeutumista." (Tuloverolaki 1535/1992.) Käytäntö on osoittanut, että yleensä työtoiminnan asiakkaat saavat työosuusrahan, mutta päivätoiminnan asiakkaat eivät. Tämä jako perustuu siihen, että työtoiminnan asiakkaat pystyvät tuottamaan työhön, josta voidaan myös maksaa korvausta toimintakeskukselle.

2.3.2 Työtoiminta

Työtanhuan toimintakeskuksessa järjestetään työtoimintaa viitenä päivänä viikossa. Suomessa on tällä hetkellä noin 10 000 kehitysvammaista, jotka ovat mukana toimintakeskuksen järjestämässä työtoiminnassa. Työtoiminta annetaan sosiaalihoitolain mukaisena palveluna, eikä siitä solmita työsopimusta. Perinteisiä työtoiminnan muotoja ovat esimerkiksi käsi- tai puutyöt sekä erilaiset alihankintatyöt. Työtoiminnan tarkoituksena on vahvistaa työelämässä tarvittavia tietoja ja taitoja. Monille työtoiminta on valmentava vaihe ennen siirtymistä avotyötoimintaan. Kuitenkin on niin, että tätä työtoiminnan valmentavaa roolia tulisi yhä enemmän vahvistaa. Silloin kun kehitysvammaisella henkilöllä on siihen edellytyksiä, lopullisen tavoitteen tulisi olla palkkatyöhön sijoittuminen. (Kehitysvammaisten Tukiliitto ry 2014.)

Työkokemukseni mukaan on myös paljon sellaisia kehitysvammaisia, joiden viikkoon kuuluu sekä päiviä toimintakeskuksen työtoiminnoissa, että avotyössä omassa työpaikassaan. Paljon on myös heitä, jotka työskentelevät jatkuvasti työtoiminnoissa tarvittavan ohjauksen turvin. Työtoiminnoissa tehtäviä on monenlaisia. Esimerkiksi toimintakeskusympäristön tarjoamia töitä ovat erilaiset ulko-, siivous- ja keittiötyöt. Usein työtehtävät ovat myös alihankintatöitä, jos niitä vain on onnistuttu saamaan. Alihankintana voidaan tehdä esimerkiksi erilaisia pussituksia tai yksinkertaisia kokoonpanotehtäviä. Näiden lisäksi ovat erilaiset toimintakeskuksen ulkopuolella tehtävät työt. Toimintakeskus voi sopia, että työtoiminnan asiakkaat käyvät ohjaajien kanssa työskentelemässä työpaikassa, ja

hoitavat ohjatusti heille annetut tehtävät. Myös yksityiset ihmiset tai paikalliset palveluntarjoajat voivat pyytää tehtäviksi erilaisia töitä. Työtoimintana voidaan tehdä esimerkiksi pihan haravointi tai ympäristön siistiminen luvattomasti maastoon jätetystä kaatopaikkajätteestä. Lisäksi työtoimintaan sisältyy jonkin verran viriketoimintaa, kuten ohjattua liikuntaa.

2.3.3 Päivätoiminta

Kolmas Työtanhuan toimintakeskuksen toimintamuodoista on päivätoiminta. Päivätoiminta on tarkoitettu niille kehitysvammaisille asiakkaille, joiden toimintakyvyille työtoiminta on jostakin syystä liian vaativaa. Päivätoiminnan tavoitteena on tarjota mielekästä, asumisesta erillistä toimintaa henkilöille, joiden toimintakyky ei mahdollista työtoimintoihin osallistumista. Henkilökohtaiset tavoitteet tukevat itsenäistä suoriutumista ja sosiaalista vuorovaikutusta. Päivätoiminnan tarkoituksena on rytmittää arkista elämää ja tarjota aktiivisia elämänsisältöjä arkisten askareiden ja virkistystoimintojen muodossa. Päivätoiminnan tavoitteena on myös tukea ja vahvistaa jo olemassa olevia taitoja. Päivätoiminta voi käsitellä esimerkiksi keittiöaskareita, liikuntaa, luovia toimintoja ja sosiaalisia taitoja. (Kehitysvammaisten Tukiliitto ry 2014; laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 380/1987, 8b. §.)

3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Tämä opinnäytetyö on tehty toimintatutkimuksen viitekehystä soveltaen. Tietoperustan keskeisin sisältö rakentuu osaamisen johtamisesta. Aivan ensiksi tässä luvussa lähdetään liikkeelle siitä, mitä osaaminen on. Sitä seuraa osaamisen johtamisen, kartoittamisen ja kehittämisen tarkastelua. Lopuksi paneudutaan kehityskeskusteluun ja ryhmäkehityskeskusteluun osaamisen johtamista ja kehittämistä tukevinä menetelminä. Seuraavaksi (luvussa 4) pureudutaan Joensuuun kaupungin strategioihin olennaisilta osin. Koska tavoitteena on edistää henkilöstön osaamisen hyödyntämistä ensisijaisesti työssä, jossa asiakkaat

ovat kehitysvammaisia, sisältää opinnäytetyö edellä lyhyen kuvauksen myös asiakasryhmästä (luku 2.1). Olennaista tämä on siksi, että osaamisen johtaminen tulisi aina tehdä suhteessa työn tarkoitukseen ja asiakkaisiin. Koen tärkeäksi määritellä myös toimintaympäristöt kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnoissa (luku 2), joiden työntekijöihin opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistoiminta on kohdistettu. Yksi tavoitteista on, että työntekijöiden olemassa olevia vahvuuksia hyödyntämällä voitaisiin myös lisätä asiakkaiden saaman palvelun monipuolisuutta.

Osaamisen lähtökohtana voidaan pitää ihmisen omaa halua kehittyä. Alaistaitojen merkitys tulee esiin esimerkiksi koetun motivaation määrässä. Tiivistetysti voidaan sanoa, että esimiehen ja työnantajan tehtävä on luoda tilaisuuksia, ja alaisen tehtävä on tarttua niihin. Osaamisen kehittämisen kannalta on välttämätöntä, että työntekijä pystyy näkemään itseään suuremman kokonaisuuden, johon hän työnantajan palveluksessa kuuluu. Myös toivotun toiminnan vahvistaminen palkitsemisella vahvistaa osaamisen kehittämisen asemaa organisaatiossa. (Koski 2008, 62.) Kehittämisen syvin olemus kohdistuu työn keskeisimpään sisältöön. Usein työntekijöiden on oltava mukana ratkaisemassa, mikä esimerkiksi hoiva-aloilla tuon ytimen muodostaa. (Mäkisalo 2003, 20.)

Huhtalan (2014, 63–64) tutkimuksessa ilmeni, että toimintaympäristön muuttuminen lisää esimiestyön haastetta, varsinkin, jos se on jatkuvaa. Säästötavoitteet ovat olleet osa johtamisen arkipäivää jo pitkään, ja ne vaikuttavat väistämättä esimiehen mahdollisuuksiin tehdä luovia ratkaisuja. Tässä tilanteessa työntekijöiden osaaminen on näissäkin olosuhteissa merkittävä resurssi. Tämän resurssin hyödyntämisessä työntekijöiden tunteminen on olennaisen tärkeää.

3.1 Osaaminen

Kuten käsi, työntekijän osaaminen koostuu Otalan (2005, 7) määrittelemänä viidestä osa-alueesta. Ensimmäisen muodostavat elämänasenne ja tahdonvoima. Toisena tulevat taidot ja kolmantena kokemus. Eletty elämä näkyy esimerkiksi hiljaisena tietona ja kykynä nähdä myös uusia mahdollisuuksia. Neljäntenä on

tietoon perustuva pääoma, jolle on ominaista jatkuva tarve uusiutua. Perustiedot säilyttävät arvonsa, mutta kaikkea muuta on aktiivisesti päivitettävä. Viidentenä osa-alueena on ihmisen luomat yhteydet toisiin ihmisiin; verkostoituminen on merkittävä osa osaamisen pääomaa. Tämä on hyvin järkeenkäypä näkökulma: Jos työntekijällä on käytössään myös toisten osaamista, on se merkittävä etu sekä hänelle, että työyhteisölle ja organisaatiolle.

Organisaation osaaminen puolestaan näkyy työntekijöiden välisessä yhteistyössä, osaamisten yhdistymisessä ja organisaation jäsenten kyvyssä luoda uutta. Myös organisaatiokulttuurin ja työyhteisön ilmapiirin tulee parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi tukea näitä ilmiöitä. (Ojala 2005, 8.) Viime kädessä organisaation osaamisen laatu ja laajuus kasvavat yksilöiden osaamisen varassa (Koivula 2010, 325). Myös Huhtalan (2014, 67) näkemys on, että henkilöstö on se resurssi, jota olisi mahdollista hyödyntää tehokkaammin niihin osaamisvajaisiin, joita työnantaja havaitsee.

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on alue, jolle ei ole muodostunut vankkaa ja yksiselitteistä teoriaperustaa. Aiheeseen paneutuvat kirjat kuvaavat teorian lähinnä erilaisista toimintamalleista käsin. Ne kuvaavat osaamisen johtamista erilaisten näkemysten pohjalta, ja nämä mallit voidaan nähdä myös osaamisen johtamista avaavina teorioina. (Viitala 2005, 9.) Sydänmaanlakan (2009, 254) määritelmä osaamisen johtamiselle on, että se merkitsee "sitä, että lähtien organisaation viisiosta, strategiasta ja tavoitteista määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen." Seuraavaksi onkin sitten arvioitava, miten lähellä tämän päivän suoritus tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on. Tästä erotuksesta rakennetaan suunnitelmat organisaation kehittämiseksi tavoitteen suuntaan. Viimeiseksi pilkotaan organisaation kehittämissuunnitelma niin pieniin osiin, että siitä voidaan johtaa myös työntekijöille omat vastaavat suunnitelmasa.

Hyrkäs (2009, 3–4 ja 15) määrittelee osaamisen johtamisen pyrkimykseksi edistää sekä työntekijöiden, että työyhteisöjen osaamista ja valmiutta tehdä yhteistyötä. Osaamisen johtaminen tulee tehdä strategian suuntaisesti, ja se on yksi merkittävä tekijä osana myös kuntien kehittämistyötä. Vaarana on, että jos osaamisen johtamisesta puuttuvat strategiset näkökulmat, osaamisrakenne organisaatiossa vinoutuu, ja käy niin, että toisilla sitä on enemmän, ja toisilla vähemmän. Tutkittuaan kaikkia Suomessa 2004 ollutta 444 kuntaa, Hyrkäs tuli siihen johtopäätökseen, että osaamisen johtaminen oli tullut Suomessa murroskohtaan. Ammatillisten taitojen lisäksi tarvittavien osaamistaitojen keskiössä ovat vuorovaikutustaidot. Itsekin pidän vuorovaikutustaitoja erittäin keskeisinä tehtäessä yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa. Ne ovat myös olennainen osa osaamisen jakamisen onnistumista.

Osaamisen johtaminen on merkittävä johtamisen osa-alue myös siksi, että se liittyy kiinteästi työhön liittyvän hyvinvoinnin kokemukseen. Kokemus hyvinvoinnista puolestaan lisää myös halukkuutta osaamisen vahvistamiseen. (Koski 2008, 63.) Huhtala (2014, 68) toteaa esimiehen kyvyn tarjota alaisilleen haasteita liittyvän olennaisesti hänen omaan osaamiseensa. Esimies edistää työryhmissään myös oppimiselle otollisen ilmapiirin kehittymistä.

Viitala (2006, 18) puolestaan alleviivaa, että menestyksenkäs osaamisen johtaminen edellyttää aivan ensimmäiseksi osaamisen nostamista samalla tavoin tarkastelun kohteeksi, kuin muutkin organisaation menestystekijät. Tämä on yksi tämän opinnäytetyön keskeisiä näkökulmia. Osaamiseen tulee pysähtyä, sitä täytyy tarkastella, kartoittaa, soveltaa ja kehittää. Ja ennen kaikkea: Osaamista tulee arvostaa!

Huhtalan (2014, 70 ja 80–81) tutkimusaineistossa esimiehet nostavat osaamisen johtamisen keskiöön "ydinosaamisen," sen, mikä on organisaation menestyksen kannalta merkittävintä. Esiin nousi myös tehtävien keskittämisen suunnan pitäminen oikeana - johtamisen ja esimerkin näyttämisen keinoin. Osaamisen johtaminen ei ole jokin muusta toiminnasta irrallinen kokonaisuus, vaan se liittyy kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Esimiehen on myös tunnustettava ja tunnustettava se, että työtä suorittavassa portaassa on siihen liittyvä suurin asi-

antuntemus, ja sille asiantuntemukselle on annettava riittävästi arvoa myös käytännön tasolla. Esimiesten tehtävä on mahdollistaa se, että organisaatiossa oleva osaaminen voi kehittyä. Tästä näkökulmasta esimiehen ja valmentajan toiminta muistuttavat paljon toisiaan.

Otala (2005, 6–7) teroittaa, että usein osaamisen johtamista käsitteleville lähteille on ominaista teoriapainotteisuus ja toisaalta käsikirjan tyyppisyys. Usein ne siis vaativat soveltamista toimiakseen kunkin organisaation tarpeiden mukaisesti. Kun toimintaympäristöt ovat erilaisia, soveltamisen kautta saadaan usein toimivimmat ratkaisut. Otala toteaa vielä, että organisaation työntekijöihin sisältyvää pääomaa tulisi hyödyntää strategian suuntaisesti. Väitöskirjassaan Huotari (2009, 190) menee vielä askelta pidemmälle: Jos työntekijät saadaan osallistettua strategiatyöskentelyyn, paranee myös sitoutuminen strategiaan päämääriin. Tämänkaltainen työskentely on myös väistämättä sijoitus henkilöstön osaamiseen.

3.3 Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen

Tapaustutkimuksensa tuloksena Forsell (2009, 29) esittää osaamisen tiivistyvän neljään keskeiseen osa-alueeseen. Hänen case-yrityksessään tekemissään haastatteluissa esiin nousivat ammattitaito (teoreettinen ja käytännöllinen osaaminen), oikeanlainen asenne, kokemuksen tuoma hiljainen tieto ja sosiaalinen taitavuus.

Otala (2008, 346) puolestaan määrittelee osaamiskartoituksen asiaksi, joka määrittää, kuinka työntekijöiden osaaminen vastaa organisaatiossa tavoiteltavaan osaamiseen. Edelleen hyvä osaamiskartta on muodostettu niin, että siitä on luettavissa, millaisia tiedollisia ja taidollisia valmiuksia tehtävän menestyksellisen hoitaminen työnantajan näkökulmasta edellyttää. Kosken (2008, 61) ja Huhjalan (2014, 68) näkemyksen mukaan myös oikein toteutetut kehityskeskustelut vastaavat osaamisen kartoittamisen tarpeisiin, ja ne tukevat myös tavoitteiden asettamista.

Osaamisen kehittämisessä myös vanhasta poisoppimisen merkitys on suuri (Koski 2008, 63). Usein tämä on yhtä suuri haaste, kuin uuden oppiminenkin. "Näin tehdään kun on ennenkin tehty" tyyppinen ajattelu nousee ihmisen mielestä hyvin helposti silloin, kun on kysymys muutoksista tai uusista haasteista.

Huhtala (2014, 83) nostaa omasta aineistostaan esiin mielenkiintoisen, käytännön esimiestyötä nousevan ilmiön, jota hän nimittää osaamattomuuden johtamiseksi. Osaamattomuuden johtamisesta on kyse silloin, kun johdettavat eivät pysty tai halua tehdä työtään annettujen ohjeiden mukaisesti. Hankalin tilanne on silloin, kun ilmiö selittyy vaikeuksilla asennoitua työhön tai työtovereihin asi-aankuuluvalla tavalla.

Ruoranen (2011, 6) esittää väitöskirjassaan myös käsitteet henkilöstölähtöisyys ja organisaatiolähtöisyys. Huomionarvoista on, että näiden kahden termin koetaan edustavan kahta toisistaan kaukana olevaa linjaa. Työn suorittamisen tasossa organisaatiolähtöisyyden koetaan painottuvan voimakkaammin. Ongelmaksi tämä voi muodostua silloin, jos henkilöstö kokee, että organisaatiolähtöisyyttä painotetaan henkilöstölähtöisyyden kustannuksella.

Osaamisen kehittämisen kannalta edellä kuvattu asetelma on ongelmallinen siksi, että tavoitteeseen pääsemiseksi on olennaisen tärkeää, että henkilöstö kokee tulevansa arvostetuksi. Esimiehen kannustus ja palautteen antaminen ovat merkittäviä tekijöitä suhteessa henkilöstön osaamisen lisääntymiseen (Koski 2008, 62). Nämä ovat myös välittömiä keinoja arvostetuksi tulemisen kokemuksen vahvistamisessa, jonka kautta syntyy myös kokemus henkilöstölähtöisyydestä. Huhtalan (2014, 68) mukaan kehityskeskustelujen käyminen tukee selvästi osaamisen johtamista.

3.3.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu perustuu ammatilliseen vuorovaikutukseen, ja nimensä mukaisesti se pyrkii keskustelun keinoin nostamaan työntekijän osaamisen tasoa paremmin organisaation tarpeita vastaavaksi. Yleensä kehityskeskustelu käy-

dään alaisen ja hänen lähimmän esimiehensä välillä. Sille sovitaan yhteinen aika etukäteen ja myös sen sisältö on suunniteltu etukäteen. Keskustelu käydään säännöllisesti, ja siinä käsitellään työntekijän osaamista, tehtyä työtä, kehittymismahdollisuuksia ja yhteistyötä esimiehen kanssa. (Autio, Juuti ja Wink 2011, 29.) Kehityskeskusteluiden toteuttaminen säännöllisin väliajoin helpottaa niiden pitämistä pitkällä aikavälillä, koska keskustelutilanteesta tulee luontevampi ja molemmat osapuolet tietävät, mitä siltä odottaa. Jos esimiehen ja alaisen yhteinen historia on lyhyt, tulee ensimmäisessä kehityskeskustelussa käyttää aikaa tutustumiseen ja siihen perehtymiseen, mitä työntekijä osaa. Jos tämä perehtymisen vaihe ohitetaan liian nopeasti, heikentää se osaamisen kehittämisen lähtökohtia jatkossa. (Huhtala 2014, 66–67.)

Kehityskeskustelun nimeäminen nimenomaan kehittymiseen liittyvällä sanalla on suomalaista alkuperää. Vastaava, amerikkalaisen tavoitejohtamisen myötä syntynyt käsite "performance appraisal" on saanut omat kantasanansa suoritukseen ja sen arvioimiseen tähtäävistä merkityksistä. (Valpola, 2002, 14–15.) Kehityskeskustelu voi jäädä pinnalliseksi, jos se suoritetaan vain velvollisuudentunnosta, nopeasti alta pois. Silloin pääosassa on lomakkeen täyttäminen oikein. Keskustelusta tulee helposti esimiehen johtamaa yksinpuhelua, jossa kummankaan osapuolen kohdalla ei voi puhua aidosta läsnäolosta. Määrämuotoisesta kehityskeskustelusta voidaan puhua silloin, kun tavoitteena on luoda yhteisiä tavoitteita ja sopimuksia niiden toteuttamiseksi. Aito yhteistyö jää kuitenkin syntymättä, koska esimies tavoittelee lähinnä sitä, että alainen sitoutuu hänen antamiinsa suuntaviivoihin. Aito dialogi syntyy silloin, kun pyritään arvioimaan ja ymmärtämään keskustelukumppania ja hänen näkemyksiään. Koska esimiehellä on asemansa puolesta enemmän valtaa, vaatii aito dialogi todellista paneutumista ja pyrkimystä vastavuoroiseen keskusteluun. (Autio, Juuti ja Wink 2011, 22–23.) Kehityskeskustelu menetelmänä mahdollistaa jokaisen työntekijän huomioimisen erikseen, ja tämän yksilöllisen, yhteisen keskustelun kautta myös sitouttaminen organisaation tavoitteisiin helpottuu. (Huhtala 2014, 67).

Pro gradu -tutkielmassaan Koski (2008, 54) tutkii kehityskeskustelua osaamisen johtamisen välineenä. Hän toteaa, että kehityskeskustelun merkitys on osaamisen johtamista ajatellen keskeinen. Henkilöstön osaamisen painoarvo on kas-

vanut, ja se lisää haasteita myös osaamisen johtamiselle. Tutkimuksen keskeisiä kysymyksiä olivat, miten hoitotyössä kehityskeskustelua käytetään ja kuinka esimiehet kokivat sen merkityksen suhteessa osaamisen johtamiseen. Tutkimuksen valossa kehityskeskustelua pidetään tärkeänä ja sen mahdollisuudet esimiestyössä ymmärretään. Esiin nousee kuitenkin myös tuen tarvetta, jota lähiesimiehet toivoisivat saavansa esimerkiksi vertaistuen ja koulutuksen muodossa. Myös esimiehiä tulisi tukea enemmän siinä, kuinka strategia jyvitetään osaksi käytännön hoitotyötä. Tutkimuksessa tuli esiin, että 30 % vastanneista esimiehistä piti vaikeana strategian sisällyttämistä kehityskeskusteluun. Lisäksi ongelmaksi koettiin strategian vaikeaselkoisuus ja irrallisuus - myös perustelut puuttuivat. (Koski 2008, 51 ja 60.)

Kosken (2008, 54, 56–57 ja 63–64) mukaan pitämättömien kehityskeskustelujen syyksi ilmoitetaan kaikista useimmin ajan puute, jonka aiheuttaa työtehtävien suuri määrä. Mikä tärkeintä, kehityskeskusteluja pidettiin kuitenkin hyvin merkittävinä osaamisen johtamisen kannalta. Kehityskeskustelun onnistumisessa puolestaan oli keskeistä se, kuinka esimies itse niihin asennoituu. Innostus ja arvostus kehityskeskusteluja kohtaan heijastuu lopputulokseen väistämättä. Siksi myös esimiesten tukeminen koulutuksen kautta vahvistaa kehityskeskustelujen merkitystä osaamisen johtamisessa.

Nyrhisen (2011, 61, 65, 70–71) YAMK opinnäytetyössä "Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä" Hän toteaa, että kehityskeskustelu tulisi muovata yksilöllisesti vastaamaan niitä tarpeita, joita organisaatiossa esiintyy. Nyrhisen mallissa kehityskeskusteluja käydään kahdenlaisina: "Kollegiaalisten ryhmäkehityskeskustelujen" tavoitteena on arvojen, tavoitteiden, visioiden ja strategian jaettu ymmärrys. Yksilöllisen kehityskeskustelun avulla taas pyritään alaisen ja esimiehen yhteiseen näkemykseen esimerkiksi arvoista ja siitä, mitä tulisi kehittää. Kehityskeskusteluun kuuluu myös yksilöllinen kehittämissuunnitelma. Myös Huhtalan (2014, 66) mukaan kehityskeskustelun tärkein tehtävä on varmistaa työntekijän osaamisen säilyminen ja kehittyminen.

Laakso-Manninen (2003, 40) toteaa kehityskeskustelujen mahdollistavan myös järjestelmällisen osaamisen kohentamisen organisaatiossa, jos niihin liitetään

esimerkiksi osaamiskartoitus tai tuloskortti. Hän (2003, 41) jatkaa, että juuri työyhteisön kehittämisen osuus osoittautuu usein vaikeaksi. Ilman käytäntöön si-
dottuja konkreettisia sopimuksia käyty keskustelu voi jäädä muusta työstä irralliseksi toiminnaksi ja työyhteisön edistymistä on vaikea mitata.

Ruoranen (2011, 66–67) on puolestaan todennut, että on olemassa hyvin vähän tutkimustietoa siitä, onko strategialla ja käytävillä kehityskeskusteluilla mitään yhteyttä. Vetäessään yhteen kehityskeskusteluista kirjoitettuja näkemyksiä, Ruoranen on havainnut kehityskeskustelujen tavoitteellisuudessa puutteita. Tavoitteet kyllä sisältyvät kehityskeskusteluun, mutta ne eivät yhdisty laajempaan kokonaisuuteen, kuten strategian tai työyhteisön tavoitteisiin. Kuitenkin kehityskeskustelu on yksi tällä hetkellä keskeisimmistä osaamisen johtamisen välineistä.

3.3.2 Ryhmäkehityskeskustelu

Pääasiallisesti ryhmäkehityskeskusteluun paneutuvia lähteitä on vielä vähän. Usein nekin lähteet, joissa ryhmäkehityskeskustelua käsitellään, tekevät sen osana kehityskeskustelua tai siihen liittyen. Tämän opinnäytetyön näkökulmasta tämä on myös hyvä asia: Aihe on vielä tuore, ja sen käsitteleminen on perusteltua ja tarpeellista. Ryhmäkehityskeskustelu on syntynyt joko kehityskeskustelun jälkeiseksi tai sitä edeltäväksi vaiheeksi, eikä ryhmäkehityskeskustelulla koskaan saisi korvata esimiehen ja alaisen kahdenkeskistä kehityskeskustelua (Meretniemi 2012, 39; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150).

Ennen kuin ryhmäkehityskeskustelua terminä on alettu yleisemmin käyttää, United States Office of Personnel Management (1998, 4 ja 8) on käyttänyt omana mallinaan kehityskeskustelujen pitämistä henkilöstölle sekä yksilö että tiimitasossa. Mallissa tiimi nähdään yksilön tavoin yksikkönä, jota voidaan arvioida samoilla mittareilla kuin yksittäistä työntekijää. Kehityskeskustelussa käsitellään esimerkiksi sitä, kuinka tehokkaasti tiimi toimii tapaamisissa, kuinka hyvin se kommunikoi ryhmänä, ja kuinka hyvin se pystyy päätöksentekoon. Valpola (2002, 72) toteaa, että ryhmäkehityskeskustelua on suosittu myös sellaisissa ti-

lanteissa, joissa ryhmä toimii tiiminä ja yksilöllisiä tavoitteita on vaikea asettaa. Koska ryhmäkehityskeskustelu itsenäisenä käsitteenä on siis vielä melko uusi, on aiheesta on löydettävissä vasta jonkin verran tutkimustietoa.

Autio, Juuti ja Wink (2011, 20) toteavat, että työntekijät kokevat usein voivansa luottaa sellaiseen esimieheen, joka pystyy ongelman tullen vastaamaan, miten tulisi menetellä. Usein ongelmat ovat kuitenkin sellaisia, että kenenkään tietämys ei yksinään riitä niiden ratkaisemiseen. Silloin esimies voi tulla arvostetuksi myös mahdollistaessaan sellaisen keskustelun, jossa yhdistetty asiantuntemus tuottaa sopivan ratkaisun. Ryhmäkehityskeskustelun etuna voidaan nähdä sen suorittaminen nimensä mukaisesti ryhmässä. Ne keiden osallistumista ja sitoutumista yhteisiin päätöksiin tarvitaan, ovat lähtökohtaisesti yhtä aikaa paikalla.

Laineen ja Leskisen (2012, 31, 33 ja 38) YAMK -opinnäytetyössään esittämä ryhmäkehityskeskustelun malli yhdistää kahdenlaista keskustelutekniikkaa. Osa keskustelusta käydään "Demokraattisena dialogina," jossa kaikki voivat tasaveroisina osallistua keskusteluun. Vastauksia voi kirjoittaa, mutta kaikki kertovat ne kuitenkin myös suullisesti. Menetelmässä on keskeistä kaikkien mielipiteiden hyväksyminen, ja sopimusten tekeminen niiden pohjalta. Toisena työskentelyn muotona on "pariporina," jossa jokainen pari tekee kirjallisen tuotoksen vastauksistaan muulle ryhmälle. Kaikkien aikaansaannokset käsitellään ja niiden pohjalta muodostetaan ryhmän yhteinen näkemys.

Ryhmäkehityskeskustelusta löytyi myös Mattilan (2014,1) opinnäytetyö koskien kokemusta ryhmäkehityskeskustelun pitämisestä päiväkodissa. Mattilan mallissa keskustelu käytiin ryhmässä alaisten kesken, eikä esimies ollut omasta pyynnöstään läsnä. Valinnan tarkoituksena oli mahdollistaa avoimempi keskustelu henkilöstön kesken.

Karppinen ja Väisänen (2013, 27–28) keskittyvät opinnäytetyössään ryhmäkehityskeskusteluun menetelmänä. He tutkivat osallistujien kokemuksia ja parannusehdotuksia liittyen ryhmäkehityskeskustelun käyttöön. Esiin nousi esimerkiksi osallistujien toive saada kirjallinen kooste ryhmäkehityskeskustelun sisällöstä.

4 Joensuun kaupungin arvot ja strategiat osaamisen johtamisen taustalla

Osaamisen kehittämistä on lähestyttävä ymmärtäen toiminnan linjaukset, ja mistä ne syntyvät. Siksi olen päätenyt avaamaan tähän sekä Joensuun kaupungin, että sosiaali- ja terveystoimen (jo vanhentunutta) strategioita niiltä osin, kuin ne vaikuttavat valitsemaani näkökulmaan.

Strategiat eivät synny tyhjästä, vaan heijastelevat vallitsevia arvoja tehtyjen valintojen takana. Arvojen, aivan kuten sanojenkin todellisen merkityksen näyttävät teot. Jos näiden välillä on ristiriitaa, se heikentää ihmisten luottamusta organisaatiota kohtaan. (Aaltonen, Heiskanen ja Innanen 2003, 14–15.)

Väitöskirjassaan Ruoranen (2011, 5–6) tutkii strategian jalkauttamista työntekijöille kehityskeskustelun avulla. Tutkimuksessa paneudutaan siihen, mahdollistaako kehityskeskustelu strategian välittämisen organisaatiossa - siis onko kehityskeskustelu menetelmänä riittävän pitkälle viety tähän tarkoitukseen. Ruoranen toteaa, että kehityskeskustelujen sisällössä on vaihtuvuutta, joka on sidoksissa osallistujien ammatilliseen taustaan. Hänen tutkimuksensa valossa näyttää siltä, että strategia voidaan kehityskeskustelussa välittää pääpiirteittäin. Mielenkiintoisen huomion Ruoranen tekee siinä, että alaiset ja heidän esimiehensä näkevät kehityskeskustelun tärkeimmät tehtävät eri tavoin. Alaiset painottavat tehtävissä menestymistä ja tavoitteiden avaamista. He haluavat puhua myös siitä, miten työtehtävien suorittamisen mahdollistavat tekijät toteutuvat. Esimiehistä keskeisiä aiheita ovat toimipisteen perustehtävä, toiminnan kehittäminen, asetetut tavoitteet ja palaute. Esimiehet haluavat paneutua myös työyhteisön tilaan työhyvinvoinnin ja yksikön asioiden avoimen käsittelyn kautta.

Koski (2008, 62–63) pohtii myös esimiesten osaamisen vahvistamisen merkitystä strategian jalkautumiselle organisaatiossa. Esimies on kuin filtti, jonka kautta työn tekemisen kannalta olennainen tieto suodattuu ylimmältä johdolta työtä suorittavaan tasoon. Tässä tehtävässä esimiehen osaamiseen kuuluu toisaalta

kyky ajatella ja välittää tietoa riittävän laajasti, ja toisaalta kyky annostella sitä tarkoituksenmukaisesti.

Valvisto (2005, 197–198) puolestaan pohtii strategian laatimisen haasteita. Parhaimmillaan strategia päivittyy uusien haasteiden ja muuttuvan maailman mukana. Visio, missio ja arvot ovat ne kolme keskeistä asiaa, joiden varaan strategia rakentuu. Strategian tulee olla onnistunut ja eheä monesta näkökulmasta. Johdon tulee voida se omana työnään allekirjoittaa ja sen takana seistä, mutta sen tulee ilmaisultaan olla riittävän selkeä ja kuvaava myös sitä työssään toteuttavalle henkilöstölle. Yleinen ongelma on, että ylin johto pitää strategiaa onnistuneena, mutta se jää hämäräksi tai jopa vieraaksi työntekijöille. Kuitenkin vasta strategian sisäistäminen mahdollistaa sen heijastumisen toiminnassa.

4.1 Rajaton tulevaisuus Joensuun kaupungin strategia 2013–2016

Toimintaympäristön osalta Rajaton tulevaisuus strategia painottaa yksilöllistymisen voimistumista, valintojen lisäämistä ja vastaamista palvelujen toteuttamiseen kohdistuviin haasteisiin esimerkiksi toimintamalleja kehittämällä. Samaan aikaan taloudellinen niukkuus vaikuttaa olennaisesti tehtäviin valintoihin palvelujen tuottamisessa. Resurssien käytön tehostaminen on yksi olennaisista tavoitteista, kuitenkin niin, että kuntalainen inhimillisine tarpeineen tulisi huomioiduksi. (Joensuun kaupunki 2013, 2–3 ja 7–8.)

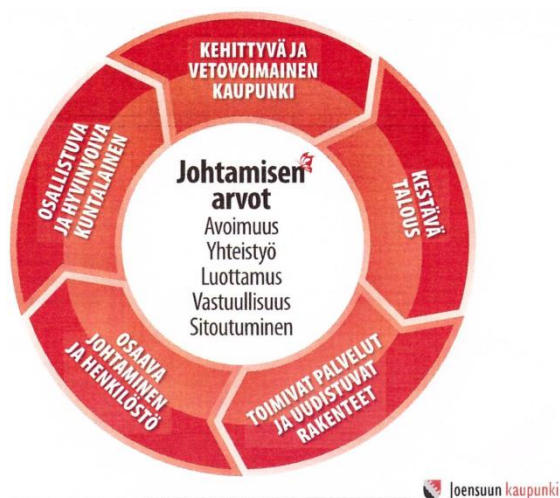
Tavoitteena on lisätä kaupungin elinvoimaisuutta ja menestystä muun muassa luomalla uskoa tulevaisuuteen ja lähestymällä tulevia haasteita myös luovuuden ja innostuksen kautta. Osaamisen osalta korostuvat osaajien arvostus, mahdollisuus ylittää toimialarajoja ja uudistusten pitkäkestoisuus tulevassa ajassa. Kun palvelut julkisella sektorilla toimivat ja talous saavuttaa tasapainon, lisää se myös kuvaa seudullisesti vetovoimaisesta asuinpaikasta. Edesauttamalla kaupunkilaisten hyvinvointia täytetään myös kaupungin tärkein tehtävä. (Joensuun kaupunki 2013, 4–5 ja 7.)

