

# KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Mari Kipinä

## PERSOONAOSAAMISEN MERKITYS JA NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

Sosiaali- ja terveysalalle kehitetty osaamisen näkyväksi tekemisen malli

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2017



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Huhtikuu 2017**  
**Sosiaali- ja terveysalan**  
**kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
050 405 4816

Tekijä  
Mari Kipinä

Nimeke  
Persoonaosaamisen merkitys ja näkyväksi tekeminen  
Sosiaali- ja terveysalalle kehitetty osaamisen näkyväksi tekemisen malli

Tiivistelmä  
Osaaminen on organisaation tärkein voimavara, näin myös sosiaali- ja terveysalalla. Organisaatiossa toimivilla työntekijöillä oleva osaaminen, inhimillinen pääoma nähdään yrityksen menestymisen sekä tuloksellisuuden kannalta tärkeimpänä osaamisen alueena. Sosiaali- ja terveysalan työssä inhimillinen pääoma sekä siihen vahvasti linkittyvä persoonan käyttäminen työvälineenä toimivat tämän opinnäytetyön pohjana ja perustana.

Tämä opinnäytetyö pohjaa persoonaosaamisen käsitteeseen, jonka alle nähdään kuuluvan kokonaisuudessaan työntekijän persoonasta muun muassa perimästä, taustasta, kokemuksista sekä arvoista tuleva osaaminen. Opinnäytetyön tarkoitus on luoda prosessi, jolla tehdä persoonaosaaminen näkyväksi sekä tuoda esille osaamisalueen merkitys sosiaali- ja terveysalan työssä. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada työntekijä pohtimaan sekä tulemaan tietoisiksi eletyn elämän sekä työn tekemisen välisestä yhteydestä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa persoonaosaamisen näkyväksi tekemiseen sekä työstämiseen tarkoitettu lomakkeisto ja koontilomake.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Kehittämisprosessin aikana tietoa on tuotettu viiden toiminnallisen työpajan, välikyselyn sekä loppuarvioinnin avulla. Kehittämistyö eteni prosessin aikana kahdessa tasossa. Opinnäytetyön tekijä kehitti pohjan lomakkeistolle sekä käytettäville menetelmille. Kehittämisprosessiin osallistuneet toimijat osallistuivat menetelmien sekä lomakkeiden testaamiseen sekä edelleen kehittämiseen. Kehittämistyön ohella toimijat tekivät näkyväksi omaa persoonaosaamista. Persoonaosaamisen näkyväksi tekemisen prosessi tuotteistetaan ja opinnäytetyö toimii pohjana jatkossa kehitettävään koulutusmateriaaliin.

Tämän opinnäytetyön keskeisinä tuloksina voidaan pitää persoonaosaamisen aiheena olevan merkityksellinen, työpajat ja siten persoonaosaamisen näkyväksi tekemisen prosessia pidettiin onnistuneena, vuorovaikutus ja toiminta ovat persoonaosaamisen näkyväksi tuleminen keskiössä.

Kieli  
suomi

Sivuja 95  
Liitteet 5  
Liitesivumäärä 8

Asiasanat  
Persoonaosaaminen, inhimillinen pääoma, osaaminen



**THESIS**  
**April 2016**  
**Master´s Programme in Development  
and Management of Social Services and  
Health Care**

Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
FINLAND  
+358 50 405 4816

Author  
Mari Kipinä

Title  
The Significance of Personal Competence and Making It Visible  
A Model Created for Social Services and Health Care to Make Competence Visible

Abstract

Competence is the most important organisational resource, also in the field of social and health care. Human capital, employees´ competence is the most important factor for organisational profitability and success. Human capital and using one´s personality as a tool in the field of social and health care form the basis of this thesis.

This thesis is based on the concept of personal competence, which comprises the employee´s personality and competence derived from genotype, background, experience and values. The purpose of this thesis was to create a process which makes personal competence visible and highlights its significance. The aim was to make the employees reflect and become aware of the connection between personal history and work. The objective was to create forms to help to analyse personal competence.

The approach in this thesis is of research-based development. During the development process information was derived through five functional workshops, interim survey and final evaluation. The development work proceeded forward on two levels. The Author of the thesis developed the layout for the forms and applicable methods, which were tested and developed further by the participants. In addition, the participants made their own personal competence visible. The process of making personal competence visible will be productised and this thesis will be used as a basis creating future training material.

The main results of this thesis are: personal competence as a topic is relevant, workshops and the process of making personal competence visible was successful, interaction and action are important factors for making personal competence become.

Language

Finnish

Pages 95

Appendices 5

Pages of Appendices 8

Keywords

Personal competence, human capital, competence

## Sisältö

1	Johdanto .....	6
2	Osaaminen.....	8
2.1	Käsitteet osaamisesta persoonaosaamiseen .....	8
2.2	Osaaminen ja aineeton pääoma.....	11
2.3	Osaamisen ja hiljaisen tiedon johtaminen.....	15
2.4	Luottamus johtamisessa .....	19
3	Työntekijän osaaminen .....	20
3.1	Vuorovaikutus – osaamisen ytimessä .....	22
3.2	Ammatillinen osaaminen.....	25
3.3	Työntekijän osaamisen näkyväksi tekeminen .....	27
4	Opinnäytetyön perusteluna osaamisen tutkimuksia .....	29
5	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät.....	31
6	Opinnäytetyön toimintaympäristö ja viitekehys .....	32
6.1	Toimintaympäristö ja osallistujat.....	32
6.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta lähestymistapana .....	33
6.3	Spiraalimalli tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa .....	36
6.4	Kehittämistoiminnan keskeiset elementit .....	37
7	Kehittämisen prosessin kuvaus ja menetelmälliset valinnat .....	40
7.1	Kehittämisen prosessin ideointi ja eteneminen .....	40
7.2	Kehittämisen prosessin menetelmälliset valinnat .....	43
7.3	Ensimmäinen työpaja.....	48
7.4	Toinen työpaja.....	50
7.5	Kolmas työpaja.....	53
7.6	Neljäs työpaja ja yhteisen kehittämisen näkökulma .....	56
7.7	Viimeinen työpaja ja prosessin loppuarviointia .....	57
7.8	Välikyselyn ja loppuarvioinnin käsittely- ja analysointimenetelmät ....	57
8	Opinnäytetyön tulokset ja tuotos .....	59
8.1	AmmatINVALintaan ja työntekoon vaikuttavat tekijät .....	59
8.2	Työelämässä tarvittava osaaminen.....	62
8.3	Kehittämisen prosessin loppuarviointi .....	70
8.4	Opinnäytetyön tuotos .....	75
9	Pohdinta.....	76
9.1	Kehittämisen prosessin tarkastelu ja arviointi .....	77
9.2	Opinnäytetyön tulosten sekä tuotoksen tarkastelua .....	79
9.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	88
9.4	Levittäminen ja juurruttaminen sekä jatkokehitysidea .....	90

## Liitteet

Liite 1	Tutkimuslupa
Liite 2	Välikysely
Liite 3	Prosessin loppuarviointi
Liite 4	Työpajojen runko

Liite 5      Persoonaosaamisen koontilomake

## 1 Johdanto

Sipilän hallituksen strateginen ohjelma sisältää osaamiseen ja koulutukseen liittyviä tavoitteita. Keväällä 2015 kirjatussa strategisessa ohjelmassa tuodaan esiin asioita liittyen suomalaisuuteen ja tämänhetkiseen osaamisen tasoomme. Ohjelman mukaan osaamisemme ei muutu tarvittaviksi innovaatioiksi, jotka toisivat taloudellista turvaa kaupallistamisen myötä. Osaamiseen liittyvää kilpailuetua ollaan kadottamassa. (Hallituksen julkaisusarja 2015, 8.)

Samaisen ohjelman SWOT-analyysissä vahvuudeksemme mainitaan osaava yhteiskunta ja korkea koulutustaso, tunnistetaan monipuolinen ja vankka osaaminen. Tämän perusteella voitaisiin sanoa, että perustamme on kunnossa tai ainakin siihen uskotaan. ”Meillä on monia vahvuuksia, joiden varaan tulevaisuus voidaan rakentaa.” On pohdittava, miksi tuo tunnistettu osaaminen tai potentiaali osaamiseen ei tule esille. (Hallituksen julkaisusarja 2015, 8-9.)

Kaikki tuo kapasiteetti on meissä ihmisissä, yksilöissä, jotka muodostamme suomalaisen yhteiskunnan. Miksi kuitenkin yksi maailman huippumaista niin asua, elää kuin kouluttautua ei kykene hyödyntämään kaikkea potentiaaliaan. (Good country 2016.) Yksi hallituksen kymmenen vuoden tavoite liittyy siihen, että Suomi on modernin oppimisen, koulutuksen ja osaamisen kärkimaa. (Hallituksen julkaisusarja 2015, 17.) Sosiaali- ja terveysalalle hallituksen asettamat osaamistavoitteet asettavat uudenlaisia vaatimuksia. Myös sosiaali- ja terveysalan on löydettävä osaamisensa ja tehtävä se näkyväksi. Sosiaali- ja terveysalan työ on ihmisten tekemää työtä ihmisten kanssa, vuorovaikutusta. Tällöin käytettävät osaamisen alueet ovat pitkälle aineettomia ja lähtökohtaisesti niitä voi olla vaikea määritellä tai tehdä näkyväksi.

Sosiaali- ja terveysministeriön teettämässä tutkimuksessa Inhimillinen pääoma – Työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja pidempiä työuria? nostetaan esille inhimillisen pääoman käsite ja sen merkitys niin yksilölle, organisaatiolle kuin koko yhteiskunnalle. Elinikäisen oppimisen näkökulma tunnistetaan ehdottoman

tärkeäksi ajatellen nykytyöelämää. Omien voimavarojen kestävä käyttäminen nähdään välttämättömyytenä. Nämä taidot nähdään kehittyvän jo ennen työelämää, joten ne tulisi myös huomioida ennen työuran aloitusta. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 2.) Olisiko tässä jonkinlainen ratkaisu osaamisemme esiin nostamiseen, innovaatioiden keksimiseen ja taloudelliseenkin hyvinvointiin niin yksilön, organisaation kuin koko yhteiskunnan tasolla ja erityisesti puhuttaessa sosiaali- ja terveysalasta? Miten tuo inhimillisen pääoman osa-alue tunnistetaan SOTE –alalla, tehdään näkyväksi ja mikä merkitys pääomalla on alalle.

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan aineetonta pääomaa, joka tulee esille muun muassa henkilökohtaisissa ominaisuuksissa, asenteissa sekä kokemuksissa (Puusa & Reijonen 2011, 15.). Yksilöä tarkasteltaessa taitoina korostuvat muun muassa oma-aloitteinen elämänhallinta ja itsensä johtaminen. Näiden taitojen kehittyminen alkaa jo lapsuudessa, joten niin eri koulutusjärjestelmien kuin myös kasvatusalan ammattilaisten on syytä olla näistä tietoisia. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten näitä voimavaroja ja ominaisuuksia tuetaan. Organisaatiotasolla tulisi miettiä, miten yritykset panostavat inhimilliseen pääomaan ja pääoman tuomiseksi strategiseen työhön. Jokaiselle organisaatiolle tämä on omanlaisensa prosessi ja jokaisen yksilön merkitys tässä prosessissa tulee tunnistaa. Organisaatiotasolla inhimillinen pääoma nähdään rakentuvan aina yksilön osaamiselle. (Larjovuori ym. 2015, 33-36.)

Sosiaali- ja terveysalan työ nähdään pohjautuvan persoonan käyttämiseen työvälineenä. Jo kouluttautuessa alan ammattilaiseksi korostetaan sitä, kuinka tärkeää on käyttää omaa persoonaa hyödykseen tehtäessä työtä ihmisten kanssa. Harvoin kuitenkaan kuulee puhuttavan siitä, mitä nämä asiat tarkoittavat käytännössä. Puhumattakaan siitä, miten persoonassa olevaa osaamista voidaan tehdä näkyväksi ja kehittää edelleen. Persoonan käyttäminen työvälineenä on mitä suurimmassa määrin inhimillisen pääoman käyttöä.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella persoonaosaamista inhimillisen pääoman muotona, miten persoonaosaamista voidaan tehdä näkyväksi ja mikä sen merkitys on sosiaali- ja terveysalan työssä.

## 2 Osaaminen organisaatiossa

Sveibyn (1997) mukaan ennen kuin organisaation osaamista voidaan johtaa tai mitata, tulee nähdä organisaation osaaminen ja sen merkitys. Käytännössä tämä tarkoittaa ymmärrystä siitä, että kaikki organisaatiossa koostuu osaamisesta ja organisaatiota ja sen liiketoimintaa lähestytään osaamisen näkökulmasta. (Sveiby 1997, 2.) Emeritusprofessori Karl Erik Sveiby<sup>1</sup> (1946) on tehnyt elämäntyönsä organisaatioiden osaamisen parissa ja tämän vuoksi hänen ajattomat näkemyksensä ovat perusteltu aloitus tämän opinnäytetyön organisaation osaamisen luvulle.

### 2.1 Käsitteet osaamisesta persoonaosaamiseen

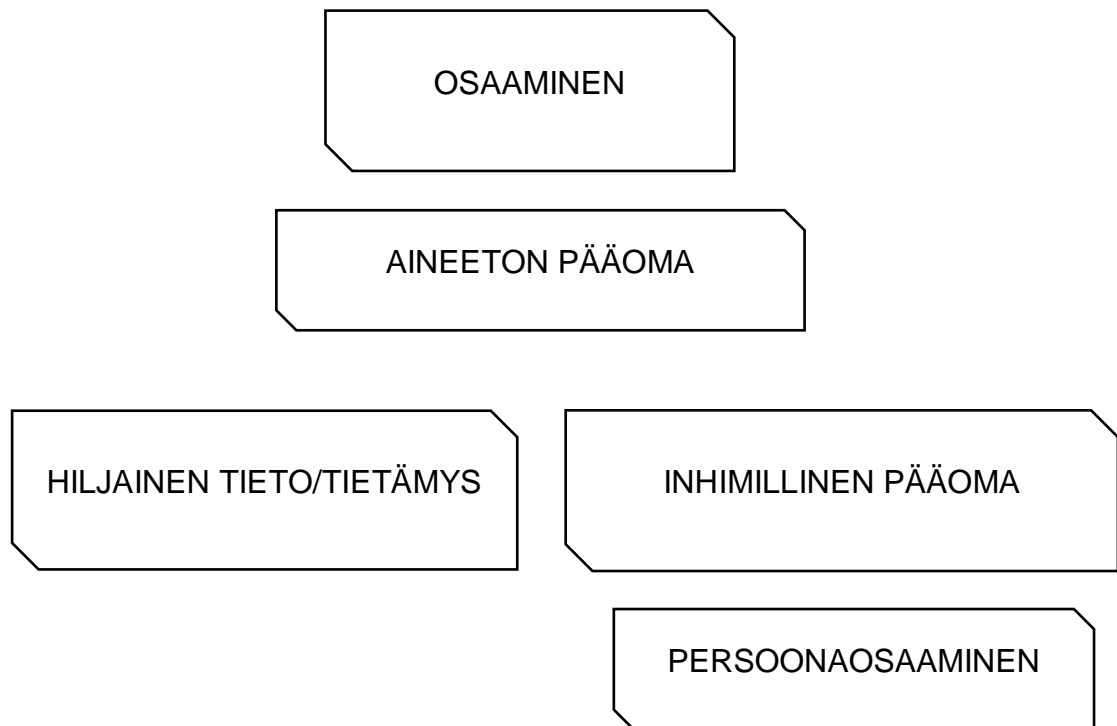
Käsitekartan (kuvio 1) avulla kuvataan opinnäytetyössä käytettäviä keskeisiä käsitteitä sekä niiden keskinäisiä suhteita. Näin lukijan on helpompi hahmottaa käsitteiden määrä sekä niiden paikka suhteessa toisiinsa. Osaaminen nähdään käsitekartassa yläkäsitteenä. Aineeton pääoma toimii hiljaisen tiedon sekä inhimillisen pääoman yläkäsitteenä. Hiljainen tieto/tietämys sekä inhimillinen pääoma ovat määrittelyltään hyvin samankaltaisia ja siksi käsitekartassa rinnakkain. Persoonaosaaminen käsitteenä sijoittuu inhimillisen pääoman alle.

Kuten kirjallisuuskin myös tässä opinnäytetyössä käsitteitä käytetään limittäin ja usein niillä tarkoitetaan sisällöltään samoja asioita. Riippuen lähteestä käsitteillä on eri tarkoitukset, mutta kokonaisuutena puhutaan aineettomista organisaation resursseista, olipa kyseessä työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet tai hiljainen tieto.

---

<sup>1</sup> Karl Erik Sveiby on 1946 syntynyt Helsingin Hankenin yliopiston professori. Häntä pidetään yhtenä osaamisen hallinnan ja johtamisen perustajista, joka on edelläkävijänä käsitteellistänyt alaa. Hänen ensimmäinen kirjansa ”Knowledge Companies” julkaistiin 1986, josta tuli pian julkaisun jälkeen best-seller.





Kuvio 1. Käsitekartta opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä.

Osaaminen määritelmänä on yksinkertaistaen taito tai tieto, joka tulee esiin tai jota sovelletaan eri tilanteissa tarkoituksenmukaisesti. Osaaminen on tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista. Teimmepä mitä tahansa, käytämme apuna osaamistamme. (Virtainlahti 2009, 23.) Osaaminen on toimintaa, joka auttaa pääsemään tavoitteisiin ja saavuttamaan tuloksia. Jotta organisaatio toimii, tarvitaan osaamista ja osaavia ihmisiä. (Hätönen 2004, 13.) Organisaation osaaminen rakentuu tiedolle, jota työntekijät omaavat. Tieto muuttuu osaamiseksi ihmisten toimiessa organisaation vaatimalla ja toivomalla tavalla (Lammintakanen 2015, 250). Tieto liitetään osaamiseen vahvasti ja erityisesti englanninkielessä osaaminen liitetään suoraan käsitteisiin tieto ja tietämys. (Huotari 2009, 24.) Tieto on organisaation yksi inhimillinen resurssi ja siten tärkeä osa tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä. (Puusa & Reijonen 2011, 19).

Aineeton pääoma<sup>2</sup> on ei-rahallista, abstraktia ja näkymätöntä pääomaa. Erityislaatuisten aineettomasta pääomasta tekee sen tapauskohtaisuus ja epävakaus. Toisen elintärkeää aineeton voimavara on toiselle yritykselle hyödytön. Aineeton pääoma mielletään nykyisin organisaatioiden arvokkaimmaksi pääomaksi. Aineeton pääoma nähdään kulminoituvan tiedon käsitteeseen ja sitä on kutsuttu tiedon summaksi. Aineettomassa pääomassa voidaan nähdä neljä tiedon osaa, joista yksi on kokemukseen perustuvaa eli aiemminkin mainittua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto rakentuu käytännön kautta eri tilanteissa ja eri ihmisten kanssa. Hiljaiseen tietoon kuuluu tunteisiin perustuva tieto esimerkiksi huolenpito ja luottamus, fyysiset tiedot kuten ilmeet ja eleet, energinen tieto esimerkiksi innokkuus sekä rytmisen tieto. (Puusa & Reijonen 2011, 8-11.) Hiljainen tieto on hieman erilaista eri aloilla ja organisaatioissa. Jokaisen hiljainen tieto rakentuu omalla tavalla ja tämä on pitkän oppimisen lopputulos. (Virtainlahti 2009, 9-10.)

Työssämme ammattitaitomme perustuu hiljaiselle tietämykselle. Tämän pohjan kautta reagoimme haasteisiin asianmukaisella tavalla. (Virtainlahti 2009, 38-39.) Emme välttämättä aina huomaa hiljaisen tiedon osuutta ja työntekijän itsensä on usein hankala tietää, miksi tai mitä hän osaa. Yrityksen osaamispotentialiaali nähdään olevan suurimmaksi osaksi hiljaisen tiedon alueella. (Toivonen & Asikainen 2004, 11-13.)

Aineeton pääoma jaetaan usein kolmeen elementtiin: inhimilliseen, organisatoriseen sekä asiakaspääomaan. Näistä aineettoman pääoman osa-alueista tässä opinnäytetyössä on keskiössä inhimillinen pääoma. Inhimillinen pääoma sisältää ihmisten kyvykkyyden toimia erilaisissa tilanteissa. Inhimilliseen pääomaan kuuluu koulutus, kokemus, taidot, arvot sekä motivaatio. Inhimillinen pääoma liittyy läheisesti hiljaiseen tietoon. (Puusa & Reijonen 2011, 12-14.) Hiljainen tieto sekä inhimillinen pääoma linkittyvät vahvasti toisiinsa ja niiden määrittelyt ovat laajasti katsottuna yhteneväiset. Molemmissa tulee esille

---

<sup>2</sup> Suomen kielessä aineettoman pääoman ohella käytetään termejä älyllinen pääoma sekä tietopääoma

toiminnan lähtökohtina muun muassa kokemukset sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Sekä hiljainen tieto että inhimillisen pääoman käsite liittyvät vahvasti osaamisen käsitteeseen. Hiljaisen tiedon käyttö näkyy ammatillisena osaamisena. (Virtainlahti 2011, 34.)

Persoonaosaminen käsitteenä on muodostunut tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyön tekijän mukaan on yksinkertaisempaa pyrkiä kuvaamaan osaamisen aluetta yhdellä selkeästi kuvaavalla termillä. Sosiaali- ja terveystieteiden työssä persoonan käyttäminen on keskiössä. On luonnollista, että persoonaosamisen käsitettä käytetään kuvaamaan osaamisen kokonaisuutta, jolla tarkoitetaan persoonasta kokonaisuudessaan tulevaa osaamista.

## **2.2 Osaaminen ja aineeton pääoma organisaatiossa**

Muuttuvat ympäristöt vaativat ihmisiltä työelämässä kokonaisuuksien hallintaa sekä moniosaamista. Osaamista täytyy olla teoreettisesta tiedosta mutta myös käytännön kokemusten pohjalta. Osaamiseen liitetään vahvoja odotuksia eivätkä pelkät työkohtaiset tiedot ja taidot ole riittäviä. Osaaminen tulee nähdä voimavarana, joka on menestymisen takana. Osaaminen mahdollistaa uudistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Osaamista on myös osattava käyttää ja hyödyntää, jolloin osaamisesta tulee kilpailuetu. Se, että tiedetään, millaista osaamista organisaatiossa tulee olla, luo pohjaa yhteiselle kulttuurille. (Hätönen 2004, 7-8.)

Toivosen ja Asikaisen (2004) mukaan ihminen oppii työtaidoistaan 20 prosenttia työpaikan ulkopuolisissa koulutuksissa ja 80 prosenttia työssä. Ihmisillä on lukuisia taitoja ja osaamista, jotka näkyvät työssä ja arkielämässä. Usein hyvin osaamamme asiat automatisoituvat ja näiden osaamisalueiden tunnistaminen on haastavaa. (Toivonen & Asikainen 2004, 11-13.) Osaamisesta ja tietämyksestä on tullut nopeasti etenevillä ja vaihtuvilla työmarkkinoilla välineitä, joilla oma kilpailukyky säilytetään. Organisaation näkökulmasta olennaista on tunnistaa

tieto sekä tietämys, joka vie liiketoimintaa eteenpäin. (Virtainlahti 2009, 14.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa osaamisen kehittämisessä on painotettu yksilön koulutusta. Koulutukset ovat vain yksi tapa kehittää osaamista eivätkä itsessään enää riitä vastaamaan yhteiskunnan haasteisiin ja vaatimuksiin. Työntekijän näkökulmasta mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ei ole ainoastaan ammattitaidollinen kysymys vaan myös turvallisuuden, sitoutumisen sekä luottamuksen asia. Organisaation näkökulmasta osaaminen ja sen kehittäminen sitouttavat työntekijöitä organisaatioon, mikä on organisaation toiminnan näkökulmasta äärimmäisen tärkeää. (Lammintakanen 2015, 251-2512.)

Työntekijöihin liittyvät voimavarat ja niiden organisointi ovat yhä useammin yrityksen menestymisen kannalta kriittinen tekijä. (Boudreau & Ramstad 2008, 19.) Menestyäkseen yrityksen täytyy tunnistaa myös aineettoman pääoman merkitys toiminnassaan. Karkeasti tämä tarkoittaa inhimillisen pääoman muuttumista tietotaidoksi, joka edesauttaa asiakkuuksien hoitamista ja uusien tuotteiden luomista. Näin inhimillisellä pääomalla on merkittävä asema yrityksen tuloksen luomisessa. (Aineettoman pääoman johtaminen 2004, 11-23.)

Kuten todettua, osaamisella on merkitystä yrityksen menestymistä ajatellen. Usein vaikeimmat kysymykset kuitenkin liittyvät, miten ja missä tehdyt panostukset työntekijöiden osaamiseen todella vaikuttavat. Johtajat itse ovat huolissaan, etteivät he tunnista organisaatioidensa osaamiseen liittyviä kysymyksiä ja mitkä niistä ovat merkityksellisiä. Asioiden esiin nostaminen ja niiden näkyvyys ovat helpompaa esimerkiksi taloushallinnon osalta kuin puhuttaessa aineettomasta pääomasta. Organisaation tulisi löytää sellaiset osaamisen alueet, joita parantamalla saadaan vaikutettua prosesseihin sekä voimavaroihin. Organisaation tulisikin kyetä tunnistamaan keskeiset voimavaransa sekä prosessit, joiden kautta voidaan tarkentaa osaamiskysymyksiä. (Boudreau & Ramstad 2008; 21, 82.)

Monet organisaatiot tunnistavat ja kohdentavat voimavaroja osaamiseen sekä aineettomiin voimavaroihin, jotta ne voivat menestyä. Aineettomiin resursseihin

investoidaan aineellisia enemmän, ja aineettomat voimavarat vaikuttavat suoraan yrityksen arvonmuodostukseen. Organisaatioiden on pohdittava omaa johtamistaan sekä aineettoman pääoman näkyväksi tekemistä uudesta näkökulmasta, jonka aineeton pääoma merkityksellisenä voimavarana muodostaa. (Roos ym. 2006, 5.)

Aineettoman pääoman tunnustaminen ja tunnistaminen ovat yritykselle tärkeitä kilpailuetuja ja voimavaroja, joista rakennetaan menestystä. Aineeton pääoma on yrityksen kilpailuetu, ja siksi se vaatii myös uudistamista. Aineettoman pääoman kokonaisuus rakentuu aina eri tavoin eri organisaatioissa, joten sitä ei voi jäljitellä. Aineettomalla pääomalla nähdään olevan suora vaikutus tulokseen mutta yhtäältä organisaation toimivuuteen, työhyvinvointiin, motivaation, sitoutumiseen sekä työn mielekkääksi kokemiseen. Puhuttaessa menestymisestä sekä yrityksen kilpailukyvyistä aineettomalla pääomalla on suuri merkitys, joten sitä ei tule sivuuttaa. (Puusa & Reijonen 2011, 5.)

Aineeton pääoma julkishallinnossa näyttelee hieman erilaista roolia kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä. Raha on väline asetetun tavoitteen täyttämiseksi. Näin ollen olisi ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ja ymmärtää, mitkä resurssit tuovat kilpailuedun ja millaisiin tekijöihin organisaation kilpailuetu perustuu. Viime vuosina tehdyn julkishallinnon uudistamisen kautta myös julkishallinnon organisaatiot ovat joutuneet kehittämään osaamista, omaa aineetonta pääomaa. Nämä ovat tärkeitä menestystekijöitä, kun tarjotaan palveluita asiakkaille ja toimitaan sidosryhmien kanssa. (Roos ym. 2006, 12.) Roos ym. (2006) viittaavat tutkimukseen, jolla on osoitettu aineettoman pääoman konseptin soveltamisen tuloksellisuus julkishallinnossa vähintään saman tasoisena kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä. Aineettoman pääoman tunnistaminen ja hyödyntäminen nähdään vaikuttavan suoraan arvon määrittämiseen. (Roos ym. 2006, 12.)