Palvelujen toimiva verkosto, kiinteistöjen korkea käyttöaste ja sisäilman hyvä laatu tukevat palvelujen tuottamista myös taloudellisesti kestävällä tavalla. Mahdollisesti osa palveluista voidaan tulevaisuudessa järjestää myös liikkuvina toimintoina. Muutoinkin ennakkoluulottomat lähestymistavat voivat tuottaa tulevaisuudessa kantavia ratkaisuja niin politiikan, kuin virkamiestenkin päätöksenteossa. Avoin keskustelu eri toimijoiden ja asiakkaiden kesken tukee kaupunkilaisia osallistavaa toimintakulttuuria. (Joensuun kaupunki 2013, 9.)

Osaavan ja riittävän henkilöstön turvaamisessa keskeistä on, että esimiesten tekemä työ on laadukasta, työntekijöiden hyvinvointia tuetaan ja osaamisen kehittäminen on jatkuvaa. Myös rekrytoinnin onnistumiseen tulee sijoittaa tarvittavaa osaamista ja voimavaroja. (Joensuun kaupunki 2013, 10.)

4.2 Olennaista Joensuun kaupungin aikaisemmista strategioista

Kantavat siivet, Joensuun edellinen kaupunkistrategia (2009) on tiivistetty pelastusrenkaan malliseen kuvioon (kuvio 2). Pelastusrenkas on edelleen organisaation strategiaa avatessa yksi selkeä lähtökohta, jonka pohjalta myös vammaispalvelujen strategiaa voisi lähestyä.



Kuvio 2. Johtamisen arvot Joensuun kaupungissa (Joensuu 2009)

Tarkastelemalla hiukan tätä jo mennyttä strategiaa, tulevat näkyviin myös pidemmän aikavälin tavoitteet. Esimerkiksi mainituista kehittämisen kohteista

organisaation toiminnalle vammaispalvelujen osalta merkittävimmät ovat seuraavat. Ensinnäkin eläkkeelle jäävien kasvava määrä koskettaa suurelta osin myös sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjä. Tämä on pyritty huomioimaan uudistamalla sekä rakenteita, että toiminnan tapoja. Myös ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytointiin on päätetty panostaa, kuten myös työntekijöiden osaavaan johtamiseen. Kuntalaisen rooli on aktiivinen toimija, ja hänen osallistumisestaan on haluttu vahvistaa. Tämä näkyy käytännössä esimerkiksi asukas- ja kyläyhdistysten toiminnan aktiivisella tukemisella. (Kantavat siivet Joensuun kaupunkistrategia 2009; Strategian tarkistus – toimenpiteet 2011–2012. 2011, 3 ja 5.)

Kantavat siivet kaupunkistrategia 2009 on tärkeä myös siksi, että se on Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen strategia 2009–2012 (Joensuu 2009) perusta. Strategia kaipaisi päivittämistä, sillä se on tehty 13.10.2009, eikä sen jälkeen ole ilmestynyt uutta. Lyhyesti mainiten strategia painottaa (sosiaali- ja terveystoimen strategia 2009, 7–8) kuviossa 2 esitettyjä johtamisen arvoja, sekä eettisiä arvoja ihmisarvo, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus. Näiden arvojen pohjalta "toiminta-ajatuksena on edistää kaupungin asukkaiden hyvinvointia, terveyttä ja osallisuutta." Visio on selkeä: "Hyvinvoiva kuntalainen, tehokkaat, asiakaslähtöiset ja asiantuntevat palvelut."

Kytkös kaupunkistrategian ja sosiaali- ja terveystoimen strategian välillä on luonteva ja uskottava. Toivottavaa olisi, että nykyisen kaupunkistrategian "Rajaton tulevaisuus" pohjalta muodostuisi uusi sosiaali- ja terveystoimen strategia, jonka pohjalta strategiaa voisi johdonmukaisesti jalkauttaa myös Joensuun kaupungin vammaispalveluihin ja sen yksiköihin toimintamallin lomakkeen 1/3 kuvaaman toimintatavan mukaisesti (liite 3).

4.3 Osaamisstrategian tarpeellisuus

Koski (2008, 63) painottaa, että osaamisen on saatava oma paikkansa niin organisaation strategiassa, kuin visiossakin. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että usein vanhat toimintamallit eivät riitä tulevissa haasteissa, joihin on kuitenkin syytä jatkuvasti varautua. Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 35) toteavat, että

tulevaisuudessa tarpeellinen osaaminen on luotava yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Vielä osaamisen kehittäminen saa osakseen liian vähän huomiota, vaikka se on avaintekijä matkalla tavoitteelliseen palvelujen tuottamiseen ja riittävän pitkälle aikavälille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Joensuun kaupungilla (Joensuu 2014) ei ole erillistä osaamisstrategiaa, mutta osaamisen kehittämiseen liittyvästä aihevalinnasta johtuen sen merkitys osaamisen johtamisessa käsitellään tässä luvussa lyhyesti. Viitala (2006, 61) alleviivaa, että osaamisstrategia on rakennettava niiden keskeisten osaamisalueiden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi, joiden varassa organisaatio pystyy toteuttamaan missionsa visionsa mukaisesti. Osaamisen johtamisen ensimmäinen askel on siis määrittellä, mikä osaaminen organisaatiossa on olennaisinta. Ilman tätä tarkennettua kohdistamista osaamisen strategia jää väistämättä hataraksi. Ollila (2008, 16–18) määrittää osaamisen kyvyksi käyttää ja soveltaa työssä tarvittavia tiedollisia ja taidollisia valmiuksia. Hänen mukaansa oppimisen mahdollistaminen ja aktiivinen kommunikaatio henkilöstön kanssa ovat osaamisen johtamisen avaimet, joiden vuoksi ihmiset myös kiinnittyvät organisaatioon ja tekemäänsä työhön.

Otalan (2008, 90–91) näkemys on, että osaamisstrategia kertoo, mikä merkitys osaamiselle on annettu yrityksen toiminnassa. Se paljastaa yrityksen näkemät keskeiset osaamishaasteet ja sen, kuinka niihin on pyritty vastaamaan. Osaamisen strategia avaa myöskin sen, kuinka haluttu osaaminen pyritään pitämään ja saavuttamaan, ja millä keinoilla siihen pyritään. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi kehityskeskustelujen läpiviemiseen ohjaava koulutus, ilmenneiden osaamisvajeiden ilmoitusmenetelmät organisaatiossa sekä palkitseminen, joka tukee oman osaamisen jakamista organisaation sisällä. Osaamisstrategia avaa myös organisaation valitsevat painopisteet. Valintoja voidaan tehdä esimerkiksi tekniseen osaamiseen tai ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvien taitojen kehittämisen välillä. Myös Boudreau ja Ramastad (2008, 16) painottavat osaamisen painopisteiden valitsemista ja painottamista osaamisstrategissa. Painotukset mahdollistavat osaamisen strategisen kohdistuksen merkittäviin osa-alueisiin, mutta myös mahdollisuuden erikoistua erotuksena kilpailijoihin.

5 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena on vahvistaa henkilöstön osaamista, osaamisen kehittämistä ja olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä Joensuun kaupungin vammaispalveluissa. Tavoitteena oli kehittää toimintamalli, väline tai käytäntö, joka edesauttaa osaamisen kehittämistä ja henkilöstössä piilevän osaamisen hyödyntämistä, sekä tukee esimiehiä heidän tekemässään työssä.

Koska olen valinnut työni viitekehikseksi toimintatutkimuksen, tavoitteena on ollut muodostaa toimintamalli, väline tai käytäntö yhdessä työyhteisön kanssa niin, että lopullinen tuotos edustaa yhteistä näkemystämme ja osaamistamme. Tavoitteena on myös raamittaa osaamisen kehittämistä niin, että se olisi suunnitelmallista ja yhtäläistä koko kohteena olevan henkilöstön osalta.

6 Kehittämistehtävän toteutus toimintatutkimuksena

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että osallistujat ovat osallisina sekä tutkimuksessa, että toiminnan muuttamisessa. Siksi toimintatutkija tarvitsee sekä tutkijan, että muutosjohtajan taitoja. Toimintatutkimus keskittyy oikean elämän kysymyksiin, ja sen tavoite on käytäntöön liittyvien asioiden parantaminen. (Myers 2011, 257.) Mäkelä (2003, 148) näkee toimintatutkimuksen vaikuttaneen myös uudenlaisen aatesuunnan syntymiseen: Työntekijä voi itse olla aktiivinen toimija työnsä uudistamisessa, ja samalla myös tarkastella muutosprosessia tutkijan tavoin.

Tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksena toteutettu kehittämistoiminta alustettiin tammikuussa 2013. Silloin käytiin Työtanhuan toimintakeskuksessa ensimmäinen keskustelu aiheesta työyhteisön kanssa. Keskustelussa käytiin läpi kehittämistoiminnan suunnitelman vaiheet pääpiirteittäin ja työyhteisön jäsenet antoivat suostumuksensa osallistua prosessiin. Varsinainen kehittämistoiminta

käynnistyi helmikuussa 2013 työnantajan ja oppilaitoksen allekirjoitettua toimeksiantosopimuksen.

Kehittämistoiminnan viitekehyksenä oli toimintatutkimuksellinen lähestymistapa, koska se toteutetaan luonnollisissa olosuhteissa tavoitellen ennen kaikkea käytännöllistä hyötyä. Toiminta lähtee liikkeelle suunnitteluvaiheella, jota seuraavat toteutus, havaintojen tekeminen ja arviointi. Toimintatutkimukseen tulee aina yksilöllisiä piirteitä niistä olosuhteista, joissa se tehdään. (Heikkinen 2010, 20; Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski 2010, 78–79 ja 86.)

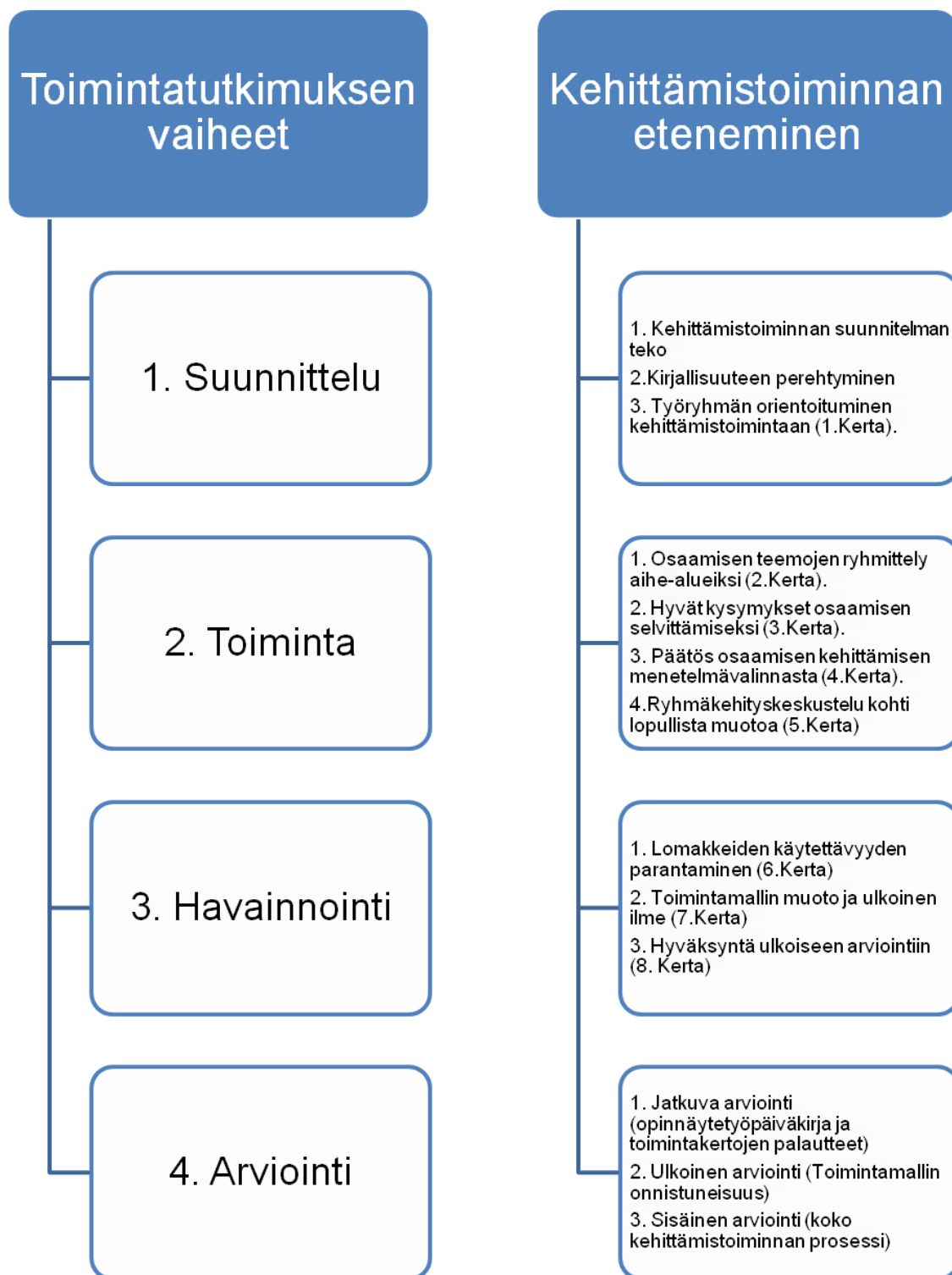
Suunnitteluvaiheessa syntyy tutkimusasetelma ja ajatukset kentällä tehtävän työn sisällöstä saavat alkunsa. Onnistunut tutkimuskysymys on perusteltavissa sekä teoreettisella tiedolla että ymmärryksellä tutkittavasta ilmiöstä käytännön tasolla. Suunnitteluvaiheessa tehdään myös menetelmälliset valinnat. Tutkimuksen tekijän tulee olla tässä vaiheessa selvillä myös omista aiheeseen liittyvistä näkemyksistään - niiden tiedostaminen on ensimmäinen askel kohti objektiivista tutkimusotetta. Toimintatutkimukselle luonteenomaista on toiminnan vaiheittainen eteneminen. Avoin lähestymistapa on toivottava, mutta tutkimuksen onnistumiseksi huolellinen suunnittelu on silti tarpeen. (Huovinen ja Rovio 2010, 96–97.)

Toimintavaiheen myötä rakentuu jotakin uutta (Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski 78–79). Hyvä valmistautuminen on tärkeä osa toimintatutkimusta. Luonnollisena osana valmistautumista on teoretiedon ja käytännön olosuhteiden tunteminen niin, että osallistujien kysymyksiin vastaaminen on mahdollista. Tutkija tarvitsee myös selkeän sanoman: Mihin hän haluaa tutkimuksellaan pyrkiä. Toimintatutkimuksessa tieto lisääntyy vähitellen toiminnan edetessä. Huomiota kiinnitetään erityisesti asioiden nykytilaan ja siihen, kuinka sitä voitaisiin parantaa. Muutoksen jatkumo ja prosessimuotoisuus ovat toimintatutkimukselle tyypillisiä. Tärkeää on myös toiminnan tasa-arvoisuus osallistujien kesken, johon yhdistyy vastavuoroinen oppiminen. (Heikkinen 2010, 36; Huovinen & Rovio 2010, 100–102.)

Toiminnan tulosten hyödyntäminen prosessin edetessä kuuluu luonnollisena osana toimintatutkimukseen. Tulosten käsittelyssä avoimuus edistää luottamuksen säilymistä osallistujien ja tutkijan välillä. Uusien toimintatapojen syntyminen edellyttää kaikilta osapuolilta myös kykyä vastaanottaa rakentavaa kritiikkiä. (Huovinen & Rovio 2010, 103.) Tämä **havainnointivaihe** on ikään kuin jo tuotetun tiedon prosessointia ennen siirtymistä arviointivaiheeseen.

Toimintatutkimuksen syklin viimeinen vaihe on arviointi. **Arviointi** on mahdollista tehdä useista lähtökohdista. Yksi ulottuvuus on arvioida tiedon käyttökelpoisuutta. Arviointi voidaan tehdä myös sen pohjalta, kuinka hyvin tuotetun tiedon näkökulmat sopivat yhteen. Arvioinnin perusteena voi olla myös sen pohtiminen, kenen näkökulmasta uusi tieto on arvokasta. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 79; Heikkinen, Huttunen, Kakkori ja Tynjälä 2010,166.)

6.1 Kehittämistoiminta sijoitettuna toimintatutkimuksen vaiheisiin



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen ja kehittämistoiminnan vaiheet rinnakkain

Kuviossa 3 on kuvattu kehittämistoiminnan sijoittuminen toimintatutkimuksen vaiheisiin. Ensimmäiseen, suunnitteluvaiheeseen kuului olennaisena osana valmistautuminen kehittämistoiminnan prosessiin. Konkreettinen kehittämistoiminnan suunnitelma valmistui tammikuussa 2013. Helmikuun 2013 puolivälissä kaikki sopijaosapuolet olivat allekirjoittaneet toimeksiantosopimuksen. Suunnitteluvaiheeseen kuului myös perehtyminen teoretietoon toimintatutkimuksesta, kehittämistoiminnasta ja osaamisen kehittämisestä, sekä siihen soveltuvista menetelmistä. Suunnitteluvaihe päättyi kehittämistoiminnan ensimmäiseen kokoontumiskertaan, jonka tavoitteena oli työryhmän orientoituminen kehittämistoimintaan sekä osaamiseen liittyvän, osallistujien omakohtaisen tiedon tuottaminen kehittämistoiminnan pohjaksi.

Toiminnanvaiheeseen kuului yhteensä neljä kokoontumiskertaa. Niistä ensimmäisessä tehtävänä oli osaamisen teemojen ryhmittely aihe-alueiksi. Osaamisen teemat muodostuivat kyselyn vastauksista sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi kuvataan luvussa, jossa kehittämistoimintakertojen sisältö avataan tarkemmin. Toisella kerralla tavoitteena oli muodostaa hyviä kysymyksiä, joilla osaamisen teemoihin liittyviä asioita voidaan selvittää. Kolmannella kerralla oli tehtävä päätös osaamisen kehittämiseen tähtäävän menetelmän valinnasta. päätös tehtiin osaamiskartoituksen ja ryhmäkehityskeskustelun välillä. Neljäs, toimintavaiheen päättävä kokoontuminen keskittyi valitun menetelmän, ryhmäkehityskeskustelun hiomiseen kohti lopullista muotoa.

Havainnointivaiheeseen sisältyi kolme tapaamiskertaa. Ensimmäisellä kerralla tavoitteena oli syntyneiden lomakkeiden käytettävyyden parantaminen. Toisella kerralla aiheena oli lomakkeiden pohjalta syntyneen toimintamallin muoto ja ulkoinen ilme. Kolmannella kerralla tavoitteena oli saavuttaa yksimielisyys siitä, että muodostettu toimintamalli on valmis ulkoiseen arviointiin.

Viimeinen vaihe, arviointi, koostui kolmesta osa-alueesta. Niistä ensimmäinen oli jatkuva arviointi, joka toteutui läpi koko kehittämisprosessin. Jatkuvan arvioinnin muotoina olivat opinnäytetyöpäiväkirjan pitäminen ja jokaiseen toimintakertaan liitetty palautteen antaminen. Toiseksi arviointivaiheeseen sisältyi Ulkoinen arviointi, jossa vammaispalvelujen yhteistyöpalaveriin kokoontuneet

työntekijät arvioivat toimintamallin kaikki kolme osaa. Kolmanneksi toteutettiin sisäinen arviointi, jossa kehittämistoimintaan kaikista tiiveimmin osallistunut ydinjoukko arvioi koko kehittämistoiminnan prosessia.

6.2 Kehittämistoimintaan osallistujat

Kehittämistoiminnan suunnitteluvaiheessa vaihtoehtona oli kohdistaa kehittämistoiminta kattamaan kaikki Joensuun kaupungin vammaispalvelujen työ- ja päivätoimintayksiköt. Kesken suunnitteluprosessin työpaikkani vaihtui kanta-kaupungin päivätoimintayksiköstä Työtanhuan toimintakeskukseen. Tässä vaiheessa silloinen esimieheni esitti toivomuksen kehittämistoiminnan keskittämisestä omaan työyksikköni Työtanhualla.

Kehittämistoimintaan on osallistunut lähes halki koko prosessin Työtanhuan kaksi työtoiminnan ohjaajaa ja ryhmäavustaja. Lisäksi mukana on ollut tilanteen, henkilöstön muiden velvoitteiden ja ihmisten vaihtuvuuden sallimissa rajoissa avustavia ohjaajia ja opiskelijoita, sekä joitakin kertoja 1–2 vastaavaa ohjaajaa.

6.3 Oma roolini kehittäjänä

Huovisen ja Rovion mukaan (2010, 94–95) Toimintatutkimuksen tekijä valitsee roolinsa kahdesta vaihtoehdosta. Jos tutkijan toiminnan kohteena on hänen oma työnsä, hän on toimija-tutkija. Jos taas tutkimuksen kohde on hänelle vieraampi, on nimeke tutkija-toimija. Näistä ensimmäisellä on usein omakohtaista tuntumaa tutkimusaiheeseen. Tutkimus voi käynnistyä silloin tutkijan toiveesta parantaa itseään lähellä olevia asioita kuten järjestön toimintaa. Tutkija-toimija lähestyy tutkittavaa aihetta aiemmin julkaistun tiedon valossa, ja hänellä on usein toimintatutkimusprosessissa asiantuntijan rooli.

Näistä kahdesta oma roolini oli enemmän toimija-tutkija. Työhistoriani vuoksi Joensuun kaupungin vammaispalvelut ovat minulle melko tuttuja, ja tälläkin hetkellä työskentelen Työtanhuan toimintakeskuksessa sosiaaliohjaajana.

Toimintatutkimusprosessin alkaessa minua kiinnosti osaamisen kehittäminen nimenomaan omassa toimintaympäristössäni vammaispalveluissa.

Toimintatutkija ei pelkästään tutki tai toimi tutkimuskohteensa parissa, vaan hänen rooliinsa kuuluu molempia lähestymistapoja (Huovinen & Rovio 2010, 94–95). Tässäkin kehittämisprosessissa tämä asetelma tuli näkyviin. Omaan työhön liittyvä kehittäminen vaatii myös omien näkemysten käyttämistä. Kuitenkin riittävän objektiivisuuden ja kehittämistoimintaan osallistuvien riittävän osallisuuden turvaamiseksi tutkijan on osattava ottaa myös roolinsa mukaista etäisyyttä. Kehittämisprosessi vaatii myös toiminnan sivussa tapahtuvaa tarkkailua niin, että tutkija ei liikaa vaikuttaisi omilla näkemyksillään kehittämistoiminnan sisältöön. Prosessin kuljettaminen ja koordinoiminen olivat myös tehtäviä, jotka tapahtuivat enemmän tutkijan näkökulmasta. Heikkinen (2010, 19–20) toteaa, että myös toimija on toimintatutkijan luontainen rooli. Tutkija on muutoksen moottori, mutta toimintatutkimuksen onnistumiseksi on olennaisen tärkeää saada myös muut toimijat rohkaistumaan aktiiviseen toimintaan yhteisen päämäärän hyväksi.

6.4 Lähestymistavan edut kehittämistoiminnassa

Toimintatutkimuksen yksi hyvistä puolista on, että tutkija voi kuulua luonnollisena osana siihen yhteisöön, jota hän tutkii. Toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä ovat myös yhteisöllisyys ja osallistujien osallistaminen. (Heikkinen 2010, 19–20.) Nämä seikat sopivat hyvin myös toimija-tutkijan omaan tapaan työskennellä ja johtaa kehittämistoiminnan prosessia.

Kehittämistoiminta käynnistyi alustavasti tammikuussa 2013, jolloin tiivistetysti kerroin Työtanhuan toimintakeskuksen henkilöstölle opinnäytetyöhöni liittyvästä kehittämistoiminnasta, sen tavoitteesta, karkeasta kulusta ja toimintatutkimuksen luonteesta. Varsinainen kehittämistoiminta on alkoi kuitenkin vasta helmikuussa 2013, jolloin sain tutkimusluvan sekä oppilaitokselta, että työnantajan edustajalta. Koko prosessi päättyi sisäiseen arviointiin kesäkuussa 2014. Kyse on pitkästä ajanjaksosta, jonka pituuteen ovat vaikuttaneet niin toiminta-yksikön

kuin toimija-tutkijankin tilanteessa tapahtuneet muutokset. Kehittämistoiminnan kannalta tämä lähes puolitoista vuotta kestänyt jakso oli kuitenkin myös hedelmällinen.

Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski (2010, 85–86) toteavat, että toimintatutkimus on prosessi, joka ongelmakohdissa saattaa lähteä suuntautumaan toisin, kuin alkuperäinen oletus on ollut. Tutkimus ei ole vain selkeää ja sujuvaa etenemistä, vaan suunniteltu toiminta voi ajautua myös ongelmiin. Näissä kohdissa rohkeus etsiä oikeasti jotakin uutta tarkoittaa usein myös katseen ylös nostamista alkuperäisestä suunnitelmasta. Toimintatutkimus on toimintatutkimusta eniten silloin, kun tulosta ei ole voitu etukäteen tarkasti määrittää, vaan sen on syntynyt osallistujien yhteisen prosessoinnin kautta. Tutkimuksen keskeiset kysymykset muotoutuvat ja tarkentuvat lisää tutkimuksen edetessä, ja näiden asetelmien avaaminen on tärkeä osa tutkimuksen raportointia.

Toimintatutkimuksen luonne yhdistettynä kehittämistoimintaan käytettyyn aikaan on mahdollistanut sen, että prosessin tuotokset ovat saaneet kypsyä ja muuttua riittävän kauan, ennen kuin ne ovat saavuttaneet lopullisen muotonsa. Valmiiksi tuleminen on ollut kehittämistoimintaryhmän jaettu kokemus. Ryhmä on antanut tämän prosessin valmistumiseen niin henkilökohtaisen, kuin ryhmän yhteisen, uutta luovan osaamisen.

7 Kehittämistoiminta konkreettisina toimintakertoina

Varsinaiset kehittämistoimintaan liittyvät kokoontumiskerrat ovat sisältäneet jonkin tehtävän ja siihen liittyvän arvioinnin/palautteen. Palaute on ollut merkityksellistä toimija-tutkijalle, toiminnan kululle ja ymmärrykselle siitä, kuinka kehittämistoiminnassa annetut tehtävät on osallistujien kesken koettu. Lisäksi palautteet ovat mahdollistaneet kehittämisprosessin jatkuvan arvioinnin.

Kehittämistoiminnassa on käytetty useita sovelluksia osallistavista menetelmistä, ja menetelmät kuvataan tässä luvussa jokaisen niitä sisältäneen

toimintakerran kohdalla. Osallistavat menetelmä ovat mahdollistaneet osallistujien tasa-arvoisen ja kattavan osallistumisen, sekä lisänneet kehittämistoiminnan mielekkyyttä osallistujien näkökulmasta.

"Menetelmillä saatiin esiin ajatuksia, ehdotuksia ja oli malli niiden esille tuomiseen. Prosessina vaativa." (J70E)

"Koin hyvänä, että tehtiin paljon yhdessä. Ajatukset lähtivät paremmin näin liikkeelle ja tuotoksen syntyminen helpompaa näin." (P2SN)

"Toimivia =>Lopputulokset hyvät. Hyviä ideoita matkanvarrella tullut työkavereilta." (K221U)

7.1 Työryhmän orientoituminen kehittämistoimintaan

Toimintatutkimus käynnistyy suunnitteluvaiheella (kuvio 3). Tähän vaiheeseen ovat kuuluneet kehittämistoiminnan suunnitelman laatiminen, kirjallisuuteen tutustuminen, menetelmävalinnat ja kehittämistoiminnan käynnistänyt kysely.

Ensimmäisellä kokoontumiskerralla tavoitteena oli työryhmän orientoituminen kehittämistoimintaan. Aluksi käytiin läpi lyhyt tiivistys toimintatutkimuksen vaiheista ja kehittämistoiminnan toteuttamisesta suhteessa niihin. Sen jälkeen viisi paikalla ollijaa saivat avoimia kysymyksiä sisältäneet kyselyt (liite 1) Kyselyssä kysyttiin mm. sitä, mitä osaaminen on, mitä osaamista vastaajilla on, kuinka heidän osaamistaan on nykyisen työnantajan palveluksessa hyödynnetty ja kuinka he haluaisivat omaa osaamistaan tulevaisuudessa kehittää.

Yksi kyselyn eduista oli, että vastaajien omat kokemukset vastaamisesta olivat hyödyllisiä kehittämistoiminnan jatkuessa. Esimerkkejä esiin nousseista ajatuksista oli, että osaamisen kuvaaminen on vaikeaa, ja osaamista esiin nostettaessa oikeat kysymykset ovat todella tärkeitä.

"Pitäisi miettiä, miten osaaminen saadaan työyhteisössä selville" (P2SN)

Lisäksi oli ilmeistä, että vastaajat kokivat pääosin myönteiseksi sen, että heidän osaamisestaan oltiin kiinnostuneita. Se näkyi vastauksissa palaute kysymyksen: "Kyselyssä oli hyvää ja olennaista?"

"Joutui miettimään omaa osaamistaan/ ammattitaitoaan" (K221U)

"Se, että on ymmärretty kysyä työntekijöiden osaamisen alueita ja siten mahdollisesti hyödyntää niitä." (I21AI)

Kyselyyn vastaamisen hyödyllisyys ilmeni myös myöhemmin kehittämistoiminnan yhteydessä käydyissä keskusteluissa. Kyselyiden vastauksiin perehtymisen jälkeen aloitin niiden analysoinnin. Perehdyin joihinkin sisällön analyysyjä koskeviin lähteisiin, ja niiden avulla sain käsityksen toimivasta lähestymistavasta. Sisällön analyysiin palataan tarkemmin luvussa 7.1.2.

7.1.1 Tutkimusmenetelmiin liittyvät valinnat

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 190) painottavat kyselyn hyvänä puolena tehokkuutta; se vie haastattelua vähemmän aikaa. Kysely voidaan myös tehdä samanaikaisesti koko kohdejoukolle. Kyselyn heikkoutena on esimerkiksi tietynlainen kontrolloimattomuus: Tutkija ei voi olla varma siitä, kuinka hänen esittämänsä kysymykset ymmärretään, tai varmistua siitä, että kaikkiin kysymyksiin vastataan. Lisäksi kyselylomake vaatii onnistuakseen laatijalta asiantuntemusta sekä muotoseikkoihin, että asiasisältöön liittyen.

Tämä kysely (liite 1) kuului luokkaan Kontrolloitu kysely (Hirsjärvi ym. 2007, 191). Kyselyn tekijä antoi lomakkeet henkilökohtaisesti, ja motivoi myös kaikkia osallistujia palauttamaan kyselyn. Kaikki lomakkeet palautettiin, ja koska otos oli hyvin pieni (viisi henkilöä), se oli myös tärkeää kehittämistoiminnan jatkotyökentelyn kannalta.

Alkukartoitukseksi tarkoitettu kysely tehtiin avoimia kysymyksiä sisältävänä kyselynä. Kiinnostavia kysymyksiä olivat esimerkiksi se, miten työntekijöiden osaaminen ja olemassa olevat taidot on hyödynnetty nykyisissä tehtävissä: Onko henkilöstöllä piilossa olevia taitoja, jotka eivät ole tulleet näkyviin, ja mitkä ovat ihmisten kokemukset ja odotukset osaamisen johtamisesta tulevaisuudessa.

Kaikki kehittämistoiminnassa käytetyt, kysymyksiä sisältäneet tehtävä ja palautteet on täytetty vastaajatunnusta käyttäen. Vastaajatunnuksen käyttämiseen oli

useita syitä. Ensiksikin vastaajien määrä oli ulkoista arviointia lukuun ottamatta niin pieni, että tunnistetietojen käyttäminen olisi tehnyt vastaajien tunnistamisen liian helpoksi. Toisena tärkeänä asiana oli mahdollisuus joissakin tapauksissa yhdistää saman vastaajan vastauksia toisiinsa. Kolmanneksi merkittävänä etuna oli se, että vastaaja-tunnus itsessään ei merkitse mitään. Se on vain lyhyt sarja kirjaimia ja numeroita, joka muodostuu yksilöllisesti ohjetta noudattaen, ja kuitenkin yksilöi vastaajat henkilöittäin.

Myös Vastamäki (2007, 128) painottaa vastaajatunnuksen käyttämisessä erityisesti mahdollisuutta anonymiteettiin. Hän näkee tärkeänä myös mahdollisuuden tietojen yhdistämiseen; esimerkiksi peräkkäin tehtävissä kyselyissä tämä voi olla arvokasta seurannan kannalta. Erityisen tärkeää kuitenkin on, että kun vastaajatunnuksen kysymykset muodostetaan, ne valitaan niin, että vastaukset eivät voi muuttua tunnuksen käyttämisen aikana. Vastaajatunnusta käytettäessä on pohdittu myös sitä, että kaikilla vastaajilla tulee olla kysymykseen vastaus. Esimerkiksi jos kysymys on ensimmäisen lapsen nimen neljäs kirjain, lapseton ei voi vastata kirjaimella, eikä myöskään henkilö, jonka lapsen nimessä on vain kolme kirjainta.