### **2.3 Osaamisen tunnistaminen organisaatiossa**

Ennen kuin organisaation osaamista voidaan hyödyntää, on selvitettävä

olemassa oleva osaaminen (Hätönen 2004, 9-11). Huomionarvoista on, että vain pieni osa organisaatioista löytää toimintansa kannalta keskeiset osaamiseen liittyvät tekijät ja osaa käyttää niitä hyväkseen. Toisaalta vain pieni osa työtehtävistä on tällä tavalla keskeisiä. Kuitenkin noilla muutamilla tekijöillä on suurempi strateginen merkitys. Usein nämä tekijät jätetään kokonaan kartoittamatta, jolloin organisaatiossa jää todella tärkeää tietoa tunnistamattomaksi ja siten osaamista ei voida hyödyntää. (Boudreau & Ramstad 2008, 16.) ”Kehittämisen perustana on organisaation osaamisen nykytilanne ja tietoisuus.” (Tuomi & Sumkin 2012, 30).

Organisaatiossa olevaa osaamista voidaan kuvata monin eri tavoin. Voidaan kuvata nykyhetken osaaminen tai selvittää tulevaisuuden tarpeiden osaaminen. Osaamista voidaan lähestyä myös strategian kautta ja näin tunnistaa strategian edellyttämät osaamisen alueet. (Hätönen 2004, 9-11.) Nykyisin on jo olemassa joukko erilaisia malleja mitata aineettomia resursseja ja ei-taloudellista suorituskkyä. Mittaamisella tarkoitetaan asioiden tilan esittämistä tai kuvaamista sekä keskinäisten mittasuhteiden jäsentämistä (Roos ym. 2006, 124). Kysymys ei ole niinkään siitä, mikä osaaminen on tärkeää vaan minkä osa-alueen osaamisen kehittämisellä ja näkyväksi tekemisellä saadaan suurin vaikutus. (Boudreau & Ramstad 2008, 82.)

Kun tunnistetaan työntekijöiden osaamista sekä vahvuuksia, voidaan löytää uusia näkökulmia, ideoita ja toimintamalleja organisaation koko toimintaan ja tuoda ne edelleen strategiaan. Kun osaaminen on tiedossa, voidaan vuoropuhelun avulla löytää erilaiset hyödyntämisen paikat. Tunnistamatonta osaamista ei voida hyödyntää. Tämä näkyy myös strategiatyön tekemisessä. Osaamisen näkökulman strategiatyöhön mukaan ottaminen kertoo organisaation arvostavan ja pitävän työntekijöiden osaamista merkityksellisenä osa-alueena. Strategiassa voidaan tuoda esille, että jokaisen työntekijän osaamista ja tietämystä tarvitaan osaavan ja vahvan organisaation rakentamiseksi. (Virtainlahti 2009, 63-64.)

Aineettoman pääoman näkökulmasta on lähdettävä siitä, että tunnistetaan, millaista aineetonta pääomaa organisaatiossa on. Kartoittaminen auttaa jäsentämään nykytilaa ja siten voidaan tarpeen mukaan jatkaa myöhemmässä vaiheessa kehittämiseen. Aineettoman pääoman kartoitus ilman kehittämistäkin on tärkeää. Aineetonta pääomaa kartoitettaessa tulee tehdä valintoja mitä halutaan tehdä näkyväksi. Kartoituksella ja osaamisen tunnistamisella on merkitystä niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaation näkökulmasta. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 45-48.)

## 2.4 Osaamisen ja hiljaisen tiedon johtaminen

Johtaminen nähdään edellytyksenä perustehtävän tekemiselle. Ryhmällä ja tässä kohtaa työyhteisöllä on oltava suunnannäyttäjät, esimies tai johtaja, joka näyttää työn tavoitteiden mukaisen suunnan. Tämän lisäksi jokaisen työntekijän on tietoisesti yhteistyössä täytettävä myös oma paikkansa, jotta ryhmän tavoite saavutetaan. Sosiaali- ja terveysalalla edellytetään omien voimavarojen tunnistamista ja oman osaamisen tason tiedostamista. Tämän lisäksi on oltava valmis kehittämään osaamistaan. Työntekijän itsensä tulee nähdä, mikä on hänen erityistehtävänsä ja otettava vastuu omasta työn kehittämisestä. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 11.)

Työntekijän ja organisaation osaaminen ovat merkityksellisiä ilman oikeanlaista tapaa johtaa. Osaamisen johtaminen on väistämättä tämän opinnäytetyön näkökulma johtamiseen. Johdon tulisi säännönmukaisesti arvioida, kannustaako johtamistyyli ja esimiesten toiminta osaamisen kehittämiseen mutta myös kokemusten hyödyntämiseen. Jos uudet opit katoavat, innovaatioita ei synny eikä hyviä ideoita tuoda esille. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.)

Tuomi & Sumkin (2012) näkevät työn ja osaamisen johtamisen yhdessä, eikä heidän mukaansa näitä kahta tulisi erottaa toisistaan tarkastelua varten. (Tuomi & Sumkin 2012) Osaamisen johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla

yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus. Käsite koskee kaikkea sitä johtamisen järjestelmää, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtaminen on työyhteisössä jatkuvasti muuttuva ja monitasoinen ilmiö. Merkittävää on yrityksen visio eli tulevaisuuden tahtotila, sillä eteenpäin ei voi mennä, ellei tiedä suuntaa. Kun on päätetty, missä halutaan olla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää, voidaan määritellä osaamisen tarve. (Viitala 2005, 14-15.)

Osaamisen johtamisen on lähdettävä siis siitä, että tiedetään organisaation suuntaviivat. Maailman muuttuessa nopeasti voi organisaatioiden olla hyvä keskittää tahtotilansa osaamiseen ja sen kehittämiseen. Osaamisenkin suhteen on uskallettava tehdä rajauksia ja valintoja, mihin juuri me panostamme. Johdolla on suuri merkitys, kun määritetään tavoiteltavia asioita ja tavoitteet vaativat valintoja sekä väistämättä riskin ottoa. Asioihin on otettava kantaa, vaikka ei voida olla mitenkään varmoja vaikutuksista. (Viitala 2005, 61-62.)

Osaamisen johtaminen on mitä suurimmassa määrin strategian toteuttamista. Mitä vaikeampaa tulevaisuutta on ennustaa organisaation näkökulmasta, sitä tärkeämpää sen tulee omistaa osaamista, jota voi joustavasti hyödyntää. Lisäksi on omattava osaaminen, jota tarvitaan tässä hetkessä. (Viitala 2005, 67.) Yrityksen halutessa varmistaa henkisen pääoman tuottavuuden ei huomion kiinnittäminen pelkkään osaamiseen ole riittävää. Viitala viittaa Dave Ulrichin ajatukseen, että älyllinen pääoma on tulosta motivaatiosta ja sitoutumisesta. Ihmisissä oleva osaaminen siirtyy yrityksen hyötykäyttöön, mikäli he ovat motivoituneita älyllisen pääoman käyttämiseen ja sitoutuneita hyödyntämään sillä yritystä. Näin osaavan työntekijän sitoutuminen ja motivaatio tuottavat lisää henkistä pääomaa. (Viitala 2005, 103.)

Organisaatiot voidaan jakaa kahteen osaamisen johtamisen suhteen. Ensimmäisessä organisaatiot tekevät perinteistä osaamiskartoitusta eli luetteloivat tehtäviä ja henkilöitä. Toisessa pyritään kokonaisvaltaisempaan



hahmottamiseen ja johtamiseen. Osaamista tarkastellaan liiketoiminnasta käsin ja määritellään organisaation edellyttämä osaaminen. Organisaatioissa pyritään yhteisölliseen oppimiseen ja osaamisen jakamiseen. Keskeiset osaamisen alueet tunnistetaan, osaaminen ja sen kehittäminen tarkastellaan tulevaisuutta ajatellen. Tulevaisuuden tarpeista käsin olemassa olevaa osaamista joko kehitetään tai hankitaan uutta. Toisen vaiheen osaamisen johtaminen ei ole strukturoitua kuten ensimmäisessä vaiheessa mutta joustavampaa ja syvällisempää. (Virtainlahti 2009, 69.)

Hiljaisen tietämyksen johtaminen liitetään usein osaksi osaamisen johtamista, sillä vielä kirjallisuus ei tunne sitä omana johtamisen alueena. Johtamisen haasteena on tuoda esille ja tunnistaa työntekijöiden hiljainen tietämys. Organisaation tieto on varastoitunut työntekijöihin, jolloin organisaatio on riippuvainen heistä. Organisaatioiden tavoite onkin tehdä näkyväksi työntekijöiden tietämystä ja näin vähentämään riippuvuutta työntekijöistään. (Virtainlahti 2009, 72-73.)

Jotta hiljaista tietoa voidaan johtaa, on myös sen merkitys ensin tunnustettava. Hiljainen tieto on nähtävä olennaisena osana liiketoimintaa ja tulokseen vaikuttavana tekijänä. Tämän jälkeen on ymmärrettävä, mitä hiljainen tieto tarkoittaa niin organisaation kuin yksilön tasolla. Mikä on hiljaisessa tiedossa niin olennaista, että siihen tulee kiinnittää huomiota. Tähän vaiheeseen liittyy vahvasti hiljaisen tiedon esille tuominen, mikä on haastavaa tiedon luonteen vuoksi. Kaikkea tietoa ja osaamista ei voi erottaa ihmisestä, jolloin johtaminenkin on mahdotonta. Osaamisesta ja tietämyksestä on tullut henkilökohtaista, koska se on syntynyt pitkän oppimisprosessin kautta. Usein työntekijän itsensäkin voi olla vaikea tuoda tietämystään esille, koska se on juurtunut niin syväälle omaan toimintaan. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja esille tuominen ei ole helppoa silloinkaan, kun työntekijä itse on kiinnostunut tuomaan sen esille. (Virtainlahti 2009, 73.)

Hiljaista tietämystä jaetaan, kehitetään ja luodaan. Oikeanlainen johtaminen edesauttaa kaikkia edellä mainittuja prosesseja. Esimiehen rooli hiljaisen tietämyksen toteutuksessa sekä mahdollistamisessa on olennainen. (Virtainlahti 2009, 76-77.) Esimiehen rooli on keskustelujen avulla auttaa yksittäisiä työntekijöitä tunnistamaan omaa kokemuseräiseen tietoon pohjautuvaa osaamistaan (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 57).

Organisaation tieto on varastoituneena työntekijöihin, joten organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään. Kuten todettua työntekijöiden hiljainen tieto ei ole kaikilta osin erotettavissa ihmisestä ja tällöin sen johtaminen sekä hallitseminen on mahdotonta. Hiljaisen tiedon johtamiseen tarvitaan uudenlainen tapa johtaa, koska kyseessä on abstrakti, vaikeasti jaettava ja siirrettävä tiedon muoto. Hiljaisen tiedon johtamisessa olennaista on ymmärtää, mikä tieto voidaan tuoda esille ja mikä tieto vaatii kyseisen henkilön paikallaolon. Merkittävää hiljaisen tietämyksen johtamisen kannalta on, että organisaatio tietää osaamisen, jota heiltä löytyy. Organisaation on tiedettävä, kenellä osaamista on sekä lisäksi tunnistettava potentiaali, joka osaamisessa on. (Virtainlahti 2009, 72-74.)

Puhuttaessa yleisesti aineettoman pääoman johtamisesta, ei pelkästään hiljaisen tiedon, on järkevää tehdä valintoja. On syytä priorisoida toiminnan kannalta merkittävimmät osa-alueet ja keskittyä niihin, esimerkiksi keskittyä osaamiseen tai imagoon. Usein tällä tavoin työskentely on tehokkaampaa ja nopeampaa kuin pyrkiä johtamaan valtavaa aineettoman pääoman kokonaisuutta. Tarpeet yksittäisen kohteen valinnalle voivat vaihdella organisaatiosta riippuen. Johtamisen edellytyksenä on kuitenkin aineettoman pääoman määrittely, tunnistaminen sekä mittaamisen muoto. Yksinkertaiselta kuulostava prosessi vaatii kuitenkin huomattavan paljon aikaa ja tämänkin vuoksi on järkevää keskittyä yhteen kohteeseen kerrallaan. Vahvuutena yksittäisen tekijän valitsemisessa on, että tällöin voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia, toki sillä uhalla, että muut aineettoman pääoman osa-alueet jäävät huomiotta. (Kujansivu ym. 2007, 55-64.)

## 2.5 Luottamus johtamisessa

Johtajuus vaikuttaa olennaisesti inhimilliseen pääomaan, sen säilymiseen ja uudistumiseen. Luottamuksen tärkeyden ymmärtäminen on olennaisessa roolissa, kun puhutaan inhimillisen pääoman johtamisesta. Luottamusjohtajuus nähdään inhimillisen pääoman perustaksi. Inhimillistä pääomaa ajatellessa ei voida sivuuttaa luottamusjohtajuutta, joka merkittäväällä tavalla vaikuttaa työntekijä- esimies –suhteeseen. Luottamusjohtaminen on uuden ja muuttuvan johtajuuden keskeisiä piirteitä. (Savolainen 2011, 117-118.) Yhteistyön ja henkilöstöjohtamisen yksi kulmakivistä on luottamus. Avoin viestintä ja vuorovaikutus takaavat luottamuksen, puheet ja käytännöt. Luottamus synnyttää ilmapiirin, jossa on hyvä ja helppo työskennellä. Johtamisen perusta tulee olla jokaisen työntekijän ammatillisen osaamisen arvostamisessa. (Lankinen ym. 2004, 52-53.)

Luottamus on merkittävä osa organisaation toimintaa. Luottamuksen seuraukset ja vaikutukset näkyvät arjessa niin johtamisessa kuin työnteossa jatkuvasti. Luottamus on pohjimmiltaan inhimillisen pääoman tavoin yksilöllistä pääomaa. Luottamus rakentuu vastavuoroisesti, joten myös johtajuutta on ajateltava uudelta kantilta. Luottamus määritelmänä yksinkertaistaen syntyy ihmisten välisissä suhteissa. (Savolainen 2011, 118-119)

Johtajuuden yksi keskeinen taito on luottamus ja tämän aikaansaamiseksi vuorovaikutus on välttämätöntä. Luottamuksen kulttuuriin organisaatiossa liittyy valmius sekä kyky seurata ja hallita kasvua sekä toimintaympäristöä. Johtajuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa kykyä joustavuuteen, luovuutta sekä päätöksen tekoa muuttuvissa toimintaympäristöissä. Luottamus mahdollistaa keskittymisen olennaiseen, ydintoimintaan sekä kehittämiseen ja tuloksiin. (Savolainen 2011, 122-123.)

Luottamusjohtaminen on uudenlaista johtamista ja vaatii tekijöiltään enemmän. On oltava tietoinen syvän vuorovaikutuksen merkityksestä sekä positiivisen

vaikuttamisen voimasta. Lisäksi omasta toiminnasta on otettava vastuu ja oltava tietoinen myös oman toiminnan vaikutuksista. Luottamusjohtamisessa tarvitaan uudenlaista ymmärrystä ja näkemystä, jotta ei toimivat kulttuurilliset ja organisatoriset esteet voidaan ohittaa. Esiemiessuhteessa luottamus rakennetaan toimijoiden välisiin suhteisiin. Luottamus luo hyvää työilmapiiriä sekä toimivaa yhteistyötä. Nämä vaikuttavat taas suoraan tehokkuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. (Savolainen 2011, 122-124.) Olipa kyseessä minkälainen johtamisen lähestymistapa tahansa, älykkään organisaation johdon tärkein tehtävä on kuitenkin hankkia, ylläpitää sekä kehittää organisaation osaamista. (Sydänmaanlakka 2012, 174.)

### 3 Työntekijän osaaminen

Mekaanisuus töiden tekemisessä on yhä useammin huono valinta. Vaihtoehtoiset toimintatavat, ratkaisut ja näkökulmat ovat tulevaisuutta ja niiden tulisi olla tätä päivää. Ihmisen osaaminen tulee nähdä karttuvaksi kaiken aikaa läpi elämän, todetaan Oivallus –hankkeen<sup>3</sup> loppuraportissa. (Juva & Hynynen 2011, 34-36.) Tämä luku keskittyy muodostamaan näkökulmaa työntekijän osaamisesta.

#### 3.1 Persoonaa ja henkilökohtaiset ominaisuudet

Ala-Mutka & Kunnari (2015) näkevät oman persoonan tuotteena, jota tulee kehittää ja testata. Innovatiivinen ajattelu on olennainen osa työn tekemistä ja siihen suhtautumista. Meidän on osattava työskennellä uudella tavalla. Työntekijän tulee kyseenalaistaa ja luoda uudenlaisia osaamisen yhdistelmiä. Osaamista ei tule mieltää liian kapea-alaisesti. Osaamista ei tule tarkastella

---

<sup>3</sup> Oivallus –hankkeessa on tarkasteltu kolmen vuoden ajan, millaista osaamista elinkeinoelämässä tarvitaan tulevaisuudessa ja miten näitä tulisi kehittää. Mukana hankkeessa on ollut lukuisia yritysedustajia, tutkijoita, opettajia sekä muita asiantuntijoita. Menetelminä on käytetty asiantuntijaprosessointia sekä tulevaisuuden hahmottamista.

pelkästään teoreettisen tiedon näkökulmasta, sillä osaamisen ydin: persoona ja sen eri ominaisuudet, jäävät huomiotta. Henkilökohtaisia osaamisen alueita tulisi koko ajan kehittää. (Ala-Mutka & Kunnari 2015; 52-55).

Oppiakseen itsestä vaaditaan sosiaalinen ympäristö. Onnistumiseen kuuluu kolme osatekijää: henkilökohtaiset havainnot, tehokkuus sekä ympäristölliset tekijät kuten tuki ja palaute. Lisäksi tarvitaan sosiaalisia sääntöjä sekä yhteisesti jaettua säätelyä. (Hadwin & Järvelä 2011, 235-236.) Ala-Mutka & Kunnari (2015) nostavat esille mallinnuksen itsestä ja omasta osaamisesta. Itsensä mallinnuksen kautta saadaan esille omia henkilökohtaisia vahvuuksia, koko oman osaamisen kokonaisuus. (Ala-Mutka & Kunnari 2015, 55-56.)

Yksilön osaamista ei tule vähätellä, sillä työntekijä tuo organisaation oman osaamisen. Osaaminen tai osaamattomuus ovat merkittäviä tekijöitä ajatellen koko organisaatiota. On tärkeää muistaa, että työntekijän osaaminen koostuu monista asioista, ei pelkästään koulutuksesta. Henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen, hiljaisen tiedon sekä kokemuksen hyödyntäminen ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen toiminnan kannalta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.) Työntekijän osaaminen ilmenee käytännöissä, toiminnassa. Usein henkilökohtainen osaaminen on niin itsestään selvää, että on hankalaa määritellä, mistä asioista se koostuu. (Ranki 1999 26-27.)

Ranki (1999, 27) erottaa yksilön osaamisen kuuluvaksi viisi tekijää. Tiedollinen osaaminen liittyy faktojen osaamiseen, toisena tekijänä taidot, kokemus sisältää muun muassa omista onnistumisista sekä virheistä oppimisen. Neljäs tekijä on uskomukset ja arvot eli käsitys oikeasta ja väärästä sekä käsitys vaikutuksista. Viidentenä tekijänä mainitaan sosiaalinen verkosto, johon nähdään kuuluvaksi esimerkiksi suhteet.

Puhuttaessa inhimillisestä pääomasta yksilön näkökulmasta tulee kyseeseen kunkin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet sekä luonteenpiirteet, tällöin puhutaan henkilöominaisuuksista. Kuten jo aiemmin todettua näitä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi luovuus, oma-aloitteisuus, motivoituneisuus ja luottamus. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 34-37.)

Henkilöominaisuuksien lisäksi inhimilliseen pääomaan katsotaan kuuluvan myös asenne eli suhtautuminen, tieto eli kokemusten, informaation, arvojen sekä oivallusten sekoitus ja koulutus eli työntekijän muodollinen pätevyys. (Lönngqvist ym. 2005, 34-37.)

Luonteenpiirteiden kehittyminen ajan saatossa on monien eri tekijöiden summa. Luonteenpiirteiden kehittymiseen ei voida vaikuttaa yhtä suorasti kuin eri osaamisalueiden kehittämiseen. (Lönngqvist ym. 2005, 34-37.) Yritys kuitenkin hyödyntää työntekijöidensä henkilöominaisuuksia ja ne kaikki vaikuttavat yrityksen arvon luomiseen. Inhimillinen pääoma ei ole yrityksen omaisuutta mutta yritys hyödyntää inhimillistä pääomaa menestyäkseen. Työntekijät itse päättävät ja kontrolloivat omaa osaamistaan ja kokemuksiaan. (Roos ym. 2006, 13.)

### **3.2 Vuorovaikutus – sosiaali- ja terveystalouden osaamisen ytimessä**

Vuorovaikutus on ihmisten välistä, jatkuvaa ja tilannesidonnaista tulkintaprosessia. Tämän aikana viestitään tärkeitä asioita muille, luodaan yhteyksiä, vaikutetaan sekä saadaan palautetta. Vuorovaikutuksesta voidaan erottaa kaksi ilmaisullista muotoa: sanallinen ja sanaton viestintä. Sanaton viestintä liittyy ilmeisiin, eleisiin ja kielenulkoisiin muotoihin viestiä. Kun taas sanallinen viestintä liittyy puhuttuun ja kirjoitettuun kieleen sekä sen ymmärtämiseen. (Vilen, Leppämäki & Ekström 2002, 19-20.)

Ammatillinen vuorovaikutus on vaikuttamista, tiedon hankkimista ja asioiden eteenpäinviemistä. Ammatillisessa vuorovaikutuksessa viestiminen tapahtuu ilmein, elein, sanoin ja toiminnan kautta. Vuorovaikutustaidoista puhuttaessa nämä osaamisen alueet nähdään usein epämääräisenä alueena. Vuorovaikutustaidot nähdään joko itsestään selvytenä tai toissijaisena taitona. Vilenin (2002) mukaan vuorovaikutusta ei nähdä taitona, jota voisimme kehittää ja oppia. (Vilen ym. 2002, 21.)

Asiantuntijuus ei ole pelkästään kokemusvuodet työelämässä ja riittävä koulutus. Molempia toki tarvitaan mutta eivät yksinään riitä. Asiantuntijuuteen liittyy vahvasti halu ja kyky oppia kokemuksista sekä kehittää itseään. Sosiaali- ja

terveysalalla työskentelevän tulee omata laaja-alainen osaaminen. Asiantuntijuuteen kuuluu, että osaa yhdistää tarvittavan osaamisen eri osa-alueista. Esimerkiksi vuorovaikutustilanteessa työntekijä hyödyntää teoretietoa vuorovaikutuksesta ja käytännön taitoja, käyttää teoretietoja hyödykseen. Kun asiantuntijuus on kehittynyt pitkälle, kykenee työntekijä yhdistämään asioita nopeasti ja laajasti. (Vilen ym. 57-58.)

Vuorovaikutustilanteissa taitava työntekijä hyödyntää roolien ja persoonallisuuden käyttöä. Rooli eli persoonan näkyvät muodot, ovat tärkeä apu vuorovaikutustilanteisiin. Erilaiset vuorovaikutustilanteet ilmentävät minuuttamme ja ovat erityisen tärkeitä työvälineitä vuorovaikutustilanteissa. (Vilen ym. 2002 59-60.)

Ammatillinen vuorovaikutus perustuu tietoon vuorovaikutuksesta ja sen menetelmistä. Tiedon avulla työntekijä voi tulla paremmaksi vuorovaikutuksen rakentamisessa. Tämän lisäksi ihmisellä on paljon arjen kokemusten kautta saatua tietoa. Työntekijä on voinut oppia monia vuorovaikutustilanteissa tarvittavia ominaisuuksia elämänsä aikana. Työhistorian pituudella ei välttämättä ole vaikutusta vuorovaikutustilanteen kokemiseen. Aloitteleva työntekijä voi olla vuorovaikutustilanteissa pätevämpi ja kokea tilanteen helpoksi, kun taas kokeneempi työntekijä kokee tilanteen vaikeaksi. Oman toiminnan analysoinnin merkitys on tärkeää ja tätä ominaisuutta vasta aloittelevilla työntekijöillä ei välttämättä vielä ole. (Vilen ym. 2002, 61.)

Asiakastyössä voimme oppia kehittämään taitojamme, hallita vuorovaikutussuhteita. Valmiita malleja ei ole olemassa eivätkä ne toimi. Ammatillisessa vuorovaikutussuhteessa on hyvä kysyä itseltään, mitä välineitä käytän? Ammatillisesta vuorovaikutuksesta puhuttaessa ollaan tärkeän taidon äärellä, joka on enemmän kuin tekniikka tai menetelmä. Ammatillinen vuorovaikutus on merkittävä ammatillisen osaamisen alue. (Ahonen 1992, 49.)

Vuorovaikutussuhde vaatii ammatilliselta osapuolelta, työntekijältä itsetuntemusta. Vuorovaikutussuhteeseen tulee aina myös työntekijän asenteet, persoonallisuus ja hänen ihmisyytensä. Ammatillista vuorovaikutusta voi oppia, tämä

vaatii kuitenkin omien asenteiden tiedostamista ja tarvittaessa muuttamista. (Ahonen 1992, 50.)

Työntekijä hankkii kouluttautumisen aikana erilaisia tietoja sekä taitoja työskentelyä varten. Tätä kautta alkaa muodostua ammatillinen identiteetti, joka muovautuu myös työntekijän omista kokemuksista ja asenteista. Ammatillinen auttaminen ja vuorovaikutussuhde ovat selkeää toimintaa. Suhteeseen liittyy omat normit, jotka liittyvät esimerkiksi tavoitteisiin ja keskinäiseen suhteeseen. Liian ahdas ammatillisuus tekee työstä kaavamaisista. Ammattirooli, jonka työntekijä itselleen rakentaa on parhaillaan kuin luonnos, jota täydennetään työtilanteissa. (Ahonen 1992, 50-51.)

Emme voi sanoa, millainen työntekijä olisi vuorovaikutustilanteessa kaikkein mieluisin. Miellämme kuitenkin tiettyjä luonteenpiirteitä liittyväksi tällaiseen henkilöön. Yhteistä näille ihmisille on, että he ovat selvittäneet oman elämänsä tavoitteet ja tietävät suunnan, jota kohden kulkevat. Tietoisuus ihmisten reagoitavoista, itsetunto ja itseluottamus ovat yhteisiä piirteitä työntekijöille, jotka ovat taitavia vuorovaikutustilanteissa. Erilaiset persoonallisuuden piirteet sekä asenteet voivat olla estäviä tekijöitä asiakastilanteessa. Omien arvojen ja voimavarojen tunteva työntekijä on selvillä myös omista kyvyistään ja tällöin työntekijä kykenee näin toimimaan ammatillisessa suhteessa. Tieto siitä, millainen hän on, auttaa ymmärrystä omasta osaamisesta ja osaamattomuudesta. (Ahonen 1992, 55- 56.)

Työntekijän itsetuntemus syntyy aiempien kokemusten perusteella. Menneet tapahtumat vaikuttavat nykyhetkeen ja nykyiset tapahtumat muokkaavat aiempia kokemuksia, syntyy uudelleen tulkintaa. Ammatilliseen kasvuun liittyy kysymys siitä, miten näkee oman elämänsä. (Ahonen 1992, 56.) Kiesiläinen (1998) aloittaa teoksensa Vuorovaikutusvastuu toteamalla, kuinka vuorovaikutus on ammattina maailman vaativinta. Vuorovaikutus nähdään useiden töiden ammattitaidon osa-alueena. Vuorovaikutustaidot vaativat kouluttautumista ja ovat näin opittavissa oleva taito mutta hyvien vuorovaikutustaitojen omaamiseen vaaditaan synnynnäisiä lahjoja. Vuorovaikutus on alueena haastava sijoittaa mihinkään. Ammatilliset koulutukset opettavat meille tiedollisia ja taidollisia



asioita, vuorovaikutustaitojen oletetaan kasvavan kuin itsestään. (Kiesiläinen 1998, 9.)

Vilen ym. (2002) viittaavat teoksessaan Ahosen (1992) teokseen, jonka ilmestymisestä on jo lähes 25 vuotta. Edelleen teoksen kirjoitukset tunnistetaan ajankohtaisiksi puhuttaessa persoonan käyttämisestä työvälineenä. Persoonaa tunnistetaan ammattiauttajan tärkeimmäksi työvälineeksi. Erilaiset persoonat ovat rikkaus vuorovaikutustilanteisiin ja siksi sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan monenlaisia persoonia. Oleellista vuorovaikutustilanteita ajatellen on itsetuntemus ja kyky hyödyntää omaa persoonallisuuttaan vuorovaikutuksessa. (Vilen 2002, 60)

Perkka-Jortikka (2016) pohtii teoksessaan, kuinka lapsia ja nuoria tulisi valmistaa tulevaan työelämään ja sen muutoksiin. Yksi näkökulma on opettaa asioita ja taitoja, joita koneet eivät kykene tekemään kuten luova ajattelu ja vuorovaikutus. Kyky ymmärtää toisen mutta myös omia tunteita, empatia sekä samaistuminen ovat asioita, joita tulevien työntekijöiden tulisi opetella jo koulussa. Uudet opetussuunnitelmat korostavat työelämätaitoja ja kokemusten merkitystä. Näiden kautta nuori oppii oivaltamaan asioita. Perkka-Jortikan (2016) mukaan kouluista pyritään yhä enemmän valmistamaan nuoria työelämässä tarvittavin tiedoin eikä niin, että nuori tietäisi omat vahvuutensa. (Perkka-Jortikka 2016, 73-75.)

### 3.3 Ammatillinen osaaminen

Ammattimme määrittää, millaista osaamista tarvitsemme. Työssämme käytämme hyödyksi omaa osaamistamme. Ammattitaito eli osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista, joita tarvitsemme ammatissa. Näiden lisäksi myös persoonallisuuden eri puolet muodostavat osaamisemme, jotka olemme saaneet perimässä. Perimä antaa lähtökohdan, jonka päälle rakennamme osaamisemme. Olemme elämämme aikana keränneet osaamista erilaisista osa-alueista kokemuksen ja koulutuksen kautta. Toinen osaamisalue on vahvempi kuin toinen, koska olemme saaneet sitä enemmän. Erilaisissa työtehtävissä ja -

tilanteissa kokoamme tarvittavat osaamisalueet noista aiemmin opituista ja koetuista asioista, osaamisista. (Virtainlahti 2009, 23-24.)

Hankimme osaamista ja tarvittavaa tietoa koulutuksen ja erilaisten tutkintojen sekä kurssien kautta. Taidot kehittyvät tekemällä työtä. Näin on myös muiden kokemusten kanssa, jotka kartuttavat meille osaamista. Virtainlahti (2009) esittelee yksilön osaamisen liittyvän osaamisen käden, joka sisältää seuraavat vaikuttavat tekijät yksilön osaamiseen: 1. asenne ja tahto 2. taidot 3. kokemus 4. tiedot 5. kontaktit ja verkostot. Motivaatio ja energia vaikuttavat asioiden oppimiseen ja kuinka tärkeinä opittavaa asiaa pidämme. Yksi osaamisen alue on elämänhallinta, joka koostuu muun muassa arvoista, tunneälystä, metataidoista sekä perimästä ja persoonallisuudesta. (Virtainlahti 2009, 24-25.)

Työtä tehdessä osaaminen on työn vaatimien taitojen sekä tietojen hallintaa ja soveltamista työtehtäviin. Työssä hankimme lisää osaamista koulutusten, kurssien ja erilaisten tutkintojen kautta. Lisäksi käytännön työ opettaa meitä edelleen. Erilaiset tilanteet niin työelämässä kuin elämässä muuten kartuttavat kokemusta. Verkostomme eli kontaktit lisäävät osaamista. Asenne vaikuttaa myös merkittävästi osaamiseen ja sen kehittämiseen, samoin kuin motivaatio sekä energia. Motivaatio saa meitä tekemään, käyttämään ja kehittämään osaamistamme. Edellä mainitut asiat ovat Virtainlahden (2009) kehittämän osaamisen käden kuusi ulottuvuutta: asenne ja tahto, taidot, kokemus, tiedot, kontaktit ja verkostot sekä motivaatio ja energia. (Virtainlahti 2009, 24-25.)

”Äänetön osaaminen ja hiljainen tieto yhdessä näkyvän osaamisen kanssa on käytännöllistä viisautta.” (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 18.)

Ammatillinen osaaminen tarkoittaa, että työntekijä osaa vastata oman työyhteisön haasteisiin, osaa soveltaa ja luoda uutta tietoa. Ammattitaito kuvaa yksilön osaamisen alueita ja suoritustasoa. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 14-15.) Ammatillinen osaaminen alkaa kehittyä koulutuksen pohjalle, tämän perustana on teoreettinen tieto. Työntekijä rakentaa ammattitaitoaan työkokemuksen avulla. Käytännön kokemukset tuovat

työntekijälle sellaista tietoa ja osaamista, jota ei teoreettisesta opetuksesta saa. Kokemuksen kautta työntekijä saa tietoa, joka perustuu tunteisiin, havaintoihin sekä eri tilanteisiin ja niissä tehtyihin oivalluksiin. Kolmantena tiedon alueena voidaan pitää arvotietoa. Arvotieto ilmenee tilanteissa valintoina ja ohjaa työntekijää toimimaan. (Miettinen ym. 2000, 17-18.)

Arvot näkyvät tehdyissä valinnoissa, joita tehdään tarkoituksella ja tietoisesti. Arvot vastaavat kysymykseen, mikä on meille tärkeää. Arvot ja niihin pohjautuvan käyttäytymisen voi valita, ei tunteita ja ajatuksia, jotka heräävät tietyllä hetkellä. Arvot ovat läsnä koko ajan, jokaisessa hetkessä ja niiden mukaista toimintaa toteutetaan nykyhetkessä. (Pietikäinen 2014, 40-41.) Organisaatiossa tarvittavaan osaamiseen liittyy myös arvoihin liittyvä osaaminen. Tähän osaamisalueeseen vaikuttavat arvojen lisäksi uskomukset sekä käyttäytymisnormit. (Virtainlahti 2009, 29.) Työntekijä käyttää jokapäiväisessä työssään arvotietoa. Arvotieto ilmenee osaamisena tilanteissa vaihtoehtojen perusteina. Käytännössä arvotieto ohjaa työntekijää toimimaan moraalisesti oikein. Erilaiset arvojen mukaiset toimintamallit vaihtelevat sukupolvittain ja aikakausittain. (Miettinen ym. 2000, 19.)

### **3.4 Työntekijän osaamisen näkyväksi tekeminen**

Myös työntekijän aineeton eli inhimillinen pääoma voidaan kirjata ylös ja tehdä näkyväksi. Inhimillisen pääoman tietoihin voidaan lisätä muun muassa tiedot asenteista ja sitoutumisesta. Tietoa voidaan saada kyselyillä, joilla voidaan tutkia esimerkiksi työntekijän näkemystä organisaation tavoitteista ja hänen omasta panoksestaan suhteessa tavoitteisiin. Suoritusarvioinnin yhteydessä voidaan kerätä tietoa työntekijän valmiuksista ja potentiaalista. Näin yksilön toimintaa voidaan seurata linjassa koko yrityksen kehittymisen kanssa. (Boudreau & Ramstad 2008, 270- 271.) Osaamiskartoitukset auttavat osaamisen näkyväksi tekemisessä ja tällöin myös työntekijöiden kokemusperäinen tieto voidaan dokumentoida (Työelämäosaamisen käsikirja 105-109).

Inhimillinen pääoma ei ole laskentamielessä summattavaa vaan niiden käytössä soveltuu tuoton laki: mitä enemmän henkilö tietää, sitä helpompi hänen on oppia

uutta. Työntekijöiden osaamista ja tietotaitoa yritys ei voi omistaa mutta organisaation ja työntekijän välistä sidettä voidaan vahvistaa sopimuksellisin keinoin. (Roos ym. 2006, 14.) Yrityksen tulee kyetä valitsemaan oikeanlainen mittausjärjestelmä ja käyttää sitä oikein. Roos ym. (2006) ovat listanneet asioita, joita organisaatioiden tulisi ottaa huomioon mittausjärjestelmää pohtiessa. Mittaamisen tulee liittyä strategiaan ja näiden tulee tukea toisiaan. Tavoitetasot tulee määritellä oikein, samoin mittaus. Myös ulkopuolisen tahon on tarpeen mukaan pystyttävä tarkistamaan saadut tulokset. (Roos ym. 2006, 120-121.)

Hätönen (2004) on listannut, mihin kaikkeen osaamiskartoitusta voi käyttää. Kartoitus voi sisältää organisaatiossa tarvittavan osaamisen tällä hetkellä ja myös tulevaisuudessa. Kartoitus voi auttaa rekrytoinnissa, työntekijän itsearviointissa, raamittaa kehittämistä, toimii osaamisarviointin apuna sekä helpottaa kehittämisspaikkojen arviointia. Osaamiskartoitus voidaan laatia eri osaamisen alueista. Osaamiskartoitukseen voidaan kuvata koko organisaation tai tietyn ryhmän osaaminen. Kartoitus voi myös sisältää tietyn osaamisalueen. (Hätönen 2004, 11.)

Subjektiiiviset mittarit ovat yksi keino abstraktien ja aineettomien asioiden tarkasteluun. Joskus tällaiset aineettomat tekijät ovat organisaation kannalta välillisiä mutta niillä on suuri merkitys kokonaisuuteen. Sosiaali- ja terveysalalla työ tapahtuu pitkälle työntekijöiden pään sisällä ja siksi organisaation on vaikea vaikuttaa näihin tekijöihin. Subjektiiiviset mittarit voivat tarjota organisaatiolle informaatiota, jota muuten ei voisi saada ja näin nostaa esille todelliset kehittämisen kohteet. Elinkeinoelämä käyttää mittareita tuottavuuden mittaamiseen. Sosiaali- ja terveysalalla mittari voi toimia aineettoman pääoman näkyväksi tekemisessä ja sitä kautta kehittämisessä edelleen. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 79-81.) Opinnäytetyön tuotoksena pidettävää prosessia tuotoksineen voidaan pitää eräänlaisena subjektiiivisena mittarina sosiaali- ja terveysalan käyttöön.

## 4 Opinnäytetyön perusteluna osaamisen tutkimuksia

Tämän opinnäytetyön aiheen pohjana voidaan pitää elokuussa 2005 voimaan tullutta sosiaalihuoltolain muutosta<sup>4</sup>, joka koskee henkilöstön täydennyskoulutusta. Lakiuudistuksella pyrittiin takaamaan ammattitaidon ylläpitäminen ja uudistaminen. Taustana lakimuutokselle toimii jo vuonna 2003 annettu periaatepäätös sosiaalialan tulevaisuuden turvaamisesta, päätöksessä painotetaan henkilöstön osaamisen vahvistamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 3.) Lakimuutos suosittaa, että henkilöstön osaamistarpeet toimivat täydennyskoulutuksen lähtökohtana. Täydennyskoulutuksen tulee perustua osaamisen arviointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 9.) Lakiuudistuksesta ei ole erotettavissa työntekijän persoonaan liittyvien ominaisuuksien kehittäminen. Uudistus pyrkii työntekijän osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen, jolloin sen tavoite on sama kuin tämän opinnäytetyön.

Osittain yhtä aikaa tämän opinnäytetyöprosessin aikana toteutetaan Oulussa Osaamisen kehittäminen, Hoiva2015 –hanke<sup>5</sup> Oulun Diakonissalaitoksen toimesta. Hankkeessa kartoitetaan osaamista lähes 20 sosiaali- ja terveysalan yrityksessä. Kartoitusta on tehty työpajamuotoisesti sekä sähköisellä kyselyllä. Hankkeen tuotoksena syntyy opas osaamiskartoitusten suorittamiseen. Hankkeen tavoite on rohkaista yrityksiä tekemään näkyväksi organisaatiossa oleva osaaminen. Sari Heinikosken johtama hanke vahvistaa, miten tärkeänä osaamisen kartoitusta pidetään sosiaali- ja terveysalan yrityksissä. Tätä opinnäytetyötä ajatellen olisi ollut mielenkiintoista päästä tutustumaan hankkeen loppuraporttiin sekä tuotokseen. Samaan aikaan tehty hankeraportti olisi voinut toimia hyvänä pohjana tälle opinnäytetyölle. Kyseisessä hankkeessa ei

---

<sup>4</sup> 710/1982, joka myöhemmin kumottu lailla 1301/2014

<sup>5</sup> Hanke toteutetaan Pohjois-Pohjanmaalla vuosina 2015-2017. Tavoitteena on lisätä työntekijöiden ja yrittäjien osaamista sekä kehittää ja pilotoida malli edistämään työntekijöiden hyvinvointia sekä jaksamista, lisäksi vahvistamaan työkykyjohtamista. Hanke tarjoaa 20:lle Pohjois-Pohjanmaan hoiva-alan yritykselle maksuttoman hyvinvointiohjelman.

kuitenkaan eritellä tarkemmin kartoitettavan osaamisen kohdetta kuten tässä opinnäytetyössä tehdään. (Oulun diakonissalaitos 2017.)

Turun ammattikorkeakoulussa on tehty vuonna 2015 ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö ”Osaaminen näkyväksi – osaamiskartoitus MilaProssa”. Opinnäytetyö on osa laajempaa kehittämishanketta. Opinnäytetyöllä on kartoitettu olemassa oleva sekä tarvittava osaaminen. (Aho & Rantsalmi 2015.) Terveystieteiden puolella erilaisia osaamiskartoituksia ollaan tehty muun muassa Kati Ojaniemen opinnäytetyössä ”Osaamisen kartoittaminen Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin neurologian poliklinikalla”. (Ojaniemi 2009)

Vuonna 1999 Helsingin yliopistossa on tehty lisensiaattityö ”Persoonatyövälineenä: haaste sosiaalialan asiantuntijuudelle”. Lisensiaattityö keskittyy muodostamaan näkemystä, miten ihmiset hakeutuvat sosiaalialalle. Työ hakee vastauksia siihen, millä tavoin sosiaalialalla työskentelevän osaaminen ja ammatillisuus rakentuvat persoonan ollessa työvälineenä keskeisessä asemassa. (Kaljonen 1999.)

Tässä luvussa esitellyt työt ovat luonnollisesti vain pintaraapaisu siihen, miten osaamista aiheena on tutkittu sosiaali- ja terveysalalla. Suoraan tämän opinnäytetyön aiheeseen liittyen en ole löytänyt yhtään tutkimusta tai lopputyötä. Toisaalta olisin kaivannut jo tehtyjä tutkimuksia, joita olisin voinut käyttää myös tämän työn pohjana enkä siten olisi tehnyt samoja virheitä. Toisaalta niiden tutkimusten puuttuminen vahvistaa tämän opinnäytetyön aiheen tuoreutta ja oikea-aikaisuutta.

Itse pidän äärimmäisen tärkeänä pohjana hallituksen tekemiä linjauksia, jotka koskevat sekä sosiaali- että terveysalan täydennyskoulutusta ja erityisesti siihen liittyvää osaamisen kartoitusta. Ilman näitä valtakunnallisella tasolla tunnistettuja tarpeita osaamisen näkyväksi tekemisen merkitys jäisi liian vähäiseen asemaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa.

## 5 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tehdä näkyväksi, mistä persoonaosaaminen käsitteenä koostuu. Tarkoituksena on nostaa esille ja tehdä näkyväksi sosiaali- ja terveysalalla käytettävää työntekijän henkilökohtaisissa ominaisuuksissa olevaa osaamista, persoonaosaamista. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään uudenlaista osaamisen käsitettä ja saada työntekijä tietoiseksi hänellä olevasta osaamisen alueesta, saada aikaan tietoisuutta.

Tavoitteena on koota työntekijän henkilökohtaiset persoonaosaamisen alueet lomakkeelle, joka syntyy opinnäytetyön kehittämisprosessin tuotoksena. Persoonaosaamisen alueet saadaan näkyväksi erilaisten harjoitusten avulla, joita prosessin aikana kehitetään ja testataan yhdessä kehittämistyöhön osallistuvan työyhteisön, toimijoiden kanssa. Lomakkeet yhdessä työmenetelmien kanssa muodostavat yhden osan opinnäytetyön tuotoksesta. Lomakkeet ja hyödynnettävät työmenetelmät toimivat näkyväksi tekemisen apuna, ne eivät toimi yksinään ilman vuorovaikutusta ja reflektointia. Tunnistettua osaamista voidaan hyödyntää työssä sekä käyttää johtamisen välineenä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy myös persoonaosaamisen koontilomake.

Opinnäytetyön on tarkoitus toimia pohjana sekä ideapankkina koulutusmateriaalille myöhempää käyttöä varten. Opinnäytetyön tarkoitus on tuotteistaa persoonaosaamisen näkyväksi tekemisen prosessi.

Kehittämistehtävät:

1. Luoda ja mallintaa persoonaosaamisen näkyväksi tekemisen lomakkeisto ja osaamisen koontilomake.
2. Nostaa esille persoonaosaamisen sisältö, merkitys ja näkyväksi tekemisen tärkeys työelämässä.
3. Saada työntekijä näkemään ja pohtimaan yhteyksiä eletyn elämän sekä kokemuksien ja työntekeksen välillä.

## 6 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja viitekehys

Tässä luvussa kuvataan kehittämisprosessiin osallistuneiden työntekijöiden toimintaympäristöä. Lisäksi kuvataan tutkimuksellista kehittämistoimintaa lähestymistapana kehittämisprosessiin, pohditaan reflektoinnin käsitettä ja sen merkitystä sekä avataan spiraalimallin merkitystä kehittämisprosessissa. Luvussa käsitellään osallisuuden sekä dialogisuuden näkökulmia kehittämisprosessissa.

### 6.1 Toimintaympäristö ja osallistujat

Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimii keskisuuren kaupungin sosiaalihuollon yksikkö. Yksikön työntekijät toimivat opinnäytetyön keskeisinä toimijoina kehittämisprosessin toteutusvaiheessa. Toimijat työskentelevät sosiaalihuollon yksikössä, joka tarjoaa lastensuojelun sijaishuoltoa 0-17-vuotiaille lapsille sekä nuorille. Yksikkö tarjoaa lyhytaikaista kriisisijoitusta haastavassa elämäntilanteessa olevalle lapselle tai nuorelle. Sijoituksen aikana lapsen tai nuoren tilanne kartoitetaan kokonaisvaltaisesti. Työskentelyssä ovat mukana lapsen verkostot sekä muut mahdolliset yhteistyötahot. Työ on kriisiluontoista ja nopeasti muuttuvaa. Työ on henkisesti kuormittavaa ja mitä suurimmassa määrin vahvaa tunnetyötä, joka vaatii työntekijältään vahvaa läsnäoloa sekä oman persoonan käyttöä päivittäin.

Yksikön työntekijöiden koulutustaustat vaihtelevat opistoasteisesta, ammatillisen tutkinnon sekä AMK-tutkinnon omaaviin työntekijöihin. Työntekijöiden nimikkeet ovat ohjaaja tai sosiaaliohjaaja. Työntekijät tekevät pääosin kolmivuorotyötä. Yksikössä on vakituiset yöhoitajat, jotka eivät osallistu arjen toimintoihin päiväaikaan. Kehittämisprosessiin osallistuneet työntekijät ovat päivävuoroja tekeviä työntekijöitä. Vakituiset yötyöntekijät jäivät pois käytännön järjestelyiden



vuoksi. Lisäksi ryhmän koon vuoksi osallistujien määrä tuli rajata nykyiseen maksimissaan 10 henkilöön.

Työntekijät osallistuivat viiteen työpajaan. Yksikön vastaava ohjaaja oli mukana viidennessä työpajassa. Sovimme järjestelystä yhdessä esimiehen kanssa, jotta voidaan varmistaa, ettei esimiehen mahdollinen läsnäolo vaikuta kehittämisprosessin aikana tehtäviin harjoituksiin. Jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus osallistua jokaiseen työpajaan joko ennalta suunnitellulla työajalla tai vapaa-ajallaan ottaen käytetyn tuntimäärän myöhemmin vapaa-ajaksi. Myös tämä järjestely oli sovittu ennalta yksikön esimiehen kanssa.

Kehittämisprosessiin osallistuvilla työntekijöillä on vahva kokemus oman persoonan käytöstä työssä ja sen tuloksissa. Intensiivinen työ herättää paljon tunteita ja työntekijän tulee aistia niin omia kuin asiakkaan tunnetiloja, olla avoin ja herkkä. Tämänkaltaisessa työssä ollaan mitä suurimmassa määrin niillä osaamisen alueilla, joista tässä opinnäytetyössä on kyse.

## 6.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta lähestymistapana

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana, jonka tavoitteena on konkreettinen muutos mutta myös tiedon tuottaminen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedontuotantoa, jossa käytännön toiminta ja rakenteet määrittelevät kysymyksenasettelut. Tieto tuotetaan aidoissa toimintaympäristöissä tutkimuksellisia menetelmiä apuna käyttäen. Pääpaino nähdään olevan kehittämistoiminnassa ja tämä määrittelee reunaehdot alisteiselle tutkimusasetelmalle. (Toikko & Rantanen 2009, 22-23.)

Kehittämistoiminta yläkäsitteenä sisältää kaiken sen toiminnan, työskentelyn ja kuvauksen, jonka perusteella syntyy jotain uutta. (Salonen 2013, 7.) Kehittämistoiminnassa pyritään asian tai asioiden muuttamiseen mutta ei tiedon

tuottamiseen tutkimuksellisessa mielessä. (Rantanen & Toikko 2009, 3.) Kehittämistoiminnalle tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa uutuusarvo, käytettävyys, ainutkertaisuus sekä konkreettinen tuotos. (Salonen 2013, 13.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta nähdään koostuvan kolmesta eri näkökulmasta: tiedontuotannosta, toimijoiden osallistamisesta sekä kehittämisprosessista. Tiedontuotannon näkökulmasta Toikko & Rantanen (2009) pitävät lähtökohtana tutkivaa työtettä sekä tutkimuksellisia asetelmia, joiden kautta tuotetaan lisäarvoa itse kehittämistoiminnalle. Kehittämistoiminnassa toimijoiden osallistaminen nähdään kehittäjien osallistumisena konkreettiseen toimintaan. Keskinäisen dialogin avulla pyritään yhteiseen kehittämiseen. Kehittämisprosessin näkökulma rakentuu ennakoimattomuudesta ja prosessimaisesta luonteesta. Kehittämisprosessia suunnataan uudelleen ja korjataan koko kehittämistoiminnan ajan. (Toikko & Rantanen 2009, 10-11.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on konkreettinen kehittämistoiminnan osuus, jota toteutetaan tutkimuksellisella lähestymistavalla. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta luo väljän yläkäsitteen, jonka tarkoituksena on kuvata tutkimus- ja kehittämistoiminnan olemassa oleva yhteys. (Toikko & Rantanen 2009, 19-22.) Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla tavoitellaan tuloksia, joita voidaan tarkastella laajemmaltikin. Tavoitteena on tuottaa tietoa yleisen tason keskusteluun ja uusiin kokeiluympäristöihin. (Toikko & Rantanen 2009, 156-157.)

Tutkivan kehittämistoiminnan kohteena tässä opinnäytetyössä on sosiaali- ja terveysalalla tunnistettu osaamisen näkökulma ja persoonan käyttäminen työvälineenä. Ammattiauttaminenkin on asiakaspalvelua, joka on ihmisten välistä toimintaa. Kyseessä on vuorovaikutustilanne, joka ei toistu todennäköisesti samanlaisena. Vuorovaikutus rakentuu yksilöistä, jotka tuovat tilanteeseen omat toimintatavat, ajattelumallit ja asenteet. Tuossa vuorovaikutussuhteessa on

tärkeää, että työntekijä kykenee huomioimaan asiakkaan mutta tulee myös toimeen itsensä kanssa. (Ahonen 1992, 15.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan elementit näkyivät siinä, että kehittämisprosessista on erotettavissa tutkimukselliset ja kehittämistoiminnalliset elementit (kuvio 1). Opinnäytetyön päämäärä oli tuottaa uutta tietoa ja kehittää uudenlainen toimintamalli. Kehittämisprosessissa ei ole varsinaisia tutkimuskysymyksiä vaan keskiössä on toiminta, jonka avulla pyritään tavoitteeseen. Kehittämisprosessia ohjaa tavoitelähtöisyys. (Rantanen & Toikko 2009, 4.)



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan elementit tässä opinnäytetyössä mukailen Toikkoa & Rantasta (2009).

### 6.3 Spiraalimalli tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa

Spiraalimallissa otetaan huomioon ja tunnistetaan kehittämistoimintaan kuuluvat inhimilliset, sosiaaliset ja kulttuuriset piirteet. Nämä tekijät ovat osa työtä ja alati läsnä. Kehittämistoimintaan liittyy aina vahvasti ihmiset toimijoina, joten olisi jopa luonnotonta jättää ne kokonaan kuviosta pois. Spiraalimallin mukaisessa kehittämistoiminnassa tehdään arviointia, pysähtymistä, paluuta niin sisältöjen, toimenpiteiden kuin myös kehittämistehtävien tarkentamista ja uudelleensuuntaamista. (Salonen 2013, 14.)

Spiraalimallissa on otettava huomioon ihmiset ajattelevina, tuntevina ja kokemuksiltaan erilaisina. Spiraalimallissa ihminen on oppija sekä luova toimija, jonka elämän aikana karttuneet tiedot ja taidot ovat läsnä mutta myös hyödynnettävissä. Tämä näkökulma kuuluu tähän opinnäytetyön prosessiin hyvin läheisesti jo pelkästään aiheen vuoksi. Spiraalimallissa työskentely on moniulotteista ja yhteisöllistä. Työskentely etenee pienin askelin, epävarmuutta tulee sietää ja asiat tarkentuvat sekä muuttuvat kehittämisprosessin edetessä. (Salonen 2013, 14.)

Kehittämisprosessista voidaan erottaa erilliset tehtävät: perustelu, organisointi, toteutus, arviointi sekä levittäminen. Kehittämisprosessi voidaan mallintaa eri tavoin. Spiraali kuvaa kehittämisprosessin etenemistä jatkuvana syklinä. Spiraalimallissa ajatellaan yhteen kehään kuuluvan edellä mainitut tehtävät. Kehittämisprosessin edetessä vastaavat kehät seuraavat toisiaan. Kehämäisyys mahdollistaa kehittämisprosessin edetessä edellisten kehien täydentämisen, aiemmista oppimisen. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.)

Toikko & Rantanen (2009) erottavat yhteen kehään kuuluvaksi suunnittelun jälkeen toiminnan, havainnoinnin sekä lopuksi reflektoinnin. Reflektointivaihe nähdään olennaisena ajatellen kehittymistä. Kehittämisellä ei pyritä yhteen totuuteen, vaikka tulos olisikin sillä hetkellä täysin toimiva. Vuorovaikutuksellisuus ja reflektiivinen kehittäminen ovat tuloksia tärkeämpää. (Toikko & Rantanen 2009, 67.) Tämän opinnäytetyön aikana Toikon ja Rantasen (2009) kuvaamia kehiä oli erotettavissa jokaisen toteutetun työpajan kohdalla.

Jokainen työpaja vaati suunnittelu sekä itse toiminnan mutta aina ennen prosessissa eteenpäin siirtymistä havainnoinnin sekä reflektoinnin. Ilman näitä vaiheita kehittämisprosessia ei voitu suunnata tarkoituksenmukaisesti uudelleen.

Kehittämistoiminta prosessina etenkin sosiaali- ja terveysalalla ei etene suoraviivaisesti. Prosessinomaiseen kehittämiseen kuuluu epävarmuus, ennakoimattomuus sekä syklisyys. Prosesseja on mahdoton suunnitella ennakkoon eikä niiden tuloksia voida tietää etukäteen. Prosessi voi johtaa epäonnistumiseen tai ei oletettuun tulokseen, joka ei kuitenkaan tarkoita koko prosessin epäonnistumista. Tämänkaltainen asioiden eteneminen voi tuoda eteen kehittämisen ja oppimisen kohtia, joihin ei alun perin voitu tunnistaa eikä varautua. (Arola & Suhonen 2014, 16.) Arolan ja Suhosen (2014) kuvaamat elementit olivat mukana myös tässä kehittämisprosessissa. Vaikka prosessi oli suuressa mittakaavassa suunniteltu ajankäytöllisesti, ei työpajojen sisällöistä voinut varmistua.

Spiraalimalli on yksi pelkistetty tapa esittää kehittämistoiminnan etenemistä. Arola ja Suhonen (2014) tiivistävät, kuinka tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyvät kehittämistoiminnan tehtävät Toikon ja Rantasen (2009) mukaan esitettyinä, tutkimuksellinen tiedontuotanto sekä spiraalimainen prosessin toiminnan eteneminen. Kehittämisen prosessissa tutkimus- ja kehittämistoiminta kulkevat rinnakkain ja molemmilla on oma tehtävänsä. (Arola & Suhonen 2014, 17.)