Alla koko prosessin ajan käytetty ohje vastaajatunnuksen muodostamiseksi. Vastaajatunnuksen muodostamisen periaate on omaksuttu Vastamäeltä (2007, 128.) Alla vastaajatunnus on kysymyksen asetelussaan siinä muodossa, kuin Vastamäki sen esittää, ja siinä muodossa, kuin sitä tässä luvussa kuvatuissa yhteyksissä on käytetty. Kysymysten muotoa ei ole muutettu, koska ne soveltuvat hyvin myös tämän kehittämistoiminnan käyttötarkoituksiin, ja olisi ollut melko haastavaa keksiä uusia kysymyksiä, jotka täyttävät edellä kuvatut kriteerit.

Vastaajatunnuksen muodostamiseksi tarvitsen vastauksen neljään kysymykseen.

1. Syntymäpaikkakuntasi ensimmäinen kirjain _____ (esimerkiksi jos syntymäpaikka on Kitee, K)
2. Syntymäpäiväsi numero _____ (Jos olet syntynyt 4.3.1973, numero 4)
3. Sosiaalitunnuksen viimeinen merkki _____ (Jos tunnuksen loppuosa on 374B, B)

4. Äitisi etunimen kolmas kirjain _____(Jos äidin nimi on Eila, L)

Esimerkkien mukaan muodostettu vastaajatunnus on K4BL.

Vastaajatunnusta käyttäneille on kerrottu, missä yhteyksissä ja kuinka heidän vastauksiaan voidaan hyödyntää, sekä se, että heillä on mahdollisuus tallettaa vastaajatunnus itselleen. Näin toimien myös mahdollinen vastaajan omien kommenttien hyödyntäminen tämän opinnäytetyön raportoinnissa on helppo tarkistaa.

7.1.2 Sisällönanalyysi

Kyngäs ja Vanhanen (1999, 3 ja 5) toteavat sisällön analyysin tarkoituksiksi tutkimuksen kohteen esittämisen tiiviisti. Tämä on mahdollista, kun materiaalia on muokattu käsitteiksi. Pelkistämässä tutkimusmateriaalista **nostetaan esiin ilmaisuja, jotka ovat tutkimustehtävän kannalta olennaisia**. Pelkistettyjen ilmausten tarkoituksena on noudattaa mahdollisimman tarkasti alkuperäisiä ilmaisuja tai niiden sisältöä. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 6) sisällönanalyysiksi voidaan sanoa tutkitun aineiston kaikenlaista luokittelua tai saattamista tiiviimpään muotoon.

Sisällönanalyysistä on muodostettu esimerkkisivu (liite 2). Esimerkki on koottu todellisista vastauksista harkintaa käyttäen niin, että osallistujien antamat vastaukset eivät suoraan olisi yhdistettävissä heidän henkilöllisyyteensä. Vastaajien joukko (viisi henkilöä) on niin pieni, että esimerkiksi harrastusten mainitseminen yksilöityisi suoraan esimerkiksi yhteen tai kahteen vastaajaan. Hirsjärvi ym. (2007, 231) toteavat myös, että tutkimuksen teossa kerättyä aineistoa ei avata lukijalle kokonaisuudessaan. Myös Kuula (2006, 208) painottaa sitä, että vaikka tutkija itse tunnistaisi vastaajansa, hänen täytyy varmistaa, että tämä tieto ei välity ulkopuolisille.

Kyselyn tulosten analysointi on aloitettu pelkistämällä vastauksia. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään olennainen, tutkimuskysymysten kannalta merkityksellinen tieto. Tästä näkökulmasta ylimääräinen informaatio karsiutuu samalla

pois. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Vastaukset on ensin koottu (sisällyttäen jokaiseen vastaukseen kirjoittajan vastaajatunnus) jokaisen kysymyksen otsakkeen alle. Sen jälkeen vastauksista on etsitty pelkistettyjä ilmauksia. Kun pelkistetyt ilmaisut on muodostettu, on ryhmitelty samaa asiaa merkitsevät pelkistetyt ilmaukset alakategorioiksi, jotka on nimetty mahdollisimman hyvin niiden sisällön mukaisesti. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 6.)

7.2 Osaamisen teemojen ryhmittely aihealueiksi

Toinen kokoontumiskerta huhtikuussa 2013 käynnisti toimintatutkimuksen toiminta vaiheen (kuvio 3). Tavoitteena oli muodostaa sisällön analyysin avulla löytyneistä osaamisen teemoista yhteen kuuluvia osaamisen aihealueita. Lähtökohtana olivat kyselyiden vastauksista johdetut, muistilapuille kirjoitetut pelkistetyt ilmaisut ja alakategoriat. Ilmaisut oli valittu niin, että ne eivät häiritsevästi paljasta vastaajien henkilöllisyyttä. Esimerkiksi jos henkilö oli kirjoittanut osaamiseen harrastuksen tai mielenkiinnon kohteen, käytössä oli tämä yleisempi ilmaisu tunnistettavan tiedon sijasta. Mielestäni vastaajien yksityisyyden kunnioittaminen tällä tavoin oli olennaisen tärkeää.

Työskentelymuotona oli sovellus open space -menetelmästä. Summa ja Tuomi (2009, 41–42) kuvaavat Open spacen menetelmäksi, jossa ryhmä jäsentää itselleen merkityksellistä asiaa tuottamalla ensin vastauksia kysymyksiin ja sen jälkeen ryhmittelemällä niitä tarkoituksenmukaisiin kategorioihin. Open space -menetelmän vahvuuksiksi katsotaan sen sitouttava ja ryhmää innostava luonne. Se soveltuu erityisen hyvin usean teeman yhtäaikaiseen käsittelyyn ja aiheisiin, jotka kiinnostavat osallistujia. Menetelmä myös motivoi toimijoita tekemään itse. Väljät tilat soveltuvat menetelmälle erityisen hyvin. Lisäksi tarvitaan kirjoitusvälineet.

Open spaceessa olennaista on, että kaikki osallistujat ovat oikeita osallistujia. Juuri ne, jotka ovat paikalla, muodostavat sopivan ryhmän. Myöskin se riittää, mitä ryhmä saa aikaiseksi. Entä jos –ajattelua ei jälkikäteen harrasteta. Aikataulu elää toimijoiden ehdoilla. Jos tuloksia tulee nopeasti, se on yhtä oikein kuin

sekin, että ryhmä tarvitsee lisää aikaa. Ja se mikä on loppuun käsitelty, on valmis, eikä sitä oteta uuteen open space -käsittelyyn. Jos keskusteluryhmiä on useita, ihmiset voivat myös vapaasti liikkua ja toimia hyödylliseksi kokemansa ajan yhdessä kokoonpanossa ja liittyä seuraavaan. (Summa ym. 2009, 41–42.)

Sovelluksen mukaan työskentelyssä käytetyt paperit voivat olla suuria tai pieniä, esimerkiksi muistitarralappuja. Myös osallistujien määrä voi vaihdella. Open space on nimensä mukaisesti joustava ja avoin menetelmä, joka helpottaa ryhmän toimimista tasa-arvoisesti yhteisen ongelman äärellä. (Summa ym. 2009, 41–42.)

Tehtävänanto oli siis sovellus open spacesta. Aluksi kaikki tarvittavat ilmaisut kirjoitettiin erivärisille tarralapuille. Toiselle pöydälle oli asetettu suuri tyhjä paperi. Ohjeena oli ryhmitellä pelkistettyjä ilmaisuja/alakategorioita yhteen kuuluviksi ryhmiksi suurelle paperille. Ryhmät saivat myös nimet, ja pienemmät ryhmät yhdistyivät osittain isompien otsakkeiden alle. Työskentely sujui hyvin. Palaute oli pääosin myönteistä. Tyytyväisyyttä tapaamiskerran sisältöön on perusteltu muun muassa seuraavilla kommentteilla:

"Pääsimme ryhmätyöskentelyä harrastamaan." (K221U)
 "Mielestäni iltapäivän työskentely oli hyvä valinta. Yhdessä tekeminen oli + ja lisäksi se, ettei tarvinnut yksin asiaa pätkäillä." (P2SN)
 "Käytetty menetelmiä, jotka mahdollistavat osallistumisen ja varamaan antoi myös vastaajille mietittävää. Toimi sujuvasti, ajatus siitä mitä tehdään syveni." (J70E)

Palautteessa näkyi kuitenkin myös hämmennystä, sillä kehittämistoiminnan tavoitteet olivat vielä osallistujille liian epäselviä. Osittain tämä saattoi johtua myös toimija-tutkijan näkemyksestä toimintatutkimuksen luonteesta. Kuten edellä on kuvattu, toimintatutkimukseen kuuluu, että vastaukset etsitään ja luodaan yhdessä, eikä tutkija voi liikaa pyrkiä vaikuttamaan lopputuloksen suuntaan. Vastajaat olivat tehneet tarkentavia kysymyksiä kehittämisen kohteesta ja tulosten hyödyntämisestä, ja seuraava kokoontumiskerta alkoikin vastauksilla näihin kysymyksiin.

7.3 Hyvät kysymykset osaamisen selvittämiseksi

Toukokuun 2014 tapaamisen tavoitteena oli löytää hyviä kysymyksiä, joilla osaamista ja siihen liittyviä muita teemoja voi selvittää (kuvio 3). Toiminta rakentui lootuskukka -menetelmän sovellukselle. Hassinen (2008, 24–25) määrittelee lootuskukan ideoiden kimpuksi, jossa yhden keskustelun tai teeman ympärille muodostetaan kahdeksan muuta asiaan liittyvää sanaa tai teemaa tehtävänannon mukaisesti. Näistä kahdeksasta sanasta saadaan uudet keskustelut, ja lopullinen sanojen ruudukko sisältää 8 X 8 eli yhteensä 64 ideaa.

Lootuskukan tavoite on, että ideoista tulee ketjuja ja verkkoja, jossa keskustelun käsittely etenee ideoiden ryhmäksi. Menetelmä soveltuu sekä henkilökohtaiseen suoritukseen, että ryhmätyöskentelyyn. Lootuskukasta on erilaisia sovelluksia, ja esimerkiksi papereiden koolla vaikutetaan olennaisesti työskentelyyn. (Hassinen 2008, 24–25.)

Lootuskukka -sovelluksessa pöydälle oli aseteltu tyhjiä paperiarkkeja, joiden jokaisen keskellä oli **yksi edellisen kerran otsakkeista** (välineiden hallinta, tieto/taito, halu kehittyä, yksilölliset vahvuudet, henkilökohtainen yksilöllinen osaaminen, vuorovaikutustaidot, sosiaaliset taidot, johtaminen, toiminnan ohjaus, osaamisen konkretisoitumista toiminnaksi). Tehtävänä oli tehdä jokaisen otsakkeen ympärille hyviä kysymyksiä, jolla kyseistä asiaa voisi selvittää. Kuten yllä olevasta listasta voi havaita, osaamisen kehittämiseen liittyvät otsakkeet menivät tässä vaiheessa vielä osittain päällekkäin. Päätös käyttää kaikki syntyneet otsakkeet kysymysten muodostamisessa oli tietoinen valinta. Tässä vaiheessa oli tavoitteena tuottaa runsaasti materiaalia, joka jatkojalostusvaiheessa tiivistyi käytettävämpään muotoon. Kehittämistoimintakerroista tämä oli selkeästi siihen asti onnistunein. Palautteiden kommentit tukivat tätä vaikutelmaa

"Hetken miettimisen jälkeen, sekä neuvojen kertaamisen jälkeen homma alkoi toimia." (K221U)

"Mielenkiintoinen ja kaikkia aktivoiva työskentelytapa. Herättää ryhmää keskustelemaan asioista ja jokainen pääsee esittämään oman mielipiteensä." (V2LI)

"Tämä työskentelymuoto on minusta mukavampi kuin ihan yksin työskentely. Ryhmätyö on kiva muoto toimia." (P2SN)

"Hyvin järjestetty, työskentelytapa nopea, joustava." (J70E)

Kuitenkin tuli myös esiin, miten tärkeää hyvä orientoituminen tehtävään on:

"Tulin iltapäivän työskentelyyn mukaan kesken kaiken, joten sen aihe ja tavoite jäivät hieman epäselviksi minulle." (K295A)

Tässä vaiheessa osaamiskartan muodostaminen tuntui edelleen vahvalta vaihtoehdolta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Toimintavaiheeseen liittyen (kuviokuva 3) kahden ensimmäisen toimintakerran myötä työyhteisössä nousi kuitenkin pohdintoja myös siitä, salliiko nykyinen lainsäädäntö osaamiskartan tekemisen, tai vaikeuttaako se sen pitämistä, sillä säännökset rekisterin pitäjän oikeuksista ja velvollisuuksista ovat varsin tiukat. 22.4.1999 Voimaan tullut henkilötietolaki 523/1999 (2.luku 5. §) painottaa tietojen asianmukaista ja vastuullista käsittelyä, "ettei rekisteröidyn yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojan turvaavia perusoikeuksia rajoiteta ilman laissa säädettyä perustetta." Rekisterin perustaminen täytyy perustella huolellisesti suhteessa käyttötarkoitukseen, sekä siihen, kenelle tietoja voi antaa. Lisäksi henkilön täytyy antaa kiistattomasti suostua siihen, että hänen tietojansa voi rekisterinpitäjän käyttötarkoituksiin käyttää. (Henkilötietolaki 523/1999, 2.luku 6. ja 8. §.)

Pohdinnoissa nousi esiin myös se, että työntekijöiden ei ole pakko käyttää osaamistaan työnantajan toivomalla tavalla, jos osaaminen ei liity työnantajan määrittelemiin tehtäviin. Nämä tosiasiat saivat aikaan epäröintiä, vaikka selvisikin, että Joensuun kaupungin henkilöstöyksikön kautta on voinut saada valtuuksia tehdä osaamiskartoituksia.

Kehittämistoiminnalle asetettu tavoite oli kehittää toimintamalli, väline tai käytäntö, joka edesauttaa osaamisen kehittämistä ja henkilöstössä piilevän osaamisen hyödyntämistä, sekä tukee esimiehiä heidän tekemässään työssä. Tässä prosessin vaiheessa tavoitteen saavuttaminen tuntui mahdolliselta useammalla tavalla. Olihan opinnäytetyön lopullisena tarkoituksena vahvistaa henkilöstön osaamista, osaamisen kehittämistä ja olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä Joensuun kaupungin vammaispalveluissa.

Toimintatutkimus kuvataan usein spiraalina, jossa siihen kuuluvat vaiheet tulevat käsittelyyn loogisessa järjestyksessä. Yksi tutkimus voi sisältää useita, kaikki toimintatutkimuksen vaiheet sisältäviä kierroksia. Usein on kuitenkin niin, että jokin vaihe alkaa käsittelyssä levitä ja tehdä toimintatutkimukseen "sivuspiraalia," jossa asioiden käsittely harhautuu sivuraiteelle. (Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski 2010, 79, 81 ja 87.) Tässä kohdassa prosessia tuli kaikista selkeimmin sivuspiraali. Rekisterien pitämiseen liittyvään ohjeistukseen ja lainsäädäntöön perehtyminen toi paljon uutta tietoa itse aiheesta. Selvitystyö oli tarpeellinen, sillä pyrkimyksenä oli varmistaa, että kehittämistoimintaryhmän menettelyä ei voi myöhemmin todeta virheelliseksi tai moitittavaksi. Henkilöstöyksikköön tehty tiedustelu mahdollisen osaamiskartoituksen tekemisen reunaehdoista ei tuottanut aktiivista kiinnostusta aihetta kohtaan. Asian selvittäminen vei aikaa, ja tässä vaiheessa konkretisoitui, kuinka herkästi tapahtuu harhautuminen sivuun varsinaisen aiheen käsittelystä.

7.4 Päätös osaamisen kehittämisen menetelmävalinnasta

Neljännän kokoontumisen tavoitteena oli tehdä selkeä valinta menetelmästä, jonka suuntaan kehittämistoimintaa jatketaan. Tapaamiskerta siirtyi yksikön tilanteesta johtuneista syistä elokuun 2013 loppuun ja Työtanhuan toimintakeskuksen kesäloman jälkeiseen aikaan. Tehtävänä oli pohtia sekä osaamiskartan, että ryhmäkehityskeskustelun vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia SWOT-analyysin avulla. Fields (2013, 44–45) toteaa menetelmän sopivan esimerkiksi jonkin asian käytettävyyden arviointiin. Menetelmän etuina on osallistujien mahdollisuus täyttää arviointilomake itse, jolloin tulokset voidaan myöhemmin yhdistää. Analyysin nelikenttä on myös muodoltaan ja sisällöltään yksinkertainen ja helposti toteutettavissa. Yksinkertaisimmillaan paperiarkki voidaan jakaa neljään yhtä suureen osaan, ja jokaiseen lohkoon osallistujat voivat itse laittaa näkemyksensä arvioitavan asian vahvuuksista, heikkouksista, uhkista ja mahdollisuuksista. On kuitenkin olennaista panostaa selkeään tehtävänäntöön, sillä muuten vaarana voivat olla esimerkiksi aiheen vierestä vastaaminen tai olennaisimpien näkökantojen rajautuminen käsittelyn ulkopuolelle.

SWOT-analyysin tulosten pohjalta syntyi päätös keskittyä ryhmäkehityskeskusteluun osaamisen kehittämisen välineenä. Päätöksen tekemiseen vaikutti eniten vertailu siitä, kumpi väline tukisi enemmän osaamisen kehittämistä. Ryhmäkehityskeskustelun kiistattomana etuna todettiin se, että se käydään yhdessä. Tämä oli työskentelyssä selkeä tienhaara, joka vaikutti ratkaisevasti lopullisen toimintamallin muotoutumiseen. Palautteessa todettiin:

"Haluaisin ryhmäkehityskeskustelun, jossa voisi käydä myös osittain läpi osaamiskartoitusta. Tärkeää olisi, että ennen sitä käytäisiin henkilökohtaiset keskustelut pohjalle. Ryhmäkehityskeskustelut pitäisi toteuttaa säännöllisesti" (P2SN)

"Ryhmäkehityskeskustelu
 - kehittää yhteisöä/ => ja sen yksilöä.
 - Keskustelussa olevilla pitää olla riittävästi valtaa." (J70E)

Kysymykseen "Kumman vaihtoehdon, ryhmäkehityskeskustelun vai osaamiskarttojen tekemisen, arvioisit hyödyttävän työyhteisöäsi enemmän? Miksi?" oli vastattu myös:

"Tämä olisi nähtävä käytännössä ja puntaroitava vasta sitten." (K22IU)

Iltapäivän työskentelystä tuli kommentteja kahteen suuntaan: Tehtävää pidettiin sekä vaikeana, että hyvänä ja selkeänä. Tehtävänanto toimi kuitenkin asetetun tavoitteen mukaisesti ja auttoi ryhmää pohtimaan molempien vaihtoehtojen kannattavuutta jatkotyöskentelyn kannalta.

7.5 Ryhmäkehityskeskustelu kohti lopullista muotoa

Edellisen kokoontumisen jälkeen toiminta-tutkijan tehtäväksi jäi työstää jo aikaansaatu materiaalia ryhmäkehityskeskustelun saattamiseksi käyttökelpoisempaan muotoon. Viides kokoontuminen ajoittui lokakuuhun 2013. Tässä vaiheessa aineistosta alkoi luontevasti nousta aineksia sekä yksilötason kehityskeskusteluun, että yhteiseen ryhmäkehityskeskusteluun. Kun päätös välineen valinnasta keskustelujen hyväksi oli syntynyt, työryhmä paneutui erityisesti ryhmäkehityskeskustelun muodon hiomiseen. Valittujen teemojen runkoa tiivistettiin, joitakin asioita yhdisteltiin ja joitakin aiheita myös hajautettiin isompien

otsakkeiden alle. Runko tunnistettiin aihioiksi, mutta siinä nähtiin myös paljon hyvää. Toimintatutkimuksen yksi tavoite on, että toimintaan osallistuneet kokisivat tehneensä saavutetun työn. Tässä vaiheessa sain tällaisen selkeän onnistumisen kokemuksen: Opinnäytetyöpäiväkirjaan on kirjoitettu: *"Työ on onnistunut, kun osallistujat kokevat, että ovat tehneet sen itse. Nyt sellainen hetki :) Mahtavaa!"* Mukana olleet innostuivatkin työskentelystä siinä määrin, että sitä jatkettiin seuraavana päivänä.

Tehtävää oli paljon, ja tässä vaiheessa pelkona oli lopullisen tuotoksen paisuminen liian suureksi. Kävi kuitenkin niin, että työskentelyn jälkeen totesin päiväkirjaani: *"Näen nyt rungon toisen muotoisena."* Kun aineisto alkoi saada lopullisempaa muotoa, se alkoi luontevasti jakautua kahteen osaan. Toinen puoli kuului ryhmäkehityskeskusteluun, ja toinen tuntui olevan sitä edeltävä, mutta valtaosan olennainen osa. Olimme yksimielisiä siitä, että onnistunut osaamisen kehittäminen vaatii pohjatyötä. Näin syntyvät yhteiset tavoitteet ja suuntaviivat, joiden mukaisessa linjassa osaamisen kehittämistä on mielekästä tehdä. Juuri näistä syistä tämä ensimmäinen osa alkoi tuntua merkittävältä askeleelta eteenpäin. Päiväkirjassani pohdin kuitenkin: *"Onkohan edessäni valtava työ vai toivottu palojen paikalleen loksahdaminen?"*

Myös opinnäytetyön nimi alkoi varmistua näiden pohdintojen myötä. Hahmotelma oli: Osaamisen kehittämisen edellytykset kehitysvammahuollossa. Ydinajatus alkoi olla, että osaamisen kehittämisen työyhteisössä on oltava prosessi, joka lähtee liikkeelle tyvestä puuhun. Ilman vankkaa yhteistä perustaa vaarana on, että osaamisen kehittämiseksi tarkoitetut palaset jäävät irrallisiksi, ja työyhteisön jäsenten näkemykset sen tavoitteista voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Keskeistä on, että kun pohjatyö on tehty hyvin, myös perustan päälle rakentaminen on helpompaa. Prosessointi vie aikaa, mutta lisää myös työn tekemisen mielekkyyttä jatkossa. Tulevia haasteita on myös helpompi ottaa vastaan, kun ymmärtää niiden merkityksen ja tavoitteen organisaation kannalta.

Marraskuussa työstin kahta lomakepohjaa. Ensimmäinen oli siis osaamisen kehittämisen vaatimalle perustalle, ja toinen puolestaan ryhmäkehityskeskustelul-

le. Tässä vaiheessa tuli myös idea ympyräsektorista, jonka avulla ryhmäkehityskeskustelun teemat voisi esittää lomakkeen aluksi kuvana yhdellä sivulla.

7.6 Lomakkeiden käytettävyyden parantaminen

Kuudennen kerran kokoonnuimme marraskuussa 2013. Tässä vaiheessa työsnettävänä oli kaksi lomakepohjaa. Tavoitteena oli parantaa lomakkeiden käytettävyyttä ja edelleen muovata niiden sisältöä. Lomakepohjat käytiin läpi järjestelmällisesti. Tälläkin kertaa työskentely jakautui kahdelle peräkkäiselle päivälle. Työskentelystä seurasi merkittäviä lopputuotetta jalostavia ideoita. Päätettiin, että ryhmäkehityskeskustelun tulokset pyritään saamaan myös mitattavaan muotoon, jotta ne voidaan esittää myös graafisesti. Silloin myös eri vuosien tai eri yksiköiden välinen vertailu on käytännöllisemmin mahdollista. Näin alkoivat muodostua teemojen alakysymykset vaihtoehdoilla 1–5.

Toinen merkittävä oivallus oli, että ryhmäkehityskeskustelu käytäisiin näiden mitattavien tulosten pohjalta. Näin ryhmäkehityskeskustelu alkoi nousta ihan uudelle tasolle. Näiden päätösten seurauksena tuli perustelluksi jakaa ryhmäkehityskeskustelu kahteen lomakkeeseen: Toinen työntekijöiden vastaamiseen ja valmistautumiseen, ja toinen esimiehen työskentelyyn tulosten kokoamista ja varsinaisen ryhmäkehityskeskustelun pitämistä varten.

Palautteen valossa osallistujat kokivat prosessissa selvää etenemistä:

"Lomakkeista tulee varmasti hyvät." (K221U)

"Tehtävä tarkentui, tuli lähemmäksi... Hyvin edistyy!" (J70E)

Silti myös työn keskeneräisyys oli vielä selkeä tosiasia:

"On kuitenkin niin iso kokonaisuus, että työstäminen vie ... aikaa. Jäi vielä selvälainen tuntuma, että lomakkeet ovat vieläkin aika pitkiä." (P2SN)

Palkitsevana koin myös sen, että saatuaan tuntumaa lomakkeisiin ja luettuaan kehittämistoiminnan muistion, lähiesimieheni ilmoitti haluavansa tulla mukaan kehittämistoiminnan seuraavaan kertaan. Tämä oli merkittävää koko kehittämis-

toiminnan ryhmälle, sillä toimintamallin käyttöönottamiselle esimiehen tuki on välttämätön.

7.7 Toimintamallin muoto ja ulkoinen ilme

Ennen seitsemättä tapaamiskertaa oli suuri työ kolmen lomakkeen työstämisessä ja ilmeen luomisessa. Tässä vaiheessa toimija-tutkija tiedosti, että lopputuotteesta voidaan puhua toimintamallina, jonka kolme lomaketta työskentelyvaiheineen muodostavat. Kaikki kehittämistoiminnalle uhrattu aika alkoi tuntua palkitsevalta, kun lopullinen toimintamalli alkoi syntyä.

Seitsemäs kehittämistoiminnan kerta ajoittui tammikuun 2014 puoliväliin. Työtä tehneen ydinryhmän lisäksi paikalla oli myös oma lähiesimiehemme, joka oli mukana omasta pyynnöstään. Hänen mukana tulonsa koettiin ennen kaikkea myönteisenä mielenkiintona kehittämistoiminnassa tehtyä työtä kohtaan.

Tavoitteena oli läpikäydä lyhyessä ajassa neljä lomaketta. Mukana olivat toimintamallin kolme osaa sekä neljäntenä ulkoista arviointia varten tehty alustava pohja. Lomakkeiden arvioimiseen toimivimmalta tuntui tehdä sovellus Learnig cafe -menetelmästä. Tilassa oli neljä pistettä, joissa jokaisessa oli tarkoitus käsitellä yhtä lomaketta n. 10 minuuttia, ja siirtyä sitten seuraavaan. Lopuksi oli varattu aikaa yhteiseen pohdintaan.

Learning cafe on yhdessä oppimisen menetelmä, jossa joukko ihmisiä jaetaan ryhmiin. Tilaan järjestetään pöydät suhteessa ryhmien lukumäärään. Tilassa käytävälle keskustelulle on jokin aihe tai teema, josta on tehty omat kysymyksensä kaikkiin pöytiin. Usein pöytäliinaksi laitetaan paperia, jolloin vastaukset voidaan kirjoittaa siihen. Toteutuksessa kaikki ryhmät voivat kiertää pöytiä ja valita keskuudestaan kunkin pöydän kohdalla keskustelua kuljettavan emännän tai isännän. Toinen vaihtoehto on, että jokaiseen pöytään valitaan paikallaan pysyvä emäntä tai isäntä, ja ryhmät kiertävät kaikki pöydät läpi. Lopuksi kootaan vastaukset. Learning cafe on hyvä tapa työskennellä yhdessä, ja se on myös yksi keino virittää ideointia ja mielipiteiden vaihtoa. (Kauppinen 2007, 29.)

Koska osallistujien joukko oli pieni, kaikki kiersivät yhdessä läpi jokaisen pöydän. Pöydissä oli aina yksi lomake ja kynää ja paperia kysymyksineen. Toimijatutkijan tehtävänä oli kellottaa pöydästä toiseen siirtyminen ja ohjata lopuksi käytyä keskustelua. Lomakkeista tuli arvokasta palautetta, jonka pohjalta ne hioituivat edelleen. Muutokset kohdistuivat lomakkeiden ulkoisiin seikkoihin, kuten väreihin ja tarkennuksiin kansiteksteissä, mutta edelleen myös sisällöt hioituivat selkeämmiksi. Arvokkaimmaksi edistymisen mittariksi koin kuitenkin sen, että mukana ollut lähiesimies totesi haluavansa käyttää toimintamallia ja haluavansa puhua sen puolesta myös eteenpäin.

Palaute oli myös rohkaisevaa:

"Asia on erittäin mielenkiintoinen, olet tehnyt hyvää työtä ja uskon, että tätä voitaisiin hyödyntää organisaatiossamme." (L11UL)

"Eteni hyvin, pohjatyö tehty huolella. Materiaali jo pitkällä eikä tarvinnut kuin asettaa ajatuksensa oikealle aaltopituudelle." (J70E)

"Todella hienoa työtä, tuo vaatii jo omistautumista asiaan." (K221U)

Myös työskentelytavasta pidettiin:

"Hyvä malli työstää asiaa." (J70E)

"Kivaa ryhmätyöskentelyä." (K221U)

7.8 Hyväksyntä ulkoiseen arviointiin

Kahdeksannen kerran kokoonnuimme tammikuun lopussa 2014. Tarkoituksena oli läpikäydä lomakkeet (liitteet 3, 4 ja 5) vielä kerran. Tavoitteena oli, että kehittämistoimintana työstetty toimintamalli saisi tekijöidensä hyväksynnän, ja se voitaisiin hyväksyttää sitten esimiehillä ulkoista arviointia varten. Tässä vaiheessa lomakkeiden hiominen oli jo marginaalista korjailua, ja totesimme työn olevan jo varsin valmis. Opinnäytetyöpäiväkirjassa jaettu kokemus on kiteytetty: *"Voimme kokea niin, että lopputuloksesta on tulossa paljon hienompi, mitä kukaan alunperin uskoi."*

Varsinaisen kehittämistoiminnan voidaan katsoa päättyneen tähän, sillä seuraavat kokoontumiskerrat liittyivät arvioinnin vaiheeseen. Ulkoinen arviointi kuului tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnan suunnitelmaan, mutta se, kuinka

ulkoinen arviointi toteutettiin, on sovittu yhteistyössä oman lähiesimieheni kanssa, ja suunnitelmalla oli myös vammaispalvelupäällikön hyväksyntä. Lähiesimieheni esitti ulkoisen arvioinnin päivämääräksi 1.4.2014, koska silloin oli valmiiksi sovittuna vammaispalvelujen yhteinen palaveri. Palaveriin osallistujat muodostivat ihanteellisen kokoonpanon ulkoiseen arviointiin, sillä he edustavat Joensuun kaupungin vammaispalveluja alueellisesti kattavasti. Osallistujien asema ja lukumäärä kuvataan ulkoisesta arvioinnista kertovassa luvussa. Ulkoisen arvioinnin sijoittuminen huhtikuuhun merkitsi koko prosessin pitkittymistä, mutta sen merkitys kehittämistoimintaryhmälle ja toimintamallin arvioimiselle oli niin suuri, että valinta aikataulun hyväksymisestä oli itsestään selvä.

7.9 Arvioinnin osa-alueet

Kehittämistoimintaan kohdistettu arviointi koostuu monesta osa-alueesta. Jatkuvan arvioinnin ovat mahdollistaneet opinnäytetyöpäiväkirjan säännöllinen pitäminen, kehittämistoimintaan kohdistetut palautekysymykset ja muistiot, joihin on kiteytetty kehittämistoimintaryhmän jokaisesta tapaamisesta olennainen.

Ulkoinen arviointi toteutettiin koko vammaispalvelut kattavassa palaverissa huhtikuussa 2014. Sisäinen arviointi päätti koko toimintatutkimuksen prosessin syyskuussa 2014. Sisäinen arviointi kohdistui koko kehittämistoiminnan prosessiin noin puolentoista vuoden ajalta.

7.9.1 Jatkuva arviointi

Opinnäytetyöpäiväkirja, muistiot ja palautekysymykset ovat kaikki mahdollistaneet toiminnan jatkuvan arvioinnin. Jatkovaa arviointia on myös hyödynnetty tämän kehittämistoimintaprosessin kuvaamisessa. Heikkinen ja Syrjälä (2010, 147) painottavat, että asioiden kuvaaminen sellaisena, kuin ne tapahtuvat, tai kuinka ne ilmiöinä esiintyvät, on olennaisen tärkeää suhteessa tutkimuksessa esitettyyn todellisuuteen. Tässä mielessä totuus on yhtä kuin rehellisyys aineiston käytössä.

Tässä kehittämistoiminnan kuvauksessa tämä on yksi jatkuvan arvioinnin keskeisistä tavoitteista. Kehittämistoiminta on pyritty kuvaamaan sellaisena, kuin se on tapahtunut, ja osallistujien kommentointi ja toimija-tutkijan omat huomiot ovat olennainen osa tämän todellisuuden kuvausta.

Muistioiden johdonmukaista tekemistä on puoltanut myös se, että lähiesimiesten tasolla on ollut mahdollista seurata prosessin etenemistä. Tämä avoimuus tiedottamisessa on ollut perusteltua myös siksi, että kehittämistoiminta on kuulunut osallistujien työaikaan. Työntekijöiden aika on työnantajan resurssi, ja näin ollen on ollut asianmukaista avata sitä, kuinka tätä resurssia on kehittämistoiminnan edetessä käytetty.