#### **6.4 Kehittämistoiminnan keskeiset elementit**

Prosessikeskeisessä kehittämistyössä reflektion merkitys on tärkeä. Reflektio on toimintaa, jossa yksilö pohtii sekä peilaa omia ajatuksiaan ulkoa tuleviin virikkeisiin. Jotta ihminen voi oppia kokemuksistaan, tarvitaan reflektointia. Kokemuksista oppiminen on todettu parhaaksi tavaksi oppia, mikäli toiminnan ja päätösten vaikutukset käsitellään. (Seppänen-Järvelä 2004, 44.)

Kuten sosiaalinen todellisuuskin myös sitä koskeva tieto on monitasoinen. Sitä tulisi päivittää aina uudelleen ja luoda uudestaan eri tilanteessa. Sosiaali- ja

terveysalan asiantuntijuus perustuu reflektion käsitteeseen monen muun asiantuntijuuden tavoin. Asiantuntijuus koostuu ammattiin liittyvistä opeista mutta myös henkilökohtaisesta osaamisesta. (Toikko & Rantanen 2009, 51.)

Reflektio mahdollistaa tietoisesti tulemisen, miten havainnoin, ajattelen ja tunnen. Reflektoinnissa tarkastellaan taukoamatta omaa toimintaa, perusteita ja seurauksia. Kehittämistoiminnassa reflektiivisyys on tärkeää uudelleenarvioinnin näkökulmasta. Koska organisaatioiden perustehtävät ja strategiat vanhenevat nopeasti, on myös kehittämisen tavoitteiden määrittely haastavaa. Kehittämistoiminnan on siedettävä jatkuvaa muutosta ja kehittäjän ristiriitoja sekä epävarmuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 52-53.)

Reflektointi oli isossa roolissa kehittämisprosessin eri vaiheissa. Reflektoinnin näkökulmasta yksi haastavin tekijä oli, että tein opinnäytetyön yksin eikä parityönä. Reflektoinnin merkitys korostuu ja ajatustyö on käytävä lähes kokonaan yksin. Monessa kohtaa jäin kaipaamaan säännöllistä ja jatkuvaa vuoropuhelun mahdollisuutta toisen kanssa. Reflektoinnissa auttoi opinnäytetyön ohjaukset, joissa sain peiliä omille ajatuksilleni sekä valinnoille. Toisaalta itsereflektion kautta jouduin pohtimaan kaikkea entistä kriittisemmin.

Reflektio kuuluu olennaisena osana myös arviointiin. Kehittämistyössä myös tunteilla ja tahdolla on olennainen merkitys, joten on myös pohdittava, miten nämä huomioidaan arvioinnissa. Ryhmässä reflektoinnin muotoja ovat keskustelu sekä kuunteleminen. (Seppänen-Järvelä 2004, 44-45.) Kehittämisprosessiin osallistuvat toimijat olivat palautteenannossa hyvin keskustelevia ja keskusteluista välittyi refleктоiva, peilaava ote, vaikka tähän ei tietoisesti pyrittykään.

Yksi olennainen osa rinnakkaista toimimista korostaa kehittämisprosessin rakentamista dialogisuudelle. Kenelläkään ei ole valtaa tai sen kaltaista asemaa, että hänen sanomisensa merkitsisi enemmän kuin jonkun toisen. Dialogissa pyritään luomaan ratkaisu, jonka kaikki osapuolet hyväksyvät. Dialogi vaatii osallistujiltaan paljon eikä ole kehittämisprosessissa itsestäänselvyys. Dialogisuus ja reflektiivisyys kulkevat käsikkäin. Osallistava kehittämis toiminta,

josta myös tässä opinnäytetyössä on kyse, pyrkii oppimaan ja olemaan kiinnostuneita toisista. Avoin vuorovaikutustilanne mahdollistaa aktiivisen osallistumisen. (Toikko & Rantanen 2009, 92-93.)

Kehittämistoiminta on prosessi, joka edellyttää osallistujiltaan vuorovaikutusta ja aktiivista osallistumista. Osallistaminen ja osallisuus ovat kehittämistoiminnassa olennaisia ja liittyvät vahvasti toisiinsa. Osallistaminen nähdään kuin mahdollisuuden tarjoamisena ja osallistuminen on tämän mahdollisuuden hyödyntämistä. Tulosten saamiseksi osallistumisesta aina suunnittelusta alkaen on hyötyä. Osallisuus lisää sitoutumista kehittämiseen. Osallisuuden käsitteeseen liittyy kaksisuuntainen ajatus osallistumisesta. Kehittäjä osallistuu käytännön toimintaan ja toimijat osallistuvat kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 89-91.) Onnistunut osallistaminen oli tämän opinnäytetyön kannalta merkittävässä asemassa. Ilman toimijoiden osallistumista työpajoihin, ei lomakkeita olisi voitu testata ja kehittää edelleen. Toimijoiden aktiivisen osallistumisen ja näkemysten esiin tuomisen ansiosta prosessi oli onnistunut.

Kehittäjän rooli voi prosessin aikana olla monenlainen. Toimijan ja kehittäjän välille ei ole kuitenkaan aina syytä tehdä eroa. Tämän kehittämisprosessin aikana vetäjän rooli oli monimuotoinen. Osaksi kehittäjän rooli oli oman työn kehittäjä, toisaalta kehittäjä oli tiedon kerääjä, analysoija sekä kannustaja muutokseen. On syytä muistaa, ettei kehittäjä asetu kehittämisprosessin aikana ylempään asemaan suhteessa toimijoihin vaan ovat rinnakkain. (Toikko & Rantanen 2009, 91-92.)

Koska pyrin kehittämisprosessin aikana ryhmälähtöiseen työskentelyyn eli fasilitointiin oli roolini myös mukailevasti fasilitaattori. Fasilitaattoreita voi olla monenlaisia ja jokainen luo oman tyylinsä (Ammattina innostaja, mahdollistaja ja helpottaja 1998, 9). Fasilitaattorin roolista käsin varmistin tasapuolisuuden sekä jokaisen osallistujan toiveiden sekä osaamisen mukaan ottamisen osaksi toimintaa. Fasilitoinnissa ryhmä vastaa ideoista sekä päätöksenteosta. Tässä opinnäytetyössä ideointi sekä päätöksenteko olivat kehittämisprosessin vetäjän vastuulla. (Summa & Tuominen 2009, 9.)

## 7 Kehittämisprosessin kuvaus ja menetelmälliset valinnat

Tässä luvussa kuvataan kehittämisprosessin ideointi sekä prosessin eteneminen, lisäksi kappale sisältää opinnäytetyön prosessin viiteen työpajaan jaoteltuna. Työpaja kuvataan kappaleen alussa kaaviokuvalla sekä avataan tarkemmin alla olevassa tekstissä. Työpajoja kuvaavassa kaaviossa varsinaiset harjoitukset on merkitty tummalla reunuksella, jotta ne ovat helposti erotettavissa. Luvun lopussa on kirjattu auki tämän opinnäytetyön menetelmällisiä valintoja.

### 7.1 Kehittämisprosessin ideointi ja eteneminen

Jokainen kehittämissprosessi on ainutlaatuinen ja sillä on omanlaisensa toiminnot, havainnot ja ajattelujen kokonaisuudet. Prosessi alkaa ennen varsinaista kehittämissprojektia ja jatkuu vielä päättymisen jälkeenkin. (Seppänen-Järvelä 2004, 21.) Opinnäytetyön tekemiseen on oltava ulkopuolinen tarve sekä opiskelijalla motiivi työn tekemiseen. Opinnäytetyössä on kyse asioiden näkyväksi tekemisestä ja ymmärryksen lisäämisestä kyseessä olevassa asiassa. (Tarkiainen 2014, 27.)

Olen aina ollut kiinnostunut ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyvistä ilmiöistä ja niiden taustalla olevista tekijöistä. Niin kauan kuin olen jollain tavalla liittynyt sosiaalialaan – opiskellen tai työtä tehden, olen kuullut puhuttavat oman persoonan käytöstä. ”Sinä olet tärkein työvälineesi”. Jotenkin nämä sanat olivat jääneet mieleeni ja opinnäytetyön aihetta pohtiessa ne nousivat eteeni. Miten voidaan edellyttää oman persoonan käyttöä työssä, jos ei oikeastaan kuitenkaan kerrota, mitä tämä tarkoittaa. Tästä idea ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön lähti. Voisiko meissä jokaisessa olevaa osaamista tehdä näkyväksi ja kirjata ylös. Minulla ei siis ollut idean taustalla tehtyä kyselyä, tutkimusta tai toimeksiantoa, pelkästään oma ajatus, tuntuma ja kentältä vahva kokemus aiheen tärkeydestä, ajankohtaisuudesta sekä tuoreudesta. En ollut aiemmin törmännyt aiheeseen liittyvään koulutukseen tai teoriaan mutta sitäkin enemmän työntekijöiden ja ihmisten puheeseen aiheesta. Tutkimuksellinen



kehittämistoiminta antaa mahdollisuuden kehittämiseen, joka on lähtöisin aidoista tarpeista, olipa kyseessä työntekijä tai asiakas (Arola & Suhonen 2014, 21).

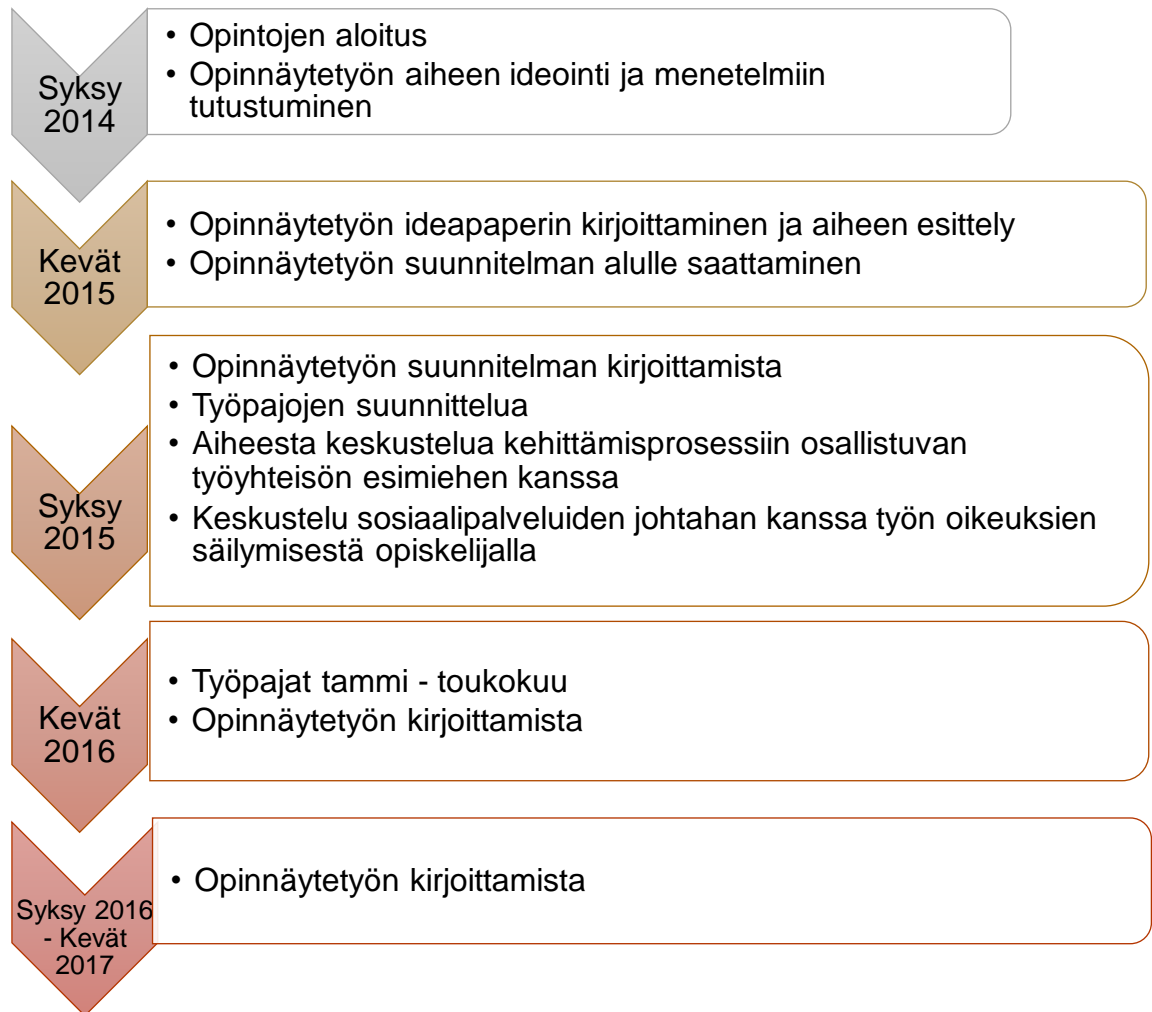
Idean jälkeen aloin pohtia, miten käyttökelpoinen tällainen osaamisen koontilomake olisi ja miten paljon sitä voitaisiin hyödyntää niin henkilökohtaisella kuin organisaation tasolla. En ollut törmännyt koskaan työhistoriani aikana koulutukseen oman persoonan käytöstä ja myös tämä ajatus jäi pyörimään mieleeni. Voisiko opinnäytetyön kehittämisprosessi toimia pohjustuksena koulutusmateriaalille, voisiko persoonaosaamisen näkyväksi tekemisen tuotteistaa.

Kouluttautumisen tarkoitus on saada opiskelijalle ammattitaito, jolla hän voi työllistyä. Aiheen tulee nivoutua työelämään ja sen avulla opiskelija syventää tietoja ja taitoja. Vilkka ja Airaksinen (2003) pitävät suositeltavana, että toiminnallisella opinnäytetyöllä on toimeksiantaja. Heidän mukaansa toimeksianto lisää vastuunottoa ja tukee ammatillista kasvua, koska on ajankohtainen. (Vilka & Airaksinen 2003, 16-17.) Tutkimuksellinen kehittämisprosessi mahdollistaa hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen sekä jatkuvan kehittämisen ja toiminnan arvioinnin lyhytkestoisen kehittämisen sijasta (Arola & Suhonen 2014, 21.)

Pohdittaessa tätä opinnäytetyötä olen yhtä mieltä Vilkan ja Airaksisen kanssa siitä, että opinnäytetyön aiheen on tärkeä liittyä työelämään. Toimeksiantajan merkityksestä opinnäytetyön kannalta en ole samaa mieltä. Näkisin, että ilman toimeksiantajaakin tekijä voi ottaa opinnäytetyöstä täyden vastuun ja tehdä sen hyvin. Näkisin, että ilman toimeksiantajaa tekijällä voi olla vähemmän paineita suorittamisesta ja työlle ei aseteta ulkopuolelta tiukkoja reunaehtoja. Omalla kohdallani pidin tärkeimpänä kriteerinä aiheen valintaa, sen kiinnostavuutta. Kiinnostavuutta niin alalle kuin itselleni. En olisi voinut kuvitella käyttäväni opinnäytetyöhön tarvittavaa aikamäärää aiheeseen, joka annetaan minulle ulkoapäin ja josta en olisi yhtään kiinnostunut. Siispä Vilkan ja Airaksisen ajatukseen lisätäkseni, ammatillista kasvua voi tapahtua ilman opinnäytetyön

toimeksiantajaa. Toimeksiantaja ei takaa ammatillista kasvua vaan aiheeseen perehtyminen, siitä innostuminen ja sen levittäminen eteenpäin.

Kehittämistyötä tehdessä prosessin omaiseen ja etenemisväylien moninaisuuteen on syytä tottua. Alun tavoitteet voivat muuttua ja tarkentua kehittämisprosessin edetessä. Sivuraiteille ajautuminen voi olla väistämätöntä ja joskus niihin tarttuminen voi olla ainoa vaihtoehto. Tärkeintä kehittämistyön tekemisessä kuitenkin on, että valinnat ovat tietoisia. (Seppänen-Järvelä 2004, 19.) Jouduin tekemään kehittämisprosessin aikana monia vaikeita valintoja. Heti alussa jouduin pohtimaan, miten ja millä tavalla toimijat osallistuvat kehittämiseen. Päädyin toteuttamaan kehittämisprosessin kahdessa kehittämisen tasossa, jossa toimijat osallistuvat toiseen ja toisesta tasosta vastaan itse. Kehitettävien lomakkeiden työstäminen aivan nollassa toimijoiden kanssa olisi ollut lähes mahdotonta. Tämä olisi vaatinut prosessille huomattavasti enemmän aikaa eikä tämä ollut mahdollista opinnäytetyön tekemisen puitteissa eikä myöskään työyhteisön ajankäytöllisten syiden vuoksi. Tästä syystä vastasin itse niin sanotusti kehittämisprosessin pohjan kehittämisestä ja toimijat kehittivät lomakkeita sekä prosessia eteenpäin omalla osallistumisellaan.



Kuvio 2. Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen.

## 7.2 Kehittämisprosessin menetelmälliset valinnat

”Osallistamisen perusajatuksena on saada - - ihmisten tiedot, taidot ja toiveet mukaan toimintaan.” (Kehitysyhteistyön palvelukeskus 1998, 5.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa, joka on tavoitteellista, suunnitelmallista sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvaa, menetelmillä on keskeinen rooli. Koska keskiössä ovat käytännöstä kumpuavat ongelmat, tulee menetelmienkin olla perinteisestä tutkimuksellisesta tieteestä erotettavissa. Menetelmien valinta perustuu tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteisiin ja ympäristöihin, joissa kehittämistoimintaa toteutetaan. Menetelmät ovat väline tavoitteen saavuttamiseksi mutta yhtä lailla niillä edistetään prosessin innovatiivisuutta, luovuutta sekä toimintaa. (Arola & Suhonen 2014, 19.)

Arola ja Suhonen (2014) jakavat menetelmät Toikon ja Rantasen (2009) mukaan prosessin hallintaa tukeviin, osallistumista vahvistaviin sekä tiedontuotantoa edistäviin menetelmiin. (Arola & Suhonen 2014, 19.) Kehittämisprosessiin kuuluvien työpajojen aikana käytin osallistavia menetelmiä. Lähtökohtaisesti osallistavat menetelmät voivat olla vetäjälle työkalu tai väline ryhmän kanssa toimimiseen. (Osallistavat menetelmät 2016.) Osallistavan menetelmän avulla helpotetaan osallistumista yhteiseen tekemiseen. (Laitinen 2002,  **sivunumero?**) Yksinkertaistaen osallistava menetelmä on työkalu tai harjoitus. Valitun menetelmän taustalla tulee aina olla peruste, mihin tarkoitukseen menetelmää käytetään. (Osallistavat menetelmät 2016.) Menetelmiä käyttäessä ja niitä valitessa on kuitenkin hyvä muistaa, että menetelmät ovat kuitenkin vain työkaluja. Menetelmät tarvitsevat rinnalleen muitakin tekijöitä ja loppu viimein asenne osallistamiseen on tärkeintä – oppiminen sekä yhdessä tekeminen. (Kehitysyhteistyön palvelukeskus 1998, 13.)

### **Kehittämisprosessin kantavia teemoja – prosessin hallintaa tukevat**

Pyrimme kehittämisprosessin aikana ryhmälähtöiseen työskentelyyn eli fasilitointiin. Ajatuksena fasilitoinnissa on, että ryhmä toimii yhdessä ja jokainen tulee kuulluksi. Käsitteen taustalla on latinan kielen sana *facil*, joka tarkoittaa helppoa. Ryhmän työskentelystä pyritään tekemään helppoa ja samalla saada jokaisen osallistujan asiantuntemus käyttöön. Fasilitoinnissa pyritään tuloksellisuuteen ja tehokkaaseen ajankäyttöön. (Summa & Tuominen 2009, 8.)

Työpajoja yhdistävänä tekijänä läpi kehittämisprosessin toimi voimavarakeskeisyys. Käsitteenä voimavara on synonyymi muun muassa kyvyille, vahvuudelle ja selviytymisstrategialle. Tämän opinnäytetyön kannalta olennaista ei ole lähteä erittelemään fyysisiä, psykososiaalisia tai henkisiä voimavaratekijöitä vaan voimavarakeskeisyyttä lähestymistapana. (Kettunen, Kähäri-Wiik, Vuori-Kemilä & Ihalainen 2009, 65-68.) Voimavarakeskeisyyden taustalla voidaan nähdä olevan voimaantumisen eli empowermentin<sup>6</sup> käsite. Tällöin puhutaan sisäisestä voimantunteesta, joka lisääntyy vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa voidaan tukea ihmisen kykyä kokea itsensä arvokkaaksi. Voimaantuminen tuottaa positiivisia tuloksia suhteessa itseen mutta myös muihin. (Iija 2009, 105.)

### **Työpajojen menetelmälliset valinnat – osallistumista tukevat**

Aloitin kolme ensimmäistä työpajaa alkulämmittelyllä. Tein tietoisien valinnan, että panostan valittuihin lämmittelyharjoituksiin ja tämä osoittautui prosessin aikana hyväksi valinnaksi. Summan ja Tuomen (2009) mukaan ryhmätoimintojen aloitusten tulee olla rauhallisia ja kaikille sopivia, ei erityistaitoja vaativia. Tarkoituksena on valita harjoitukset niin, että jokainen voi kokea tullessa tervetulleeksi. (Summa & Tuominen 2009, 53.)

Toiminnalliset menetelmät voivat olla yksi tapa osallistua kehittämistoimintaan. Toiminnallisuus kuten draama mahdollistaa asioiden ulkoistamisen ja etäännyttää henkilökohtaisista asioista. Kehon liike tuottaa liikettä myös aivoihin. Aktivoimalla aivoja mahdollistetaan asioiden yhdistäminen, organisointi sekä luovuus. (Summa & Tuominen 2009, 12.) Draama oli yksi kehittämisprosessin aikana käytetty toiminnallinen menetelmä. Erityisesti vaikeana pidettyjä asioita voi olla helpompi, neutraalimpi käsitellä toiminnallisten menetelmien kautta. Toiminnallisuus tarjoaa haastetta kehittämistyöhön mutta myös monipuolisemman ja luovemman tavan osallistua. (Toikko & Rantanen 2009, 108.)

---

<sup>6</sup> Suomennettuna valtaistuminen, voimaantuminen, sisäinen voimantunne tai voimavaraistuminen

Draaman lisäksi käytin erimuotoisia kuvallisen ilmaisun muotoja. Kuvallisia menetelmiä voidaan hyödyntää kehittämisprosessissa asioiden ja ilmiöiden kuvaamiseen ja jäsentämiseen kuten myös yhteisen tietoisuuden lisäämiseenkin. Kuvalliset ilmaisut voivat toimia osana kehittämistoimintaa tukien sitä. Kuvallisin menetelmin voidaan saada lisää tietoa sekä jäsentää olemassa olevaa. Kuvallinen ilmaisu voi toimia apuna erojen hahmottamisessa asioiden välillä. Visualisointi kuitenkin jossain määrin helpottaa ja mahdollistaa asian käsittelyä, vaikka käsitteellistäminen olisikin vaikeaa. Kuvan kautta voidaan mahdollistaa kriittinen keskustelu, kuvan toimiessa kuin peilikuvana. (Toikko & Rantanen 2009, 111-112.)

### **Seuranta, arviointi ja havainnointi – tiedontuotantoa edistävät**

Seuranta ja arviointi ovat tärkeitä kehittämisprosessin osia. Palautteen antaminen kuuluu olennaisena osana tietoiseen ja muutoshaluiseen toimintaan. Pelkästään tavoitteiden toteutumisen arviointi ei ole kehittämistyössä riittävää. Arviointi tulisi kohdistaa koko prosessiin, olennaisinta kun on, mitä tapahtuu prosessin aikana. Tämän prosessin arviointi on toteutettu kehittämisprosessin vetäjän toimesta eikä ulkopuolista arvioinnin tekijää ole käytetty. Kehittämisprosessin arviointi tulee kuitenkin suunnitella, vaikka sen toteuttaisikin itse. On syytä pohtia etukäteen; kuka arvioinnin tekee, mitä arvioidaan ja miten arvioidaan. (Seppänen-Järvelä 2004, 19-20; 25-28.)

Jokaisen työpajan jälkeen osallistujat antoivat palautetta työpajasta. Päädyin ryhmän tuttuuden vuoksi ehkä jopa liiankin perinteiseen mutta mielestäni toimivaan palautekierrokseen. Palautekierroksessa osallistujat ovat ringissä ja antavat palautteensa vuorollaan. (Summa & Tuominen 2009, 18.)

Havainnointi toimi kehittämisprosessin aikana tiedonkeruumenetelmänä. Aina kysely tai haastattelu yksinään ei ole toimiva keino saada tietoa. Havainnoinnin käyttö on erityisen perusteltua silloin, kun ilmiöstä ei ole juurikaan tietoa tai sitä on vähän. Ilmiö tulee olla havainnoitavissa, jotta menetelmä on käyttökelpoinen.

Tässä kehittämisprosessissa on tarkoituksena soveltaa osallistuvan havainnoinnin periaatteita. Tällöin tutkija itse osallistuu toimintaan, jolloin tutkija pääsee kiinni tutkittavan ilmiön olemukseen. (Kananen 2012, 94-95.) Havainnointi tämän prosessin aikana tehtiin työpajojen aikana. Tarkoituksena oli havainnoida osallistujia ja kirjata ylös heidän toimintaa kokonaisvaltaisesti, jotta sitä voitiin hyödyntää uuden toiminnan suunnittelussa sekä kokonaistilanteen hahmottamisessa. Prosessin aikana tietoa saatiin myös aiemmin esitellyn dialogin avulla. Kehittämisprosessin aikana toteutettu havainnointi voidaan määritellä osallistuvaksi havainnoinniksi, koska kehittämisprosessin vetäjä osallistui toimintaan (Vilkkä 2006, 44).

Havainnoinnit perustuvat tutkimuspäiväkirjaan, johon tehdyt havainnot kirjataan ylös mahdollisimman tarkasti. Aineistoa tulee analysoida jatkuvasti. Käytännössä tämä tarkoittaa tiivistelmän tekemistä tehdyistä havainnoista. Kehittämisprosessin vetäjän on kyettävä ratkaisemaan kysymys: mitä aineisto haluaa kertoa ja mitä siitä löytyy. (Kananen 2012, 94-97.) Havainto on kehittämistyössä valikoivaa joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Kielteinen tapa saa prosessin vetäjän havainnoimaan pelkästään tuttuja asioita ja tällöin saamme haluttuja tuloksia. Toinen tapa, myönteinen havainnointi tuottaa uusia havaintoja. Havainnot on tehtävä tietoisesti ja aina kehittämistehtävien mukaisesti. (Vilkkä 2014, 11.)

Kehittämistoiminnassa tulee kuitenkin muistaa, etteivät menetelmät sinällään ole itseisarvo vaan ne ovat välineitä edetä kohti asetettuja tavoitteita sekä tuottaa tietoa kehittämisprosessista. Menetelmien käytön taustalla on ajatus yhteisen toiminnan edistämisestä, osallisuudesta sekä toimijoiden sitoutumisesta kehittämistyöhön. (Arola & Suhonen 2014, 21.)

Havaintojen tekijän tulee kiinnittää huomionsa vain tutkittavan asian kannalta merkityksellisiin asioihin. Havainto tarvitsee kuitenkin ympärilleen asiayhteyden, jossa sitä tarkastellaan, jolloin yksinään havainnointi ei riitä tuottamaan validia tietoa. (Vilkkä 2006, 8-15.) Ennen työpajoja kehittämisprosessin vetäjän tuli

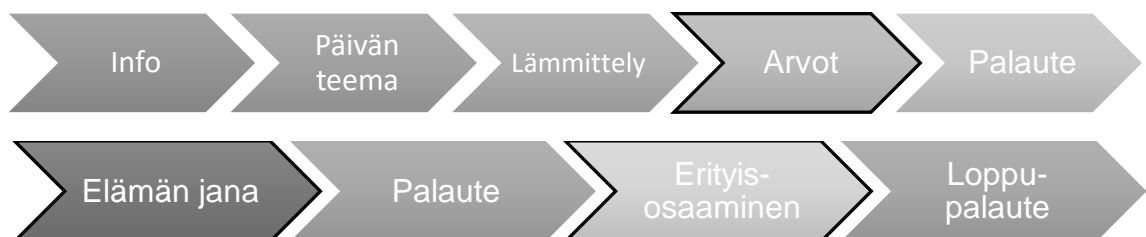
määrittellä, mitä asioita havainnoidaan. Työpajojen aikana vetäjä käytti pohjana alla olevaa listaa havaintojen tekemisessä:

- osallistujien toiminta
- puhe, verbaalinen puoli
- käyttäytyminen sekä nonverbaalisuus
- osallistujien kommentit sekä palaute harjoituksista
- suoria lainauksia osallistujien puheesta

Luettelo toimi vain suuntaa antavana ohjenuorana kuin muistutuksena, mihin asioihin ainakin tulee kiinnittää huomiota. Käytännössä työpajojen aikana havaintoja tehtiin laajemmin ja kirjattiin ylös myöhempää käyttöä varten.

### 7.3 Ensimmäinen työpaja

Kehittämisen ensimmäinen työpaja pidettiin tammikuun lopussa 2016. Ensimmäisen työpajan teemana oli työntekijän taustasta tuleva osaaminen. Käsittelimme työpajan aikana työntekijän kokemuksia, arvoja sekä erityisosaamista. Työpajaan käytettiin aikaa kaksi tuntia ja osallistujia työpajassa oli 6.



Kuvio 2. Kehittämisen ensimmäisen työpajan runko.

Aloitin työpajan kertomalla opinnäytetyöprosessista ja kevästä 2016, jolloin kaikki työpajat toteutetaan. Kerroin työpajojen toteutumisaikajankohdista eli työpajoista, joihin työntekijät konkreettisesti osallistuvat. Kävin läpi, mitä tarkoitetaan tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla ja mikä prosessin tarkoitus on. Korostin kehittämisen olevan osallistujien ja vetäjän yhteinen prosessi, vaikka kyseessä on vetäjän opinnäytetyö. Kävin läpi, että kehitämme osaamisen vahvuusanalyysia viiden työpajan aikana, pyrimme rakentamaan prosessin,



jonka avulla persoonassa olevaa osaamista voidaan tehdä näkyväksi. Kerroin alustavia suunnitelmia ja muistutin heidän palautteellaan olevan merkitystä.

Esittelin työpajan alussa teeman ja valitun teeman taustaa. Korostin, että työskentely toteutetaan voimavarakeskeisesti ja jokainen työskentelee itselleen. Toin esille harjoitusten henkilökohtaisuuden ja ettei kenenkään tarvitse jakaa tekemiään harjoituksia ellei halua.

Työntekijät allekirjoittivat tutkimusluvut (liite 1), että saan luvan hyödyntää työpajoista tullutta tietoa opinnäytetyöni raportissa. Kerroin tarvitsevani palautetta kaikesta työpajaan liittyvästä aina lomakkeista sisältöihin, jotta voisin kehittää prosessia toimivaksi.

Lämmittelyharjoituksina toimivat nimikierros sekä paperitornin rakentaminen. Nimikierroksella jokainen kertoi oman nimensä taustaa eli miksi hänelle on annettu juuri se nimi. Valitsin kyseisen harjoituksen, koska osallistujat ovat toisilleen entuudestaan tuttuja, joten pelkkä nimen esittely olisi ollut turhaa. Toisena lämmittelyharjoituksena tuli rakentaa valitun parin kanssa kymmenestä A4 -koon paperista mahdollisimman korkea torni.

Nimikierros käytiin läpi nopeasti. Paperitornin rakentaminen sai aikaan kilpailua, ja osallistujat näyttivät innostuvan harjoituksesta. Palautteena sain, että tornin rakentaminen yhdessä koko ryhmän kanssa olisi voinut olla parempi vaihtoehto, jolloin kilpailu olisi jäänyt kokonaan pois. Itse ajattelen, että juuri pieni kilpailutilanne sai osallistujat aktivoitumaan.

Varsinaisen työskentelyn aloitimme arvojen työstämisellä. Kävin vielä ennen harjoituksen aloittamista läpi teorian kautta, miten arvot näkyvät työssämme ja miten niistä voidaan johtaa osaamista, joka näkyy työssämme. Korostin edelleen harjoituksen henkilökohtaisuutta ja ettei sisältöä tarvitse jakaa muille. Varmistin aina ohjeistuksen antamisen jälkeen, että kaikki ymmärsivät ja pystyivät aloittamaan työskentelyn. Ajan rajallisuuden vuoksi jouduin antamaan osallistujille tietyn ajan, jonka sisällä harjoitus tuli saada valmiiksi.

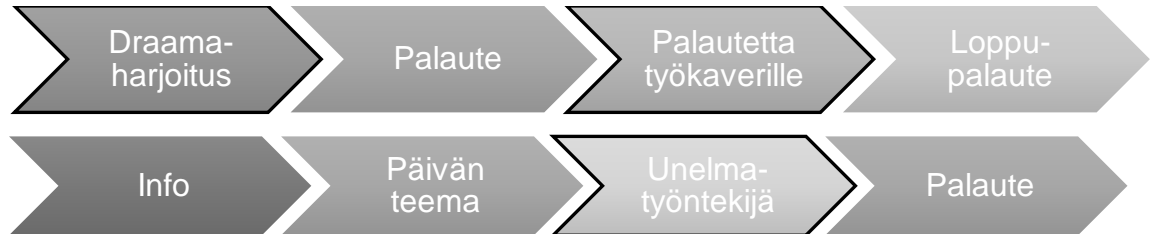
Osallistujat antoivat harjoituksen jälkeen palautetta työskentelystä. Palaute annettiin istuen tuoleilla ringissä ja jokainen sai vapaasti kertoa tunnoistaan. Palautteessa ei käytetty erillistä runkoa tai lomaketta. Varmistin, että jokainen sai sanottua palautteensa. Osallistujat toivat esille harjoituksen olleen mielekäs ja että teeman äärelle oli hyvä syventyä. He toivat esille, että toisaalta oli vaikea valita juuri viisi itselle tärkeää asiaa. Osallistujat kokivat aikaa olleen liian vähän ja yhtenä vaihtoehtona miettivät, olisiko lomake voinut olla kotitehtävänä. Osallistujat kokivat, että työskentely oli helppoa. Osallistujat toivat esille, että osaamista suhteessa omiin arvoihin on vaikea miettiä. Käytössä olevaa lomaketta pidettiin hyvänä ja selkeänä.

Työntekijän kokemuksista tulevaa osaamista lähdettiin avaamaan elämänjano -harjoituksella. Ohjeistuksena oli rakentaa valkoiselle paperille omassa elämässä tapahtuneita merkittäviä asioita niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Alustuksena kerroin, miten kokemamme asiat kartuttavat osaamistamme, jota voidaan myös jossain määrin kutsua kokemusosaamiseksi tai -tiedoksi. Harjoituksessa käytettiin hyödyksi kuvallista ilmaisua. Tavan piirtämisen, kirjoittamisen ja lehdestä kuvien leikkaamisen väliltä osallistuja sai itse valita.

Viimeisenä harjoituksena kävimme läpi ennakkotehtävänä annetun kuvan esittelyn. Ennakkotehtävänä oli valita, piirtää tai muulla tavoin löytää kuva itsestään parhaimmillaan työssä. Työntekijöiden tuli ennen kuvan esittelyä kirjata ylös post it -lapuille kaksi erityisosaamistaan. Ohjeistuksena oli ajatella kaikesta mahdollisesta osaamisesta, pienestä tai suuremmasta. Esimerkkinä annoin kahvin keittämisen. Tehtävän tarkoituksena oli tehdä näkyväksi, miten paljon työntekijällä on osaamista ja hänen itsensäkin tulisi se huomata.

#### 7.4 Toinen työpaja

Toinen työpaja pidettiin helmikuun lopussa 2016. Toisen työpajan teemana oli asiakas- ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvä osaaminen. Työpajaan oli käytettävissä aikaa 1,5 tuntia. Työpajaan osallistui 7 työyhteisön jäsentä.

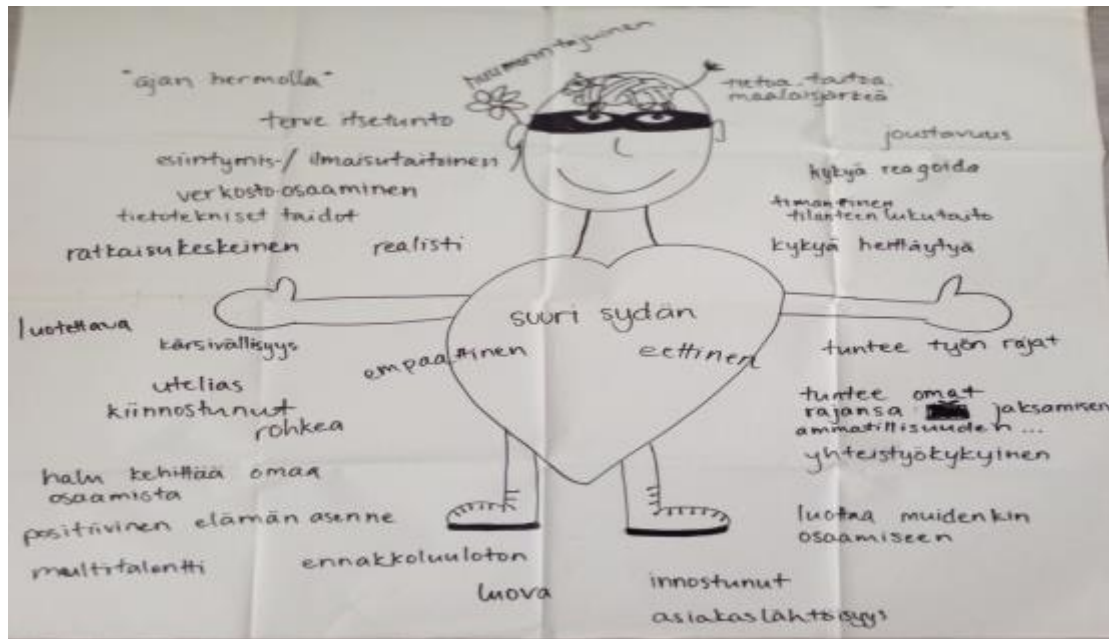


Kuvio 3. Kehittämisprosessin toisen työpajan runko.

Aloitin työpajan kertomalla kahdelle uudelle osallistujalle, mistä prosessissa on kyse. He täyttivät tutkimusluvut, jotka muut olivat täyttäneet jo ensimmäisellä kerralla. Aloitin työpajan kertomalla kolmesta harjoituksesta, jotka teimme toisen työpajan aikana. Kerroin käytettävissä olevasta ajasta ja mihin toisella työpajalla pyritään: tekemään näkyväksi asiakas- ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvä osaaminen. Avasin lyhyesti teorian kautta, miksi työpajaan on valittu juuri tämä teema ja miksi on tärkeää tehdä juuri kyseinen teema näkyväksi osana persoonaosaamisen kokonaisuutta.

Toiseen työpajaan oli varattu puolitoista tuntia aikaa, joten ensimmäisen harjoituksen täytyi toimia sekä lämmittelynä että aiheeseen virittävänä harjoituksena. Erilliselle lämmittelyharjoitukselle kuten ensimmäisessä työpajassa, ei ollut aikaa. Ensimmäiseen työpajaan käytettiin aikaa kaksi tuntia ja silti näyttäytyi, että aika oli lyhyt, joten ajankäyttö oli huomioitava tarkemmin toisessa työpajassa.

Ensimmäisen harjoituksen tarkoituksena oli, että osallistujat rakentavat ”unelmatyöntekijän” omalle työpaikalle. Paperille piti kuvata ominaisuuksia, taitoja, osaamisalueita sekä kaikkia niitä asioita, joita työntekijät kokevat, että unelmatyöntekijällä tulee olla. Käytettävissä oli valkoinen iso paperi sekä kaksi tussia. Alustuksena tai ohjeistuksena en kertonut enempää, sillä halusin jättää ohjeistuksen riittävän avoimeksi ja tilaa osallistujien omille ajatuksille tehtävästä. En halunnut omalla alustuksella johdatella osallistujia mihinkään suuntaan. Harjoitukseen osallistujat käyttivät aikaa puoli tuntia, joka näyttäytyi riittävänä.



Kuva 1. Työyhteisön versio unelmatyöntekijästä.

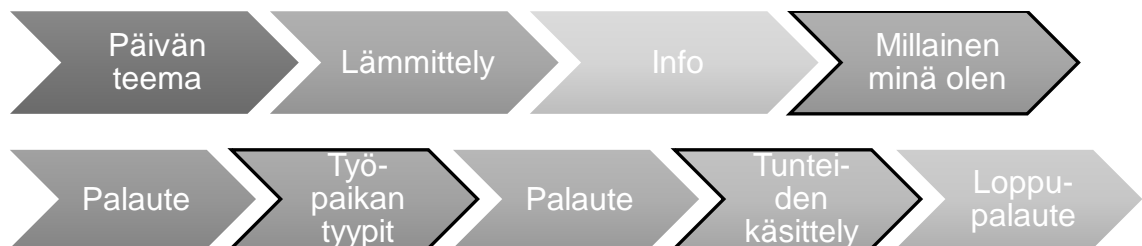
Olin antanut toisen työpajan kutsussa ennakkotehtäväksi miettiä onnistuneita asiakas- ja vuorovaikutustilanteita. Ennakkotehtävässä ohjeistuksena oli kirjoittaa ylös pääkohdat jostain onnistuneesta asiakastilanteesta. Osallistujat eivät olleet tehneet ennakkotehtävää ja tämä näkyi harjoituksen aloittamisessa. Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään ja molempien ryhmien oli tarkoitus rakentaa lyhyt draamaesitys onnistuneesta asiakastilanteesta. Ajatuksena minulla oli aiemmin, että työntekijöiden tekemät ennakkotehtävät olisivat toimineet hyvänä apuna draaman rakentamisessa. Nyt, kun ennakkotehtäviä ei oltu tehty, draaman aloittaminen ja ideointi veivät suunniteltua kauemmin aikaa. Mielestäni ryhmät pääsivät kuitenkin nopeasti eteenpäin ja saivat rakennettua esitykset.

Painotin tehtävän alussa, että ryhmät keskittyvät vuorovaikutustilanteissa onnistumisiin. Olin hankkinut harjoitusta varten rekvisiittaa kirpputorilta. Rekvisiittana toimi hieman erikoiset ja hassutkin päähineet, huivit, liivi sekä laukku. Ajatuksena minulla oli, että näin osallistujien on helpompi suhtautua harjoitukseen kevyemmin. Tarkoituksena ei ollut rakentaa draamaa liian vakavamielisesti vaan niin, että osallistujilla on mukavaa ja että se välittyisi muille. Harjoituksen päätarkoitus oli saada välitettyä viesti siitä, mikä vuorovaikutustilanteesta teki onnistuneen.

Viimeisenä harjoituksena tuli antaa positiivista palautetta yhdelle työkaverille vuorollaan; missä hän on hyvä ja millä osa-alueella hänellä on osaamista. Halusin, että palaute annetaan suullisesti jokaiselle työntekijälle yksitellen. Näin palautteen antamisesta tulee henkilökohtaisempaa ja jokaiseen osallistujaan keskitytään yksi kerrallaan.

### 7.5 Kolmas työpaja

Kolmas työpaja pidettiin keväällä 2016 maaliskuun lopussa. Työpajan teemana oli tunteet ja temperamentti. Työpajaan osallistui 8 työyhteisön jäsentä ja aikaa käytettiin 2 tuntia.



Kuvio 4. Kehittämisprosessin kolmannen työpajan runko.

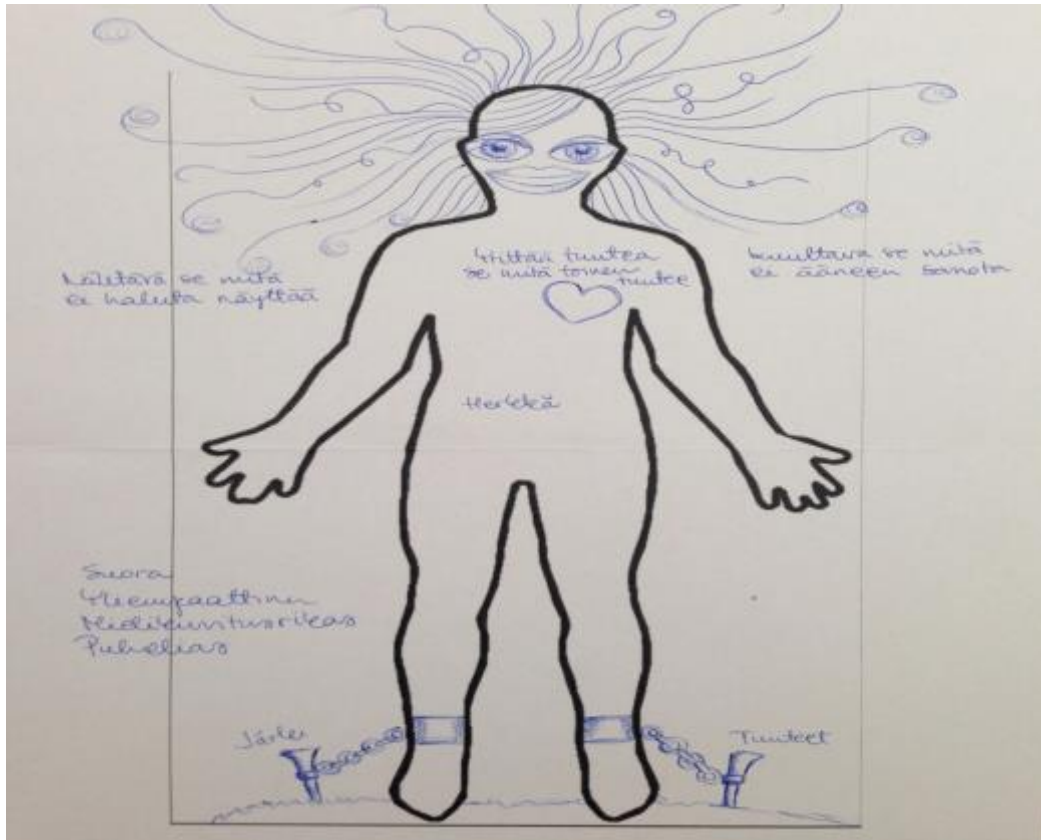
Työpajan lämmittelyharjoituksena toimi leikkimielinen ja humoristinenkin tiibetiläinen persoonallisuustesti. Halusin aloittaa myös kolmannen työpajan kevyesti, koska osallistujat olivat aiemmissa työpajoissa pitäneet erityisesti lämmittelyharjoituksista. Otin persoonallisuustestistä kolme ensimmäistä kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä osallistujan tuli laittaa viisi eläintä järjestykseen mielensä mukaan. Jokaisella eläimellä on merkitys ja tämä järjestys kuvaa osallistujaa sekä tämän prioriteetteja. Toisessa kysymyksessä tulee viiden sanan perään kirjoittaa asiaa kuvaava sana. Jokainen sana kuvaa eri ihmisten piirteitä. Kolmannessa kysymyksessä tulee viiden värin perään kirjoittaa nimi. Kolmas kysymys kuvaa osallistujan elämässä olevia ihmisiä.

Lämmittelyharjoitus toimi hyvin. Ryhmälle ominaisesti tilanteessa oli paljon huumoria sekä naurua. Osallistujat halusivat jakaa tuloksia toisilleen ja jopa hieman kritisoivat tuloksia. Toin esille, että kyseessä on leikkimielinen harjoitus, jolla on tarkoitus virittäytyä päivän teemaan. Harjoitusta ei koettu liian syvällisenä.

Harjoitukseen käytettiin aikaa noin 20 minuuttia. Jatkoa ajatellen harjoitukseen on hyvä tehdä valmis lomake, jolloin osallistujien ei tarvitse muistaa niin paljon asioita ulkoa ja ohjeistaminen on myös helpompaa.

Lämmittelyn jälkeen kerroin uudelle osallistujalle prosessista. Toin esille voimavarakeskeisyyden sekä työpajojen käytännöt jakamisen sekä työskentelyn suhteen. Ennen varsinaista harjoitusta kävin jälleen läpi lyhyesti teemaan virittelevää teoriaa. Toin esille tulevien harjoitusten olevan henkilökohtaisia eikä niitä tarvitsisi jakaa ryhmälle.

Ensimmäisessä varsinaisessa harjoituksessa jokainen osallistuja sai valkoisen paperin, johon oli piirretty ääri viivoilla ihmishahmo. Harjoituksen tarkoituksena oli kirjoittaa, piirtää tai muulla tavoin kuvata paperille itseään: millainen tyyppi sinä olet. Paperille piti tuoda asioita, jotka ovat positiivisia ja osallistujan itsensä mielestä hyviä asioita hänessä itsessään. Koska kyseessä on erittäin henkilökohtainen harjoitus, saivat osallistujat jakaa harjoituksesta jotain pientä niin halutessaan.



Kuva 2. Osallistujan versio Millainen minä olen –harjoituksesta.

Ensimmäinen harjoitus toimi hyvin. Pohdin kuitenkin voisiko teorian antaa osallistujille etukäteen tutustuttavaksi, jolloin lyhyestä ajasta ei tarvitsisi käyttää niin paljon aikaa teorian läpikäymiseen. Mielestäni on kuitenkin tärkeää, että jokaisella kerralla on teoriaosuus. Ensimmäisen harjoituksen yhteydessä minun olisi pitänyt vielä vahvemmin muistuttaa osallistujia voimavarakeskeisyydestä. Tein huomion, että helposti itseä lähdetään kuvaamaan heikkouksien tai puuttuvien ominaisuuksien kautta, mikä ei ollut harjoituksen tehtävä. Jonkinlainen kuvaavampi alustus itse tehtävään olisi ollut hyvä. Olisin voinut tehdä jonkinlaisen malliesimerkin ja näyttää tätä osallistujille. Vetäjänä minun tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota yksinkertaiseen ja selkeään ohjeistukseen. Ohjeistukset eivät saa olla millään muotoa johdattelevia.

Liittyen tähän harjoitukseen omista ominaisuuksista pyysin osallistujia muodostamaan parin, jollain tavoin samanlaisen ihmisen kanssa kuin hän on itse. Parien muodostaminen ei näyttäytynyt osallistujille vaikeana. Parien tehtävänä oli luoda neljä karrikoitua tyyppiä heidän omalle työpaikalleen. Ohjeistuksena oli luoda jollain tavalla heidän omista ominaisuuksista ja persoonallisuuden piirteistä koostuva tyyppi. Tarkoituksena oli myös miettiä, millaista osaamista tällä tietynlaisella tyypillä voisi olla.

Tämän tehtävän lopputuloksen parit esittelivät muille, sillä kyseessä ei ollut henkilökohtainen tehtävä. Neljä paria muodostivat henkilöiksi: täti tomera, Onni onnistuja, räiskyvä Reiska sekä Görän järkevä. Tämän tehtävän tekemiseen käytimme työpajasta eniten aikaa. Kävimme myös jokaisen tyypin erikseen läpi ja keskustelimme aiheesta pitkään.

Loppuun teimme eräänlaisena jäähdyttelyharjoituksena listauksen siitä, mitä keinoja osallistujalla itsellään on tunteiden käsittelyssä. Vahvasti tunnepitoisessa työssä on tärkeää miettiä ja tehdä näkyväksi keinoja, joilla siirtyneitä tunteita puretaan. Tämä harjoitus käytiin yhteisesti läpi, jokainen kertoi omista keinoistaan sekä kyvyistään vuorollaan. Mielestäni oli tärkeää jakaa näitä kokemuksia, jotta osallistujat voivat saada uusia näkemyksiä tunteiden purkamiseen.

## 7.6 Neljäs työpaja ja yhteisen kehittämisen näkökulma

Neljäs työpaja pidettiin huhtikuussa 2016. Työpaja sisälsi kehittämisen ja jo läpikäydyn prosessin käsittelemisen. Työpajaan osallistui 7 työyhteisön jäsentä ja aikaa oli 1,5 tuntia.

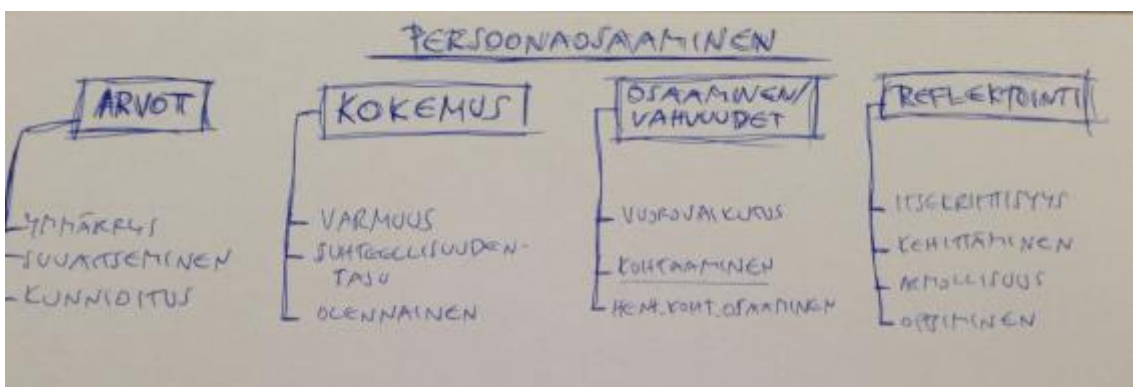


Kuvio 5. Kehittämisprosessin neljännen työpajan runko.

Neljäs työpaja keskittyi prosessin kehittämiseen ja syventämiseen yhdessä osallistujien kanssa. Työpajan aikana emme tehneet harjoituksia persoonaosaamisen näkyväksi tekemiseksi kuten kolmessa ensimmäisessä työpajassa. Koin erityisen tärkeänä, että osallistujat tuovat vielä kertaalleen esille näkemyksiä koko prosessiin sekä prosessin aikana käytettäviin menetelmiin sekä lomakkeisiin.

Työpaja aloitettiin opinnäytetyön aiheeseen keskittyvällä kyselyllä. (liite 2) Kyselyn tuloksia käsitellään myöhemmin kappaleessa 8.2. Työpajan aikana keskityttiin koontilomakkeen muodon (kuva 3) ja tehtyjen harjoitusten sekä käytettyjen lomakkeiden kehittämiseen.

Työpajan aikana jokainen osallistuja kokosi tehdyistä harjoituksista omat osaamisenalueet sekä vahvuudet erilliselle paperille. Näin tehtiin näkyväksi, miten paljon prosessin aikana omaa osaamista on saatu esille.

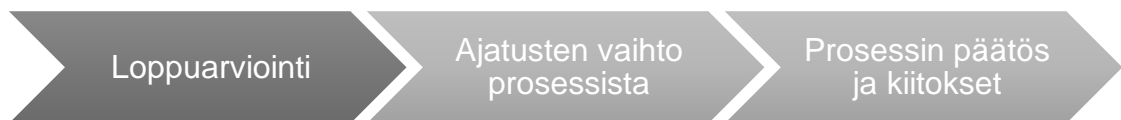




Kuva 3. Esimerkki persoonaosaamisen koontilomakkeen pohjasta.

### 7.7 Viimeinen työpaja ja prosessin loppuarviointia

Ennen viimeistä työpajaa eli kehittämisprosessin loppuarviointia (liite 3) työyhteisö oli viettänyt kevään tiimpäivää yhdessä. Paikkana viidennelle työpajalla toimi muu kuin edellisessä neljässä. Loppuarviointi annettiin rauhallisessa ympäristössä, kodassa samalla kahvia juoden.



Kuvio 6. Kehittämisprosessin viimeisen työpajan runko.

Loppuarviointi oli kirjallisessa muodossa ja sen täyttämiseen oli varattu aikaa tunti. Kukaan vastaajista ei käyttänyt koko varattua aikaa vaan kävimme lopuksi ajatusten vaihtoa prosessista sekä mukana ollut työyhteisön esimies kysyi ja kommentoi prosessia omalta osaltaan.

### 7.8 Välikyselyn ja loppuarvioinnin käsittely- ja analysointimenetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa perinteisen tutkimuksen elementit jäävät vähäisempään asemaan. Tutkimusta tehdessä aineiston käsittely, tulkinta ja analysointi ovat ydinasioita (Hirsjärvi ym. 2013, 221.) Puhuttaessa tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta ei voida sanoa niiden olevan ydinasia, mutta merkittävä kuitenkin.