7.9.2 Ulkoinen arviointi

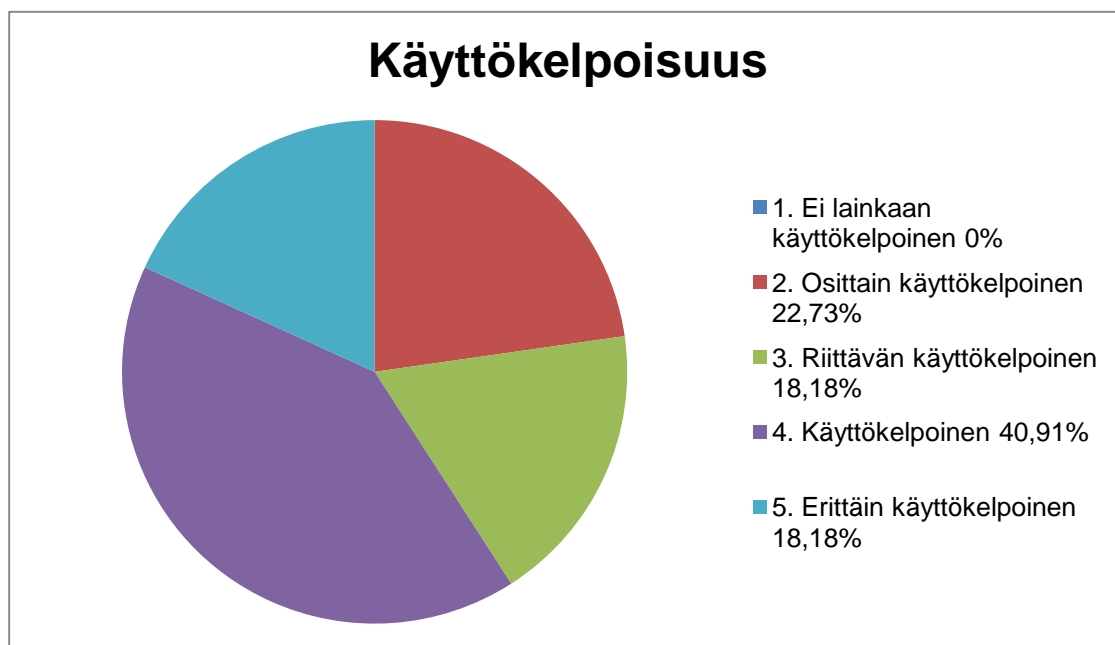
Ulkoinen arviointi toteutettiin lähiesimieheni esityksestä 1.4.2014 vammaispalvelujen yhteisessä palaverissa. Ulkoisen arvioinnin tavoitteena oli saada ulkopuolinen näkemys toimintamallin käytettävyydestä. Ulkoiseen arviointiin osallistuivat esimiesten osalta vammaispalvelupäällikkö (toimialueena vammaispalvelut Joensuun, Outokummun ja Kontiolahden SOTE-alueella), kaksi vastaavaa ohjaajaa ja palveluvastaava (vammaispalvelujen lähiesimiehet työ- ja päivätoimintojen sekä asumisen osalta) ja johtava sosiaalityöntekijä (vastuualueenaan koko vammaispalvelujen toimialue). Työntekijöistä oli mukana kuusi sosiaalityöntekijää, kaksi sosiaaliohjaajaa, viisi palveluohjaajaa, kaksi toimistosihteerä ja yksi harjoittelija. Yhteensä 21 henkilöä, joista viisi toimi esimiehenä ja harjoittelija mukaan laskien 16 työntekijänä.

Ulkoiselle arvioinnille oli osoitettu tunti aikaa edellä kuvatun ryhmän normaalin palaverin aluksi. Ennen palaveria toimija-tutkija laati sähköpostin kaikille osallistujille. Viestissä kuvattiin lyhyesti toimija-tutkija, kehittämistoiminta ja sen tavoitteet, sekä ulkoinen arviointi ja sen merkitys toimintamallille. Liitteenä olivat toimintamallin kolme osaa (liitteet 3, 4 ja 5), jotka oli myös pyydetty tulostamaan. Tulostamispyyntö perustui ulkoisessa arvioinnissa tarvittuun suureen lomakkei-

den määrään, koska toimija-tutkijan tulostettavina olivat myös toimintamallin osiin kohdistetut arviointi- ja palautelomakkeet (liitteet 6, 7, 8 ja 9). Osallistujat olivat toteuttaneet pyynnön lomakkeiden tulostamisesta vaihdellen. Osa oli tulostanut aineiston, osa oli unohtanut ja joukossa oli myös henkilöitä, joille lähetetty viesti ei ollut esimiehen kautta välittynyt. Esimies toimi sähköpostien välittäjänä, koska hänen tiedossaan olivat osallistujien nimet ja määrä. Tietokatkoksiin ja lomakkeiden unohtamiseen oli varauduttu toimija-tutkijan osalta muutamilla toimintamallin ylimääräisillä kappaleilla.

Tilaisuuden aluksi oli lyhyt PowerPoint -esitys tästä opinnäytetyöstä ja siihen kuuluvasta kehittämistoiminnasta. Sitä seurasi kuvaus jokaisen lomakkeen käyttötarkoituksesta. Tämän orientaatio vaiheen jälkeen vastaajat alkoivat työskennellä täyttämällä arviointilomakkeita. Jokaiselle osallistujalle jaettiin kaksi arviointilomaketta. Kaikki arvioivat lomakkeen 1/3 "Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa" (liite 3). Sen lisäksi ryhmäkehityskeskustelusta työntekijänä toimivat arvioivat lomakkeen 2/3, työntekijän kappaleen (liite 4) ja esimiehenä toimivat lomakkeen 3/3, esimiehen kappaleen (liite 5). Kokonaiskuvan muodostamiseksi osallistujilla oli ollut/oli mahdollisuus päästä näkemään toimintamallin kaikki kolme osaa.

Toimintamallin ulkoisen arvioinnin tulokset (liite 10) olivat rohkaisevia. Liitteessä on ympyrädiagrammeihin kuvattuina kaikki kysymykset, joissa vastaajat ovat vastanneet suljettuihin kysymyksiin asteikolla 1–5. Tuloksista keskeisimpiä olivat käyttökelpoisuudesta annetut arviot. Kuviot 4–6 osoittavat, että kaikki vastaajat pitivät lomakkeita ainakin osittain käyttökelpoisina. Ulkoinen arviointi sisälsi myös avoimia kysymyksiä (liitteet 6–9), jotka on tulosten kokoamisvaiheessa koottu järjestelmällisesti kunkin kysymyksen alle. Tuloksia on läpikäyty yhdessä kehittämistoimintaan osallistuneiden ja kahden vastaavan ohjaajan kanssa kesäkuussa 2014, jolloin on myös tehty lopulliset toimintamallia (liitteet 3–5) koskevat päätökset. Ne avoimet kysymykset, jotka sisältyivät ulkoisen arvioinnin lomakkeisiin (liitteet 6–8), on käsitelty tässä tilaisuudessa kokonaisuudessaan. Myös ulkoisen arvioinnin palautteen vastauksia (liite 9) on käsitelty niiltä olennaisilta osilta, kuin palaute on liittynyt toimintamalliin.



Kuvio 4. Käyttökelpoisuus: Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa lomakkeen ulkoisen arvioinnin tulokset (n=21).

Lomakkeen 1/3 osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa arvioi vähintään riittävän käyttökelpoiseksi 77,27 % vastaajista (n=17) (kuvio 4). Käyttökelpoisena lomaketta piti 40,91 % (n=9). Sanallinen palaute sisälsi sekä kehitysehdotuksia että rohkaisevaa palautetta.

"Yhdessä pitää sopia tunnusluvut ja mittarit esimiesten kanssa, eivät voi olla jokaisella omat.

Myös arvot ja strategia kirkastettava => on vain yksi kaupungin strategia ja muut toiminnat/suunnitelmat tukevat sitä.
Koulutus henkilöstölle, keneltä saa tukea." (L15BU)

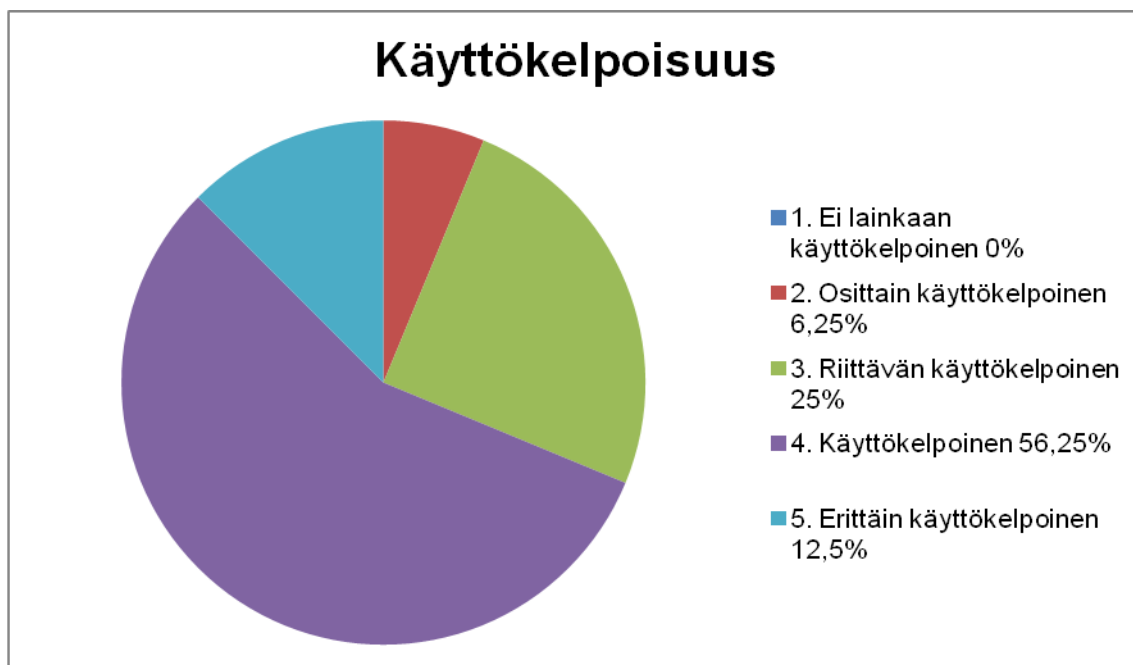
"Tarpeeksi laaja, hyvin selkeä, nopea ja mukava täyttää." (I1VA)

"Antaa työyhteisölle työkalun tavoitteisiin kohti menemistä varten." (K2OL)

"Selkeä, hyvin jaoteltu ja toimiva Hyvin ajateltu täydentämisen mahdollisuus toimintakausittain." (K2JL)

"Selkeä layout. Osiot tarkoituksenmukaisia ja loogisia." (J12SN)

"Mitä on tehty jne. kysymykset haastavat ydinasioiden äärelle, toiminnan keskiöön." (R17RR)



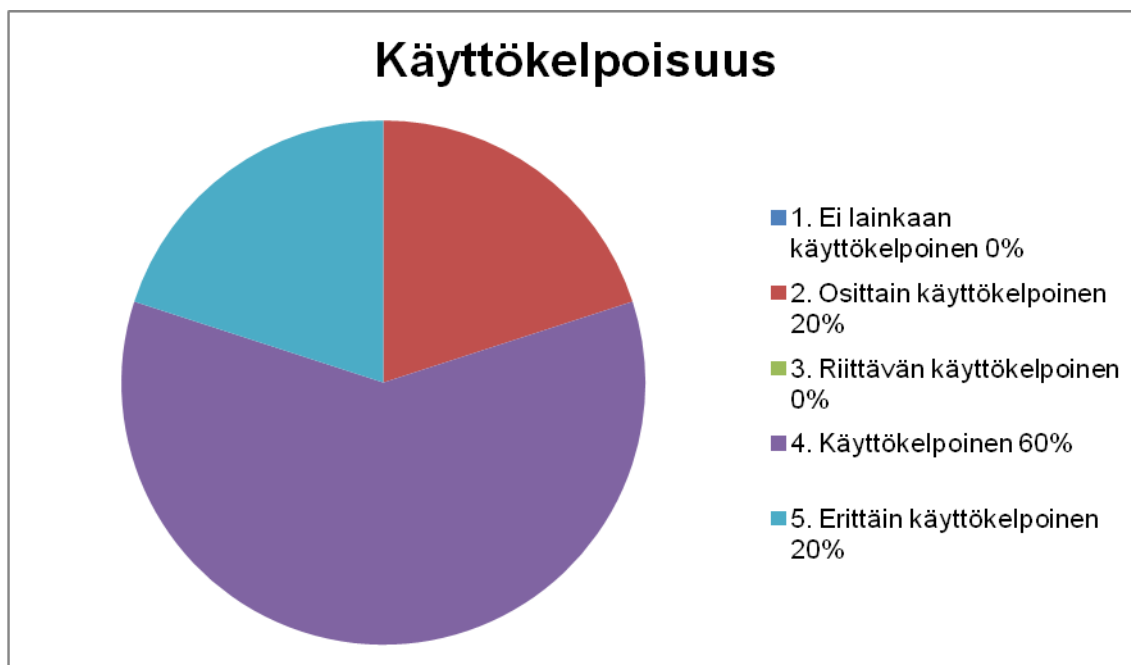
Kuvio 5. Käyttökelpoisuus: Ryhmäkehityskeskustelun työntekijän kappale lomakkeen ulkoisen arvioinnin tulokset (n=16).

Kuviossa 5 on kuvattuna ryhmäkehityskeskustelun työntekijän kappaleen arvioitu käyttökelpoisuus. Vähintään riittävän käyttökelpoisena lomaketta on pitänyt 93,75 % vastaajista (n=15), ja vähintään käyttökelpoisena sitä on pitänyt 68,75 % vastaajista (n=11). Tyytyväisyyttä ilmensivät myös esimerkiksi seuraavat kommentit:

"Hyvät osa-alueet löydetty tarkasteltaviksi. Tärkeää on myös lopuksi "vapaan sanan" tila ja kunkin ehdotuksille tilaa." (K8YI)

"Lomake ohjaa pohtimaan osaamista ja sen kehittämistarpeita, se kä työyhteisöä." (L4RN)

"Myös työyhteisön toimivuus otettu huomioon." (P7XU)



Kuvio 6. Käyttökelpoisuus: Ryhmäkehityskeskustelun esimiehen kappale lomakkeen ulkoisen arvioinnin tulokset (n=5).

Kuviosta 6 näkyy, että ryhmäkehityskeskustelun esimiehen kappale oli kaikista vastaajista ainakin osittain käyttökelpoinen. Käyttökelpoisena tai erittäin käyttökelpoisena sitä piti 80 % vastaajista (n=4). Myös avointen kysymysten vastauksissa oli paljon hyvää:

"Mielestäni lomakepohja on varsin perusteellinen." (P293L)

"Hyvä perusrunko." (H21PL)

"Olennaiset osaamiseen ja kehittämiseen liittyvät asiat on mielestäni nostettu esille. hyvää on myös se että on nostettu esille kuinka voisit hyödyntää omaa osaamistasi omaa yksikötasoa laajemmalti." (L11UL)

Kehittämistoimintaryhmä sai ulkoisesta arvioinnista erillisen palautteenkesäkuussa 2014. Mukana tilaisuudessa oli myös kaksi vastaavaa ohjaajaa. Tällä kokoonpanolla toimintamalli (liitteet 3–5) käytiin vielä kerran läpi ulkoisessa arvioinnissa esiin tulleiden kommenttien ja muutosehdotusten pohjalta. Palautteen pohjalta tehtiin vielä joitakin muutoksia. Esimerkiksi lomakkeeseen 1/3 (liite 3) lisättiin samanlainen sektoriympyrä, kuin muissakin lomakkeissa jo oli, ja siitä tehtiin toivottu sisällysluettelo. Jokaisen lomakkeeseen lisättiin myös numerointi ympyrän sektoreihin, ja niihin liittyviin lomakkeen teemoihin.

Korjaustoimenpiteet olivat kuitenkin enemmän hienosäätöä, kuin suuria rakennemuutoksia.

Osa arvioinnista kohdistui asioihin, jotka oli toteutustavassa jo otettu huomioon. Esimerkiksi alkuperäinen tavoite oli, että arvojen ja strategian käsittely tehdään huolellisesti yhteistyössä työyhteisön ja lähiesimiehen kanssa. Tällaista työskentelytapaa toivottiin myös arvioinnin tuloksissa. Ulkoinen arviointi sisälsi myös sellaisia toiveita ja arvioita, joihin voidaan parhaiten vastata kouluttamalla toimintamallia käyttäviä esimiehiä.

Kesäkuun tapaamiseen osallistuneet avasivat ulkoisen arvioinnin tulosten purkamista ja niiden merkitystä seuraavasti:

"Hyvä palaute sosiaalityöntek., palveluohj. ja esimiehiltä osoitti mallin tarpeellisuuden...Toivottavasti saadaan käyttöön." (L15BU)

"Palautteet kuulostivat todella hyviltä ja tuli itsellekin sellainen olo, että olemme asiassa onnistuneet." (P25N)

"Toimintamalli toimii mielestäni työyhteisön kehittäjänä ja mallina kehittää." (J70E)

"Positiivista oli kun esimies osallistui ja oli kiinnostunut asiasta...Kiitos kun saimme osallistua näin hienon asian kehittämiseen. Toivottavasti työlle tulee käyttöä :)" (K221U)

"Toimintamalli on nyt selkeä ja sitä voi ottaa kokeilukäyttöön....Uskon, että siitä tulee hyvä työkalu esimiesten työkalupakkiin!" (L11UL)

7.9.3 Sisäinen arviointi

Arviointia varten on lyhyt hetki jokaisen kerran lopuksi, jolloin jokainen sai sanoa tai ilmaista kirjoittamalla päällimmäiset tunnelmansa. Viimeinen kokoontumiskerta oli kesäkuussa 2014 ja sen tavoite oli arvioida koko prosessia. Kehittämistoimintaan eniten osallistuneet tekivät viimeisen arvioinnin KKK -menetelmällä (kirjoita, kuuntele ja kiteytä). (Jelli järjestötietopalvelu 2013).

Aluksi jokainen ryhmän jäsen kirjoitti itsekseen vastauksia annettuihin kysymyksiin kymmenen minuutin ajan. Seuraavat 10 minuuttia käytettiin ryhmän jäsenten vastausten kuuntelemiseen. Valittu sihteeri kirjasi, kun jokainen kertoi vuo-

rotellen omat vastauksena, ja toiset kuuntelevat kommentoimatta. Viimeinen vaihe oli kiteytää, jolloin ryhmä sopi, mitä vastauksista laitetaan ryhmän tekemään yhteenvetoon. Kiteytys vaihe kesti myös noin 10 minuuttia. Toimintamalli oli Jelli järjestötietopalvelun (2013) palautekeskustelun menetelmästä. Sisäisen arvioinnin tekeminen oli tärkeä vaihe, joka kokosi koko pitkän kehittämisprosessin yhteen ja toivottavasti edisti jokaisen osallistujan oman kokemuksen sisäistämistä.

Yhteisessä tuotoksessaan ryhmä piti kehittämistoiminnassa käytettyjä menetelmiä hyvinä siksi, että ne edistivät yhdessä tekemistä ja ohjasivat toimintaa. Prosessissa vaikeinta oli osallistujien mielestä alkuvaihe, tämä oli yksimielinen ja jaettu kokemus. Prosessia pidettiin myös pitkänä. Toisaalta osallistujat jakoiivat myös kokemuksen siitä, että prosessin edetessä toimiminen ja tavoitteen sisäistäminen helpottuivat. Arvokkaaksi ryhmäläiset kokivat myös ulkoisen arvioinnin myötä saadun palautteen. Palautteessa todettiin hyväksi myös se, että kehittämisprosessin vuoksi siinä esiin tulleita asioita käsiteltiin työyhteisössä laajemmin ja enemmän yhdessä kuin ilman tätä prosessia.

7.10 Jatkotoimenpiteet

Ulkoisesta arvioinnissa ilmeni merkittävä jatkotoimenpide ehdotus, kun osallistujien kommentoissa nousi esiin koulutuksen merkitys. Koulutusta toivottiin perehdyttämään esimiehiä toimintamallin käytössä. Tämän opinnäytetyön valmistuttua on mahdollista selvittää, olisiko joku toinen opiskelija valmis ottamaan koulutuksen osuuden jatkotutkimuksen aiheeksi.

Ulkoisessa arvioinnissa esiin nousi myös esimiesten toimintamallia käyttäessä mahdollisesti tarvitseman tuen tarve. Tämä on toinen kysymys, jota tulisi miettiä koulutusta suunniteltaessa. Olisiko mahdollista kouluttaa myös tukihenkilöitä, jotka olisivat valmiita tukemaan esimiehiä ja auttamaan kriittisissä vaiheissa ongelmanratkaisussa.

Toimintamallin käyttöön ottamista tulisi siis edeltää koulutus sen käytöstä. Kouluttautumista tulisi seurata käyttöönottamisen ja kokeilun vaihe, jonka jälkeen toimintamallia tulisi arvioida uudelleen. Käyttökokemusten myötä esiin nousseiden muutos- tai parannusehdotusten käsittelyn yhteydessä tulisi harkita, toimii-ko toimintamalli toivotulla tavalla, ja jos ei, mitä sen edelleen kehittämiseksi tai parantamiseksi olisi tehtävissä.

8 Tuloksena toimintamalli

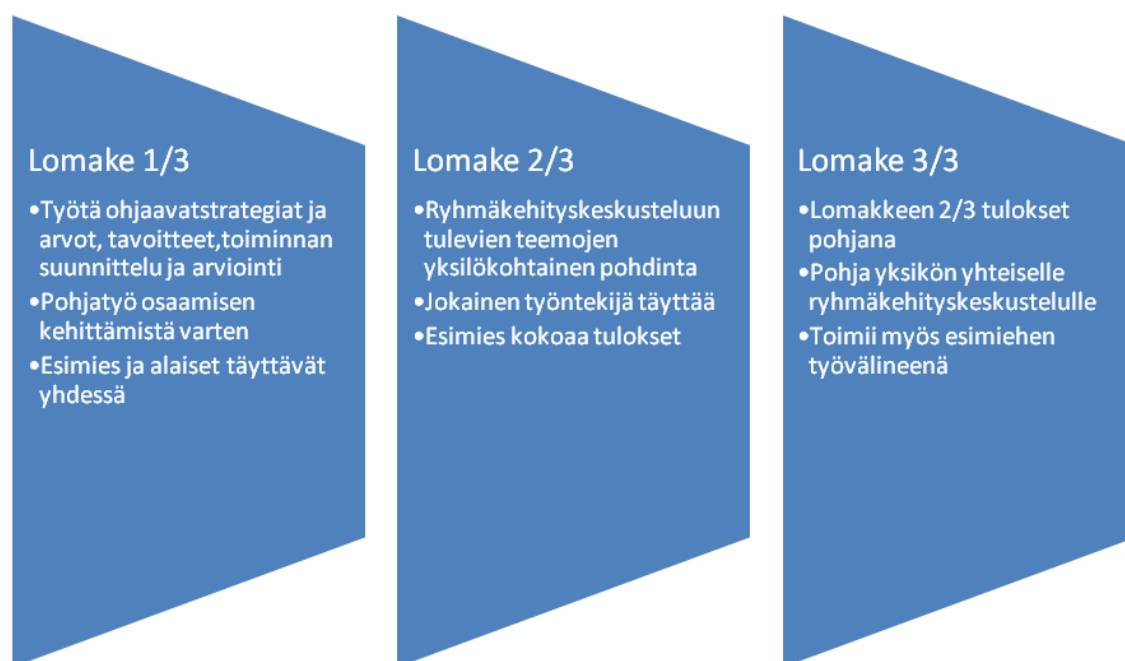
Huhtala (2014, 7) toteaa, että yhdessä työntekijät muodostavat "osaamisverkoston," jossa jokaisen kohdaltaan tulisi myös omalta kohdaltaan vastata oman osaamisensa kehittymisestä. Silti osaamisverkoston johtaminen on myös esimiehen haaste. Tämä toimintamalli lähestyy osaamisen kehittämistä molemmilta puolilta: Se pyrkii osallistamaan työntekijän aktiiviseen toimijan rooliin, mutta myös tukemaan esimiestä hänen vaativassa tehtävässään.

Aarnikoivun (2008, 67) mukaan työyksikön menestys ja yhteishenki mahdollistuvat samansuuntaisten tavoitteiden ja yhteisten ponnistelujen kautta. Silloin kukin ryhmän jäsenistä tekee oman osansa tehtävistä, mutta on myös kiinnostunut toisten hyvinvoinnista. Hyvän ryhmän tunnusmerkkejä ovat myös keskinäinen kannustus ja avoin ilmapiiri. Hyvä ryhmä omaa myös riittävät taidot työskennellä yhdessä ja myöskin kyvyn arvioida työnsä tuloksia.

Ruoranen (2011, 69) toteaa, että työhyvinvointitutkimus osoittaa esimiehen läsnä olevan työskentelyotteen ja osallistavien menetelmien käyttämisen olevan selkeästi myönteisiä asioita työntekijöiden kannalta. Aarnikoivu (2008, 79) painottaa myös alaistaitojen merkitystä. Alainen nähdään yhä enemmän täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä, jonka vallassa ja vastuulla on esimiehen ohella työskentelyn sujumisen toinen puoli. Alaistaidot koskettavat suurinta osaa työtä tekevästä ihmisistä, sillä useimmilla on esimies - myös lähiesimiehellä.

Forsythe (2006, 40–41) painottaa, että saavuttamisen tunne on tärkeä kaikille ihmiselle. Tämän saavuttamisen tunteen voi saada esimerkiksi tavoitteeseen pääsystä tai oikein tehdystä ajoituksesta omien tehtävien suhteen. Myös asiakkaiden myönteinen palaute voi tuoda tunteen jonkin tärkeän saavuttamisesta. Mitä enemmän tiedossa on asioita, joiden saavuttaminen koetaan merkittävänä, sitä enemmän on mahdollisuuksia päästä nauttimaan tavoitteisiin pääsyn tuottamasta mielihyvästä. Tässä luvussa kuvattu toimintamalli perustuu tällaiseen ajatteluun. Työlle asetetaan selkeät tavoitteet, ja ne myös avataan auki niin, että ne voidaan sisäistää. Työ nähdään osana suurempaa kokonaisuutta, mutta kuitenkin niin, että sen merkittävyys koetaan myös omakohtaisesti. Kun tiedetään, mitä tavoitellaan ja miksi, tavoitteen saavuttaminen helpottuu.

Laakso-Mannisen (2003, 41) mukaan on olennaisen tärkeää, että kehittämiseen liittyvät keskustelut sitoisivat yhteen organisaation päämäärät ja työntekijöiden henkilökohtaisen tason. Boudreau ja Ramstad (2008, 105) toteavat, että strategiat on usein tehty niin yleisellä tasolla, että niitä on vaikea muuttaa toiminnaksi. Siksi tarvitaan strategisten tavoitteiden tuomista lähemmäksi arkea, jota niiden on tarkoitus koskettaa. Esimerkiksi juuri tämä on yksi seuraavaksi kuvattavan toimintamallin perimmäisistä tarkoituksista.



Kuvio 7. Toimintamallin kolme vaihetta

Toimintamalli tarkoittaa tässä yhteydessä kolmen peräkkäin käytetyn lomakkeen sarjaa, joka tukee osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä työyksiköissä vaihe vaiheelta. Työryhmän pyrkimyksenä on ollut luoda toimintamallista ehjä kokonaisuus, joka jakautuu kolmeen selkeään toimintavaiheeseen.

Ryhmäkehityskeskustelu merkitsee toimintamallin lomakkeiden 2/3 ja 3/3 muodostamaa kokonaisuutta, jossa työntekijät täyttävät ensin oman kappaleensa vastaten suljettuihin kysymyksiin. Esimies kokoaa omaan kappaleeseensa vastaukset. Esimiehen kappale toimii myös toimintamallin kolmannessa vaiheessa käytävän ryhmäkehityskeskustelun pohjana.

Kehittämistoiminnalla tarkoitetaan omassa työyksikössäni käytyä lähes puolentoista vuoden mittaista prosessia, jossa on lähdetty liikkeelle osaamiseen liittyvästä kyselystä. Kyselyn jälkeen on osallistavia menetelmiä hyväksikäyttäen pyritty luomaan väline tai toimintamalli, joka tukee osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä organisaatiossa.

Ensimmäisen lomakkeen **osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa 1/3** tarkoitus on avata organisaation keskeiset, yksiköiden tavoitteisiin vaikuttavat linjat (kuten strategia ja arvot) yksittäisille työntekijöille niin, että he voivat yhdessä työskennellä niiden suuntaisesti. Tavoitteena on sisäistämisprosessi, jonka seurauksena työyhteisössä jaetaan näkemys: Mitä nämä asiat tarkoittavat meidän jokapäiväisen työmme ja työyksikkömme kannalta. Yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi on välttämätöntä, että työyhteisö ja heidän esimiehensä työskentelevät lomakkeen parissa yhdessä.

Toinen lomake **ryhmäkehityskeskustelun työntekijän kappale 2/3** on jokaisen työntekijän henkilökohtaista työskentelyä varten. Esitettävät kysymykset ovat pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä. Kysymyksiin vastaaminen edistää ryhmäkehityskeskusteluun valmistautumista, sillä kysyttävät asiat ovat juuri niitä teemoja, joita siinä tullaan käsittelemään. Esimies kokoaa lopuksi tulokset seuraavaa vaihetta varten yhteenvedoksi, jota voidaan myös verrata menneisiin/tuleviin vuosiin tai vaikka toisien vastaavaa työtä tekevien yksiköiden tuloksiin.

Kolmas lomake, **ryhmäkehityskeskustelun esimiehen kappale 3/3** on suunniteltu esimiehen työkaluksi ja samalla ryhmäkehityskeskustelun pohjaksi. Lomake on suunniteltu niin, että sen sähköisen version avulla esimies voi koota lomakkeiden 2/3 tulokset. Kysytyistä teemoista esitetään tulokset, mutta samalla myös keskustellaan siitä, miten kunkin asian kohdalla tulisi edetä.

Tarkoitus on, että lomakesarja ei olisi vain yhden kerran irrallinen kokeilu, vaan kierros tulisi toistaa sovitun aikataulun mukaan säännöllisesti. Etenkin lomakkeen 1/3 kohdalla on niin, että kerta kerralta sen läpikäyminen todennäköisesti helpottuu. Oletettavaa on, että lomaketta ei tarvitse aina aloittaa puhtaalta pöydältä, vaan sen täyttäminen on ennemminkin päivittämistä.

Mikään luotu toimintamalli ei ole koskaan niin hyvä, että sitä ei voisi edelleen kehittää ja parantaa. Siksi toivon, että tämäkin malli saisi kokeilujen ja mahdollisten parannusehdotusten myötä tulla edelleen toimivammaksi. Työryhmä oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että näin tämä meidän mielestämme on valmis kohtaamaan käyttöönoton haasteet.

Toimintamallin käyttöönotto vie varsinkin alkuvaiheessa aikaa ja resursseja. Kuitenkin opinnäytetyössä käytetyn tutkimus- ja teorian tiedon valossa työskentelytapa on perusteltu ja todennäköisesti myös pitkällä aikavälillä työn laadun näkökulmasta kannattava.

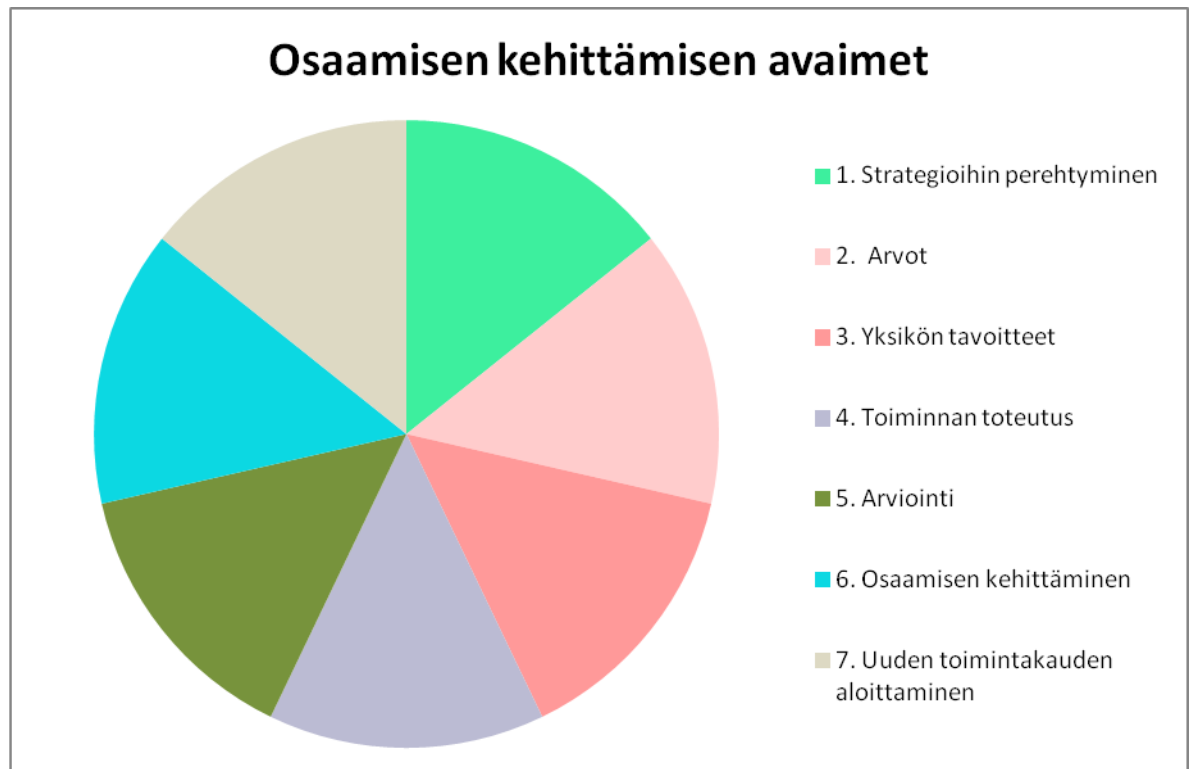
8.1 Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa 1/3

Organisaation toimintalinjojen tulee olla yhteneväisiä, ja tuotettujen palvelujen tasalaatuisia. Se, mitä yhdessä yksikössä tarjotaan, pitäisi onnistua muissakin ja toisinpäin. Toiminta on kaikkein helpoimmin perusteltavissa, jos siinä ei ole suuria poikkeamia suuntaan tai toiseen. Asiakkaiden saamien palvelujen yhteneväisyys lisää luottamusta myös koko organisaation toimintaan.