Tämän opinnäytetyön välikysely (liite 2) sekä loppuarviointi (liite 3) toteutettiin kyselyn muodossa. Kysely on yksi aineiston keräämisen muoto. Kyselyä tehdessä tulee pohtia vastaajien vapauden määrää suhteessa kysyttävään asiaan. Miten paljon vastaajalle annetaan vapautta vastaamisessa, puhutaan vapaasta ja strukturoidusta tutkimusasetelmasta. Kyselyn etu on ehdottomasti mahdollisuus laajan aineiston keräämiseen tehokkaasti. Tehdyn kyselyn jälkeen aineisto on helposti analysoitavissa ja käsiteltävissä. Kyselyn haittapuolina

pidetään muun muassa väärinymmärryksiä vastatessa, vastaajien perehtyneisyyden astetta sekä hyvän lomakkeen laatimisen haastavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 193-195.)

Tämän kehittämistyön kannalta aineiston sanasanainen litterointi ei ollut tarkoituksenmukaista. Välikysely sekä loppuarviointi käytiin litteroiden läpi nostoen vastauksista yksittäisiä sanoja sekä lauseita kyselyn sekä loppuarvioinnin lomakkeiden kysymysten alle. Aineiston jonkintasoinen litterointi on kuitenkin tarpeen kuin tehdä päätelmät suoraan aineistosta. (Hirsjärvi ym. 2013, 223.)

Aineiston analyysin tekeminen ei välttämättä ohjaudu yksiselitteisesti tietyssä järjestyksessä. Strukturoidun lomakkeen käytön jälkeen aineiston analyysi tehdään, kun aineisto on kerätty. Kuitenkin tämän kehittämissprosessin aikana tehdyn välikyselyn sekä loppuarvioinnin lisäksi tiedonkeruumenetelmänä toiminut havainnointi toimi aineiston tuottamisen muotona. Puhuttaessa tämän kehittämissprosessin aikana tehdyistä kyselyistä analyysi etenee aineiston keräämisestä kuvaamiseen, luokittelusta yhdistämiseen sekä lopulta selitykseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 223.)

Sekä välikysely että loppuarviointi analysoitiin sisällönanalyysin osia apuna käyttäen. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan aineistoa sanallisesti. Tämän kehittämissprosessin analyysi tehtiin aineistolähtöisesti. Aineistoa pyritään pelkistämään ja kaikki epäolennainen informaatio karsitaan pois. Aineistoa pilkotaan osiin ja tiivistetään. Tiivistämisessä ja pilkkomisessa olennaiseksi ohjaavaksi tekijäksi nousee kehittämiskysymykset. Lopuksi aineistoa ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi. (Vilka 2015, 163-164.) Sisällönanalyysi keskittyy tekstimuotoiseen aineistoon, jolloin tekstin sisältöä pyritään kuvailemaan. Tässä kohtaa molempiin kyselyihin käytettiin sekä laadullista että määrällistä näkökulmaa. Aineistosta pyrittiin nostamaan esiin laadullisia ja ymmärtämistä helpottavia näkemyksiä mutta myös nostaa aineistosta esiin määrällisiä tuloksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysin lisäksi osa aineistoista analysoitiin teemoittelun avulla eli erittelemällä sisältöä. Yksinkertaistaen teemoittelulla tarkoitetaan aineistosta esiin nostettuja teemoja. Teemat löytyvät aineistosta sitä lukemalla. Yksi tapa löytää uusia teemoja on kerätä sitaatteja sekä samankaltaisuuksia, jotka ryhmitellään uudelleen ja ryhmälle annetaan nimi, teema. (Laadullisen tutkimuksen analyysitapoja 2017.) Välikyselyn sekä loppuarvioinnin analysoimiseen ei käytetty määrällisesti paljon aikaa vaan tarkoituksena oli kuvata vastauksia eikä niinkään pyrkiä rakentamaan niistä uusia asiakokonaisuuksia. Tämän vuoksi analysointimenetelmiä käytettiin vain pinnallisesti.

## **8 Opinnäytetyön tulokset ja tuotos**

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön aikana tehtyjen kyselyiden tuloksia. Alaluvun 8.1 sisältö keskittyy toimijoiden kanssa käytyihin keskusteluihin sekä heidän henkilökohtaisiin pohdintoihin sosiaalialalla työskentelystä. Alaluvuissa 8.2 ja 8.3 tehdään näkyväksi opinnäytetyön aikana tehtyjen kyselyiden tulokset.

### **8.1 Ammatinvalintaan ja työntekoon vaikuttavat tekijät**

Prosessin aikana osallistujat toivat esille heillä heränneitä ajatuksia oman persoonan käytöstä sekä asioista, jotka ovat vaikuttaneet heidän tapaan tehdä työtä tai hakeutua työskentelemään alalle. Opinnäytetyön yksi tarkoitus ja myös kehittämistehtävä oli saada työntekijä pohtimaan omien kokemusten sekä elämän kokonaisuuden yhteyttä työntekijänä toimimiseen sosiaali- ja terveysalalla, nähdä yhteys oman eletyn elämän sekä tehtävän työn välillä. Kehittämisprosessiin osallistuneet työntekijät toivat avoimesti esille niin kokemuksiaan kuin yksittäisiä merkittäviä tapahtumia, jotka heihin sosiaalialan ammattilaisina ovat vaikuttaneet. Nämä kehittämisprosessin aikana saadut tulokset ovat työpajojen aikana sekä niiden jälkeen käytyjen keskustelujen pohjalta kirjattuja. Osallistujien anonymiteetin vuoksi tässä osiossa ei käytetä

lainkaan suoria lainauksia vaan pyritään avaamaan käytyjä keskusteluja yleisellä tasolla.

Toisille oman elämän tarkastelu ja vaikeistakin asioista avoimesti puhuminen on helpompaa kuin toisille. Tämä näkyi myös prosessin aikana siinä, että kaikki eivät tuoneet esille näkemyksiään. Oman elämän syvälinen tarkastelu ja pohdinta ei ollut prosessin tarkoitus, vaan asioita pyrittiin tarkastelemaan tasolla, jonka osallistuja kokee mielekkääksi. Kehittämisprosessiin kuului annettujen harjoitusten tekeminen eikä niiden jakaminen ollut edellytys. Kehittämisprosessiin kuitenkin kuului oman elämän tarkastelu ja on mahdollista, että oman elämän tarkastelu voi tuottaa kipeitäkin muistoja sekä kokemuksia mieleen. Osa osallistujista halusi tuoda näitä näkyväksi prosessin vetäjälle. Opinnäytetyön aiheen, persoonaosaamisen toivon saavan työntekijän pohtimaan asioiden yhteyksiä, enkä niinkään kaivavan traumaattisia ja vaikeita kokemuksia. Mielestäni kaikkien kasvattavien kokemusten ei tarvitse olla vaikeita ja negatiivisia. Tämä vahvistui myös opinnäytetyön aikana.

Hyvin paljon omaan työntekoon nähtiin vaikuttavan jo kauan ennen alalle hakeutumista tapahtuneet asiat. Aikanaan nuo asiat ovat olleet kokijoilleen hankalia ja vaativia. Kuitenkin ajan ja käsittelyn myötä niistä on tullut positiivisia asioita, jotka tänä päivänä vaikuttavat työhön ja tapaan tehdä työtä. Asiat ovat olleet henkilökohtaisesti koettuja tai läheisen kautta nähtyjä ja elettyjä. Niin haastavia kuin väkivalta, mielenterveysongelmat, päihteiden käyttö kuin pelkokin ovat, ne voivat ajan saatossa auttaa työntekijää tekemään työnsä paremmin ja auttamaan asiakasta saamaan henkilökohtaiselta tuntuvan asiakaskokemuksen. Näin jokainen kokemuksiaan tuonut työntekijä asian sanojensa mukaan koki. Lisäksi jokainen edellä mainittuja asioita esiin nostanut työntekijä koki, että koetut asiat vaikuttivat jo alalle hakeutumiseen mutta edelleen myös asiakkaiden kohtaamiseen ja työn tekemiseen tänä päivänä.

Omaakohtaisella kokemuksella nähtiin olevan suuri merkitys siinä, että työntekijänä tietää, miltä asiakkaasta tuntuu ja mitä he mahdollisesti ajattelevat. Pahan olon syytä ei tarvitse arvailla, koska siihen pystyy jollain tavalla myös itse samastumaan. Sosiaali- ja terveysalan työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että

tietää mitä asiakas tarvitsee ja mitä hän haluaa kuulla. Näissä omia kokemuksia voidaan käyttää suoraan hyväksi. Tämä jos mikä on oman persoonan ja omien kokemusten hyödyntämistä mitä suurimmassa määrin.

Oma kokemus asiakkaana olemisesta oli yhdelle osallistujalle merkityksellinen ajatellen oman työn tekemistä tänä päivänä. Itsen asettaminen asiakkaan asemaan sai osallistujan pohtimaan hänen omaa tapaa kohdata ja kohdella asiakkaita. Koetut tilanteet asiakkaana ollessa eivät olleet aina positiivisia, vaan tunnetiloja oli laidasta laitaan aina pettymyksestä kiitollisuuteen ja vihasta arvostukseen. Yksi merkittävä teema, joka nostettiin esille kokemuksena, oli koulukiusaaminen. Kiusaamisen jättämät negatiiviset vaikutukset itsetuntoon ovat saaneet osallistujan käymään asioita läpi, ja siten olemaan tänä päivänä valmiimpi ja eheämpi työntekijä.

Ei pelkästään omat henkilökohtaiset kokemukset mutta myös läheisten haasteet ja ongelmat kuten mielenterveysongelmat ovat vaikuttaneet osallistujien näkemykseen elämästä yleisesti. Liian mustavalkoinen ajattelu on jäänyt pois, ja elämän arvostaminen sen epätäydellisyytenäkin on tärkeää. Elämä itsessään on arvokasta, ja sitä voi elää niin monin tavoin. Sosiaali- ja terveysalan työssä ihmisen tuodessa työhönsä koko persoonansa kokemuksineen ja arvoineen, tämänkaltaisilla kommentaareilla on merkitystä. Toki on muistettava, että tämä on vain yksittäinen opinnäytetyön tulos eikä siten voida yleistää koskettavaksi laajempaa joukkoa.

Elämänjana työskentelyn kautta yksi osallistuja löysi yhteyden tiettyjen hänelle merkityksellisten kokemusten sekä oman itsen välille ja näin myös vaikuttavan työn tekemiseen tänä päivänä. Esimerkkinä tällaisesta positiivisesta kokemuksesta osallistuja toi esille kokemuksensa sisaruudesta ja kuinka nuo kokemukset ovat tuottaneet hänelle luottamuksen ja tasapuolisuuden tunteet. Samaan aikaan omien vahvuuksien kuuleminen muilta ja niiden pohtiminen helpottivat osallistujan mukaan niiden liittämistä omaan työhön.

Näiden keskustelujen pohjalta voidaan sanoa, että tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä liittyy tiedostamiseen sekä yhteyksien löytämiseen täytyi

ainakin jossain määrin. Pitkälle vietyjä yleistyksiä tämän opinnäytetyön pohjalta ei voida tehdä ja siten johtopäätösten tekeminen vaatisi huomattavasti laajempaa otantaa. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän toteutumisen kannalta tulokset ovat kuitenkin merkittäviä. Opinnäytetyön tekijälle osallistujien kanssa käydyt keskustelut vahvistavat, että prosessi on rakennettu oikealla tavalla ja sille asetettu tavoite on mahdollista saavuttaa. Tuloksena tämä ei automaattisesti tarkoita, että sama tapa toimii toisen ryhmän kanssa ja varmistaa onnistuneen tuloksen myös silloin.

## **8.2 Työelämässä tarvittava osaaminen**

Kyselyn Työelämässä tarvittavasta osaamisesta (liite 2) oli tarkoitus toimia kehittämisprosessin aihetta käsittelevänä, syventävänä sekä määrittelevänä aineiston tuottamisen muotona. Kysely toteutettiin neljännen työpajan aikana ja se koostui seitsemästä kysymyksestä.

Aineisto on litteroitu, jonka jälkeen kyselyn analysoinnissa on käytetty apuna sisällönanalyysiä sekä teemoittelua. Osassa vastauksissa otetaan esille määrällisiä tuloksia, osa vastauksista esitetään kvalitatiivisina. Aihetta ei ole tutkittu aiemmin, joten tulosten esittäminen perustellusti ja selkeästi on keskiössä. Kyselyyn vastasivat kaikki 9 osallistujaa ja vastausprosentti oli 100%. Otos muodostui kaikista kehittämisprosessin osallistuneista toimijoista.

### **Osaamisen osa-alueet**

Kysymyksellä millaista osaamista työssäsi tarvitaan, pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden näkemyksiä työn vaatimista osaamistarpeista. Aineiston teemoittelun kautta vastauksista muodostui viisi yläkäsitettä, joihin osaaminen voidaan jakaa: työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, substanssiosaaminen, asiakastilanteisiin liittyvää osaaminen, perustyön tekemiseen sekä ihmisen kokonaisvaltaiseen kehitykseen liittyvää osaaminen.

Määrällisesti eniten vastauksista kosketti jollain tavalla työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja persoonasta kumpuavaa osaamista. Kolme vastaajista oli tuonut esille arvojen ja etiikan olevan osaamisalue, jota työssä tarvitaan. Yhtä moni oli pitänyt omien tunteiden hallintaa sekä työn rajaamista tärkeänä osaamisalueena. Kaksi vastaajista oli nostanut seuraavia osaamisalueita tarpeellisiksi: ammatillisuus, paineensietokyky sekä organisointi. Lisäksi yhtä moni piti malttia ja rauhallisuutta tarvittavana osaamisena työtä ajatellen. Kaksi vastaajista nosti esille oman harrastustoiminnan sekä luovien toimintojen osaamisen tarpeelliseksi omassa työssä. Yksittäisiä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä osaamisalueita nimettiin joustavuus, johdonmukaisuus, vastuunotto, suvaitsevaisuus sekä oman toiminnan vaikutusten ymmärtäminen.

Substanssiosaamisessa vastaajat pitivät spesifisti alan työhön sekä palvelujärjestelmään liittyvää osaamista tärkeimpänä. Lakiin liittyvä osaaminen nähtiin myös tärkeänä. Lisäksi yksittäisissä vastauksissa nostettiin esille pohjakoulutuksen merkitys sekä käytäntöihin liittyvä osaamisen merkitys.

Vastaajat pitivät asiakastilanteissa vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja tärkeänä osaamisena. Neuvotteluosaaminen sekä verbaalisuus nähtiin myös tarpeellisena osaamisalueena kolmasosassa vastauksista. Tilannetaju osaamisena tuotiin esille kolmessa vastauksessa. Yksittäisiä vastauksia annettiin ihmisten ja tilanteiden lukutaidosta, roolitaidoista sekä reagoinnista.

Perustyössä vastaajat pitivät tärkeänä arjen hallintaan ja arkeen yleisesti liittyvää osaamista. Tämän lisäksi hoidollisuus sekä dokumentointiin liittyvä osaaminen nostettiin esille. Kaikki nämä kolme teemaa esiintyivät kolmessa vastauksessa. Kriisityön osaaminen nostettiin tarvittavaksi osaamisalueeksi kahdessa vastauksessa ja yksittäisenä vastauksena mainittiin tiimitaidot.

Viidentenä osaamisteemana vastauksista nousi esille ihmisen kokonaisvaltaiseen kehitykseen liittyvä osaaminen. Viidessä vastauksessa tuotiin esille, että työ vaatii osaamista ja ymmärrystä ihmisen kehitykseen liittyen. Lisäksi tärkeänä pidettiin psykiatrista osaamista ja erilaiseen oirekuviin liittyvää osaamista.

## **Persoonaosamisen osa-alueet**

Toisessa kysymyksessä piti tuoda esille asioita, joista persoonaosaminen vastaajan mukaan koostuu. Persoonaosamisen nähtiin koostuvan kaikkien vastaajien kesken hyvin samankaltaisista asioista. Viisi vastaajista näki persoonaosamisen koostuvan elämäkokemuksista. Neljän vastaajan mukaan persoonaosaminen koostuu oman persoonan vahvuuksista sekä heikkouksista. Vastaajien mukaan persoonaosaminen on taitoa ottaa käyttöön ja hyödyntää omat heikkoudet ja vahvuudet. Heikkoudet ja vahvuudet mainittiin yhteensä kuudessa vastauksessa yhdeksästä.

Kolme vastaajista piti kasvatusta ja perimää osana persoonaosamista. Neljän vastaajan mukaan arvot ja toisaalta myös asioihin suhtautuminen sekä asenne nähtiin olevan osa persoonaosamista. Kaksi vastaajaa pitivät työkokemusta persoonaosamisen osa-alueena. Yksittäisiä persoonaosamisen muodostajia olivat vuorovaikutus, asioiden käsittely, kulttuuritausta, temperamentti, luonne, koulutus sekä unelmat ja haaveet.

## **Tulos: persoonaosaminen näkyy toiminnassa, vuorovaikutuksessa**

Kolmanneksi kysyttiin, millaisissa asioissa persoonaosaminen näkyy työssäsi. Keskeistä oli, että persoonaosaminen nähtiin osaksi jokaista asiakastilannetta ja kokonaista toimintaa siinä eli persoonaosaminen näkyy vuorovaikutuksessa:

”Persoonaosaminen näkyy työssäni tavassa reagoida erilaisissa tilanteissa ja käsitellä työssä kohdattavia asioita. Persoonaosaminen näkyy kokonaisvaltaisesti tavassa tehdä työtä suhteessa asiakkaisiin, työkavereihin, yhteistyötahoihin, esimieheen/työnantajaan ja itseen sekä laajemmassa kuvassa yhteiskuntaan.” (Osallistuja 2.)

Vuorovaikutustilanteet asiakkaiden kanssa olivat vastaajien mukaan niitä, joissa persoonaosaminen tulee esille. Persoonaosamisen koettiin näkyvän työssä asiakkaiden kanssa kohtaamistilanteissa muun muassa asiakkaan



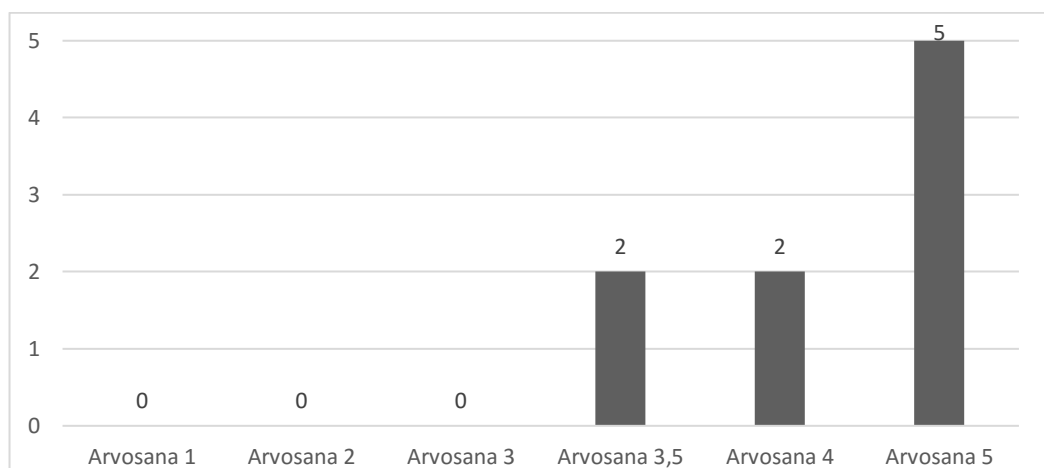
vastaanottamisessa sekä siinä, miten asiakas avautuu työntekijälle ja suhtautuu tähän. Persoonaosaaaminen koettiin olevan osa työntekijän omaa toimintaa niin lähestymistä, puhetta kuin juuri kohtaamista.

Kollegasuhteessa persoonaosaaaminen koettiin näkyvän myös vuorovaikutuksessa, esimerkiksi puheessa aivan kuten asiakkaiden kanssa. Vastaajien mukaan persoonaosaaaminen on osa työhön sitoutumista, luottamista kollegaan sekä toiselle tilan antamista. Vastaajien mukaan persoonaosaaaminen näkyy arjen järjestämisessä sekä asioiden hoitamisessa.

Vastaajien mukaan persoonaosaaaminen näkyy suhtautumisessa asioihin, henkilökohtaisesti kyvyssä muuntautua tilanteen vaatimalla tavalla sekä reagointi- ja käsittelytavoissa. Vastaajat toivat useassa kohtaa esille, että juuri toiminnassa persoonaosaaaminen tulee näkyväksi. Erään vastaajan mukaan persoonaosaaaminen näkyy työssä vahvuutena kohdata lähes mitä tahansa.

### **Tulos: persoonaosaaamisen merkitys työelämässä tärkeä**

Viisi vastaajista koki persoonaosaaamisen erittäin tärkeäksi ja antoi tälle arvosanan viisi. Kaksi vastaajista arvotti persoonaosaaaminen neljän arvoiseksi ja kaksi arvosanalla 3,5 (kuvio 6). Keskiarvoksi persoonaosaaamisen merkitykselle vastaajien arvosanoista tuli neljä eli aihetta pidetään tärkeänä.



Kuvio 6. Persoonaosaaamisen merkitys työelämässä.

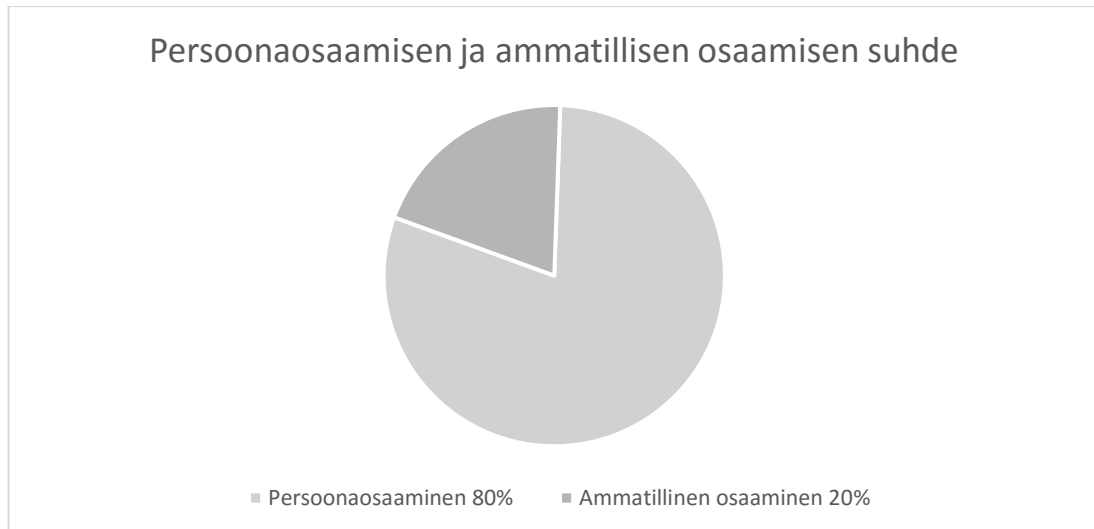
Kaksi vastaajista, jotka olivat antaneet arvosanaksi 3,5, perustelivat valintaansa sillä, että tulisi kyetä erottamaan persoonaosaaamisesta hyödyksi oleva ja näin

toiminta olisi yhtenäistä. Toinen vastaajista koki, että työtä tehdään omalla persoonalla, mutta tästä huolimatta omat arvot on joskus laitettava syrjään ja oltava ammatillinen: ”Täytyy kyetä erottamaan, mikä persoonaosaaminen on hyödyksi.” (Osallistuja 5).

Vastaajat, jotka arvottivat persoonaosaamisen tärkeyden arvosanalla neljä tai viisi, perustelivat valintaansa muun muassa sillä, että pelkkä teoriaosaaminen ei riitä vaan myös persoonan on oltava soveltuva työhön. Persoonaosaaminen työssä nähtiin tärkeäksi, koska jokaisella on vahvuudet sekä heikkoudet, joita voidaan hyödyntää: vastaajat puhuivat persoonallisesta osaamisesta. Persoonaosaaminen arvotettiin työssä korkealle, koska työtä tehdään omalla persoonalla, ja koska jokaisen tulisi olla tietoinen oman persoonan suhteesta ammatilliseen minään. Yhden vastaajan mukaan persoonaosaaminen on työssä yksi tärkeimmistä asioista. Yksi vastaajista korosti työntekijöiden erilaisuuden olevan valttia, ja tämän vuoksi persoonaosaaminen on tärkeää.

Persoonaosaaminen koettiin tärkeäksi asiakastyön näkökulmasta siinä, että asiakkaalle välittyy kokemus aidosta kohtaamisesta. Toisaalta persoonaosaamisen tärkeyttä vastauksissa korostettiin, koska silloin teoriassa opituista asioista saa kaiken irti. Tärkeys tuotiin esille perustellen työn olevan asiakkaiden kanssa tapahtuvaa toimintaa: ”Mielestäni jokaisen tulisi olla tietoinen oman persoonan suhteesta ammatilliseen minään” (Osallistuja 6).

Kyselyssä rinnastettiin ammatillinen sekä persoonaosaaminen, joista työntekijän tuli valita tärkeämmäksi kokema osaamisen alue (kuviot 7). Seitsemän vastaajista valitsi persoonaosaamisen. Yksi vastaajista valitsi molemmat: ”Jokaisen on osattava, mutta se, miten osaat, on sitä persoonaosaamista” (Osallistuja 4).



Kuvio 7. Persoonaosaamisen ja ammatillisen osaamisen suhde.

Perusteluna persoonaosaamisen valinnalle vastaajat kokivat, että persoonaosaaminen tukee ja vie eteenpäin saatua ammatillista osaamista. Kokemusten sekä käytännön koettiin olevan kirjatietoa tärkeämpiä. Vastaajat toivat esille, että ammatillinen osaaminen on sisäistettävä osaksi persoonaa muutoin osaaminen jää ulkoiseksi ja irralliseksi. Yksi vastaajista toi esille näkemystään sekä kokemustaan siitä, että on tavannut paljon kouluttamattomia ihmisiä, joilla on kuitenkin paljon persoonaosaamista, joka näkyy käytännön työssä. Perusteluissa tuli esille myös, että kirjaosaaminen on usein irti arkitodellisuudesta toisin kuin persoonaosaaminen. Vastaajat olivat pohtineet ammatillisen ja persoonaosaamisen suhteita. Vastaajat toivat esille ammatillisen osaamisen vain tukevan persoonaosaamista ja persoonaosaaminen vie voiton suhteella 70:30: "...minä päihittää kirjatiedon" (Osallistuja 3). "Ammatillinen osaaminen on vain tukemassa persoonaosaamista" (Osallistuja 8).

Yksi vastaajista valitsi ammatillisen osaamisen olevan persoonaosaamista tärkeämpää. Perusteluina valinnalle todettiin molempien osaamisalueiden olevan rinnakkain ja ammatillisen teoretiedon lisäksi tarvitaan aina persoonaltaan soveltuva ihminen. Vastaaja koki, että nykypäivää ajatellen, hän valitsisi enemmän ammatillisen osaamisen, koska kokee nykypäivän työskentelyyn sisältyvän yksilöllisen ja avoimen asiakkaan tarkastelun: "Yksittäisissä tilanteissa persoonaosaaminen voisi olla paras vaihtoehto, mutta yleistettynä sääntönä ammatillinen osaaminen." (Osallistuja 5).

## **Tulos: kartoitus ja tunnistaminen avaimina persoonaosaamisen kehittämiseen**

Kyselyn perusteella tuloksena voidaan pitää, että persoonaosaamista tulisi ensin kartoittaa, jotta sitä voitaisiin hyödyntää enemmän. Useampi vastaaja toi esille omien heikkouksien ja vahvuuksien löytämisen ja niiden kehittämisen. Myös kollegan vahvuuksien tunnistaminen nähtiin tärkeänä. Kollegan antama palaute nähtiin kehittämisen kannalta hyvänä, sillä itse ei välttämättä näe omaa mahtavuuttaan kuten yksi vastaajista asian ilmaisi. Heikkouksien tunnistamisen kautta tulisi löytää uusia käytettäviä keinoja. Rohkaisu vahvuuksien käyttöön niin omalta kuin kollegan kohdalta nähtiin merkityksellisenä kehittymisen kannalta. ”Työntekijän tulisi saada koulutusta aiheeseen, jotta hänen tietoisuus omasta osaamisesta lisääntyisi” (Osallistuja 6).

Koulutus nähtiin kehittämisen kannalta olennaisena: näin myös oma tietoisuus asiasta lisääntyisi. Yksi vastaajista koki, että resurssit harrastamiseen ja itsensä kehittämiseen kehittävät samalla myös persoonaosaamista. Erilaisten tilanteiden harjoittelu nähtiin yhtenä kehittämisen muotona. Tätä kautta oppisi ymmärtämään, mitä tekee ja miksi, ja toiminta olisi tietoisempaa.

Vastaukset kehittämiseen liittyen koskivat myös vahvasti yksilöä itseään. Kehittämisen nähtiin olevan yksilöllistä ja riippuvan täysin persoonasta. Oma tiedostava ja innostunut asenne nostettiin esille. Vastauksissa tuli esille myös oma hakeutuminen haastaviin ja ainutlaatuisiin työkokemuksiin. Persoonaosaamisen kehittämisen kannalta moniammatillisuus sekä työn kierto ja sitä kautta tuleva uuden oppiminen nähtiin tärkeänä. Yksi vastaajista koki, että myös kierto henkilökunnassa edesauttaa persoonaosaamisen kehittymistä.

Persoonaosaamisen lomaketta hyödynnettäisiin oman osaamisen jakamiseen työyhteisössä. Lomakkeen avulla voitaisiin nähdä, olisiko itsellä opittavaa toisilta ja hyötyisikö itse toisten osaamisesta. Edelleen vahvuuksien ja heikkouksien esiin nostaminen tuotiin esille: vahvuuksien vahvistamista edelleen ja

heikkouksien tunnistamista. Lomake nähtiin osana arkipäivän työntekoa: ”Hyödyntäisin vahvistamalla vahvuuksia ja tunnistamalla heikkouksia ja omaamalla muiden hyviä ominaisuuksia” (Osallistuja 4).

Erillisiä tilanteita lomakkeen käyttämiseen nimettiin muun muassa kehittämiskeskustelu sekä työhaastattelutilanteet. Lomakkeen nähtiin ohjaavan omaa toimintaa arjessa niin työyhteisössä kuin asiakkaiden kanssa. Lomaketta pidettiin hyödyllisenä opiskelijoille, uusille työntekijöille ja johdolle. Lomaketta päivitetäisiin kokeilemalla uutta: ”Luulisin, että tätä käytetään koko ajan tiedostamatta sitä itse” (Osallistuja 1).

Kyselyn perusteella työntekijän tarvitsema osaaminen voidaan tiivistää kolmeen osaamisen alueeseen:

1. Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet
2. Vuorovaikutusosaaminen
3. Substanssi- ja perustyön osaaminen

Vaikka kysely oli suunnattu tiettyssä sosiaalialan yksikössä toimiville työntekijöille, voidaan samat osaamisen alueet nähdä missä tahansa sosiaali- ja terveysalan työssä tahansa. Itse asiassa lista pätee myös sosiaali- ja terveysalan ulkopuolisiin töihin.

Persoonaosaaaminen nähtiin olevan elämäkokemuksia, vahvuuksia ja heikkouksia, kasvatusta ja perimää sekä arvoja ja asenteita eli tiivistäen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Nämä henkilökohtaiset ominaisuudet näkyvät työssä eli toiminnassa. Sosiaali- ja terveysalalla toiminta tarkoittaa suurilta osin vuorovaikutusta asiakkaiden sekä kollegoiden kanssa. Kartoittamalla persoonaosaaamiseen liittyviä osa-alueita löydetään keinot tehdä ammattitaito näkyväksi. Kartoittamalla persoonaosaaamisen osa-alueita saadaan näkyväksi työntekijän ammattitaito sekä mistä persoonaosaaamisen liittyvä ammattitaito on peräisin.



Kuvio 8. Persoonaosaamisen näkyminen käytännössä.

### 8.3 Kehittämisen loppuarviointi

Kehittämisen loppuarviointi (liite 3) toteutettiin viidennessä työpajassa. Viides työpaja oli tarkoitettu pelkästään kehittämisen arviointiin sekä loppukeskusteluun ja mahdollisiin kysymyksiin prosessista. Loppuarviointiin vastasivat kaikki prosessiin osallistuneet yhdeksän toimijaa. Vastausprosentti loppuarvioinnissa oli 100%.

Loppuarvioinnissa pyydettiin arviointia kolmesta ensimmäisestä työpajasta, jotka keskittyivät erilaisiin harjoituksiin persoonaosaamisen näkyväksi tekemiseksi ja työntekijän tueksi aiheen työstämiseen sekä käsittelyyn. Arvioinnissa käsiteltiin lyhyesti persoonaosaamista aiheena. Tämä jätettiin pieneksi osaksi, koska kehittämisen aikana tehty välikysely keskittyi käsitteen tarkasteluun tarkemmin. Arvioinnin lopussa kehittämisen loppuarviointiin annettiin kokonaisarvosana sekä pyydettiin sanallista palautetta kehittämisen loppuarviointista kokonaisvaltaisesti, myös kehittämisen loppuarviointia pyydettiin arvioimaan.

#### Tulos: persoonaosaaminen aiheena pelkästään positiivista

Ensimmäisessä kohdassa vastaajien tuli ympyröidä persoonaosaamista kuvaava adjektiivi. Alla lihavoituna adjektiivit sekä valintojen määrät.

<b>tärkeä - 5</b>	<b>uusi - 3</b>	tarpeeton - 0
vanhanaikainen - 0	tylsä - 0	<b>tarpeellinen - 5</b>
vaikea - 0	yliarvostettu - 0	<b>merkityksellinen - 6</b>
liian syvälinen - 0	korkealintoinen - 0	<b>aliarvostettu - 5</b>

**merkityksellinen - 6**

vaikeasti ymmärrettävä - 0

**liian vähälle huomiolle jäänyt - 6**

**käytännön työtä tukeva - 5**

Vastaajat pääsivät kertomaan vielä tarkemmin oman näkemyksensä siitä, mitä persoonaosaaminen heidän mielestään on. Useissa vastauksissa esiin nousivat henkilökohtaiset taidot ja niiden tunteminen. Lisäksi persoonaosaaminen nähtiin oman osaamisen sekä vahvuuksien hyödyntämisenä sekä käyttöön jalostamisena. Tuotiin esille myös näkökulma siitä, että omaa osaamista jaetaan muiden käyttöön. Näkökulmana tuotiin oman persoonan tunteminen, itsensä tiedostaminen ja näiden hyväksi käyttäminen. Vastauksissa tuotiin esille persoonaosaamisen olevan hyvää itsetuntemusta.

Persoonaosaamisen koettiin olevan välttämätön osa asiakastyötä, tulevaisuutta ja uudenlainen näkökanta asioihin. Persoonaosaamisessa koettiin nuoruuden ja kokemuksen kohtaavan. Persoonaosaaminen nähtiin olevan myös tilannetajua. ”Parhaimmillaan ammatillisuutta vahvistavaa, pahimmillaan ammatillisuutta heikentävää”, vastasi yksi osallistujista.

### **Tulos: työpajat tukivat teemojen käsittelyä**

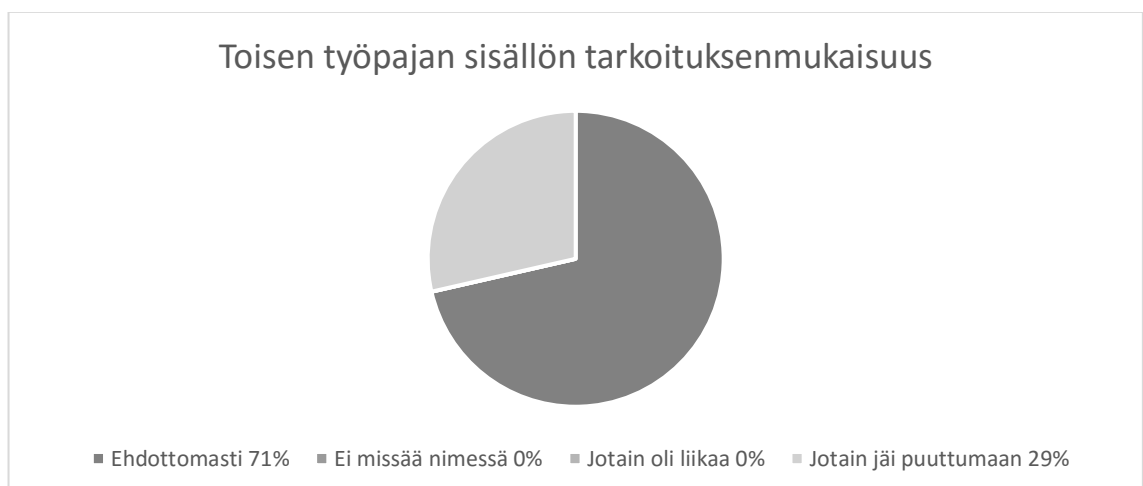
Ensimmäinen työpaja koettiin onnistuneen hyvin. Osio koettiin hyväksi, ja samoin työpajan toteutus. Osaamisalue nähtiin laajaksi, ja suhteessa käytössä olevaan aikaan työpaja onnistui hyvin. Henkilökohtaisesti osallistujat toivat esille, että henkilökohtainen kokemus vahvistaa osaamista ja tuo näkökulmaa työhön. Yksi vastaajista perusteli, että omiin piirteisiin ja arvoihin tulee tutustua ja hyväksyä ne, jotta niitä voi käyttää tai olla käyttämättä. Työpajassa käsitellyt teemat olivat keskeisiä ajatellen persoonaosaamisen tekijöitä. Työpajaan varattu aika oli tärkeään asiaan liian lyhyt.

”Työpajan sisältö tuki työntekijän oman elämänhistorian sekä kokemusten vaikutusta persoonaosaamiseen ja sen ymmärtämiseen” (Osallistuja 9).



Kuvio 9. Ensimmäisen työpajan tarkoituksenmukaisuus.

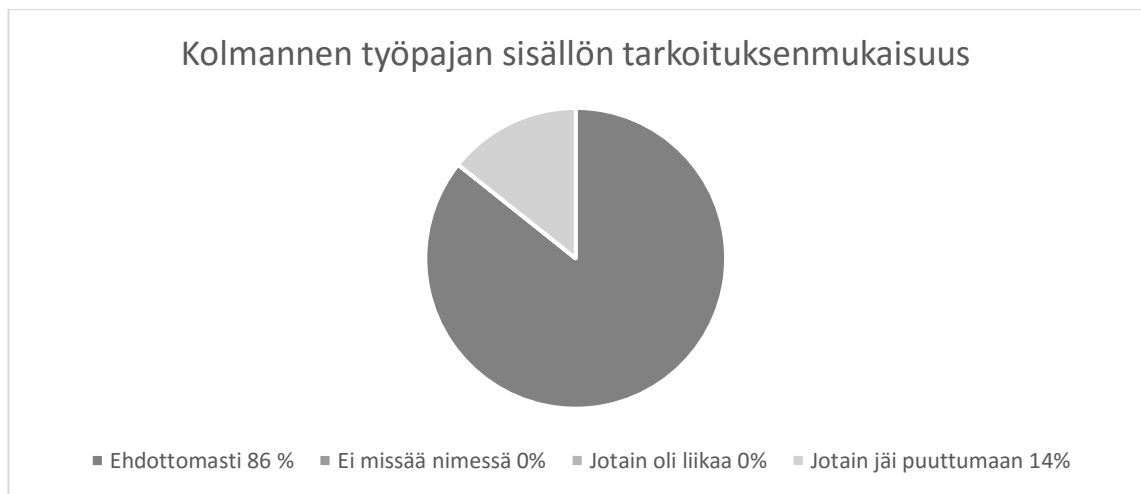
Perusteluina toisen työpajan onnistumiselle osallistajat kokivat harjoitusten olleen hyviä. Draamaharjoituksen onnistuminen koettiin riskiksi. Palautteen antamisen merkitystä korostettiin ja koettiin objektiivisen mielipiteen kuulemisen itsestä olevan tärkeää. Oman toiminnan näkyväksi tekeminen itselle ja muille nähtiin tärkeänä. Tätä kautta hahmottaminen, missä tulee parantaa. Hyvää palautetta koettiin annettavan liian vähän. Työpaja oli monipuolinen. Kysymyksenä esitettiin, voisiko draamaa olla enemmän. Yksi vastaajista koki kollektiivisesti, etteivät he osallistujina olleet ihan ymmärtäneet työpajan sisältöä ja harjoitukset olivat menneet huumorin puolelle.



Kuvio 10. Toisen työpajan tarkoituksenmukaisuus.



Perusteluina kolmannen työpajan onnistumiselle todettiin itsen tarkastelun olevan oleellista. Temperamentteihin olisi vastaajan mukaan voitu perehtyä tarkemmin. Työpajan valmistelut koettiin hyvinä samoin materiaalit. Vastaajat toivat esille, että joutui pohtimaan, millaisia tyyppejä heillä on töissä ja miten niitä voisi hyödyntää erilaisten asiakkaiden kanssa. Samankaltaisuuksien löytyminen ja yhtenäisten tyylien vahvuudet koettiin tärkeänä havaintona ja että kaikki tyylit ovat tärkeitä. Harjoitukset koettiin tukevan niin koko työporukan persoonaosaamista kuin myös henkilökohtaisella tasolla.

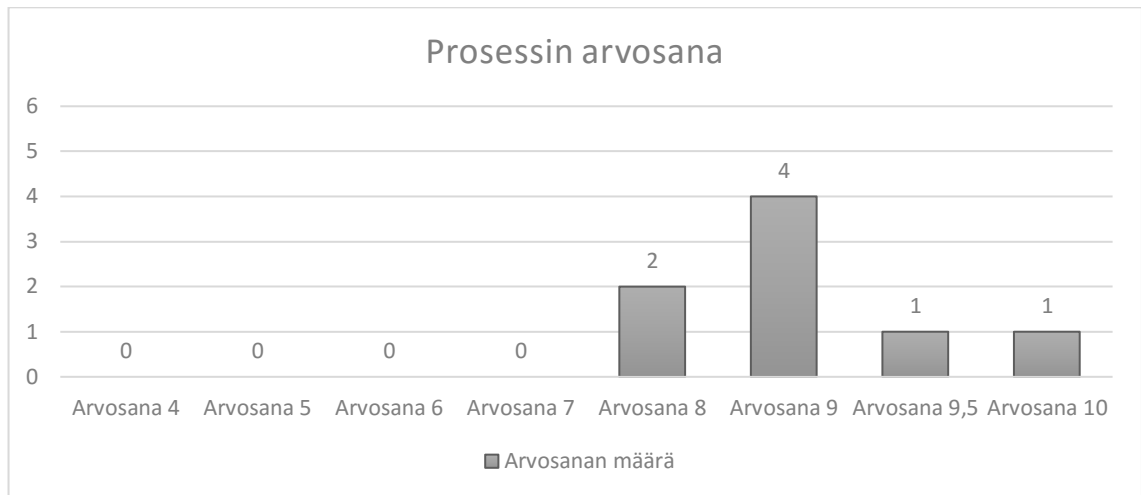


Kuvio 11. Kolmannen työpajan tarkoituksenmukaisuus.

### **Tulos: prosessi herätti ajatuksia - aikaa olisi pitänyt olla enemmän**

Prosessille annettua kokonaisarvosanaa perusteltiin muun muassa sillä, että kehittämisen eli neljäs työpaja ei ollut auennut osallistujalle, muut työpajat koettiin erinomaisina. Työpajojen sisällöt koettiin hyvinä, ohjaus selkeänä, ajankäyttö hyvänä ja että työpajat olivat hyvin rakennettuja. Kokonaisuutena prosessi koettiin toimivaksi ja ajatuksia herättäväksi. Vastaaja harmitteli sitä, etteivät kaikki päässeet osallistumaan kaikille kerroille. Yksi vastaajista koki, että vieraille työporukalle kehittämisprosessi olisi toiminut paremmin.

”Työpajat olisivat voineet kestää pidempään ja harjoitusten tekemiseen olla enemmän aikaa” (osallistuja 7).



Kuvio 12. Kehittämisprosessin kokonaisarvosana.

”Kaikissa missä olin mukana, vahvistui oman osaamisen positiiviset puolet” (Osallistuja 5).

”Innostava ja mielenkiintoa herättävä” (Osallistuja 2).

Osallistujat muuttaisivat kehittämissuorustusta niin, että siihen olisi käytettävissä enemmän aikaa. Ajankäyttö tuotiin esille useamman vastaajan toimesta. Teorian osuus koettiin tärkeänä ja siihen perehtyminen syvemmin nostettiin esille. Myös asiaan pohjustamiselle kaivattiin enemmän aikaa. Muutostarpeena koettiin myös, että kaikkien olisi pitänyt olla mukana jokaisella kerralla. Työyhteisön persoonaosaamisen näkyväksi tekeminen työkalun muotoon tuotiin esille muutoskohteena.

Kehittämissuorustusta koettiin ajatuksia herättävänä ja muistuttavana monista asioista. Kun tiedostaa jonkin asian, tämä näkyy myös käytännössä. Eräs osallistuja oli jäänyt pohtimaan, kuinka työssä voisi hyödyntää enemmän toisten vahvuuksia ja miten itse pystyy vaikuttamaan siihen, että toisen vahvuudet työkaluna tulevat paremmin esille. Myös omien vahvuuksien omaan ja työyhteisön käyttöön nähtiin tärkeänä, mutta pohdittiin myös sitä, että on tärkeää erottaa, mikä persoonaosaamisen osa-alue liittyy omaan työhön.

Yksi osallistuja koki, että prosessin jälkeen oli tietoisempi, miten asennoituu asioihin ja miten kohtaa asiakkaan. Alkuun kehittämisprosessi oli herättänyt pelonsekaista tunnetta, koska joutui miettimään ja tutkimaan itseään. Prosessi oli saanut huomioimaan persoonan käyttöä omassa työssä ja missä tämän lähtökohdat ovat. Prosessi toi ajatuksen, että asioihin voi suhtautua monella tavalla. Prosessi sai aikaan ajattelemista. Eräs osallistuja toi esille, että olisi ollut kiinnostavaa päästä osallistumaan kaikkiin työpajoihin:

”Heräsin pohtimaan persoonaosaamista, sen merkitystä ja tärkeyttä. Persoonaosaamisen tulisi huomioida jo opiskelijavalintavaiheessa eikä poistaa soveltuvuuskokeita kuten olen kuullut olevan suunnitelmissa.” (Osallistuja 4.)

Kehittämis ehdotukset koskivat pääosin prosessin sisältöjä, ei niinkään vetäjää, vaikka toive olikin. Osaamisen kartoittamiseen ehdotettiin liitettäväksi osaamisen vahvistamista ja niiden harjoittamista. Muu kuin kirjallinen työskentely nähtiin hyvänä ja tarpeellisena. Prosessin läpikäymiseen toivottiin enemmän aikaa ja alussa koko kehittämisprosessin aikataulusta. Teorian läpikäymisen osalta kehittämisenä todettiin, että alkuun lyhyesti teoriaa ja sitä kautta käyttöön. Tämän jälkeen oli pohdintaa, miten ottaisi omalla kohdalla teoriassa esitetyn asian käyttöön. Teorian paikka työpajan alussa nähtiin tärkeänä. Yhtenä käsiteltävänä osa-alueena ehdotettiin arvostavan kohtaamisen kehittämistä suhteessa asiakkaisiin ja työkavereihin ja säännöllistä palautteen antamista toisille työyhteisössä.

Kysymyksenä esitettiin, miten persoonaosaamista voisi jakaa ja näin hyödyntää työyhteisössä. Persoonaosaamisen näkökulmasta pohdittiin myös työnjaollisia asioita.

#### **8.4 Opinnäytetyön tuotos**

Kehittämistyönä toteutetun opinnäytetyön tuloksena syntyy aina tuotos. Tuotos sisältää uutta tietoa mutta myös innovaation, joka on kokonaan uusi tai aikaistaan parempi. Tuotos voi olla esimerkiksi opas, malli tai toimintatapa. (Salonen 2013, 25.)

Tämän opinnäytetyön tuotosta voidaan pitää Ojasalon ym. (2014, 82-85) esittämänä innovaation luomisena. Innovaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi uutta toimintamallia, pyrkimyksenä on hyöty. Tässä opinnäytetyössä ei sovellettu innovaatiotutkimuksen lähtökohtia tai edetty sen vaiheiden mukaisesti. Tämän opinnäytetyön kohdalla puhutaan vähittäisin muutoksin syntyvästä innovaatiosta. Innovaatioiden nähdään syntyvän oikeassa elämässä todellisista tarpeista. Lähtökohtana voi olla yksittäisen ihmisen ajatus tai keskustelu toisen kanssa. Yksi merkittävin maailmanlaajuinen tämänkaltainen innovaatio on Facebookin luominen ja Suomen tasolla Supercell. Liike-elämässä innovaatiot tuovat kilpailuetua ja niillä nähdään olevan merkittäviä positiivisia vaikutuksia koko organisaation näkökulmasta. Innovaatiotoiminnalla pyritään luomaan täysin uutta kuten palvelutuote tai toimintamalli, näin myös tässä opinnäytetyössä.

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessin tuotoksena syntyi runko ja siihen liittyvä lomakkeisto persoonaosaamisen näkyväksi tekemistä, työstämistä sekä kokoamista varten. Lomakkeet ja menetelmät eivät toimi sellaisenaan työskentelyssä vaan vaativat dialogia ja vuorovaikutteista toimintaa. Opinnäytetyön tuotosta on tarkoitus edelleen kehittää ja käyttää aiheen kouluttamiseen. Kehittämisprosessin aikana lomakkeet ovat olleet pelkistetyssä muodossa, sillä ne ovat olleet testattavana ja kehitettävänä. Jatkon koulutus käyttöön lomakkeet sekä koontilomake tullaan visualisoimaan uudelleen. Tämän opinnäytetyön puitteissa edellä mainittu ei kuitenkaan ollut rajallisen ajan vuoksi mahdollista. Kehittämisprosessin aikana mallinnettiin kolmen työpajan runko sekä alustava versio persoonaosaamisen koontilomakkeesta, jotka ovat raportin liitteenä (liitteet 4-5).

## 9 Pohdinta

Tässä luvussa pyritään kehittämisprosessin sekä tulosten kriittiseen tarkasteluun sekä arviointiin. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan kehittämisprosessia kokonaisuutena. Toinen alaluku käsittelee opinnäytetyön keskeisimpien tulosten

sekä kehittämisprosessin tuotoksen onnistumista. Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelun jälkeen nostetaan esille kaksi jatkokehittämisideaa.

### 9.1 Kehittämisprosessin tarkastelu ja arviointi

Arviointi kuuluu tutkimuksellisen kehittämistyön viimeiseen vaiheeseen. Arviointia tapahtuu kuitenkin läpi prosessin, ja tällöin arviointi toimii kehittämistyön suuntaavana tekijänä. Kehittämisprosessin aikana tehty arviointi toimii myös palautteena prosessiin osallistuville. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 47.) Tein prosessiin ja sen etenemiseen liittyvää arviointia koko kehittämistyön ajan. Erityisen merkittävä ja tärkeä kohta arvioinnille oli jokaisen työpajan jälkeen, jolloin arvioin kriittisesti prosessin etenemistä sekä seuraavan työpajan sisältöä. Jokaisen työpajan jälkeen läpikäytyjä asioita, menetelmiä sekä prosessin etenemistä piti tarkastella ja arvioida.

Itsearviointi on osa kehittämistyön tekemistä. Tämän kehittämisprojektin osalta tekemäni itsearviointi on henkilökohtaista. Sen lisäksi, että olen käyttänyt reflektointia menetelmänä läpi kehittämisprosessin, on koko prosessia arvioitava myös henkilökohtaisesti. (Seppänen-Järvelä 2004, 24.) Seppänen-Järvelä (2004) toteaa itsepetoksen olevan uhka itsearvioinnille. Arvioitsija osoittaa kypsyyttä kohdentamalla arviointia kriittisiin ja vaikeisiin pisteisiin eikä pelkää itseä kiinnostaviin teemoihin. (Seppänen-Järvelä 2004, 45.)

Tunnistan tämän opinnäytetyön kriittisimmiksi kohdiksi aiheen valinnan sekä käsitteellistämisen. Lisäksi kehittämisprosessin eteneminen niin sanotusti kahdessa tasossa on opinnäytetyön onnistumiselle haastavaa. Aiheen valinta on luonnollisesti määrittänyt työn etenemistä suuressa määrin. Kriittiseksi aiheen valinnan tekee, ettei aihetta ole tutkittu aiemmin tai ainakaan opinnäytetyön tekijä ei ole vastaavia töitä ennen opinnäytetyön prosessia eikä sen aikana löytänyt. Aiheen valinta pohjautui täysin kirjoittajan omaan näkemykseen ja mielenkiintoon aihetta kohtaan. Toisaalta tällä on saatu varmistettua mielenkiinnon pysyminen yllä läpi haastavan kehittämis- ja opinnäytetyöprosessin tekijälle itselleen. Tehtyjen töiden puuttuminen on tuottanut haastetta työn suunnan löytymisestä

niin isoissa kuin pienissäkin asioissa. Kaikki on pitänyt lähteä tekemään lähes tyhjästä.

Kriittisimmäksi tekijäksi tämän opinnäytetyön suhteen tunnistan aiheen käsitteellistämisen. Onko tarpeen lähteä keksimään uusi käsite, kun on olemassa jo vastaavia? Persoonasaaminen käsitteenä on uusi eikä sitä tunnisteta. Käsitteellistämisen taustalla on lukuisia tunteja teoriaan tutustumista sekä lukemista, pohdintaa sekä vuoropuhelua niin opinnäytetyön ohjausryhmässä että muiden osallistuvien tahojen kanssa. Olen tehnyt täysin itsenäisen päätöksen aiheen käsitteellistämisen suhteen. Tiedostan, että vastaavanlaisia termejä on olemassa, mutta mitä enemmän olen aiheeseen perehtynyt ja vienyt kehittämisprosessia eteenpäin, olen vakuuttunut käsitteellistämisen tärkeydestä ja sen tarpeellisuudesta. Mielestäni nuo lähelle persoonasaamisen termiä tulevat käsitteet eivät kuitenkaan kuvaa sisältöä riittäväällä tavalla. On luonnollista, että sosiaali- ja terveysalan työssä persoonan ollessa työn keskiössä puhutaan myös persoonasaamisesta.

Kehittämistyön eteneminen niin sanotusti kahdessa tasossa asettaa prosessille haasteita. Tästä kehittämisprosessista voidaan erottaa kaksi päällekkäistä kehittämisen tasoa. Toinen näistä kulkee opinnäytetyön tekijän toimesta ja toiseen osallistuivat kehittämisen työpajoihin osallistuneet työntekijät. Opinnäytetyön tekijällä on roolina sekä viedä koko prosessia eteenpäin mutta myös varmistaa, että työntekijät osallistuvat toiseen kehittämisen tasoon. Huomionarvoista olisikin kysyä, mikä työpajoihin osallistuneiden työntekijöiden rooli oli kehittämisprosessin aikana ja olisiko kehittämisprosessin vetäjä yksin kyennyt samoihin tuloksiin yksin. Mielestäni ilman työpajoihin osallistuneita työntekijöitä, ei olisi kokonaista kehittämisprosessia eikä saatuja tuloksia. Kehittämisprosessi ei olisi edennyt ilman jonkinlaista pohjaa prosessille, jonka vetäjä loi. Tällä tarkoitan ensimmäiseen kolmeen työpajaan valmisteltuja aiheita sekä niihin liittyviä lomakkeita. Tämän kehittämistyön tein itsenäisesti käyttäen apuna teoriakirjallisuutta sekä omaa työkokemustani. Työntekijät osallistuivat lomakkeiden sekä aihepiirien testaamiseen sekä niiden kehittämiseen.

Arviointia voidaan toteuttaa joko sisäisesti, ulkoisesti tai molempia yhdessä. Sisäisessä arvioinnissa prosessissa mukana olleet suorittavat arvioinnin. Menetelminä voidaan käyttää muun muassa reflektiota tai erilaisia kyselyitä. Ulkoisella arvioinnilla tarkoitetaan luonnollisesti prosessin ulkopuolisen tekemää arviointia. Usein ulkoiseen arviointiin päädytään, kun kyseessä on laaja aineisto sekä suuri prosessi. Ulkoinen arviointi voi myös toimia sisäisen arvioinnin tukena ja näin ollen lisätä prosessin uskottavuutta. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 129.) Tämän kehittämisprosessin arviointi on toteutettu sisäisenä arviointina kehittämisprosessin vetäjän toimesta niin prosessin aikana keskustellen kuin myös loppupalautteen muodossa.