Kuten edellä on kerrottu, toiminta-alueen luonteeseen vaikuttaa vahvasti se, että Joensuun kantakaupunkiin on liitetty lyhyen ajan kuluessa laajoja alueita kaupungin ympäristöstä. On luonnollista ja ymmärrettävääkin, että eri alueilla on ollut erilaisia käytäntöjä ja näkemyksiä palvelujen tuottamisesta. Yhtenäisten palvelukäytäntöjen luominen lisää työn tekemisen mielekkyyttä, asiakkaiden luottamusta palveluihin, ja viime kädessä myös organisaation uskottavuutta. Siksi näiden asioiden työstämisen tärkeyttä ei voi väheksyä, vaikka se varsinkin toimintamallin käyttöönottovaiheessa aikaa veisikin. Toimintamalli pyrkii vastaamaan myös siihen haasteeseen, mitä yksilöllisten kehityskeskustelujen jälkeen tulisi tehdä.

Ensimmäinen lomake (liite 3) lähti syntymään kehittämistoimintaryhmän oivalluksesta; miten vaikeaa esimerkiksi omien tavoitteiden asettaminen on, jos organisaation ja työyksikönkään tavoitteet eivät ole kaikilta osin selviä. Valpolan (2002, 142) mukaan puute työssä tarvittavista tiedoista aiheuttaa vaikeuksia myös kokonaiskuvan muodostamisessa. Jos tätä tietoa ei ole, on seurauksena helposti ärtymys tai välinpitämättömyys. Tarvittavan tiedon sisäistäminen puolestaan motivoi ihmistä työskentelemään tavoitteen saavuttamiseksi. Furman, Ahola ja Hirvihulta (2004, 13) näkevät myös arvostuksen merkityksen keskeisenä ihmisen motivoitumiselle. Motivoidakseen arvostus ei voi olla sanoja, vaan sen tulee näkyä myös käytännön toiminnassa.

Meretniemen (2012, 183–184) mukaan esimiehen asema ja odotukset häntä kohtaan ovat suuressa muutosvaiheessa. Entiset toimintatavat eivät toimi muuttuvassa maailmassa, jossa myös alaisten asenteet työelämää kohtaan poikkeavat aiemmista vuosikymmenistä. Tulevaisuuden työelämässä on tärkeää saada ihmiset asettamaan itse itselleen tavoitteita, ja työskentelemään niiden saavuttamiseksi. Tällöin sisäinen motivaatio ohjaa työntekijän työpanosta tehokkaammin kuin ulkoapäin annettu ohjaus.



Kuvio 8. Osaamisen kehittämisen avaimet lomakkeessa 1/3

Lyhyesti kuvattuna lomakkeen 1/3 "Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa" tarkoituksena on tukea esimiehen ja työyksikön työskentelyä niin, että työn tekemisen perusta on kaikille työntekijöille selkeä ja yhteinen. (kuvio 8) Lomakkeessa käydään läpi työyksikön kannalta merkittävät strategiat, ja pyritään luomaan niiden pohjalta työyksikön oma strategia. Seuraavaksi käydään läpi työtä ohjaavat arvot. Arvokeskustelun pohjana tulee olla organisaation avatut strategiat, mutta niiden tulee olla sopusoinnussa myös vallitsevien normien kanssa. Arvojen tulee olla myös sellaisia, että henkilöstö voi niihin sitoutua. Arvojen läpikäymisen jälkeen arvot tulee myös avata: Mitä tämä arvo käytännössä tarkoittaa ja miten se ohjaa työskentelyä. Kolmanneksi luodaan yksikön tavoitteet. Tavoitteille sovitaan myös arviointi, joka toteutetaan ennalta sovittuna ajankohtana.

Neljäntenä kokonaisuutena on toiminnan toteutus. Tähän kokonaisuuteen kuuluu esimerkiksi toiminnan tuotteistaminen, lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmat sekä toteutuma. Viidenneksi pureudutaan arviointiin. Arviointi tulee toteuttaa niin, että sitä tukevat ennalta sovitut mittarit. Kaikille tulee olla selvää, mitä mitataan, miksi ja kuinka usein. Kuudes osio keskittyy osaamisen

kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen tulee toimintamallissa kaikkien edellä mainittujen osioiden jälkeen, koska osaamisen kehittäminen on helpompaa, kun se tehdään perustellusti. Kun kaikki edellä kuvatut teemat on käyty läpi, osaamisen kehittäminen voidaan tehdä perustuen huolelliseen arvioon siitä, **millaista osaamista tarvitsemme ja miksi.**

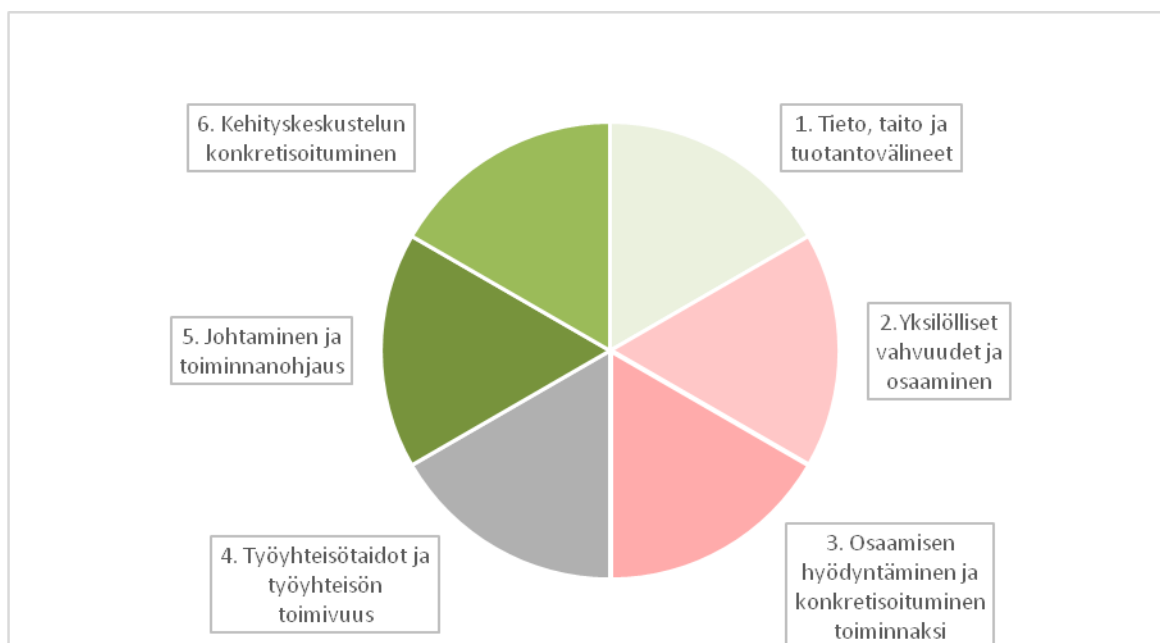
Seitsemäs osio pohjustaa uuden toimintakauden. Tarkoitus on, että lomake käydään läpi säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa. Täyttämistä ei ole tarpeen tehdä joka vuosi alusta asti, vaan myöhemmin kyse on ennemminkin kertaamisesta ja tarvittavasta päivittämisestä.

8.2 Ryhmäkehityskeskustelu

Koski (2008, 63) näkee kehityskeskustelun välineenä, jolla esimiehen on mahdollista kartuttaa tietämystään henkilöstön osaamisesta ja sen vajeista. Ronthy-Östberg & Rosendahl (2004, 150 ja 152) näkevät ryhmäkehityskeskustelun ennen kaikkea ryhmää kehittävänä menetelmänä, jossa huomio ei ole yksilöissä vaan ryhmän toiminnassa ja toimivuudessa. Myös ryhmän yhteishengen parantuminen on yksi konkreettinen tavoite. Työskentelyn toimivuuden varmistamiseksi on hyvä, jos ryhmässä on enintään kahdeksan keskustelijaa kerralla. Aarnikoivu (2010, 107) teroittaa, että ryhmäkehityskeskustelulla ja kehityskeskustelulla on molemmilla omat tehtävänsä osaamisen johtamisessa, ja siksi niitä ei voi yhdistää. Yksilöllisen kehityskeskustelun vahvuus menetelmänä on siinä, että sitoutuminen tehdään henkilötasolla. Kun riittävän moni yksilö vakuuttuu esimerkiksi muutosten tai tavoitteen asettelun tarpeellisuudesta, vaikuttaa se koko ryhmään.

Myös tässä luvussa kuvatun ryhmäkehityskeskustelun avulla voidaan päästä näihin edellä kuvattuihin päämääriin. Verrattuna yksilöllisesti käytävään kehityskeskusteluun ryhmäkehityskeskustelun etuna on, että koko työyhteisön osaamista voidaan kehittää perinteisen kehityskeskustelun rinnalla myös **kaikkia koskettavana yhteisenä prosessina.**

Tämän toimintamallin ryhmäkehityskeskustelu rakentuu kahdesta kappaleesta; joista toinen on työntekijälle ja toinen esimiehelle. Molemmissa toistuvat samat osaamisen kehittämisen teemat. (Kuvio 9.) Teemoista ensimmäisenä ovat konkreettiset työn tekemisen edellytykset: Tieto, taito ja tuotantovälineet. Toisena tulevat työntekijän yksilölliset vahvuudet ja osaaminen. Kolmas osa-alue on osaamisen hyödyntäminen ja konkretisoituminen toiminnaksi. Neljänneksi käsitellään työyhteisötaidot ja työyhteisön toimivuus. Viides osa-alue koskee johtamista ja toiminnanohjausta. Kuudennessa osa-alueessa kehityskeskustelun konkretisoituminen on avoin kysymys omista ehdotuksista yksikön tai organisaation osaamisen kehittämiseksi.



Kuvio 9. Osaamisen kehittämisen teemat lomakkeissa 2/3 ja 3/3

8.2.1 Ryhmäkehityskeskustelu työntekijän kappale 2/3

Työntekijän kappale, ryhmäkehityskeskustelulomake 2/3 voidaan nähdä myös orientoivana vaiheena ryhmäkehityskeskusteluun, joka esitetään lomakkeessa 3/3. Työntekijän kappaleen osalta suljettujen kysymysten asteikko on rakennettu sillä periaatteella, että arvo 3 merkitsee sitä, että toiminta voidaan toteuttaa sovitusti. Tasossa 2 tulisi jo miettiä, mitä toimenpiteitä on tehtävä tuloksen parantamiseksi. Tasot 4–5 edustavat jo varsin hyvää suorituksen tasoa. Luonnolli-

sesti tämä on sama asteikko, jolla esimiehen tulisi tulkita työyksiköltä saamansa tulokset.

Laakso-Manninen (2010, 40–41) alleviivaa kehityskeskustelujen yhteenvedon tukevan organisaation ydinosaamista ja tietämyksen hyödyntämistä. Tulosten koonnin tulee sisältää työntekijöiden keskeisimmät kehittymisen kohteet ja myös heidän osaamisensa tulee tulla selkeästi näkyviin. Myös ehdotukset ja kaavailut työyksikön toimivuuden parantamiseksi ovat olennaisen tärkeitä.

8.2.2 Ryhmäkehityskeskustelu esimiehen kappale 3/3

Aiemmin kehityskeskustelua käsittelevässä luvussa on todettu, että kehityskeskustelulle on eduksi, jos sitä seuraa luonnollinen kytkeä esiin nousseiden asioiden käsittelyyn. Lomake 3/3, esimiehen kappale on syntynyt vastaamaan tähän tarpeeseen. Ei kumotakseen perinteistä kehityskeskustelua, vaan täydentääkseen sitä.

Lomakkeiden 2/3 ja 3/3 arviointiasteikko (kysymyksille vaihtoehdot 1–5) on pyritty rakentamaan niin, että taso 3 merkitsee sitä, että toiminta pystytään toteuttamaan sovitusti. Ryhmäkehityskeskustelun esimiehen kappaleessa on tulosten koontisivu, tuloskaavio, jonka täyttäminen tapahtuu sähköisesti arvoja vaihtamalla. Tuloskaavion alla on myös sen käyttämiseen opastava ohje. Tuloskaavion etuna on, että sen avulla yksikön lomakkeiden 2/3 tuottama tieto voidaan esittää tiiviisti yhdellä sivulla.

Laakso-Manninen (2010, 42) muistuttaa, että suunnannäyttäjän rooli kuuluu esimiehelle. Hänen tulee esittää edettävä kulkusuunta niin, että se on mielekäs sekä osaamispääoman käyttämistä että työyhteisön kehittymistä ajatellen. Esimiehen kappaleen tarkoituksena on tukea tätä tavoitetta. Lomake on suunniteltu niin, että jokainen osaamisen teema (kuvio 9) käsitellään kahdella peräkkäisellä sivulla. Ensimmäiselle sivulle tulee kustakin teemasta yksikön tulokset. Halutesaan niiden rinnalle saa vertailun vuoksi esimerkiksi toisten vastaavaa työtä tekevien yksiköiden keskiarvon.

Seuraavalla sivulla on tila ryhmäkehityskeskustelussa käytävälle aiheen käsitteilylle, sekä joissakin osioissa myös keskustelua tukevia apukysymyksiä. Kehityskeskustelu konkretisoituu kuudennessa osa-alueessa tehtävään tiivistykseen kehityskeskustelusta ja siitä seuraavista suunnitelmista ja toimenpiteistä. Tässä viimeisessä kohdassa käydään läpi esimerkiksi sovitut asiat, tavoitteet, mittarit, keskeiset kehittämisasiat ja vastuiden jakaminen. Lomake on sähköinen, joten esimies voi tarpeen mukaan valita, käyttääkö sitä vai perinteistä paperitulostetta.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen on pitkä prosessi, jossa käytännön hallinta ja teoreettinen tieto yhdistyvät ammatilliseksi osaamiseksi. Tämä opinnäytetyö on tehty osana johtamisen ja kehittämisen opintoja, ja valmiin tuotoksen tulisi heijastaa osaamista molemmilla osa-alueilla. Niillä edellytyksillä, jotka minulla on ollut tätä tehtävää lähestyä, koen myös onnistuneeni. Tämän työn voi katsoa saaneen alkunsa aiheen kypsyttämällä keväällä 2012. Siitä opinnäytetyön valmistumiseen olen pohtinut aiheeseen liittyviä teemoja noin kaksi ja puoli vuotta. Työn valmistuessa tunnen suurta iloa tavoitteen saavuttamisesta, mutta myös kaikesta siitä, mitä olen tämän kokemuksen myötä oppinut.

Osaamisen kehittäminen on aihe, joka on minua tässä prosessissa kiinnostanut ja innostanut, ja tahdon edelleen omalla toiminnallani myötävaikuttaa sen edistämiseen. Vuosia sitten Sauli Niinistö sanoi jossakin lehtihaastattelussa:

"Ehkä esimiestä ei pitäisikään mitata vain sillä, mitä hän itse on, vaan sillä, mitä hän saa alaisensa olemaan." Mielestäni tämä on yksi peruste myös kehittämistoiminnan onnistumisen arvioimiseen. Itse pidän hienona lopputuloksena sitä, että kehittämistoimintaryhmän aktiivinen ja paneutunut työskentely mahdollisti toimintamallin hioutumisen loppuun asti harkituksi toimintatavaksi.

9.1 Opinnäytetyö prosessina

Perehtyminen tässä opinnäytetyössä käytettyyn aineistoon on osoittanut, että vaikka ryhmäkehityskeskustelusta menetelmänä ei vielä ole paljon tutkittua tietoa, tämän toimintamallin kehittämiseksi tarvittavaa tietoa on kuitenkin ollut saatavilla riittävästi. Osaamisen kehittämisen käsitteleminen on edelleen kirkastanut aiheen tärkeyttä myös itselleni. Osaaminen on organisaatiossa hyvin keskeinen voimavara, sillä sen varaan voidaan rakentaa kaikki muut toiminnat, ja myös edellytykset hallita tulevaisuuden haasteita.

Osaamisesta tiedetään paljon, mutta edelleen sitä hyödynnetään paljon mahdollisuuksia vähemmän. Mielestäni tämän kehittämistoiminnan lopputulos on yksi osoitus siitä, millaisia tuloksia osaamisen johtamisella voidaan saada. Selvää kuitenkin on, että niin kuin kaikki muukin toiminta, myös osaamisen kehittäminen vaatii onnistuakseen resursseja.

Kehittämistoiminnan suunnitelmaa tehdessäni olin arvioinut sen kestoksi noin kahdeksan tapaamiskertaa. Tämä piti yllättävän hyvin paikkansa, vaikka ajallisesti prosessi venyi moninkertaisesti siitä arvioista, jonka olin asettanut. Kehittämistoiminnan tullessa ajankohtaiseksi, olin juuri vaihtanut työpaikkaa. Työyhteisön sitouttaminen prosessiin onnistui kuitenkin hyvin. Myös osallistavien menetelmien käyttö oli keskeinen tekijä kehittämistoiminnan onnistumisessa. Ne raamittivat työskentelyä ja tukivat osallistujien motivoitumista annettuihin tehtäviin. Ne myös mahdollistivat kaikkien läsnäolijoiden osallistumisen tasaveroisesti.

Yksi toiminnan lähtökohdista oli, että kehityskeskustelu on hyvä ja tarpeellinen käytäntö, mutta tarvitsee nykyistä selkeämmin kytkennän muuhun työskentelyyn niin, että se olisi kokonaisuuden osa, eikä oma irrallinen palanen. Mielestäni työn teoreettiset osuudet ja ulkoisen arvioinnin myönteinen palaute antavat tälle näkemykselle myös selkeät perusteet.

Koko prosessissa minulle yksi palkitsevimista asioista oli se, että **toimintamalli** koettiin kehittämistyöryhmän yhdessä tekemäksi. Kun sille suoritettiin

ulkoinen arviointi 1.4.2014, totesin arvioivalle ryhmälle toimintamallia tehneisiin liittyen: *"Työtanhuan työntekijät ovat olleet kunniaksi minulle, ja minä yritän nyt olla kunniaksi heille."* Tämä on vilpitön kokemukseni kehittämistoiminnan läpiviemisestä omalla työpaikallani.

Toimintatutkimuksessa myös tutkivan henkilön läsnäolo ja osallisuus toiminnassa kuuluvat hänen aineistoonsa (Heikkinen & Rovio 2010, 20). Itse koen jälkikäteen arvokkaaksi opinnäytetyöpäiväkirjan, jota olen kirjoittanut 15.10.2011 lähtien. Itselleni heränneet ideat, ajatukset, kysymykset, tunnelmat ja kokemukset täydentävät prosessin kuvausta, ja antavat minulle mahdollisuuden tarkastella kokonaisuutena sitä, mitä tässä toimintatutkimuksessa on tapahtunut ja miksi.

Heikkinen ja Rovio (2010, 157) toteavat, että onnistunut toimintatutkimus saa ihmiset kokemaan, että heillä on juuri niitä valmiuksia ja voimavaroja, jotka mahdollistavat tällaisen toiminnan. Hienoimmillaan toimintatutkimuksen lopputuloksena osallistujat ovat kohentaneet niitä olosuhteita, joissa itse elävät. Koen tämän tavoitteen toteutuneen ja ylittyneenkin, sillä tämä toimintamalli voi tukea työn tekemistä myös muualla vammaispalvelujen toiminta-alueella. Prosessin onnistumisen kannalta osallistavat menetelmät olivat keskeisessä asemassa. Toiminnallisuuden yhdistäminen myönteiseen asennoitumiseen tuotti valmiuksia työstää lopputuotosta tasa-arvoisesti ja kaikkien osallistujien panostusta arvostaen.

Kuulan (2006, 153) mukaan tutkimuksen tekeminen on yleensä suoraan tai ainakin välillisesti myönteinen asia myös organisaatiolle, sillä aiheen parissa työskentely lisää ymmärrystä tutkituista ja organisaation toiminnasta. Näin on käynyt myös tässä tutkimuksessa. Erityisen tärkeänä näen sen, että tehty työ avaa sitä, kuinka osaamisen kehittämistä voisi parantaa, ja kuinka vammaispalvelujen työntekijät näkevät kehittämisen tarpeen. Tulkintaa voi tehdä sekä kehittämistoimintaryhmän toiminnasta, että ulkoisen arvioinnin tuloksista. Organisaatiolle tämä on myös hieno tilaisuus. Kun ulkoisessa arvioinnissa toimintamallin kuvaama toimintapa otettiin vastaan näin positiivisesti, on se konkreettinen etu myös toimintaa juurrutettaessa. Niitä jotka haluavat oppia, on helpointa opettaa. Lisäksi työntekijät, jotka ovat halukkaita kehittymään omassa työssään, ovat

organisaatiolle arvokas resurssi. Tämä myötämielisyys tulisi myös työnantajan hyödyntää.

Kehittämistoiminnan alussa tein tietoisien valintojen pyrkiä rytmittämään kehittämistoimintaa työyksikön ehdoilla. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistoimintaa pidettiin päivinä, jolloin sille oli riittävästi aikaa ja resursseja. Lisäksi pidin hyvänä sitä, että tapaamiskertojen väliin ja riittävästi aikaa käsitellä tuloksia, ja toisaalta myös valmistautua seuraavaan kertaan. Nämä kaksi näkökulmaa olisivat kyllä tulleet täytetyiksi lyhyemmässäkin ajassa, mutta prosessin pitkittymiseen vaikuttivat myös muut, kehittämistoimintaan kuulumattomat syyt, kuten yksikön kesäloma, oma sairaslomani ja keväälle 2013 ajoittunut opintojakso ulkomailla. Useasti kokoontumiskertoja jouduttiin myös siirtämään minusta riippumattomista syistä.

9.2 Kehitetyn toimintamallin merkitys

Kehittämistoiminnan edetessä ja toimintamallin alkaessa saada lopullisen muotonsa, pohdin, että tähän kokonaisuuteen nivoutuu kaikki se, mitä olen näiden opintojen aikana oppinut. Luotu toimintamalli antaa osviittaa myös siitä, millaisena itse näen esimiestyön ja oman roolini esimiehenä. Nykyinen työelämä odottaa ihmisiltä aktiivista otetta omaan työhönsä ja sen kehittämiseen, ja taitoja työstää näitä asioita yhdessä. Kehittämisen tueksi tarvitaan selkeitä toimintamalleja ja työkaluja. Tähän opinnäytetyöhön kuulunut kehittämistoiminta on lähtenyt syntymään tästä näkökulmasta. Kehittämistoiminnan konkreettisena tuloksena on toimintamalli: Kolmen peräkkäin käytetyn lomakkeen sarja, joka tukee osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä työyksiköissä vaihe vaiheelta.

Heikkinen ja Rovio (2010, 172) ovat sitä mieltä, että mitä monimutkaisempaan sosiaaliseen toimintaympäristöön toimintatutkimusta tehdään, sitä hankalampaa on esittää ratkaisuksi vain yhtä oikeaa vaihtoehtoa. Toimintamallia muovattaessa oli juuri tämä sama vaikeus. Kun toimintamallia periaatteessa voidaan käyttää koko toiminta-alueella, on todellinen haaste saada siitä samaan aikaan riit-

tävän tarkka ja yksityiskohtainen, mutta kuitenkin niin yleisluontoinen, että se on sovellettavissa yksikköön kuin yksikköön.

Kuitenkin toimintamalli on tärkeä avaus siihen suuntaan, että myös sosiaalialalla ja vammaispalveluissa näitä asioita läpikäytäisiin nykyistä järjestelmällisemmin. Tämä näkemys sai tukea myös ulkoisessa arvioinnissa:

"Kyseistä mallia muotoillen lomake olisi käytännöllinen sosiaalialalla, jossa ollaan vielä "lapsen kengissä" kehityskeskustelun suhteen verrattuna yksityiseen alaan." (R19AI)

"Meiltä puuttuu vielä tässä vaiheessa yhdessä sovitut arvot ja tavoitteet joten mittari tällä hetkellä tulisi olla se että onko yhteiset arvot laadittu ja yhteiset tavoitteet muodostettu." (L11UL)

Nyrhisen mallissa (2011) yhdistyvät kehityskeskustelu ja työyhteisön ryhmäkehityskeskustelu, joilla molemmilla on oma roolinsa organisaation toiminnassa. Strategian käsittely on yksi ryhmäkehityskeskustelun teemoista. Tämän opinnäytetyön sisältämän toimintamallin ajatus on, että esimerkiksi arvot, strategia ja tavoitteet ovat työn perustan kannalta niin tärkeitä asioita, että on työyhteisölle eduksi sisäistää ne ryhmäkehityskeskustelua edeltävänä vaiheena.

Kosken (2008, 54 ja 60) tutkimuksessa ilmeni, että n.30 % hänen tutkimuksessa mukana olleista esimiehistä piti strategian ja vision käsittelyä kehityskeskustelun yhteydessä haasteellisina tehtävinä. Ongelmaksi koettiin erityisesti kokemus siitä, että käsittelemiseen liittyvät käsitteet ovat usein henkilökunnalle vieraita. Niiden käsittelemiseen kaivattiin esimiesten taholta myös selkeästi tukea. Tässä opinnäytetyössä esitetyssä toimintamallissa nämä vaikeudet on huomioitu ja esimerkiksi strategian käsittelemistä on avattu selkeästi ja tavoitteellisesti. Toimintamalli myös painottaa esimiehen ja alaisten yhteistyön merkitystä edellä kuvattujen asioiden käsittelyssä ja sisäistämisessä.

Koski (2008, 61) toteaa, että Suomessa on vielä vähän tutkittu osaamisen kehittämistä ja kehityskeskustelujen työstämistä paremmin osaamisen kehittämisen haasteita vastaaviksi. Huhtala (2014, 9) taas painottaa keskeisenä kysymyksenä sitä, kuinka yksittäisen työntekijän osaamisesta tulisi koko työyhteisön pää-

omaa. Toimintamalli on pyritty muodostamaan tähän kysymykseen vastaamalla. Viitala (2005, 9) taas toteaa että toimintamalli palvelee organisaatiota ja työyhteisöä parhaiten silloin, kun se on syntynyt niiden omista lähtökohdista. Tässä opinnäytetyössä kuvatus toimintamallin vahvuus on nimenomaan siinä, että se on kehitetty havaituista kehittämistarpeista lähtöisin.

Furman, Ahola ja Hirvihuhta (2004, 80) painottavat selkeää tavoitteiden asettelua. Tavoitteita asetettaessa olisi hyvä ottaa huomioon myös se, että tavoitteen saa pienempiin, palkitseviin välitavoitteisiin, ja että tavoitteiden saavuttamisella on myös erikseen sovittu seuranta, josta myös pidetään kiinni.

Kosken (2008, 61) näkemyksen mukaan oikein toteutetut kehityskeskustelut vastaavat myös osaamisen kartoittamisen tarpeisiin. Tämä on yksi peruste sille, miksi koen toimintamallin vastaavan onnistuneesti osaamisen kehittämisen haasteisiin. Malli kartoittaa osaamista, mutta myös kehittää sekä esimiehen, että henkilöstön osaamista ja kykyä yhteisten toimintalinjojen luomiseen.

Toimintamallin ulkoisen arvioinnin yhteydessä nousi esiin ehdotus koulutuksen tarpeellisuudesta mallin käyttöönottossa. "Koulutus henkilöstölle, keneltä saa tukea." (L15BU) Myös Koski (2008, 60) tutkimustuloksissaan toteaa esimiesten selkeästi toivovan koulutusta kehityskeskustelujen läpiviemiseen. Vastaajat täsmensivät myös esimerkiksi lomakkeiden tai kirjallisen ohjeistuksen olevan tervetullutta välineistöä esimiehen käyttöön. Itse näkisin tämän hyvin tärkeänä jatkokehittämisen kohteena. Toimintamallin juurruttamista tukee myös se, että kaksi vastaavaa ohjaajaa on toivonut valmiin toimintamallin esittämistä Joensuuun kaupungin henkilöstöyksikölle. Tärkeintä itselleni kuitenkin on ollut, että pitkän prosessin jälkeen toimintamalli oli kuin kypsä hedelmä poimittavaksi, ja että se on herättänyt konkreettista kiinnostusta lähiesimiehissä.

9.3 Opinnäytetyön merkitys omalle oppimiselle

Opinnäytetyöprosessissa itselleni keskeinen kysymys on ollut, kuinka henkilöstön osaamista voitaisiin avata ja kehittää niin, että se voitaisiin täysimääräi-

semmin hyödyntää organisaation toiminnassa. Työstettyäni tätä asiaa kehittämistoiminnassa noin puolitoista vuotta, on innostus edelleen tallella. Olen saanut merkittäviä onnistumisen kokemuksia, jotka rohkaisevat osaamisen kehittämiseen myös jatkossa. Aulanko (2003, 11) ja Aarnikoivu (2010, 121) lainaavat runoilija Yatesin ajatusta, jonka itsekin olen sisäistänyt: "Ihminen ei ole kaivo, joka täytetään, vaan kynttilä, joka sytytetään." Silloin kun osaamista todella halutaan kehittää, täytyy sen tapahtua ihmisen oman innostuksen kautta.

Osaamisen kehittäminen on organisaation etu, mutta se koituu aina myös työntekijän hyväksi. Niinpä panostuksella henkilöstön osaamiseen molemmat voittavat: Sekä työnlaatu, että henkilökohtainen tyytyväisyys työssä paranevat. On palkitsevaa olla mukana kehittämässä jotakin sellaista, jonka merkityksestä on itse vakuuttunut.

Beecroft, Booth ja Rees (2011, 77) muistuttavat, että tutkimuksen tekemisessä opitut taidot ovat tärkeitä koko työuran kannalta. Tämän voin täysin sydämin allekirjoittaa. Käytettyäni opinnäytetyöhön ja kehittämistoimintaan kaiken tämän ajan ja vaivan, olen myös oppinut paljon. Sillä on suuri merkitys myös niille taidoille, joita tulen käyttämään esimiestehtävissä, ja se on vahvistanut minussa kehittävää otetta tehtävään työhön.

Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja yhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Henrietta Aarnikoivu ja WSOY. Helsinki: WSOYPro.
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Arvio, M. & Aaltonen, S. 2011. Kehitysvammaisen potilaana. 1. Painos. Helsinki: Duodecim.
- Aulanko, M. 2003. Johdan itseäni. Aikaa on energiaa riittä. 4.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Autio V.M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2.painos. Helsinki: JTO.
- Beecroft, C., Booth, A. & Rees, A. 2011. Finding the evidence (in publication) Gerrish, K. and Lacey, A. (Edited by) The Research process in nursing. Sixth edition. West Sussex: WILEY-BLACKWELL.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Fields, M. 2013. Järjestöarvioinnin ilmansuuntia opas. OK-opintokeskus. Julkaisut. Verkko-oppimateriaalit. Järjestöarvioinnin ilmansuuntia. <http://ok-opintokeskus.fi/verkko-oppimateriaalit> 17.10.2014.
- Forsell, S. 2009. Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen: Tapauksellinen tutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista. School of business. Johtaminen ja organisaatiot. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44652/nbnfi-fe200904151318.pdf?sequence=3> 12.10.2014.
- Forsyth, P. 2006. How to motivate people. Second edition. London and Philadelphia: KOGAN PAGE.
- Furman, B., Ahola, T. ja Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Pro. Helsinki: Tammi.
- Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki. Ideointimenetelmiä ja -työkaluja ideanikkareille. Versio 5. Partus inside: Partus Oy. <http://www.jelli.fi/lataukset/2011/05/5.27-Ideointimenetelmi%C3%A4-ja-ty%C3%B6kaluja-ideanikkareille.pdf> 23.1.2013.
- Heikkinen, H.L.T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16–21.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski T. 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 78–93.
- Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R., Kakkori, L. & Tynjälä, P. 2010. Totuuden ongelma. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 163–183.
- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toi-

- mintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 144–162.
- Henkilötietolaki 523/1999. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523> 28.4.2013.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Digipaino. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf> 12.10.2014.
- Huhta, A. 2014. Kehityskeskusteluiden hyödyntäminen osaamisen johtamisessa Vaasan kaupungin esimiehillä. Julkisjohtamisen pro gradu tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta. Kaukolaina.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 94–113.
- Jelli järjestötietopalvelu. 2013. Osallistavat arviointimenetelmät. KKK (Kirjoita, Kuuntele, Kiteytä) Palautekeskustelun menetelmä. <http://www.jelli.fi/osallisuus/osallisuuden-tyokalupakki/osallistavat-arviointimenetelmat/> 23.1.2013.
- Joensuu 2014. Etusivu. Joensuu-info. Joensuu lukuina(päivitetty 16.6.2014). <http://www.joensuu.fi/joensuu-lukuina> 12.10.2014.
- Joensuu 2014. Palvelut/Sosiaalipalvelut. <http://www.joensuu.fi/sosiaalipalvelut> 21.11.2014.
- Joensuun kaupunki. 2009. Kantavat siivet Joensuun kaupunkistrategia. Joensuu. Hallinto. Strategiat. Päästrategia. Idealmainos 10/09. <http://www.joensuu.fi/documents/11127/257169/Kantavat+siivet+-+Joensuun+kaupungin+p%C3%A4%C3%A4strategia+2009.pdf/9253af7e-2f21-4799-8367-fdd7905c1d56> 12.10.2014.
- Joensuun kaupunki. Rajaton tulevaisuus Joensuun kaupungin strategia 2013-2016. Joensuu. Hallinto. strategiat. Päästrategia. KV hyväksymä 17.6.2013. <http://www.joensuu.fi/documents/11127/257171/Joensuun+kaupungin+strategia+2013+-+2016/b296feca-3677-404b-85ba-cadf42b42c8a> 25.9.2013.
- Joensuun kaupunki.2009. Strategiat. Sosiaali- ja terveystoimen strategia 2009-2012. STLTk 13.10.2009. <http://www.joensuu.fi/documents/11127/257171/Sosiaali-+ja+terveystoimen+strategia+2009+-+2012/55ed0ac7-146e-4990-8854-2c98e6ed8650> 12.10.2014.
- Karppinen, V. & Väisänen, K. 2013. Hoitajien kokemuksia ryhmäkehityskeskusteluista lisälmen sairaalan sisätautien vuodeosastolla. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Sosiaali-, terveys ja liikunta-ala. Hoitotyön koulutusohjelma. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56074/Karppinen_Virpi%20ja%20Vaisanen_%20Kirsi.pdf?sequence=1 17.10.2014.

- Kauppinen, Birgitta (toim.) 2007. Osallisuuden menetelmien työkalupakki. Kajaanin kaupungin nuorisotyöhön ja perusopetukseen. Kajaanin kaupunki. Nuorisotyö. Jelli järjestötietopalvelu. Menetelmäoppaat. Piste. Kainuun nuorten tieto ja neuvonta. file:///C:/Users/Eemeli%20Torni/Downloads/Osallisuuden_menetelmien_tyokalupakki1%20(1).pdf 17.10.2014.
- Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. 2014. Työelämä. Monet kehitysvammaiset ihmiset tekevät työtä, mutta harva heistä saa työstään palkkaa. <http://www.kvtl.fi/fi/tyoelama> 8.10.2014.
- Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. 2014. Työelämä. Avotyötoiminta. <http://www.kvtl.fi/fi/tyoelama/tyo--ja-paivatoiminta/tyotoiminta/avotyotoiminta/> 8.10.2014.
- Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. 2014. Työelämä. Päivätoiminta. <http://www.kvtl.fi/fi/tyoelama/tyo-ja-paivatoiminta/paivatoiminta/> 8.10.2014.
- Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. 2014. Työelämä. Päivä- ja työtoiminta muutoksessa. 8.10.2014. <http://www.kvtl.fi/fi/tyoelama/tyo--ja-paivatoiminta/paiva--ja-tyotoiminta-muutoksessa/>
- Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. 2014. Työelämä. Työtoiminta. <http://www.kvtl.fi/fi/tyoelama/tyo--ja-paivatoiminta/tyotoiminta/> 8.10.2014.
- Koivula, M. 2010. Osaamisen arviointi henkilöstön kehittämisen työvälineenä. Teoksessa Teleranta, S., Lepistö M. & Wickman-Viitala, T. (toim.) 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Oppimateriaaleja 14. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. 323–347.
- Kontiolahti 2013. Etusivu. Kontiolahti-info.31.12.2013. <http://www.kontiolahti.fi/fi/?ID=1373> 26.10.2014.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79312/gradu02905.pdf?sequence=1> 20.10.2014.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1), 3-12.
- Laakso-Mannila, R. 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso-Mannila, R., Manka, M-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6, 2003. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu. 29–44.
- Laine, S. & Leskinen, M. 2012. Ryhmäkehityskeskustelu sosiaali- ja terveysalan moniammatillisissa työyhteisöissä. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43280/Ryhmakehityskeskustelu%20sosiaali-%20ja%20terveysalan%20moniammatillisissa%20tyoyhteisöissa.pdf?sequence=1> 20.10.2014.
- Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519> 10.9.2014.

- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812> 10.9.2014.
- Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 380/1987. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380> 10.9.2014.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Malinen, T. 2014. Arvot vammaispalveluissa. Email. taina.torni@jns.fi. 10.6.2014.
- Mattila, S. 2014. Kehityskeskustelu päiväkotia Aurinkoisessa. Ryhmäkehityskeskustelu työntekijöille. Opinnäytetyö. Centria ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76054/mattila_salla.pdf?sequence=1 20.10.2014.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Meyer, J. 2011. Action Research. In publication Gerrish, K. and Lacey, A. (Edited by) The Research process in nursing. Sixth edition. West Sussex: WILEY-BLACKWELL. 257–270.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2.painos.Helsinki: Tammi.
- Nyrhinen, Satu. 2011. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Ylempi AMK.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27978/Nyrhinen_Sari.pdf?sequence=1 20.10.2014.
- Ollila, S. 2008. Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Jämsen, A. (toim.) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen verkkojulkaisu 2008. Kuopio, Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus ISO. 16-22.
<http://www.isonet.fi/documents/10510/31331/ISON+verkkojulkaisu+2008.pdf/a95e430e-4eb5-4315-81b6-c83f96e98842> 26.10.2014.
- Otala, L. 2005. Osaamisen johtaminen. Teoksessa Otala, L. & Aura, O. (toim.). Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamispääoman raportointi. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Laboratory of work Psychology and Leadership. Espoo: Monikko oy. 3-15.
http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispääoman_raportointi_ebook.pdf 12.9.2014.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYPro.
- Outokummun kaupunki. 2011. Kaupunki-Info. Perustiedot 30.3.2011.
<http://www.outokummunkaupunki.fi/Resource.phx/sivut/sivut-outokumpu/kunta/index.htm> 24.11.2014.
- Pietarinen, K. 2013. Organisaatio 2014 alkaen. Joensuun kaupunki. Sosiaali- ja terveystieteiden lautakunta. Talousiltapäivän 2014 materiaali. Sosiaalipalvelujen organisaatio. Sosiaalipalvelut Joensuu. Vammaispalvelut. www.JOENSUU.FI <https://intra.jns.fi/dman/Document.phx/~sivut-terveys/Lomakepankki/hallinto/Taloussiltapaiv%202014/Sosiaalipalvelujen+organisaatio?folderId=%7E%20sivut-terveys>

- ys%2FLomakepankki%2Fhallinto%2FTalousilto%25E4iv%25E4%2B2014&cmd=download (Joensuun Intra) 18.9.2014.
- Pohjois-Karjalan alueellinen sote-palvelutuotantomalli. 2014. Hankesuunnitelma 25.5.2014. Pohjois-Karjalan sairaanhoito ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Hallinto- ja tukipalvelut. Materiaalit. Materiaalit-
www.pkssk.fi.
<http://www.pkssk.fi/documents/601237/2104994/Liite+2+alueellinen+sote+palvelutuotanto+20140602.pdf/e86025ca-4b6c-42e6-9d17-a15758ff1e71> 16.9.2014.
- Ruoranen, Raija. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Terveystieteiden yksikkö. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1> 8.9.2014.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3.painos. Julkaistu aiemmin nimellä Keskustelu kehittää. Helsinki: Tietosano-
ma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 189/2012.
<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1839873#fi> 21. 8.2014.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry: Miktor. <http://www.kepa.fi/julkaisut/julkaisusarjat/6597> 23.1.2013.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuloverolaki. 1535/1992. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535> 8.19.2014.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- United States office of Personnel Management 1998. Performance appraisal for Teams: an Overview. Performance Management Practitioner Series. Workforce Compensation and Performance Service. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/reference-materials/historical/teams.pdf> 20.10.2014.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vammaislainsäädännön uudistamistyöryhmä. 2014. Lakiluonnos. Luonnos kuulemistilaisuuteen 20.8.2014. Sosiaali- ja terveysministeriö 3.7.2014. [http://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/laki- ja oikeuskaytanto/vammaisla](http://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/laki-ja-oikeuskaytanto/vammaisla) 8.9.2014.
- Vastamäki, J. 2007. Kyselytutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloitteleville tutkijoille. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 2.Korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 126–138.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Yli-Ketola, L. 2013. "Täällä tunnen itseni tärkeäksi". Karjalainen 139 (315), 17–19. PunaMusta Oy. Joensuu: Sanomalehti Karjalainen Oy.

Saatteeksi

Nimeni on Taina Torni ja opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissä ja johtamisessa koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihini kuuluu opinnäytetyöhön liittyvänä osana kehittämistehtävä, ja siihen liittyen toivoisin teidän vastaavan oheiseen kyselyyn osaamisen johtamisesta.

Osaaminen on arvokasta pääomaa, jota meillä kaikilla on. Työnantajan etu on olla työntekijöidensä taidoista tietoinen, että niiden monipuolinen käyttäminen olisi mahdollista. Tämän kyselyn tarkoituksena on siis nostaa esiin työntekijöiden osaamista ja kokemuksia osaamisen johtamisesta. Mielestäni olennaisia ovat nimenomaan kokemukset siitä, miten omaa osaamista on johdettu.

Kysely täytetään ilman tunnistetietoja ja tulosten esittämisessä voidaan käyttää jokaisen omaa vastaajatunnusta. Vastaajatunnus ei paljasta vastaajan henkilöllisyyttä, ja kyselyn alussa on yksityiskohtaisesti kerrottu, kuinka se muodostetaan.

Kyselyn tuloksia käytetään kehittämistyön tehtävien pohjana. Sen lopullinen tavoite on muodostaa osaamiskartta, joka nostaa esiin työntekijöiden, opiskelijoiden ja muiden yksikössä työskentelevien olennaisen osaamisen. Tietoisuus osaamisesta on ensimmäinen askel sen käyttämiseen!

Kiitos käyttämästäsi ajasta ja näkemästäsi vaivasta. Jokainen vastaus on tärkeä!

Ystävällisin terveisin Taina Torni

3 Mitä muuta osaamista sinulla on (Tähän kohtaan voit mainita harrastuksia, asioita joista olet kiinnostunut tai joihin olet perehtynyt, käytännön taitoja ja persoonallisia vahvuuksiasi)

4 Miten osaamistasi on hyödynnetty nykyisessä työssäsi/nykyisen työnantajasi palveluksessa

5 Onko sinulla sellaista osaamista, jota ei ole hyödynnetty nykyisessä tehtävässäsi

6 Millainen osaaminen on mielestäsi olennaisen tärkeää nykyisissä tehtävissäsi

7 Miten työntekijöiden osaamista pitäisi mielestäsi johtaa ja hyödyntää

8 Miten haluaisit vahvistaa omaa osaamistasi nyt ja tulevaisuudessa

Kyselyyn ja kehittämistoiminnan aloittamiseen liittyvä arviointi

1 Mistä asiasta tai asioista haluaisit kehittämistoimintaan liittyen enemmän tietoa?

2 Kyselyssä oli hyvää ja olennaista?

3 Mitä tärkeää kyselystä jäi puuttumaan, tai mitä pitäisi vielä ottaa huomioon osaamisen johtamiseen liittyen?

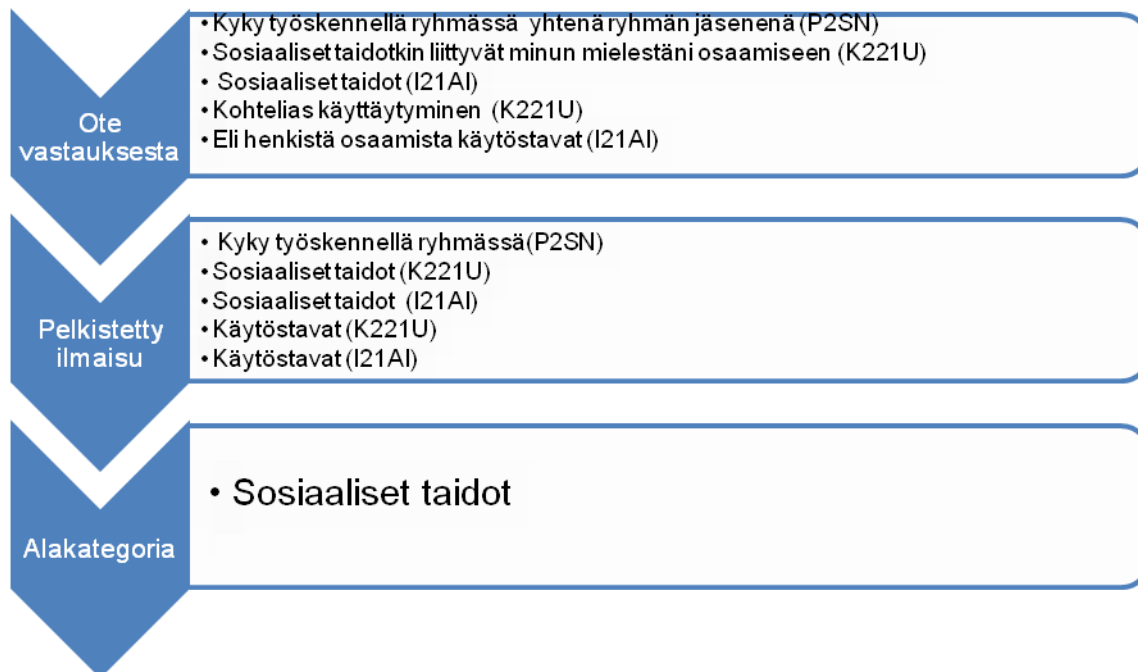
4 Mitä muuta haluaisit sanoa?

Esimerkki sisällön analyysistä

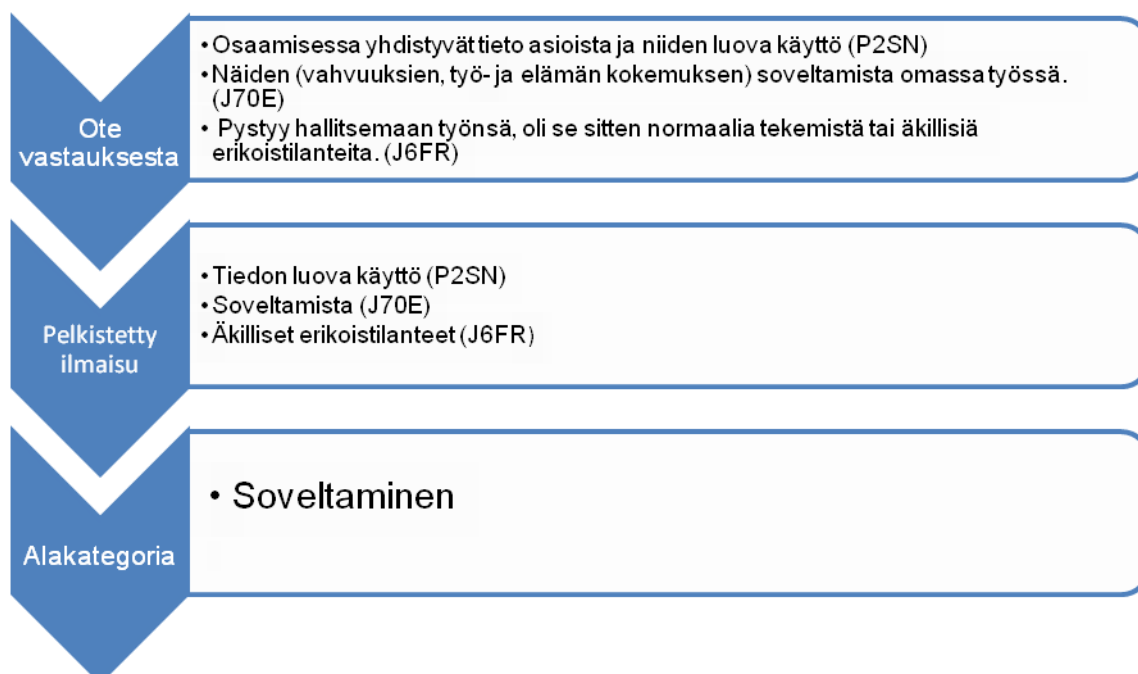
Tässä liitteessä on kuvattu esimerkin omaisesti tyyli, jolla tässä opinnäytetyössä tehty sisällön analyysi on tehty. Esimerkkeihin on poimittu lainauksia kaikkien vastaajien vastauksista. Molemmat esimerkin alakategoriat on johdettu saman kysymyksen vastauksista.

Kyselyn (liite 1) ensimmäinen kysymys oli:

"Kuvaa omin sanoin, mitä osaaminen mielestäsi on?"



Alakategorioiden "Sosiaaliset taidot" (yllä) ja "Soveltaminen" (alla) muodostuminen vaihe vaiheelta.



Lomake 1/3 Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa



2014

Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa

Laatutyöskentelystä ryhmäkehityskeskusteluun

Tämä 1/3 lomake on suunniteltu tukemaan osaamisen kehittämistä organisaatiossa yksikkötasolla yhteistyössä esimiehen ja hänen alaisensa kanssa. Lomakkeen avulla perehdytään työtä ohjaaviin strategioihin ja arvoihin, määritellään yksikön tavoitteet, suunnitellaan toimintaa ja arvioidaan toteutunutta työtä. Tämän jälkeen siirytään osaamisen kehittämiseen. Edellisten osioiden jälkeen voidaan perustellusti miettiä, millaista osaamista tarvitaan, miten olemassa olevaa osaamista hyödynnetään ja kuinka osaamista voidaan edelleen kehittää suunnitelmallisesti ja tulevat haasteet huomioon ottaen.

Taina-Tornik
KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
9.6.2014

Ohje 1/3 lomakkeen käyttämiseksi

Lomake on suunniteltu esimiehen työkaluksi alaisten kanssa käytävää keskustelua varten. Aihe koskee työn tekemisen perusteita. Työyhteisö täyttää lomakkeen teema kerrallaan, ja yhden teeman läpikäymiseen tulisi varata riittävästi aikaa. Jos työskentely jää kesken, sitä voi jatkaa myöhemmin, mutta kuitenkin niin, että seuraavaan osioon siirrytään vasta, kun edellinen osio on valmis. Kokonaisuuksien läpikäyminen vie aikaa, mutta lopputulos tukee ja helpottaa myös päivittäisen työn tekemistä. Lisäksi näiden teemojen läpikäyminen edesauttaa osaamisen kehittämistä organisaatiossa: Pohdinnat avaavat perusteltua näkemystä siitä, millaista osaamista yksikössä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tältä pohjalta on helpompi suunnitelmallisesti pohtia, kuinka tarvittava osaaminen turvataan ja mahdollistetaan, ja ennen kaikkea, mitä tarvittava osaaminen ylipäättänsä on.



Kukin teema sisältää myös itsessään lyhyen ohjeen siitä, kuinka kyseistä aihealuetta tulisi lähestyä. Työskentely voidaan aloittaa pohtimalla, miten kyseiseen teemaan liittyen on jo toimittu toivotulla tavalla, mitä tehdään nyt ja mitä pitäisi tehdä tulevaisuudessa.

Lomake kuuluu kolmen lomakkeen sarjaan, jotka yhdessä muodostavat toimintamallin, jonka avulla osaamista voidaan kehittää. Kun tämä työyhteisön lomake on yhdessä käsitelty, seuraavaksi työntekijät täyttävät työntekijäkohtaisen ryhmäkehityskeskustelu lomakkeen 2/3 kukin tahollaan. Lomake sisältää monivaihtokysymyksiä osaamisen kehittämiseen liittyvistä teemoista. Kun esimies on läpikäynyt tulokset, voi hän vetää niiden pohjalta ryhmäkehityskeskustelun, esimiehen käyttöön tarkoitettua versiota 3/3 hyväksi käyttäen.

Osallistujat

Paikka ja päivämäärä

1. Strategioihin perehtyminen

- Joensuun kaupunki <http://www.joensuu.fi/strategiat>
- Sosiaali- ja terveystoimi
<http://www.joensuu.fi/documents/11127/257171/Sosiaali-+ja+terveystoimen+strategia+2009+--+2012/55ed0ac7-146e-4990-8854-2c98e6ed8650>

Työyhteisön tulee yhdessä esimiehen kanssa miettiä, kuinka näistä yleisistä strategioista muovataan oma strategia vammaispalveluille ja omalle työyhteisölle. Strategiat ovat yleisesti saatavilla Joensuun kaupungin verkkosivuilla. Lähin esimies käy alaistensa kanssa käydä läpi strategiat, erityisesti niiltä osin, kuin ne vaikuttavat hänen alaisuudessaan toimivien yksiköiden toimintaan. Tämän jälkeen jokaisen yksikön tulee esimiehensä kanssa muovata näistä yleisistä strategioista oman yksikkönsä strategia. Yksikön strategian tulee olla sopusoinnussa organisaation strategian kanssa, niin, että niiden välille ei synny ristiriitoja. Liikkeelle voi lähteä esimerkiksi miettimällä, mitä nämä strategiat tarkoittavat meidän kannaltamme.

Mitä on jo tehty:

Mitä tehdään nyt:

Mitä pitää tehdä

2. Arvot

Arvokeskustelun pohjana tulee olla organisaation avatut strategiat, sekä alaisten ja esimiehen käymä arvokeskustelu. Arvojen tulee olla sellaisia, että ne ovat samassa linjassa strategian sekä vallitsevien normien kanssa ja että myös henkilöstö voi niihin sitoutua. Kun arvot on valittu, ne tulee myös avata. Esimerkiksi jos laatu-työskentely valitaan arvoksi, sitä voidaan avata esimerkiksi toteamalla: ”Yksi arvoistamme on laatu-työskentely, johon pyrimme seuraavin keinoin...” (Tässä tapauksessa täytyy määrittää myös se, mitä laatu on).

Mitä on jo tehty:

Mitä tehdään nyt:

Mitä tulee vielä tehdä:

Yksikkömme arvot ovat:

Miten arvot ovat jo näkyneet työskentelyssämme:

Mitä teemme nyt, että työskentelymme vastaa paremmin arvojamme:

Mitä meidän tulee vielä tehdä, että arvomme näkyisivät työskentelyssämme entistä paremmin:

3. Yksikön tavoitteet

Tavoitteiden pohjana tulee huomioida esimerkiksi

- Lainsäädäntö
- Strategiat
- Arvot
- Palvelusuunnitelmat
- Budjetti ja muut resurssit, kuten henkilöstömitoitus, tilat ja ryhmien koko.
- Selkeästi avatut työntekijöiden perustehtävät, joiden pohjalta toimintaa toteutetaan.

Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja niiden toteutumista on myös arvioitava etukäteen sovitusti. Arvioinnin jälkeen on tehdään tarvittavat muutokset tai asetetaan uudet tavoitteet.

Mitä on jo tehty:

Mitä tehdään nyt:

Mitä tulee vielä tehdä:

4. Toiminnan toteutus

- Toiminta tuotteistettuna: Mitä kukin tuote sisältää?
- Lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmat
- Toteutuma, työyksikön tunnusluvut

Mitä on jo aikaansaatu:

Mitä tehdään nyt:

Mitä pitää vielä tehdä:

5. Arviointi

- Arvioinnin tukena tulee olla valitut mittarit. Mitä mitataan ja miksi?
Kuinka usein?
- Toiminnan toteutuminen, onnistuminen ja kannattavuus.
- Onko toiminnan laatu vastannut laadittuja tavoitteita?
- Toiminnan jatkototeutus arvioinnin pohjalta.

Mitä on tehty:

Mitä tehdään nyt:

Mitä pitää vielä tehdä:

6. Osaamisen kehittäminen

- Millaista osaamista tarvitsemme ja miksi?
- Miten osaamisemme voi hyödyttää asiakkaita, työyhteisöä tai muita yksiköitä?

Mitä on jo tehty:

Mitä tehdään nyt:

Mitä pitää vielä tehdä

7. Uuden toimintakauden aloittaminen

- Tavoitteiden tarkistus, mittaaminen ja uudelleen arviointi sovittava säännöllisiksi tai säännönmukaisiksi.
- Lomaketta ei tehdä aina alusta asti uudelleen, vaan se tarkistetaan vuosittain sovitun aikavälin mukaisesti. Sisältö käydään läpi teemoittain, ja tarvittaessa sitä täydennetään, muutetaan ja syvennetään.
- Lomake on työväline, joka ajantasaiseksi päivitettynä tukee päivittäistä työskentelyä ja ohjaa toiminnan painopisteitä oikeaan suuntaan.

Mitä on jo tehty:

Mitä tehdään nyt:

Mitä pitää vielä tehdä:

Lomake 2/3 Ryhmäkehityskeskustelu työntekijän kappale



2014

Ryhmäkehityskeskustelu Työntekijän kappale

Tämän lomakkeen 2/3 tarkoituksena on tuottaa tietoa työyhteisön osaamisesta työyhteisössä käytävän ryhmäkehityskeskustelun pohjaksi. Työntekijä täyttää lomakkeen yksin, ja esimies kokoaa yksittellen täytetyistä lomakkeista työyhteisön tulokset. Tulosten pohjalta käydään erikseen sovittuna ajankohtana esimiehen vetämä ryhmäkehityskeskustelu, joka perustuu tässä lomakkeessa esitettyihin teemoihin.

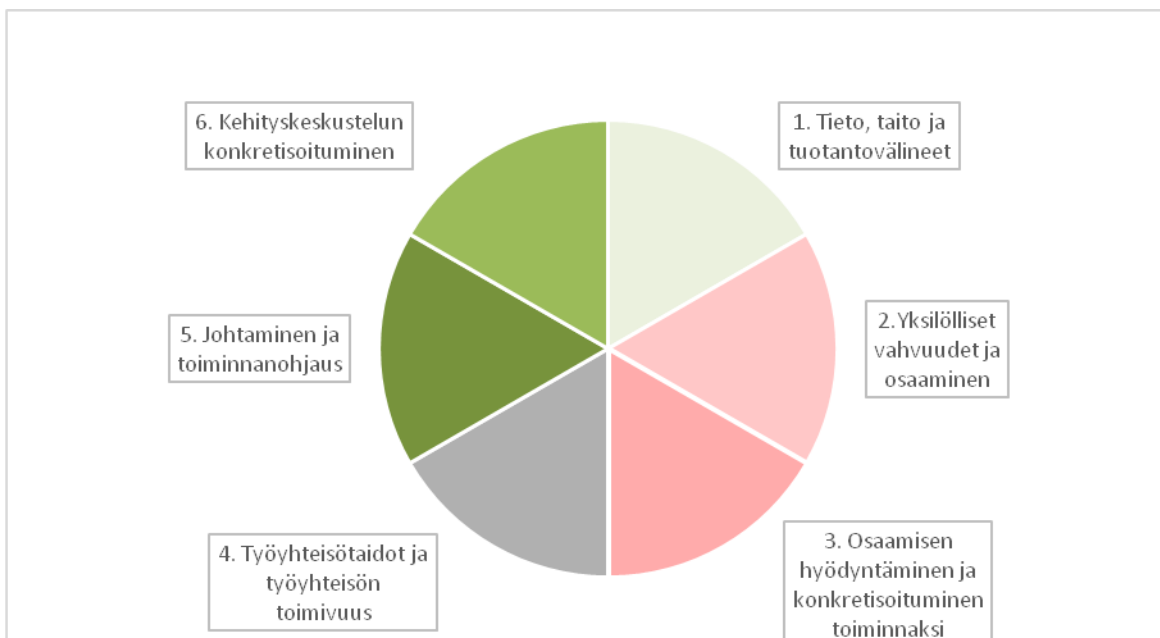
Talna-Torni
KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
9.6.2014

Ohje 2/3 lomakkeen käyttämiseksi

Ryhmäkehityskeskustelulomake on tarkoitettu esimerkiksi työyhteisössä esimiehen kanssa käytävän ryhmäkehityskeskustelun pohjaksi. Jokainen työntekijä täyttää ensin tämän lomakkeen ympyröimällä aina kustakin väittämästä sen numeron, joka parhaiten kuvastaa hänen omaa kokemustaan kyseisestä asiasta. Lomake sisältää kuusi teemaa, jotka kaikki liittyvät jollakin tavalla osaamisen kehittämiseen. Alla oleva ympyrämalli kuvaa näitä teemoja. Tarkista lopuksi, että olet varmasti vastannut kaikkiin kysymyksiin.

Tämän jälkeen esimies kokoaa vastauksista tulokset yhteen. Niiden pohjalta käydään esimiehen johdolla erikseen sovitusti varsinainen ryhmäkehityskeskustelu. Sen tavoitteena on tukea tavoitteellista osaamisen kehittämistä organisaatiossa.

Osaamisen kehittämisen teemat



Osallistujat

Paikka ja päivämäärä

1. Tieto, taito ja tuotantovälineet

Onko sinulla käytettävissä riittävät tiedot (perustehtävä, vastuut) työsi tekemiseen?

- 1 Tietoni ovat riittämättömät tai vanhentuneet
- 2 Tietoni ovat osittain riittämättömät tai vanhentuneet
- 3 Tietoni ovat riittävät.
- 4 Tietoni ovat hyvin riittävät
- 5 Tietoni ovat erittäin hyvin riittävät.

Ovatko taitosi riittävät työsi tekemiseen?

- 1 Taitoni ovat riittämättömät tai vanhentuneet
- 2 Taitoni ovat osittain riittämättömät tai vanhentuneet
- 3 Taitoni ovat riittävät.
- 4 Taitoni ovat hyvin riittävät.
- 5 Taitoni ovat erittäin hyvin riittävät.

Ovatko tuotantovälineet (tilat, atk-laitteet, työkalut) riittävät työsi tekemiseen?

- 1 Tuotantovälineet ovat riittämättömät

2 Tuotantovälineet ovat osittain riittämättömät

3 Tuotantovälineet ovat riittävät.

4 Tuotantovälineet ovat hyvin riittävät

5 Tuotantovälineet ovat erittäin hyvin riittävät

Oletko saanut riittävän koulutuksen niistä atk-ohjelmista, mitä työssäsi tarvitset?

1 Koulutus on ollut riittämätöntä, tai se puuttuu kokonaan.

2 Koulutus on ollut osittain riittävä.

3 Koulutus on ollut riittävä.

4 Koulutus on ollut hyvin riittävä.

5 Koulutus on ollut erittäin hyvin riittävä.

Onko tarvitsemiesi atk-ohjelmien toiminnassa häiriöitä?

1 Häiriöitä on usein ja niistä on työni tekemiselle selkeää haittaa

2 Häiriöitä on silloin tällöin, ja ne voivat keskeyttää tekemäni työn häiritsevästi.

3 Häiriöt eivät yleensä haittaa työskentelyäni.

4 Käyttämieni ohjelmien toiminnassa on harvoin häiriöitä, ja niiden haitta tekemälleni työlle on pieni.

5 Käyttämässäni ohjelmissa ei ilmene häiriöitä tai niitä äärimmäisen harvoin. En koe häiriöistä olevan haittaa työni tekemisessä.

2. Yksilölliset vahvuudet ja osaaminen

Miten hyvin yksilölliset vahvuutesi ovat käytössä nykyisessä työssäsi?

- 1 En koe, että yksilöllisiä vahvuuksiani olisi hyödynnetty nykyisessä työssäni
- 2 Olen voinut joissakin tilanteissa tai tehtävissä käyttää yksilöllisiä vahvuuksiani.
- 3 Yksilölliset vahvuuteni eivät ole olennaisia tekemässäni työssä.
- 4 Voin usein käyttää yksilöllisiä vahvuuksia työssäni.
- 5 Koen, että yksilölliset vahvuuteni ovat jatkuvasti käytössä, kun työskentelen.

Millainen on oma halukkuutesi käyttää yksilöllisiä vahvuuksiasi omassa työyksikössäsi?

- 1 En mielelläni käytä yksilöllisiä vahvuuksiani työyksikön hyväksi.
- 2 Voin joskus käyttää yksilöllisiä vahvuuksiani työyksikön hyväksi.
- 3 Yksilölliset vahvuuteni eivät ole olennaisia työyksikköni kannalta.
- 4 Voin säännöllisesti käyttää yksilöllisiä vahvuuksiani työyksikössäni.
- 5 Käytän mielelläni yksilöllisiä vahvuuksiani työyksikön hyväksi mahdollisuuksien ja tarpeen mukaan.

Millainen on oma halukkuutesi käyttää yksilöllisiä vahvuuksiasi organisaatiossasi?

- 1 Työskentelen vain ja ainoastaan omassa työyksikössäni, jos mahdollista.
- 2 Työskentely toisessa työyksikössä tai yhteistyössä toisen yksikön kanssa tulee minusta kysymykseen vain erityisen painavista syistä
- 3 En vastusta yksikön ulkopuolella työskentelyä , mutta en myöskään ole innostunut siitä.
- 4 Voisin työskennellä tilapäisesti toisessa työyksikössä tai yhteistyössä toisen työyksikön kanssa.
- 5 Työskentelen mielelläni myös jossakin toisessa työyksikössä tai yhteistyössä toisen työyksikön kanssa. Olen valmis työnkiertoon.

Arvioi oma ammatillinen osaamisesi

- 1 Ammatillisessa osaamisessani on isoja puutteita
- 2 Ammatillinen osaamiseni kaipaisi päivitystä, kuten täydennys- tai lisäkoulutusta.
- 3 Tällä hetkellä ammatillinen osaamiseni on riittävä.
- 4 Ammatillinen osaamiseni on ajantasaista ja tehtävän kuvaani vastaavaa.
- 5 Ammatillinen osaamiseni ylittää tehtävänkuvani vaatimukset.

3. Osaamisen hyödyntäminen ja konkretisoituminen toiminnaksi

Ovatko yksilölliset kehittämistoimenpiteet kohdallasi toteutuneet sovitusti?

- 1 Yksilölliset kehittämistoimenpiteet eivät ole toteutuneet kohdallani lainkaan.
- 2 Yksilölliset kehittämistoimenpiteet ovat toteutuneet kohdallani osittain
- 3 Yksilölliset kehittämistoimenpiteet ovat toteutuneet kohdallani sovitusti.
- 4 Yksilölliset kehittämistoimenpiteet ovat toteutuneet kohdallani sovittoa paremmin.
- 5 Olen ylittänyt kehittämistavoitteeni kehittämällä ammatillista osaamistani sovittoa enemmän.

Ovatko työyhteisön kehittämistoimenpiteet jääneet toteutumatta sovitusti?

- 1 Työyhteisön kehittämistoimenpiteet eivät ole toteutuneet lainkaan.

Työyhteisön kehittämistoimenpiteet ovat toteutuneet osittain.

Työyhteisön kehittämistoimenpiteet ovat toteutuneet sovitusti.
Työyhteisön kehittämistoimenpiteet ovat toteutuneet sovittua paremmin.
Työyhteisö on ylittänyt kehittämistavoitteensa kehittymällä myös muilla tavoin.

4. Työyhteisötaidot ja työyhteisön toimivuus

1. Erillisenä mittarina työilmapiirikysely

Tiedonkulku työyksikössä

- 1 Tiedonkulku työyksikössä ei ole sujuvaa.
- 2 Tiedonkulku työyksikössä on sujuvaa vain osittain.
- 3 Minulla ei ole valitettavaa eikä parannusehdotuksia tiedonkulun osalta.
- 4 Tiedonkulku työyksikössä on hyvin sujuvaa.
- 5 Tiedonkulku työyksikössä on erittäin hyvin sujuvaa ja tasapuolista.

Tiedonkulku organisaatiossa

- 1 Tiedonkulku organisaatiossa ei ole sujuvaa.
- 2 Tiedonkulku organisaatiossa on osittain sujuvaa.
- 3 Minulla ei ole valitettavaa eikä parannusehdotuksia tiedonkulun osalta.

4 Tiedonkulku organisaatiossa on hyvin sujuvaa.

5 Tiedonkulku organisaatiossa on erittäin hyvin sujuvaa ja tasapuolista.

Millainen keskustelukulttuuri työyksikössä on?

1 Heikko: Palautetta on vaikea antaa ja saada. Mielenpitoita ei yleensä ilmaista. Avointa keskustelua ei juuri ole.

2 Välttävä: Palautetta annetaan harvoin. Mielenpitoita ilmaistaan vähän. Avointa keskustelua syntyy joskus.

3 Normaali. Työhön liittyvät asiat käsitellään ilman ongelmia.

4 Hyvä: Palautetta annetaan ja vastaanotetaan. Mielenpitoita voi ilmaista. Avointa keskustelua syntyy usein.

5 Erinomainen: Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on luontevaa. Mielenpitoita ilmaistaan vapautuneesti ja perustellen. Avoin keskustelu on työyksikölle luonteenomaista.

5. Johtaminen ja toiminnanohjaus

Esimiestyöskentely työyksikössä: Miten johtaminen näkyy ja tukee työtäsi?

1 Johtaminen ei tue työskentelyäni työyksikössä. Esimiestä on vaikea saada kiinni. Koen saavani liian vähän tukea.

2 Johtaminen tukee osittain työskentelyäni työyksikössä. Esimiehen saa kiinni vaihtelevasti. Saan työskentelyyni jonkin verran tukea.

3 Johtaminen tukee riittävästi työskentelyäni työyksikössä. Esimiehen saa kiinni riittävän usein.

4 Johtaminen tukee hyvin työskentelyä työyksikössä. Esimiehen saa yleensä kiinni. Saan tukea työskentelyyni useimmiten, kun sitä tarvitsen. Myös esimies ottaa yhteyttä alaisiin.

5 Johtaminen tukee erittäin hyvin työskentelyä työyksikössä. Esimiehen saa kiinni tarvittaessa. Saan tukea työskentelyyni riittävästi. Esimies ottaa säännöllisesti yhteyttä alaisiin.

Onko Työyksikössä käyty läpi strategiat, arvot ja tavoitteet, sekä suunniteltu niiden pohjalta toiminnan toteutus, toiminnan toteutuminen ja arviointi?

1 Ei

2 Osittain

3 Riittäväällä tasolla.

4 Hyvin

5 Erittäin hyvin.

Erillinen mittari: Onko yksikössä käyty läpi esimiehen kanssa ”Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa: Laatutyöskentelystä ryhmäkehityskeskusteluun” – lomake 1/3?

1 Ei

2 Osittain

3 Ymmärtääkseni lomake on käsitelty perustasolla.

4 Hyvin

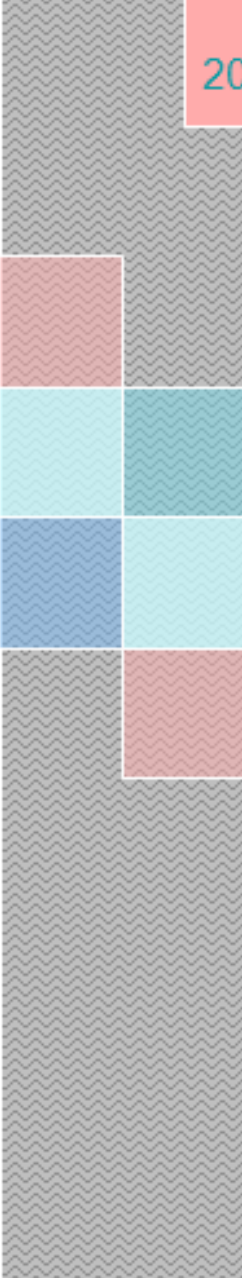
5 Erittäin hyvin.

6. Kehityskeskustelun konkretisoituminen

Oma ehdotuksesi yksikön tai organisaation osaamisen kehittämiseksi:

Kiitos vastauksistasi!

Lomake 3/3 Ryhmäkehityskeskustelu esimiehen kappale



2014

Ryhmäkehityskeskustelu Esimiehen kappale

Tähän lomakkeeseen 3/3-esimies kokoaa lomakkeiden 2/3- "Ryhmäkehityskeskustelulomake-työntekijän kappale" tulokset sen jälkeen, kun työntekijät ovat ne yksitellen täyttäneet. Yhteenveto on mahdollista tehdä myös verraten tuloksia organisaation muiden vastaavien yksiköiden tuloksiin. Tulosten pohjalta käydään tätä lomaketta hyväksi käyttäen esimiehen vetämä ryhmäkehityskeskustelu. Yhdessä sarjan kolme lomaketta muodostavat toimintamallin, jota voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä organisaatiossa.

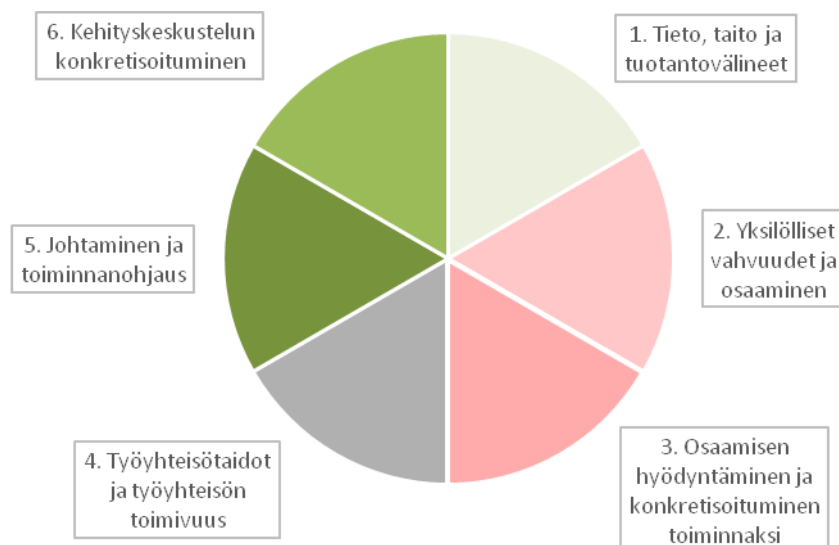
Taina-Torni
KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
9.6.2014

Ohje 3/3 lomakkeen käyttämiseksi

Ryhmäkehityskeskustelulomake esimiehelle on osaamisen kehittämistä tukevan toimintamallin kolmas osa. Sitä edeltää kaksi lomaketta, joista 2/3 on ryhmäkehityskeskustelulomakkeesta työntekijälle tarkoitettu versio. Siinä työntekijä läpikäy lomakkeella olevat kuusi teemaa, ja vastaa omalta kohdaltaan teemojen sisältämiin kysymyksiin. Teemat on esitetty alla olevassa ympyrämallissa. Tämä lomake on tarkoitettu näiden tulosten kokoamista varten ja varsinaisen ryhmäkehityskeskustelun pohjaksi.

Ennen Ryhmäkehityskeskustelulomakkeiden täyttämistä on hyvä läpikäydä työyhteisössä ”Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa: Laatutyöskentelystä ryhmäkehityskeskusteluun” lomake, joka on toimintamallin 1/3 osa. Kun osaamisen kehittäminen voidaan tehdä suhteessa yksikölle merkittäviin strategioihin, arvoihin ja tavoitteisiin, on se kehittäjille sekä helpompi, että mielekkäämpi tehtävä.

Osaamisen kehittämisen teemat



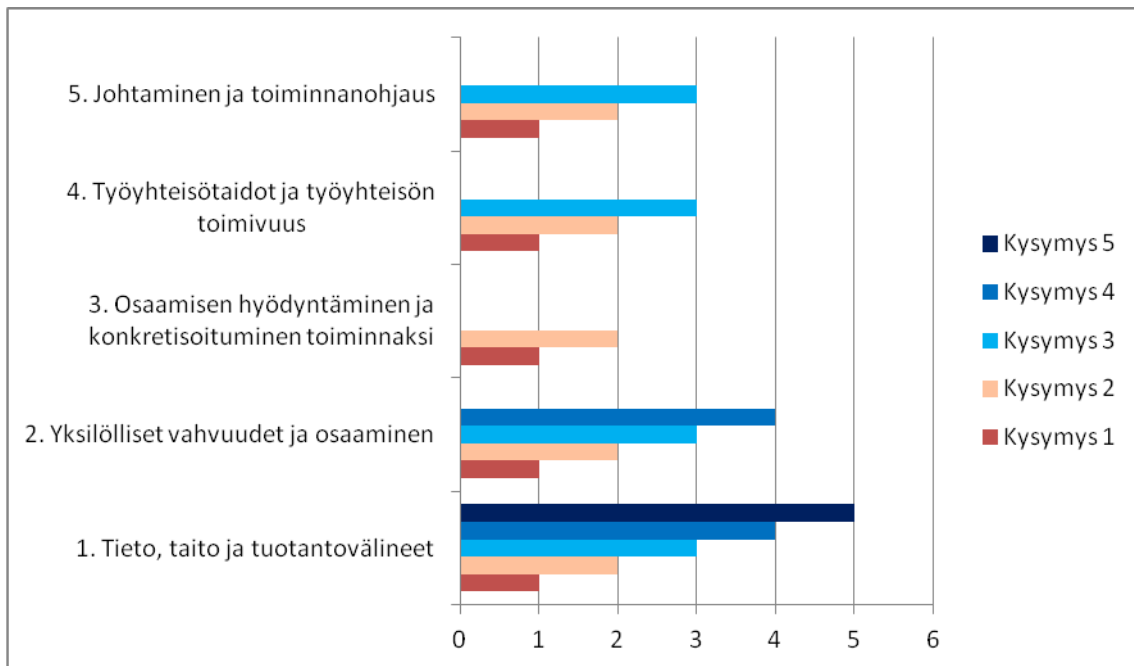
Osallistuja _____

Paikka ja päivämäärä _____

Tuloskaavio

Tuloskaavio on esimiehen käyttöön tarkoitettu työväline, jonka avulla lomakkeen 2/3 tulokset voi koota tiivistetysti yhdelle sivulle. Tuloskaavion on tarkoitus helpottaa esimiehen työskentelyä ja tulosten esittämistä. Tuloskaavio helpottaa myös vertailujen tekemistä eri vuosien ja eri yksiköiden välillä.

Tuloskaavio on esitetty tässä esimerkituloksina, jotka voi muuttaa alla olevan ohjeen mukaisesti vastaamaan todellisia tuloksia.



Ohje kaavion arvojen muuttamiseksi

1. Klikkaa kaaviota niin, että reunat muuttuvat paksummiksi.
2. Paina hiiren oikeaa näppäintä.
3. Valitse ”muokkaa tietoja”
4. Muuta taulukon arvoja.
5. Paina hiirellä tyhjää ruutua taulukon ulkopuolelta.

6. Sulje Excel taulukko painamalla raksista taulukon yläkulmassa.

10 Tieto, taito ja tuotantovälineet

Mittareiden tulokset (tulos laskettu keskiarvona)

1. Onko sinulla käytettävissä riittävät tiedot (perustehtävä, vastuut) työsi tekemiseen?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

2. Ovatko taitosi riittämättömät työsi tekemiseen?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

3. Ovatko tuotantovälineet (tilat, atk-laitteet, työkalut) riittävät työsi tekemiseen?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

4. Oletko saanut riittävän koulutuksen niistä ohjelmista, mitä työssäsi tarvitset?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

5. Onko tarvitsemiesi atk-ohjelmien toiminnassa häiriöitä?
Työyksikkö _____ vastaavat yksiköt _____

Tieto, taito ja tuotantovälineet

1 Missä on onnistuttu? Miten asetetut tavoitteet on saavutettu? Toteutuma?

2. Uudet tavoitteet:

3. Mitä kehitettävää meillä on? Resurssit, jotka meillä on käytössämme kehittää näitä asioita?

4. Seuranta:

11 Yksilölliset vahvuudet ja osaaminen

Mittareiden tulokset (tulos laskettu keskiarvona)

1. Miten hyvin yksilölliset vahvuutesi ovat käytössä nykyisessä työssäsi?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

2. Millainen on oma halukkuutesi käyttää yksilöllisiä vahvuuksiasi omassa työyksikössäsi?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

3. Millainen on oma halukkuutesi käyttää yksilöllisiä vahvuuksiasi organisaatiossasi?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

4. Arvioi oma ammatillinen osaamisesi

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

Yksilölliset vahvuudet ja osaaminen

Keskustelu tulosten pohjalta:

12 Osaamisen hyödyntäminen ja konkretisoituminen toiminnaksi

Mittareiden tulokset (tulos laskettu keskiarvona)

1- Ovatko yksilölliset kehittämistoimenpiteet kohdallasi toteutuneet sovitusti?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

2 Ovatko työyhteisön kehittämistoimenpiteet jääneet toteutumatta sovitusti?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

Osaamisen hyödyntäminen ja konkretisoituminen
toiminnaksi

1. Kuinka hyvin pystyt hyödyntämään omaa osaamistasi työssäsi?

2. Oletko valmis jakamaan omaa osaamistasi työyhteisössä tai organisaatiossa?

3. Miten haluaisit kehittää omaa työtäsi?

4. Millaista osaamista työyhteisöön tarvitaan?

13 Työyhteisötaidot ja työyhteisön toimivuus

Mittareiden tulokset (tulos laskettu keskiarvona)

1. Erillisenä mittarina ilmapiirikysely

Keskeiset tulokset:

2. Tiedonkulku työyksikössä

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

3. Tiedonkulku organisaatiossa

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

4. Millainen keskustelukulttuuri työyksikössä on?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

Työyhteisötaidot ja työyhteisön toimivuus

Keskustelu tulosten pohjalta:

14 Johtaminen ja toiminnanohjaus

Mittareiden tulokset (tulos laskettu keskiarvona)

1. Esimiestyöskentely työyksikössä: Miten johtaminen näkyy ja tukee työtäsi?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

2. Onko Työyksikössä käyty läpi strategiat, arvot ja tavoitteet, sekä suunniteltu niiden pohjalta toiminnan toteutus, toiminnan toteutuminen ja arviointi?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

3. Erillinen mittari: Onko yksikössä käyty läpi esimiehen kanssa ”Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa: Laatutyöskentelystä ryhmäkehityskeskusteluun” – lomake?

Työyksikkö

vastaavat yksiköt

Johtaminen ja toiminnanohjaus

Keskustelu tulosten pohjalta:

15 Kehityskeskustelun konkretisoituminen

Konkreettisia suunnitelmia ja selkeästi kuvattuja sopimuksia työyksikön osaamisen kehittämiseksi

- Mitä tapahtuu
- Milloin tapahtuu: Suunnitelmien aikataulutus.
- Ketkä osallistuvat
- Miten toteutetaan
- Mistä resurssit, raha ja aika
- Miten arvioidaan
- Kun suunnitelma on toteutettu, jatkotoimenpiteet selkeästi kuvattuina ja aikataulutettuna.

Keskustelun tulokset:

1.Sovitut asiat, päätökset, tavoitteet ja mittarit.

2.Keskeiset kehittämissasiat

3.Vastuut, aikataulut ja seuranta

4.Palkitseminen

Arviointilomake lomakkeesta 1/3 osaamisen kehittämisen avaimet

Vastajatunnus _____

Toimin

___ Työntekijänä

___ Esimiehenä

Lomakkeen 1/3 ”Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa: Laatutyöskentelystä ryhmäkehityskeskusteluun” arviointilomake

Tutustu ensin rauhassa lomakkeeseen 1/3, joka on tarkoitettu esimiehen ja työyhteisön yhdessä täytettäväksi. Tämän pohjatyöskentelyn tarkoituksena on helpottaa varsinaisen kehityskeskustelun pitämistä sekä työskentelyä työyksikössä. Sen jälkeen tarkastele lomaketta 1/3 seuraavista näkökulmista: **Ulkoasu, sisältö ja käyttökel-
poisuus**. Ympyröi annetuista vaihtoehdoista se, joka eniten kuvaa mielipidettäsi. Lomakkeen lopussa on vielä avoimia kysymyksiä, joihin voit kirjoittaa vastauksesi omin sanoin tai lisätä vastauksiasi täydentäviä kommentteja.

1 Ulkoasu

Ulkoasun selkeys

1 = Ei lainkaan selkeä

2 = Osittain selkeä

3 = Riittävän selkeä

4 = Selkeä

5 = Erittäin selkeä

Ulkoasun kiinnostavuus

1 = Ei lainkaan kiinnostava

2= Osittain kiinnostava

3 = Riittävän kiinnostava

4 = Kiinnostava

5 = Erittäin kiinnostava

2 Sisältö

Sisällön selkeys

1 = Ei lainkaan selkeä

2 = Osittain selkeä

3 = Riittävän selkeä

4 = Selkeä

5 = Erittäin selkeä

Sisällön kiinnostavuus

1 = Ei lainkaan kiinnostava

2 = Osittain kiinnostava

3= Riittävän kiinnostava

4 = Kiinnostava

5 = Erittäin kiinnostava

3 Käyttökelpoisuus

Lomake 1/3 on mielestäni

1 = Ei lainkaan käyttökelpoinen

2 = Osittain käyttökelpoinen

3 = Riittävän käyttökelpoinen

4 = Käyttökelpoinen

5 = Erittäin käyttökelpoinen

Mitä oheisesta lomakkeesta 1/3 haluaisit muuttaa tai poistaa?

Onko sinulla parannusehdotuksia lomaketta 1/3 ajatellen? Puuttuuko lomakkeesta mielestäsi jotakin olennaista?

Mitä hyvää lomakkeessa 1/3 mielestäsi on?

Mitä muuta haluaisit sanoa oheisen lomakkeen esittämästä toimintatavasta?

Vastaaajatunnus _____

Lyhyt palaute ulkoisesta arvioinnista 1.4.2014

1 Palaute iltapäivän työskentelystä

2 Miltä esitetty toimintamalli tuntui ja vaikutti

3 Mitä muuta haluaisit sanoa?

Arviointilomake lomakkeesta 2/3 työntekijän kappale

Hei!

Nimeni on Taina Torni ja opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnan koulutusohjelmassa. Työskentelen myös Työtanhuan toimintakeskuksessa päivätoiminnan ohjaajana. Opintoihini kuuluu opinnäytetyö, jonka olennaisena osana olen vetänyt kehittämistoimintaa omassa työyhteisössäni. Kehittämistoiminnan tavoitteena on ollut luoda jokin väline tai toimintamalli, joka tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä ja jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä. Olemme päässeet tähän tavoitteeseen ja kehittämäämme toimintamalliin kuuluu kolme toisiaan tukevaa lomaketta.

Toimintamallin rakenne ja keskeinen sisältö

1/3 Lomake ”Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa” on suunniteltu tukemaan osaamisen kehittämistä yksikötasolla yhteistyössä esimiehen ja hänen alaistensa kanssa. Lomakkeen avulla perehdytään työtä ohjaaviin strategioihin ja arvoihin, määritellään yksikön tavoitteet, suunnitellaan toimintaa ja arvioidaan toteutunutta työtä. Tämän pohjatyön jälkeen voidaan siirtyä osaamisen kehittämiseen ja perustellusti miettiä, millaista osaamista tarvitaan.

Lomake 2/3 on ryhmäkehityskeskustelua pohjustava työntekijän kappale. Jokainen työyhteisön jäsen täyttää lomakkeen itsenäisesti. Tämän jälkeen esimies kokoaa tulokset, ja vetää niitä hyödyntäen työyhteisölle ryhmäkehityskeskustelun. Tätä tarkoitusta varten on lomake 3/3, joka on ryhmäkehityskeskustelun esimiehen kappale.

Ulkoinen arviointi

On tärkeää tehdä oman kehittämistoimintamme arvioinnin lisäksi myös ulkoista arviointia. Siksi pyydän sinua arvioimaan lomakkeita 1/3 ja 2/3 työntekijän näkökulmasta. Esimiehenä toimivat arvioivat lomakkeet 1/3 ja 3/3 esimiehen näkökulmasta. Arviointilomakkeita on siis kaksi, ja ne sisältävät kysymyksiä lomakkeen ulkoasusta, sisällöstä ja käyttökelpoisuudesta.

Toimintamallin edut

Toimintamalli on pyritty luomaan sellaiseksi, että se tukisi myös päivittäistä työskentelyä yksiköissä. Lisäksi malli osallistaa kaikkia työyhteisön jäseniä. Malli tukee esimiehen ja alaisten välistä vuoropuhelua, ja antaa selkeät työkalut työskennellä osaamisen kehittämiseksi. Ryhmäkehityskeskustelu auttaa työyhteisön jäseniä yhdessä pohtimaan asioita, sopimaan menettelytavoista ja suunnittelemaan tulevaa, sekä sitoutumaan yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ilman, että yksittäistä vastaajaa voidaan tunnistaa jälkikäteen arvioinnin tuloksista tai opinnäytetyöstäni. Taustatiedoksi pyydän ainoastaan vastaajatunnusta, jonka muodostamisesta on ohje liitteenä. Vastaajatunnus on henkilökohtaisesti muodostettu kirjain ja numerosarja, josta vastaajaa ei voi tunnistaa. Sen avulla on kuitenkin mahdollista esimerkiksi käyttää opinnäytetyössäni suoria lainauksia saamistani vastauksista.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia vaivan nähneitä osallistumisesta ulkoiseen arviointiin, sekä kehittämistoimintaan osallistuneita työtovereita. Heidän tekemänsä työ on ollut olennaisen tärkeää kehittämisprosessin onnistumiselle. Esimieheni on tutustunut toimintamallin sisältöön, ja olen sopinut ulkoisen arvioinnin toteuttamisesta yhdessä hänen kanssaan.

Ystävällisin terveisin

Taina Torni

Jos opinnäytetyöhöni liittyen tulee kysyttävää, minuun voi ottaa yhteyttä sähköpostitse taina.torni@jns.fi tai soittamalla työnumerooni Työtanhualla.

Vastajätunnus _____

Ryhmäkehityskeskustelun työntekijän kappaleen 2/3 arviointilomake

Tutustu ensin rauhassa oheiseen ryhmäkehityskeskustelun työntekijän kappaleeseen 2/3. Sen jälkeen tarkastele lomaketta seuraavista näkökulmista: **Ulkoasu, sisältö ja käyttökelpoisuus**. Ympyröi annetuista vaihtoehdoista se, joka eniten kuvaa mielipidettäsi. Lomakkeen lopussa on vielä avoimia kysymyksiä, joihin voit kirjoittaa vastauksesi omin sanoin tai lisätä vastauksiasi täydentäviä kommentteja.

16 1 Ulkoasu

Ulkoasun selkeys

- 1 = Ei lainkaan selkeä
- 2 = Osittain selkeä
- 3 = Riittävän selkeä
- 4 = Selkeä
- 5 = Erittäin selkeä

Ulkoasun kiinnostavuus

- 1 = Ei lainkaan kiinnostava
- 2 = Osittain kiinnostava
- 3 = Riittävän kiinnostava
- 4 = Kiinnostava
- 5 = Erittäin kiinnostava

2 Sisältö

Sisällön selkeys

1 = Ei lainkaan selkeä

2 = Osittain selkeä

3 = Riittävän selkeä

4 = Selkeä

5 = Erittäin selkeä

Sisällön kiinnostavuus

1 = Ei lainkaan kiinnostava

2 = Osittain kiinnostava

3 = Riittävän kiinnostava

4 = Kiinnostava

5 = Erittäin kiinnostava

17 3 Käyttökelpoisuus

Ryhmäkehityskeskustelun työntekijän lomake 2/3 on mielestäni

1 = Ei lainkaan käyttökelpoinen

2 = Osittain käyttökelpoinen

3 = Riittävän käyttökelpoinen

4 = Käyttökelpoinen

5 = Erittäin käyttökelpoinen

Mitä oheisesta työntekijän kappaleesta 2/3 haluaisit muuttaa tai poistaa?

Onko sinulla parannusehdotuksia työntekijän lomaketta 2/3 ajatellen? Puuttuuko lomakkeesta 2/3 mielestäsi jotakin olennaista?

Mitä hyvää ryhmäkehityskeskustelun työntekijän kappaleessa 2/3 mielestäsi on?

Mitä muuta haluaisit sanoa oheisesta ryhmäkehityskeskustelun mallista?

Arviointilomake lomakkeesta 3/3 esimiehen kappale

Hei!

Nimeni on Taina Torni ja opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Työskentelen myös Työtanhuan toimintakeskuksessa päivätoiminnan ohjaajana. Opintoihini kuuluu opinnäytetyö, jonka olennaisena osana olen vetänyt kehittämistoimintaa omassa työyhteisössäni. Kehittämistoiminnan tavoitteena on ollut luoda jokin väline tai toimintamalli, joka tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä ja jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä. Olemme päässeet tähän tavoitteeseen ja kehittämäämme toimintamalliin kuuluu kolme toisiaan tukevaa lomaketta.

Toimintamallin rakenne ja keskeinen sisältö

1/3 Lomake ”Osaamisen kehittämisen avaimet kehitysvammahuollossa” on suunniteltu tukemaan osaamisen kehittämistä yksikötasolla yhteistyössä esimiehen ja hänen alaistensa kanssa. Lomakkeen avulla perehdytään työtä ohjaaviin strategioihin ja arvoihin, määritellään yksikön tavoitteet, suunnitellaan toimintaa ja arvioidaan toteutunutta työtä. Tämän pohjatyön jälkeen voidaan siirtyä osaamisen kehittämiseen ja perustellusti miettiä, millaista osaamista tarvitaan.

Lomake 2/3 on ryhmäkehityskeskustelua pohjustava työntekijän kappale. Jokainen työyhteisön jäsen täyttää lomakkeen itsenäisesti. Tämän jälkeen esimies kokoaa tulokset, ja vetää niitä hyödyntäen työyhteisölle ryhmäkehityskeskustelun. Tätä tarkoitusta varten on lomake 3/3, joka on ryhmäkehityskeskustelun esimiehen kappale.

Ulkoinen arviointi

On tärkeää tehdä oman kehittämistoimintamme arvioinnin lisäksi myös ulkoista arviointia. Siksi pyydän sinua arvioimaan lomakkeita 1/3 ja 3/3 esimiehen näkökulmasta. Työntekijöinä toimivat arvioivat lomakkeet 1/3 ja 2/3 työntekijän näkö-

kulmasta. Arviointilomakkeita on siis kaksi, ja ne sisältävät kysymyksiä lomakkeiden ulkoasusta, sisällöstä ja käyttökelpoisuudesta.

Toimintamallin edut

Toimintamalli on pyritty luomaan sellaiseksi, että se tukisi myös päivittäistä työskentelyä yksiköissä. Lisäksi malli osallistaa kaikkia työyhteisön jäseniä. Malli tukee esimiehen ja alaisten välistä vuoropuhelua, ja antaa selkeät työkalut työskennellä osaamisen kehittämiseksi. Ryhmäkehityskeskustelu auttaa työyhteisön jäseniä yhdessä pohtimaan asioita, sopimaan menettelytavoista ja suunnittelemaan tulevaa, sekä sitoutumaan yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ilman, että yksittäistä vastaajaa voidaan tunnistaa jälkikäteen arvioinnin tuloksista tai opinnäytetyöstäni. Taustatiedoksi pyydän ainoastaan vastaajatunnusta, jonka muodostamisesta on ohje liitteenä. Vastaajatunnus on henkilökohtaisesti muodostettu kirjain ja numerosarja, josta vastaajaa ei voi tunnistaa. Sen avulla on kuitenkin mahdollista esimerkiksi käyttää opinnäytetyössäni suoria lainauksia saamistani vastauksista.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia vaivan nähneitä osallistumisesta ulkoiseen arviointiin, sekä kehittämistoimintaan osallistuneita työtovereita. Heidän tekemänsä työ on ollut olennaisen tärkeää kehittämisprosessin onnistumiselle. Esimieheni on tutustunut toimintamallin sisältöön, ja olen sopinut ulkoisen arvioinnin toteuttamisesta yhdessä hänen kanssaan.

Ystävällisin terveisin

Taina Torni

Jos opinnäytetyöhöni liittyen tulee kysyttävää, minuun voi ottaa yhteyttä sähköpostitse taina.torni@jns.fi tai soittamalla työnumerooni Työtanhualla.

Vastaajatunnus _____

Ryhmäkehityskeskustelun esimiehen kappaleen 3/3 arviointilomake

Tutustu ensin rauhassa oheiseen ryhmäkehityskeskustelun esimiehen kappaleeseen 3/3. Sen jälkeen tarkastele sitä seuraavista näkökulmista: **Ulkoasu, sisältö ja käyttökelpoisuus**. Ympyröi annetuista vaihtoehdoista se, joka eniten kuvaa mielipidettäsi. Lomakkeen lopussa on vielä avoimia kysymyksiä, joihin voit kirjoittaa vastauksesi omin sanoin tai lisätä vastauksiasi täydentäviä kommentteja.

18 1 Ulkoasu

Ulkoasun selkeys

1 = Ei lainkaan selkeä

2 = Osittain selkeä

3 = Riittävän selkeä

4 = Selkeä

5 = Erittäin selkeä

Ulkoasun kiinnostavuus

1 = Ei lainkaan kiinnostava

2= Osittain kiinnostava

3 = Riittävän kiinnostava

4 = Kiinnostava

5 = Erittäin kiinnostava

2 Sisältö

Sisällön selkeys

1 = Ei lainkaan selkeä

2 = Osittain selkeä

3 = Riittävän selkeä

4 = Selkeä

5 = Erittäin selkeä

Sisällön kiinnostavuus

1 = Ei lainkaan kiinnostava

2 = Osittain kiinnostava

3= Riittävän kiinnostava

4 = Kiinnostava

5 = Erittäin kiinnostava

19 3 Käyttökelpoisuus

Ryhmäkehityskeskustelun esimiehen kappale 3/3 on mielestäni

1 = Ei lainkaan käyttökelpoinen

2 = Osittain käyttökelpoinen

3 = Riittävän käyttökelpoinen

4 = Käyttökelpoinen

5 = Erittäin käyttökelpoinen

Mitä oheisesta esimiehen lomakkeesta haluaisit muuttaa tai poistaa?

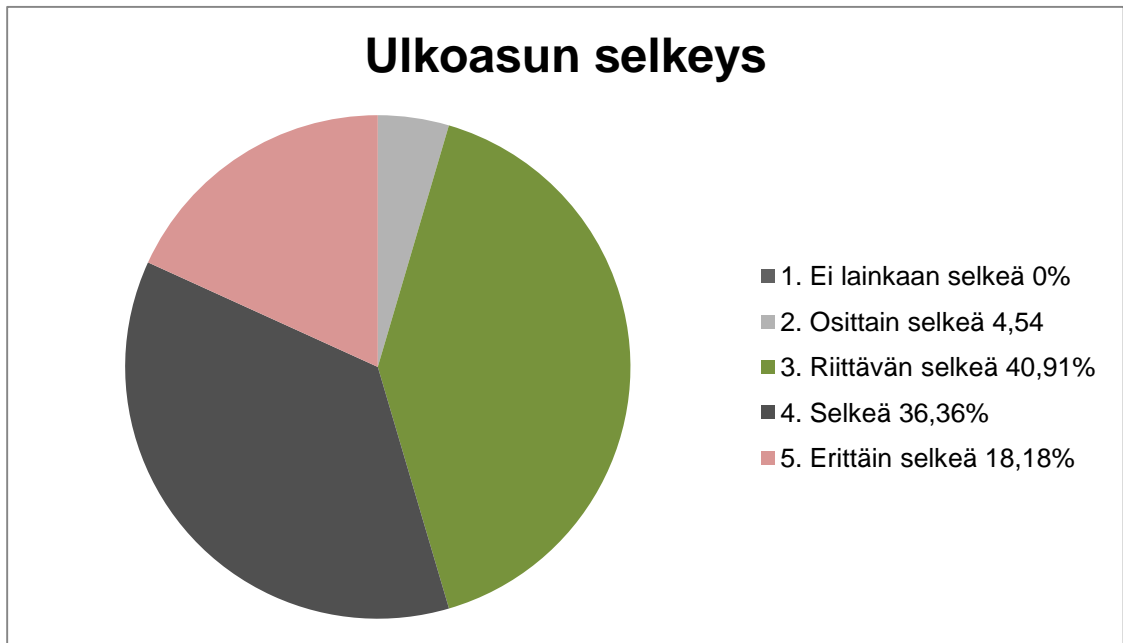
Onko sinulla parannusehdotuksia esimiehen lomaketta ajatellen? Puuttuuko lomakkeesta mielestäsi jotakin olennaista?

Mitä hyvää ryhmäkehityskeskustelun esimiehen kappaleessa mielestäsi on?

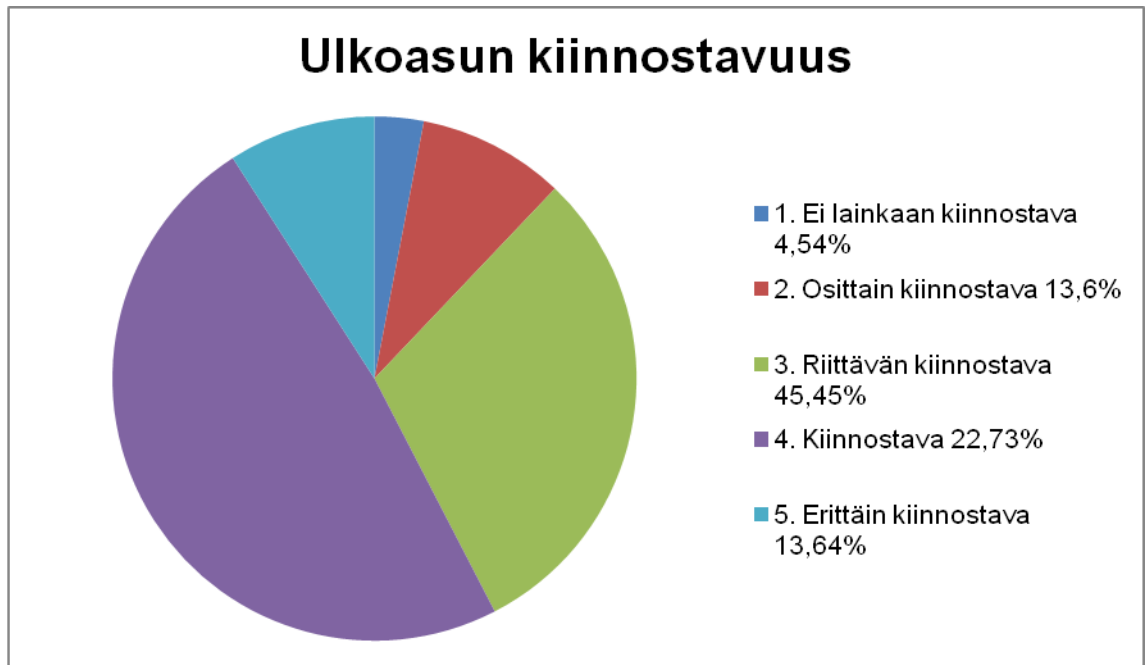
Mitä muuta haluaisit sanoa oheisesta ryhmäkehityskeskustelun mallista?

Ulkoisen arvioinnin tuloksia ympyrädiagrammeina

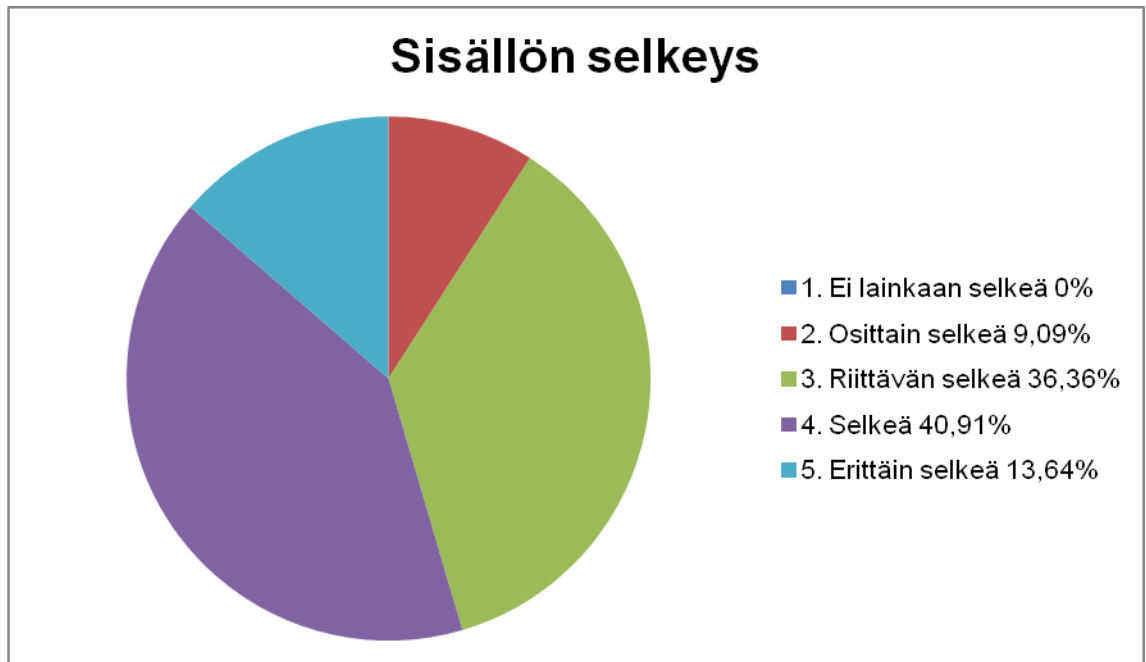
Osaamisen avaimet kehitysvammahuollossa lomake 1/3



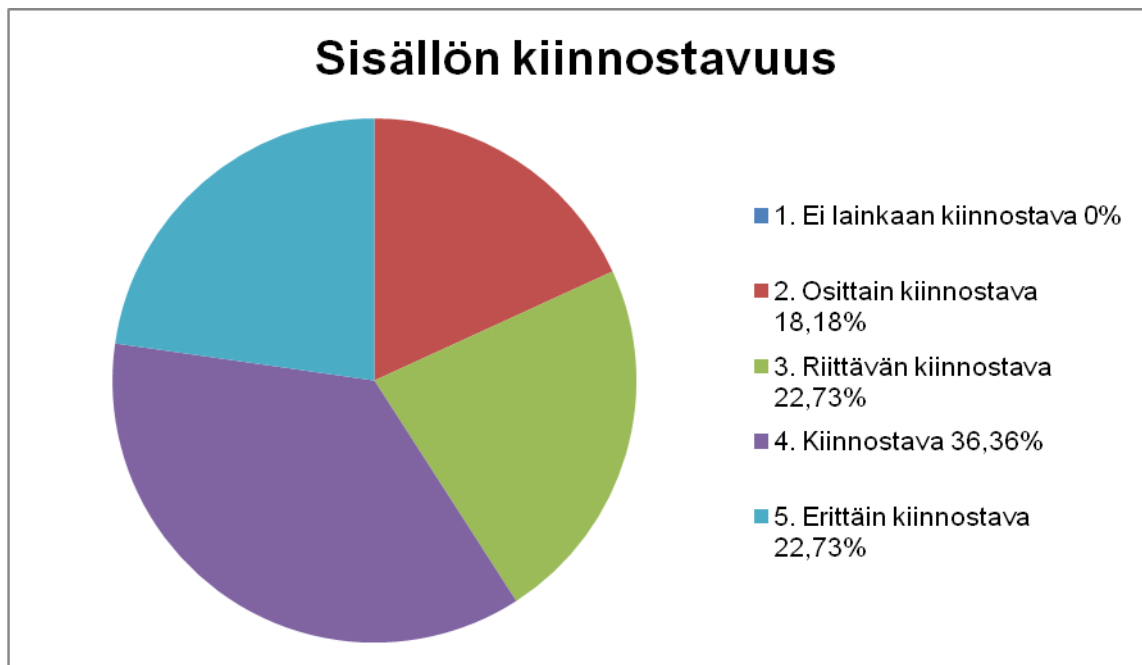
Kaavio 1 Ulkoasun selkeys lomake 1/3



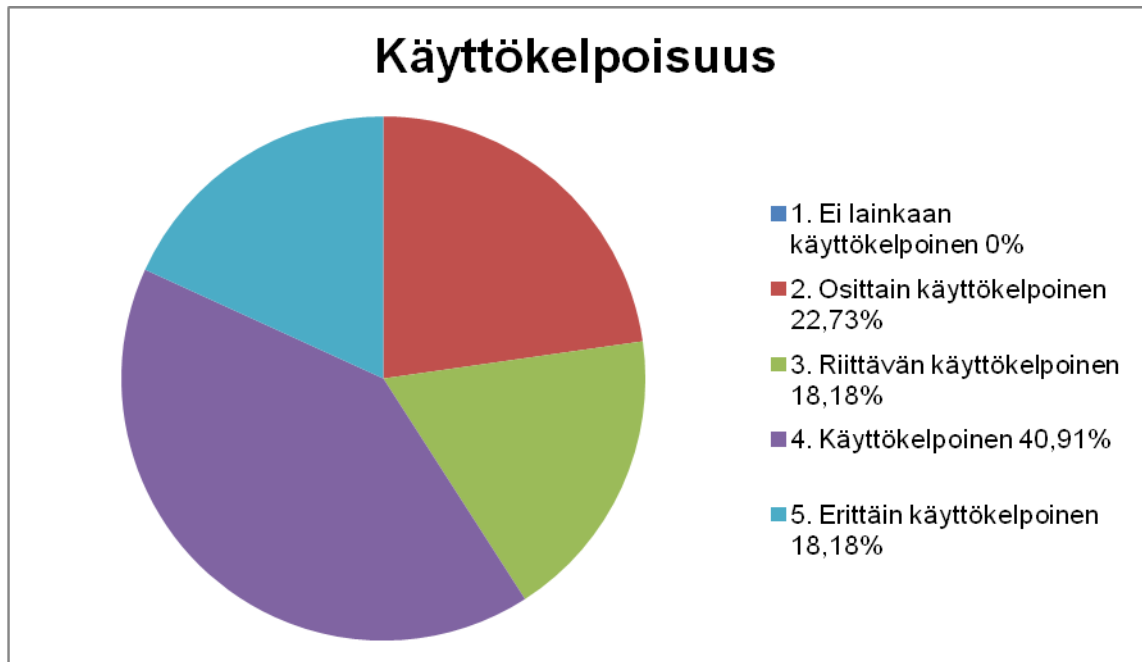
Kaavio 2 Ulkoasun kiinnostavuus lomake 1/3



Kaavio 3 sisällön selkeys lomake 1/3

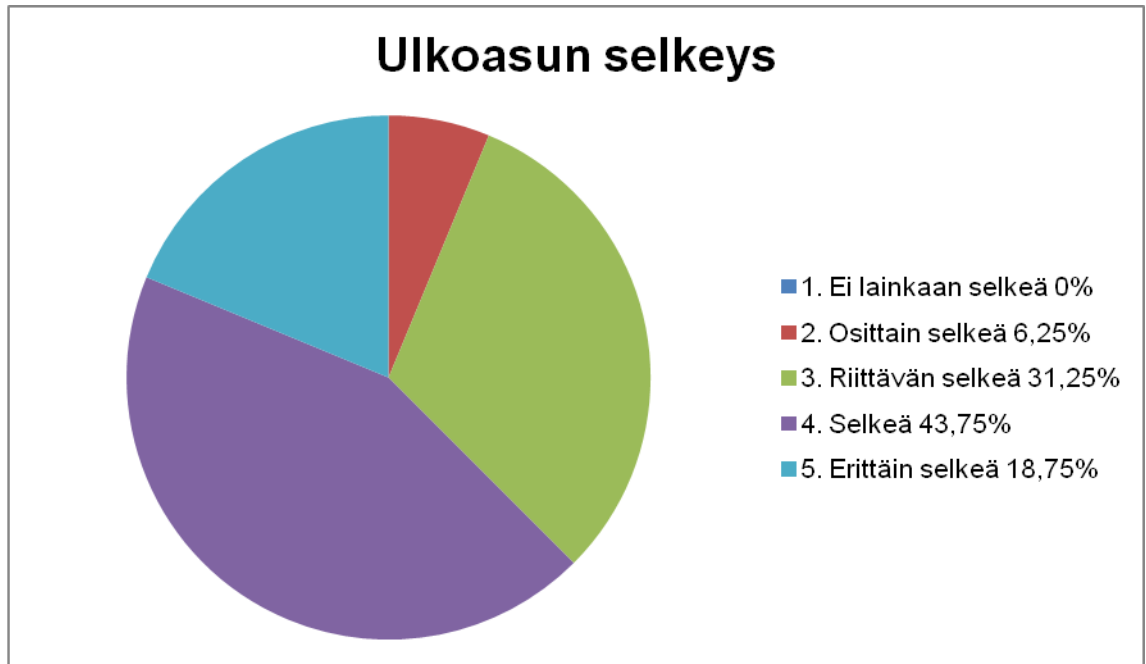


Kaavio 4 Sisällön kiinnostavuus lomake 1/3

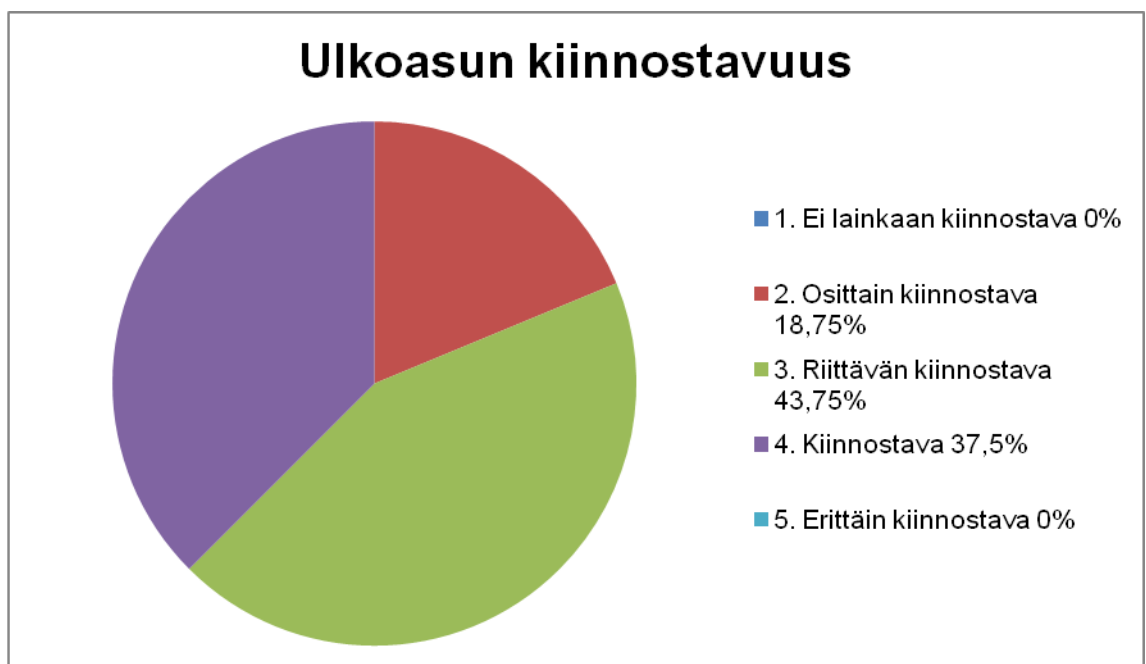


Kaavio 5 Käyttökelpoisuus lomake 1/3

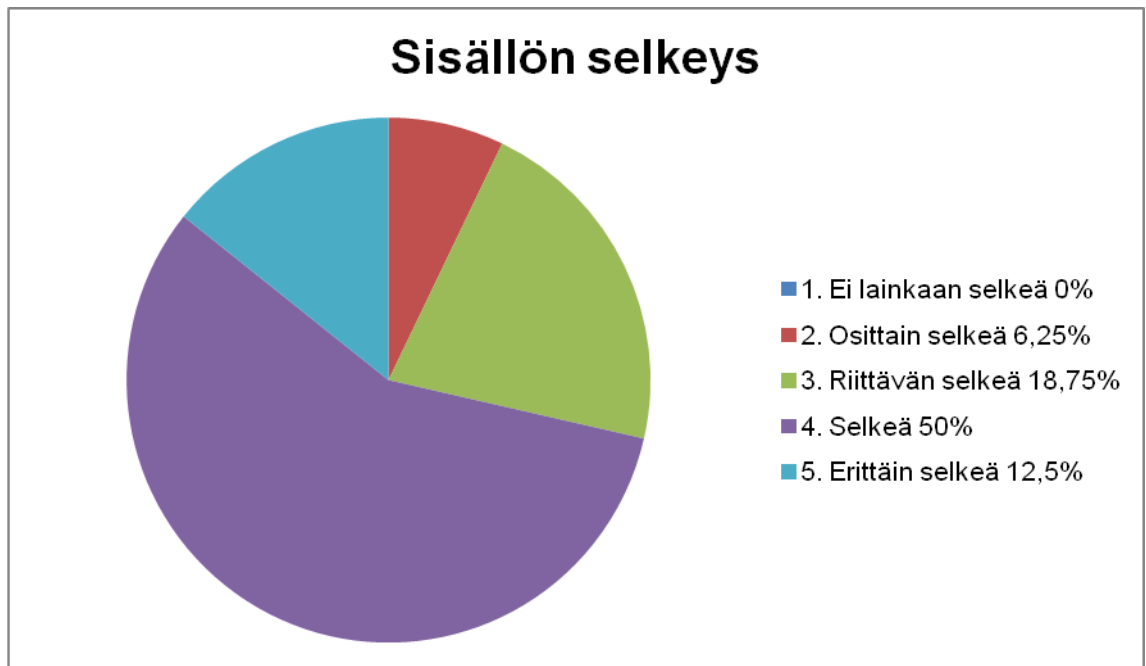
Ryhmäkehityskeskustelu työntekijän kappale 2/3



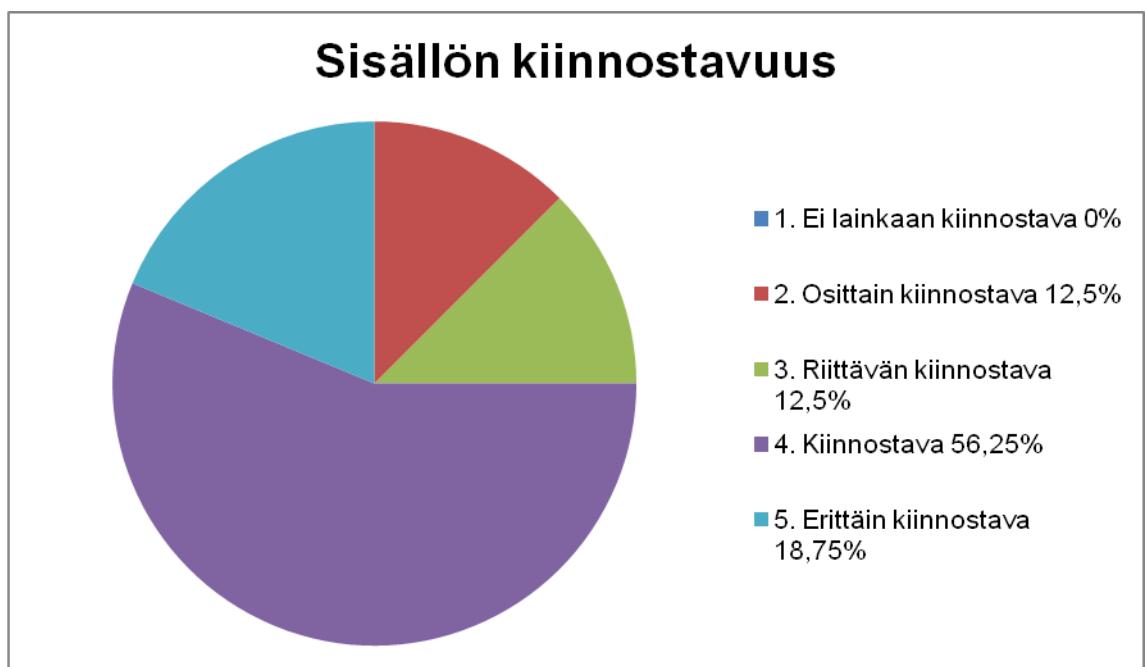
Kaavio 6 Ulkoasun selkeys lomake 2/3



Kaavio 7 Ulkoasun kiinnostavuus lomake 2/3

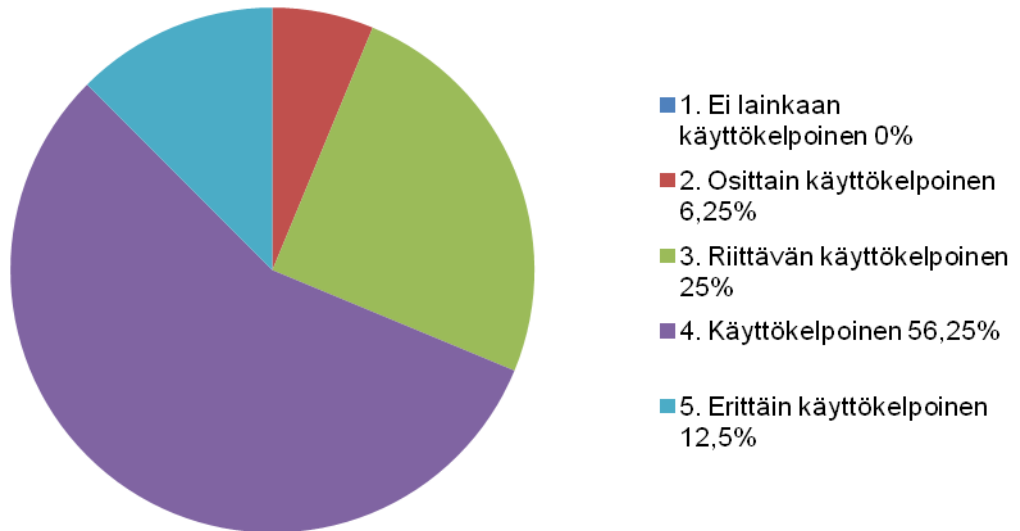


Kaavio 8 Sisällön selkeys lomake 2/3



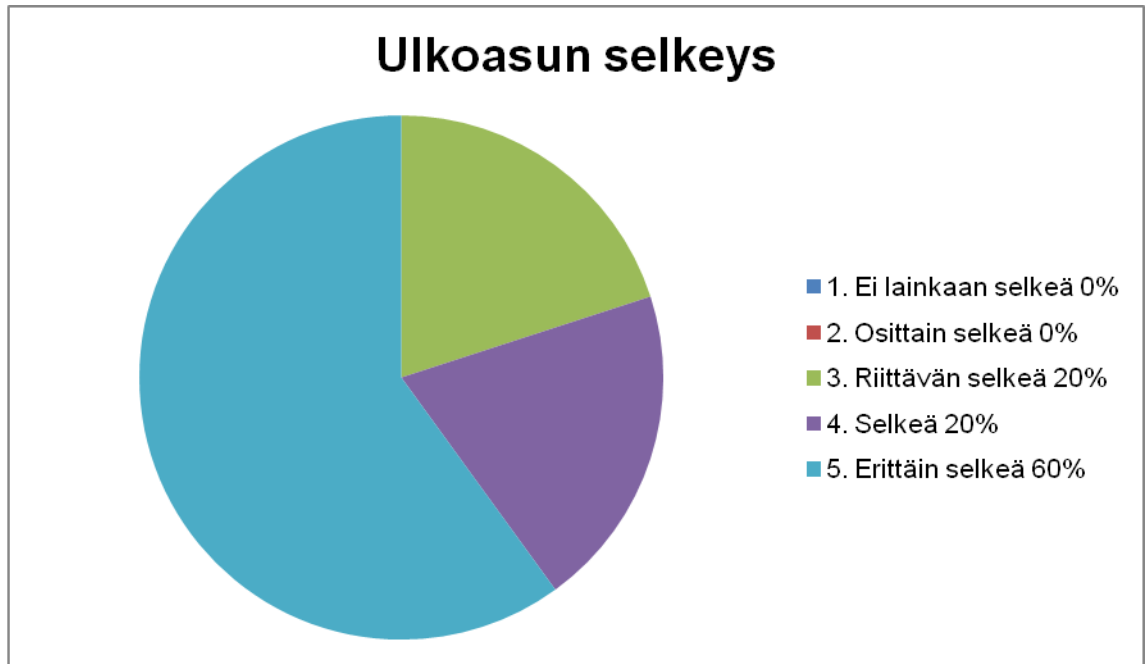
Kaavio 9 Sisällön kiinnostavuus lomake 2/3

Käyttökelpoisuus

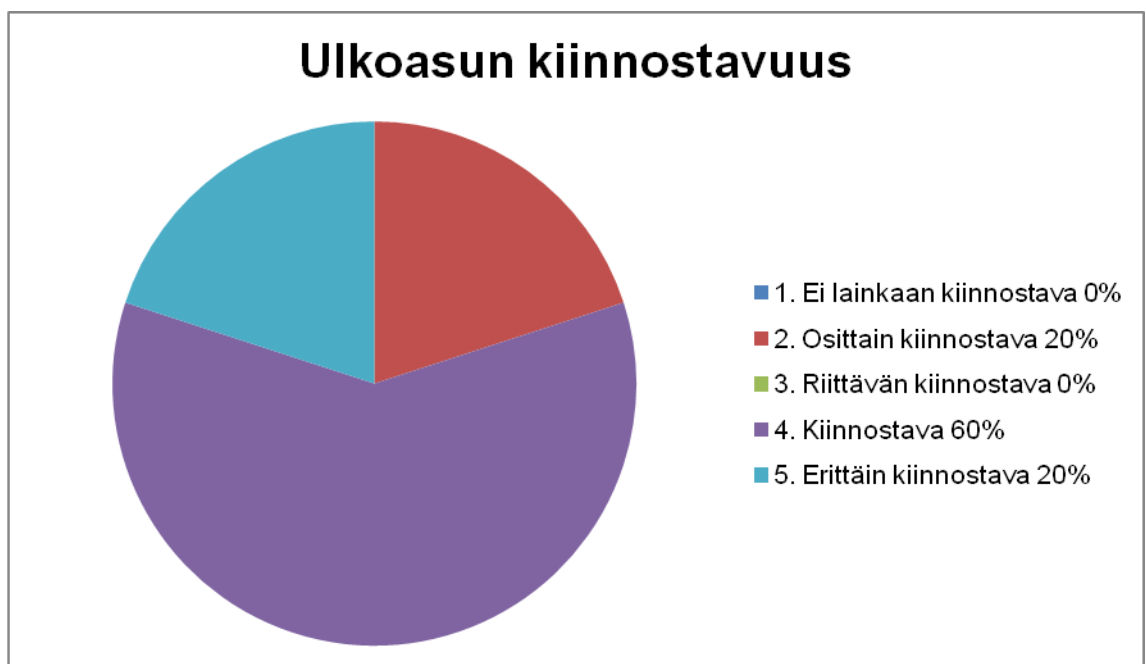


Kaavio 10 Käyttökelpoisuus lomake 2/3

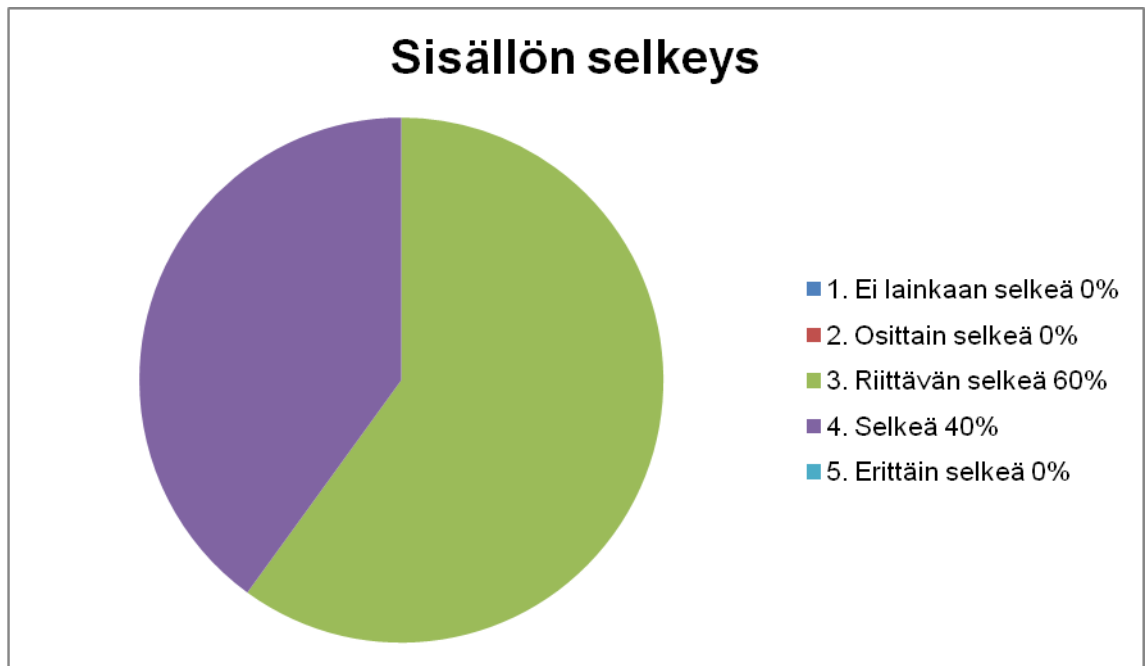
Ryhmäkehityskeskustelu esimiehen kappale 3/3



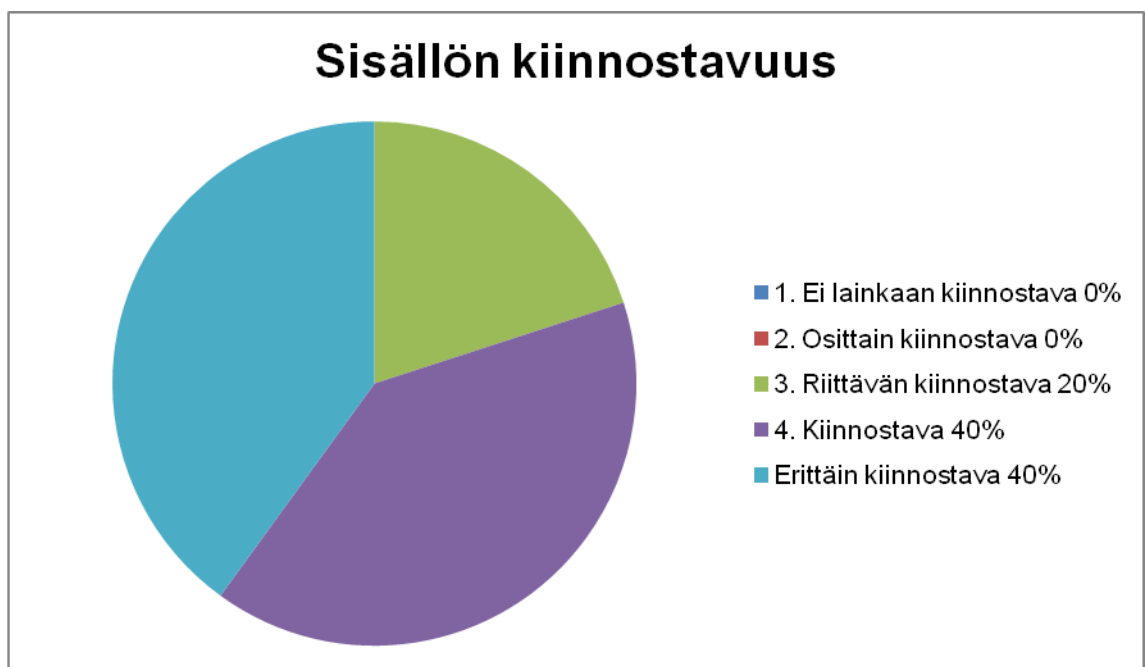
Kaavio 11 Ulkoasun selkeys lomake 3/3



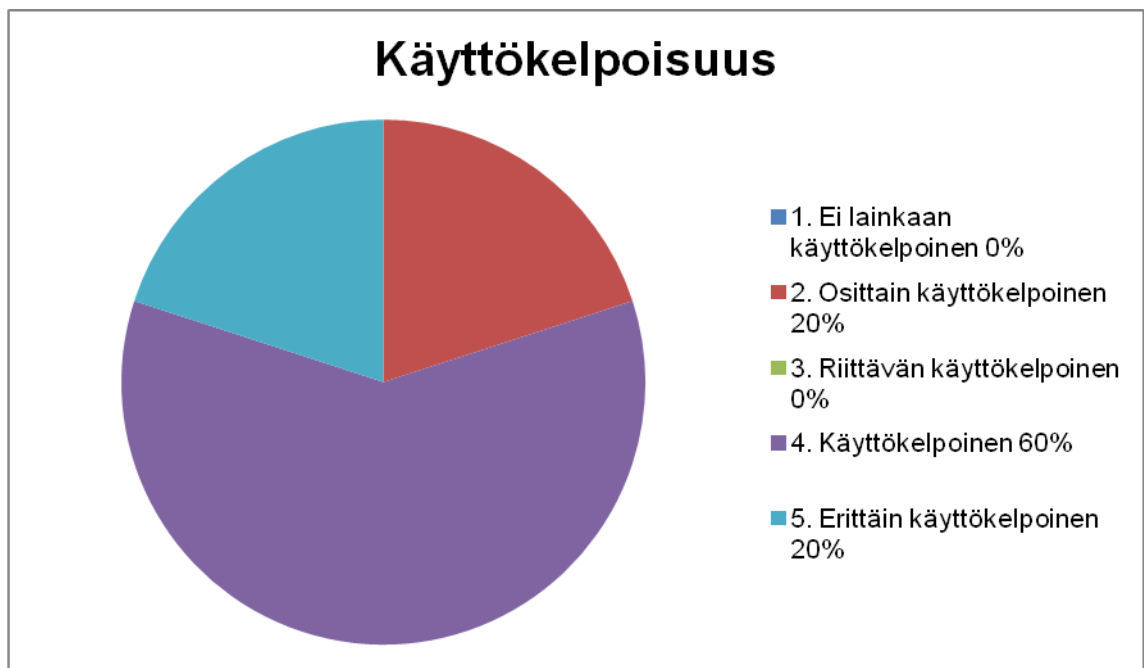
Kaavio 12 Ulkoasun kiinnostavuus lomake 3/3



Kaavio 13 Sisällön selkeys lomake 3/3



Kaavio 14 Sisällön kiinnostavuus lomake 3/3



Kaavio 15 Käyttökelpoisuus 3/3