## 9.2 Opinnäytetyön tulosten sekä tuotoksen tarkastelua

Tämä opinnäytetyö on osa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opintoja ja kuten aiemmin todettua, toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistoimintana. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarkoitus ei ole pelkästään ratkaista käytännöstä nousevia ongelmia ja kysymyksiä vaan myös tuottaa uudenlaista tietoa. Tälläkin opinnäytetyöllä pyrittiin konkreettisen muutoksen lisäksi perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 22-23.)

Persoonaosaminen tässä opinnäytetyössä on määritelty osaamisen yläkäsitteeksi muun muassa kaikille niille työntekijän henkilökohtaisille ominaisuuksille, kokemuksille sekä arvoille, jotka tuottavat työntekijälle osaamista. Persoonaosaminen nähdään olevan inhimillistä ja siten aineetonta pääomaa. Karkeasti jaoteltuna persoonaosaminen rinnastetaan ammatillisen osaamisen rinnalle täydentäen työntekijän osaamisen kokonaisuutta. Aiheen valinta on noussut puhtaasti opinnäytetyön tekijän mielenkiinnosta aihetta kohtaan sekä sen vähäisestä roolista sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä ja kouluttamisessa. Persoonan käytöstä sosiaali- ja terveysalan työssä puhutaan toistuvasti mutta jostain syystä aiheen käsittely on vähäistä muulla kuin puheen tasolla. Pidän tärkeänä tuottaa kehittämisprosessin kautta uutta tietoa sekä muutosta nykyiseen tilanteeseen.

Kehittämisen prosessin aikana uutta tietoa sekä muutosta on haettu viiden toiminnallisen työpajan aikana. Opinnäytetyön tekijä kehitti alustavan pohjan käsiteltävistä teemoista sekä työpajojen sisällöistä harjoituksineen. Kehittämisen prosessiin osallistuneet toimijat kehittivät lomakkeita sekä teemoja edelleen osallistamalla työpajoihin. Samaan aikaan he tekivät menetelmien avulla näkyväksi omaa persoonaosaamistaan sekä tuottivat tietoa aiheen merkityksellisyydestä. Aineiston tuottamisen muotoina kehittämisen prosessin aikana käytettiin toiminnan lisäksi havainnointia, kyselyä sekä dialogia.

### **Persoonaosaamisen merkitys ja tiedostaminen**

Kehittämisen projektin taustalla on halu saavuttaa kehittämistavoite, jolla pyritään muutokseen suhteessa nykytilaan. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 217.) Muutoksen lisäksi tavoitteena on oppia. Siispä onnistuessaan kehittäminen tuottaa molempia: oppimista sekä muutosta. (Seppänen-Järvelä 1999, 70.)

Yksi tämän opinnäytetyön kehittämistehtävistä liittyi persoonaosaamisen aiheen sisällön, merkityksen sekä näkyväksi tekemisen tärkeyteen työelämässä. Kyseistä kehittämistehtävää lähestyttiin enemmän tutkimuksellisesta kuin kehittämisen näkökulmasta. Tutkimukselliset menetelmät toimivat apuna toteutettaessa tutkimuksellista kehittämistoimintaa, puhutaan kehittämistoiminnan tutkimuksellisesta luonteesta. Tutkimuksellisuus on alisteisessa asemassa kehittämiselle mutta sitä hyödynnetään tulosten nostamisessa yleiselle tasolle, käsitteellistämiseksi. Tavoite on pyrkiä kuvaamaan käsiteltävää ongelmaa. (Toikko & Rantanen 2009, 22.)

Yksi haastavimmista valinnoista prosessin aikana liittyi käsitteen valintaan. Valinta ei ollut yksiselitteinen. Kävimme ensimmäisen työpajan aikana keskustelua toimijoiden kanssa käsitteestä ja he niin sanotusti ostivat käsitteen heti itselleen. Heille sosiaali- ja terveysalan ammattilaisina käsitteen sisältö oli heti selvä. Tätä ennen olin toki käynyt keskustelua käsitteestä niin ohjaavan opettajan kuin opinnäytetyön ohjausryhmän jäsenten kanssa ja saanut sieltä näkökulmia käsitteen muodostamiseen. Lisäksi persoonaosaamista käsitteenä



käsiteltiin kehittämisprosessin aikana tehdyssä välikyselyssä (liite 2) sekä prosessin loppuarvioinnissa (liite 3).

Tämän opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että persoonaosaaminen aiheena on tärkeä ja vaatii lähempää tarkastelua. Toimijoiden vastatessa kysymyksiin persoonaosaamisesta aiheena, vastaukset olivat pelkästään positiivisia. Aihetta pidettiin muun muassa merkityksellisenä, tärkeänä, käytännön työtä tukevana sekä liian vähälle huomiolle jääneenä. Pelkästään tämä vahvistaa näkemystä siitä, että aihetta tulee käsitellä ja se koetaan tarpeelliseksi ja tärkeäksi. Aiheen tärkeyden lisäksi toimijoita pyydettiin pohtimaan persoonaosaamisen merkitystä työelämässä. Opinnäytetyön tuloksena voidaan pitää, että persoonaosaamisen merkitys työelämässä nähdään tärkeänä. Toimijat arvioivat aiheen merkitystä työelämään asteikolla 1-5 (kaavio 1.) Keskiarvoksi persoonaosaamisen tärkeydelle työelämässä tuli arvosana neljä.

Huomionarvoista sekä merkittävänä tuloksena voidaan pitää, ettei kehittämisprosessin aikana tullut esille yhtään negatiivista tulosta liittyen persoonaosaamisen käsitteenä tai sen merkitykseen. Opinnäytetyön tuloksena voidaan yksiselitteisesti pitää, että persoonaosaaminen aiheena mutta myös merkitykseltään sekä näkyväksi tekemisen tärkeydeltä on kiistaton.

### **Työpajojen onnistuminen**

Vatajan & Seppänen-Järvelän (2009) mukaan kehittämisprojektin onnistumista voidaan mitata sillä, miten itse kehittämistoiminta on toteutettu. Katse tulisi suunnata vuorovaikutukseen, viestintään ja johtamiseen. Ajatus siitä, että tietty toiminta johtaa tietynlaisiin tuloksiin, on vahingollinen. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 217-218.)

Tämän opinnäytetyön yksi kehittämistehtävä oli luoda lomakkeisto, jolla persoonaosaamista voidaan tehdä näkyväksi. Osana lomakkeistoa oli tarkoitus luoda persoonaosaamisen koontilomake (liite 5), johon prosessin aikana

näkyväksi tehty osaaminen voidaan kirjata. Lomakkeita kehitettiin kevään 2016 toteutettujen työpajojen aikana. Toimijat arvioivat työpajojen onnistumista prosessin loppuarvioinnissa (liite 3). Arviointia pyydettiin kohdistamaan kolmeen ensimmäiseen työpajaan, jotka keskittyivät lomakkeiden testaamiseen sekä kehittämiseen.

Opinnäytetyön tuloksena voidaan pitää työpajojen kokonaisuutena olleen onnistuneita sekä tarkoituksenmukaisia. Toimijat antoivat palautetta niin onnistuneista seikoista mutta myös kehittämisen kohteista liittyen työpajoihin. Työpajojen onnistumisella sekä niiden sisällöllä on merkittävä rooli ajatellen jatkokehittämistä sekä aiheen tuotteistamista, johon palataan raportin viimeisessä luvussa. Ensimmäisen työpajan osalta sisältö sekä työpajan teema koettiin onnistuneiksi eivätkä ne saaneet kritiikkiä. Työpajaan käytetty aika, kaksi tuntia, oli toimijoiden mukaan liian lyhyt aiheen käsittelyyn. Toinen työpaja koettiin tarkoituksenmukaisena harjoitusten sekä sisällön näkökulmasta. Toimijoiden (29 %) mukaan jotain työpajasta jäi puuttumaan, mutta näitä kohtia ei aineistossa tuotu selkeästi esille. Työpajassa käytetyistä menetelmistä kuten palautteen antamisesta työkaverille pidettiin erityisesti. Kolmas työpaja koettiin näistä kolmesta onnistuneimpana (kaavio 5.), vertaa kaavioihin kolme sekä neljä. Kolmannessa työpajassa itsen sekä erilaisten tyyppien tarkastelua pidettiin tärkeänä niin henkilökohtaisesta kuin koko työyhteisön näkökulmasta.

Yleisesti työpajoihin liittyen tuloksina voidaan pitää, että työpajojen teemat ovat tarkoituksenmukaisia ajatellen persoonaosaamisen käsittelyä. Käytetyt menetelmät sekä lomakkeet koettiin toimivina ja hyvinä. Jatkoa ajatellen teeman alustukseen tulee kiinnittää enemmän huomiota. Aikaa tulee varata enemmän ja harjoitusten tekemistä osittain ennakkotehtävinä tulee pohtia uudelleen. Teemat sekä niihin liittyvät työpajat vaativat ehdottomasti jatkokehittämistä ajatellen persoonaosaamisen tuotteistamista. Yksittäiset harjoitukset voivat toimia sellaisenaan myös jatkossa, mutta koko prosessi on käytävä läpi ja rakennettava jatkotarkoitusta varten uudelleen. Tämä edellä kuvattu ei kuulu enää tämän opinnäytetyön prosessiin vaan on oma kehittämistyönsä.

Miksi on tärkeää, että pohditaan työpajojen onnistumista? Jatkon kehittäminen ja tuotteistaminen pohjautuvat täysin toimijoiden antamaan palautteeseen työpajojen onnistumisesta. Työpajojen sisältöjen osalta on tehtävä vielä kehittämistyötä, mutta tämä opinnäytetyö toimiikin pohjana tuolle kehittämistyölle.

### **Kehittämisen prosessin tuotos**

Kehittämistyön tuotoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää helppokäyttöisyyttä, merkittävyyttä, sovellettavuutta sekä toistettavuutta. (Ojasalo ym. 2014, 47.)

Tämän opinnäytetyön tuotos on työpajoista muodostunut kolmen kerran runko harjoituksineen sekä lomakkeineen (liite 4) sekä persoonaosaamisen koontilomake (liite 5). Ojasalon ym. (2014) toteamaa vasten tämän kehittämisen prosessin tuotosta ei voida pitää onnistuneena. Puhuttaessa tämän opinnäytetyön tuloksista kehittämisen prosessin tuotos on saavutettu tulos, mutta sellaisenaan tuotos ei ole vielä valmis. Toisaalta opinnäytetyön tekijä on tiedostanut prosessin alusta saakka, että opinnäytetyöprosessin aikana valmiin lomakkeiston sekä koontilomakkeen kehittäminen on lähes mahdotonta. Kehittämisen prosessin aikana tuotokselle on saatu luotua hyvä pohja, joka vaatii edelleen kehittämistä.

Mikäli tässä kohtaa ei kiinnitetä huomiota täysin valmiiseen tuotokseen, voidaan tuotosta kuitenkin arvioida kriittisesti. Heikkilä ym. (2008) tuovat esille, että kehittämishankkeen tulee olla käytännönläheinen sekä tarpeellinen. Lisäksi tuotos tulee olla sovellettavan alan kannalta kiinnostava ja tuotokseen sisältyvä tieto tulee olla siirrettävissä myös toiseen toimintayhteyteen. Muutoin tuotosta voidaan pitää epäonnistuneena. (Heikkilä ym. 2008, 109.) Edellä kuvatun teorian mukaisesti tuotos jo tällaisenaan on onnistunut. Kehittämisen prosessin tuloksena voidaan pitää, että tuotos on käytännönläheinen sekä tarpeellinen. Näitä tukevat niin toimijoiden prosessin aikana tuottamat aineistot aiheesta sekä aiheen

tuoreus. Kuten jo aiemmin todettua sosiaali- ja terveysalalla on tarjolla vähän koulutusta oman persoonan käyttöön, vaikka persoonan käytön merkitys käytännön työssä tunnustetaan tärkeäksi.

Tuotoksen näkökulmasta tärkeä tulos liittyy siihen, että toimijat ovat osallistuneet tuotoksen kehittämiseen ja sitä kautta käyneet läpi prosessin liittyen persoonaosaamisen näkyväksi tekemiseen. Vaikka itse tuotos ei olisikaan valmis, voidaan tuotoksen tekemiseen liittyvää prosessia pitää myös tärkeänä tuloksena. Työpajoja voidaan pitää onnistuneena myös siksi, että toimijat saivat tehtyä näkyväksi omia persoonaosaamisen alueitaan. Seppänen-Järvelän (1999) mukaan kehittämistyötä usein kritisoidaan vähäisistä tuloksista suhteessa panostukseen. Huomionarvoista on pohtia, millaiset asiat määritellään ja katsotaan olevan tuloksia. Kehittämistyön tuloksena voidaan pitää käynnistynyttä prosessia, jossa tapahtui aktivoitumista ja tiedostamista.

Seppänen-Järvelän (1999) näkemys kehittämistyön tuloksista on mielenkiintoinen. Totta on, että valmiin tuotoksen sijaan olisi hyvä pohtia myös kentälle siirtyneen tiedon ja sitä kautta tiedon leviämisen ajatusta. Kehittämistyön aiheen, tässä kohtaa persoonaosaamisen, siirtyminen aitoon ympäristöön ja sitä kautta mahdollisuus sen leviämiseen, on tärkeämpää kuin täysin valmiin tuotoksen aikaansaaminen.

Vielä palatakseni tuotokseen. Tässä kehittämisprosessin vaiheessa voi olla myös haastavaa nähdä todellista tilannetta tuotoksen onnistumisen suhteen. Vaikka opinnäytetyön tekijällä on vahva tunne tuotoksen keskeneräisyydestä, voi aika tehdä tässä tehtävänsä. Kehittämistyötä tulee arvioida koko prosessin ajan. Toteutusvaiheessa keskitytään etenemiseen ja prosessin päättyessä arvioidaan toimintaa sekä tuloksia. Tulosten arvioimista tulisi tehdä prosessin loputtua, jonkin ajan kuluttua. Tällöin voidaan nähdä todellisia tuloksia ja havaita käyttökelpoisuus paremmin kuin heti prosessin päättyessä. (Heikkilä ym. 2008, 127.) Tämän opinnäytetyön kohdalla edellä kuvattu tapahtuu luonnollisesti sillä sisällön kehittämistä jatketaan edelleen.

## **Persoonaosaminen näkyy toiminnassa, vuorovaikutuksessa**

Yksi tämän opinnäytetyön keskeinen tulos on, että persoonaosaminen näkyy työntekijöiden toiminnassa ja sosiaali- ja terveysalalla erityisesti vuorovaikutuksessa. Tarkastelemalla toimintaa, voidaan nähdä, millä tavoin persoonaosaminen tulee näkyväksi työtä tehdessä ja mitä osaamista työntekijällä on. Tämän opinnäytetyön yksi kehittämistehtävä liittyi persoonaosamisen näkyväksi tekemiseen, ei niinkään siihen, missä osaaminen tulee näkyväksi. Pidän kuitenkin jatkoa ajatellen tätä olennaisena tuloksena.

Vuorovaikutustilanteissa taitava työntekijä hyödyntää roolien ja persoonallisuuden käyttöä. Rooli eli persoonan näkyvät muodot, ovat tärkeä apu vuorovaikutustilanteisiin. Erilaiset vuorovaikutustilanteet ilmentävät minuuttamme ja ovat erityisen tärkeitä työvälineitä vuorovaikutustilanteissa. (Vilen ym. 59-60.) Vilenin ajatus vuorovaikutustilanteesta vahvistaa sitä, että työntekijän osaaminen tulisi näkyvä vuorovaikutuksessa. Vilen puhuu roolien sekä persoonallisuuden käytöstä eli voidaan puhua persoonaan liittyvästä osaamisesta.

Toimijat toivat esille niin työpajojen aikana keskusteluissa kuin myös harjoituksia tehdessä mutta myös kyselyiden kautta aineistona, että persoonaosaminen näkyy vahvasti heidän toiminnassaan laajalla skaalalla:

”Persoonaosaminen näkyy työssäni tavassa reagoida erilaisissa tilanteissa ja käsitellä työssä kohdattavia asioita. Persoonaosaminen näkyy kokonaisvaltaisesti tavassa tehdä työtä suhteessa asiakkaisiin, työkavereihin, yhteistyötahoihin, esimieheen/työnantajaan ja itseen sekä laajemmassa kuvassa yhteiskuntaan.” (osallistuja 2.)

Persoonaosaminen tämän opinnäytetyön aineistojen perusteella tulee näkyväksi erityisesti toiminnassa. Sosiaali- ja terveysalan vuorovaikutus ja toiminta vaativat onnistuakseen tekijältään persoonaosamista. Ammatillisesta vuorovaikutuksesta puhuttaessa ollaan tärkeän taidon äärellä, joka on enemmän kuin tekniikka tai menetelmä. (Ahonen 1992, 49).

## **Persoonaosamisen kartoitus tärkeää**

Toimijat toivat esille, että ilman kartoittamista persoonaosamista ei saada näkyväksi. Tässä tulos on yksiselitteinen. Toimijoiden näkemys kartoittamisen tärkeydestä vahvistaa myös tämän opinnäytetyön olemassaoloa sekä prosessin tuotoksen tarpeellisuutta. Vaikka persoonaosaminen on sosiaali- ja terveysalan työssä jatkuvasti läsnä oleva asia, sen näkyväksi tekemiseen vaaditaan menetelmiä ja aikaa. Toimijat pitivät tärkeänä, että persoonaosamisen kartoittamista tulisi seurata kouluttaminen.

Osaamiskartoitusten nähdään olevan osa osaamisen kehittämistä. Osaamista ei voida kehittää, ellei sitä ole kartoitettu ja tunnistettu. Kuten aiemmin todettua organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta ja yksilöiden osaaminen rakentuu eri osa-alueista. Osaamiskartoituksella nähdään olevan monia tehtäviä, ei pelkästään jatkossa osaamisen kehittäminen. (Henkilöstön osaamisen varmistaminen 2017.) Sosiaali- ja terveysalalla osaamisen kartoittamisen tulisi olla yleisempää ja saattaa kartoittaminen osaksi strategista toimintaa. Usein sosiaali- ja terveysalalla tehty osaamisen kartoitus keskittyy osaamisen näkyväksi tekemiseen ilman suunnitelmallista tavoitetta organisaation kokonaisnäkökulmasta. Kehittämisprosessiin osallistuneet toimijat eivät olleet kartoittaneet osaamistaan missään työuransa vaiheessa.

Toimijat toivat kyselyissä esille mahdolliset käyttötarkoitukset osaamisen kartoituksen jälkeen. Tuloksena voidaan pitää, että persoonaosamista voidaan hyödyntää kehittämiskeskustelussa sekä työhaastattelutilanteissa. Ennen kaikkea toimijat kokivat, että näkyväksi tehty ja yhteen koottu persoonaosaminen ohjaisi omaa toimintaa niin arjessa kuin suhteessa työyhteisöön. Kartoituksen nähtiin olevan siis merkittävässä roolissa. Persoonaosamisen koonnin nähtiin olevan merkityksellinen ei pelkästään työntekijälle, mutta myös opiskelijoille sekä johdolle. Hätönen (2004) on listannut, mihin kaikkeen osaamiskartoitusta voi käyttää. Kartoitus voi sisältää organisaatiossa tarvittavan osaamisen tällä hetkellä ja myös tulevaisuudessa.

Kartoitus voi auttaa rekrytoinnissa, työntekijän itsearvioinnissa, raamittaa kehittämistä, toimii osaamisarvioinnin apuna sekä helpottaa kehittämisspaikkojen arviointia. (Hätönen 2004, 11.)

## **Osaamisen johtaminen**

Puhuttaessa aineettoman pääoman näkyväksi tekemisestä tulee puhua johtamisesta. Työntekijöissä oleva osaaminen ja potentiaali saadaan näkyväksi oikeanlaisella johtamistavalla ja ilmapiirillä. (Puusa & Reijonen 2011, 6.) Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004, 33) mukaan tarvittaisiin uudenlaisia keinoja, joilla työntekijöiden taidot, kokemus ja osaaminen saataisiin siirrettyä työntekijältä toiselle.

Persoonaosamisen näkökulmasta osaamisen johtaminen on merkittävässä asemassa. Osaamisen kartoittaminen yksinään ei riitä. Organisaation johdolla on tärkeä osa ensin siinä, että osaamisen näkyväksi tekemisen tärkeys tunnustetaan mutta että organisaatiota johdetaan myös asianmukaisella tavalla. Parhaimmillaan osaamisen näkyväksi tekemisen väline toimii myös johdon välineenä. Näkyväksi tehty ja yhteen koottu osaaminen on väline kehityskeskusteluissa sekä esimerkiksi rekrytoinnissa. Johdon tulisi olla tietoinen työntekijöiden osaamisesta, koska vain tällöin sitä voidaan asianmukaisesti ja tehokkaasti käyttää organisaation käyttöön.

Aineettoman pääoman johtaminen ei ole erotettavissa muusta johtamisesta. Organisaation keskittyessä aineettoman pääoman johtamiseen saavutetaan taloudellista menestymistä sekä parempaa suorituskkyä. Aineettoman pääoman johtamisen yksi tavoitteista: liiketoiminnan uudistaminen ja kehittäminen ovat myös tämän opinnäytetyön tavoitteena. (Kujansivu ym. 2007, 55.)

Työntekijän ja organisaation osaaminen ovat merkityksellisiä ilman oikeanlaista tapaa johtaa. Johdon tulisi säännönmukaisesti arvioida, kannustaako johtamistyyli ja esimiesten toiminta osaamisen kehittämiseen mutta myös kokemusten hyödyntämiseen. Jos uudet opit katoavat, innovaatioita ei synny eikä hyviä ideoita tuoda esille. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.) Tämän

opinnäytetyön osalta ei saatu kokemusta johtamisesta osana persoonaosaamista. Mielenkiintoista olisi tehdä aiheeseen liittyen jonkinlaista kyselyä, millä tavoin työntekijät toivovat johdon ottavan huomioon heidän näkyväksi tehdyn persoonaosaamisen. Mitkä tekijät ovat estäviä ja mitkä edistäviä ajatellen osaamisen johtamista persoonaosaamisen kohdalla.

### 9.3 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Luotettavuuden arviointi kohdistuu menetelmiin, prosessiin ja saatuihin tuloksiin. Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuutta on perinteisesti lähestytty reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden näkökulmista. Valideetti viittaa pätevyyteen eli siihen vastaako tulos siihen, mitä pyritään mittaamaan. Reabiliteetti puolestaan tarkoittaa menetelmien ja mittareiden luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnassa ja luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.)

Kehittämistutkimus ei ole oma itsenäinen tutkimusotteensa, vaan kyseessä on useamman menetelmän yhdistelmä tai tutkimusstrategia, jolla kohdetta kehitetään ja ongelma poistetaan. Luotettavuuden näkökulmasta tämä siis tarkoittaa sitä, että tätä on arvioitava kunkin käytetyn menetelmän näkökulmasta. Luotettavan työn pohjana on kehittäjän tekemä yksityiskohtainen ja tarkka dokumentointi siitä, mitä, miksi ja miten on tehty. Ratkaisut ja perustelut on tuotava esille itse työssä. Dokumentoinnin avulla ulkopuolisen tulee pystyä näkemään kaikki vaiheet valintoineen ja niiden luotettavuudet. (Kananen 2012, 166.)

Kehittämistoiminta on usein luonteeltaan sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Kaikkien toimijoiden sitoutuminen prosessiin vaikuttaa aineiston, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. Toimijoiden aktiivisuutta on hyvä arvioida koko kehittämisprosessin ajan. Kehittämistoiminnassa voidaankin korostaa pragmaattista käsitystä totuudesta, joka painottuu kysymykseen tiedon käyttökelpoisuudesta. Tämä ajatusmalli juontaa juurensa John Deweyn ja



Charles Peircen näkemyksiin. Heidän mukaansa tiedon todenperäisyydellä ja logiikalla ei ole niinkään merkitystä, vaan mikä tiedon käyttöarvo on. (Toikko & Rantanen 2009, 125.)

Pyrin prosessin aikana yksityiskohtaiseen kirjaamiseen kaikista prosessin vaiheista, jolloin minun on helpompi analysoida eri vaiheita, tehtyjä havaintoja sekä saatuja tuloksia. Menetelmien soveltuvuutta on arvioitava koko ajan ja suunnitelmia mahdollisesti muutettava prosessin edetessä. Osallistuvana kehittäjänä minun tulee olla tarkkana, että annan prosessin mennä eteenpäin omalla painollaan enkä pyri vaikuttamaan suuntaan taikka toiseen. Luotettavuutta tulee tarkastella koko prosessin ajan, ei pelkästään lopussa jolloin tehdään arviointia siitä, miten on onnistuttu. Tutkimuspäiväkirjaan kirjatut havainnot sekä reflektiopäiväkirja tekevät prosessista läpinäkyvämmän ja näin ollen lisäävät luotettavuutta.

Kehittämistoiminnan eettisyys voidaan nähdä rakentuvan Tuomen ja Sarajärven (2013) tekemän listauksen kautta etiikan peruskysymyksistä liittyen tutkimuksen tekemiseen. Koska tässä opinnäytetyössä on kyse tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, puhutaan kehittämisprosessista ei tutkimuksesta. Listausta mukaillee Tuomen ja Sarajärven alkuperäistä listausta:

1. Millainen on hyvä kehittämisprosessi?
2. Onko tiedon jano hyväksyttävää ja kaikissa asioissa?
3. Kehittämisprosessin aiheiden valintojen perusteet.
4. Millaisia kehittämisen tuloksia saadaan tavoitella?
5. Millaisia keinoja saadaan käyttää? (Tuomi & Sarajärvi 2013, 125-126.)

Eettisyys on osa kehittämisprosessin luotettavuutta ja liittyy vahvasti prosessin laadun kysymyksiin. Eettisen sitoutuneisuuden tulee ohjata prosessia eikä sen tule toimia pelkkänä tarkastuslistana. Tehdyt eettiset ratkaisut sekä kehittämisprosessin uskottavuus ovat yhteydessä toisiinsa. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on ensiarvoisen tärkeää. Tieteellisen käytäntöön kuuluu muun muassa rehellisyys, avoimuus, kunnioitus sekä suunnitelmallisuus. Eettisestä näkökulmasta kehittäjä voi loukata hyvää tieteellistä käytäntöä esimerkiksi huolimattomalla raportoinnilla, sepitetyillä tai vääristetyillä

havainnoilla sekä tuloksilla tai muiden hankkiman tiedon esittämistä omanaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, )

#### 9.4 Levittäminen ja juurruttaminen sekä jatkokehitysidea

Opinnäytetyötä tehdessä on aina pohdittava, millä tavoin jo tehtyä kehittämisprosessia tai tutkimusta voitaisiin jatkossa kehittää tai tutkia. Näkisin, että jatkossa persoonaosaaminen aiheena vaatii näitä molempia. Tuotteistamisen sekä jatkokoulutuksen myötä aihetta tullaan kehittämään opinnäytetyön tekijän toimesta vielä pitkän aikaa. Saatujen tulosten levittäminen voidaan nähdä osana kehittämisprosessia mutta myös erillisenä siitä. Tämän opinnäytetyön kohdalla tuotteistaminen suuremmissa mittakaavassa tapahtuu itse kehittämisprosessin jälkeen, kun tuotteistaminen voidaan kunnolla aloittaa. Tuotteistaminen on Toikon & Rantasen (2009) mukaan uudenlainen levittämisen väline. Tuotteistaessa tulisi pohtia palvelun hintaa, sisältöä sekä vastuutahoa. Tuotteelle luodaan konsepti, jonka tuloksena tehdään tuotteistamissuunnitelma. (Toikko & Rantanen 2009, 85-86.)

Tuotteistettu konsepti tulee testata. Tuotetta tulee arvioida sekä verrata muihin samankaltaisiin. Niin sanotusti viimeisessä tuotteistamisen vaiheessa tuotteelle pyritään luomaan brandi eli imago. Tuote tulee pilotoida ennen varsinaista markkinoinnin aloitusta. (Toikko & Rantanen 2009, 86-87.) Näitä edellä mainittuja tuotteistamisen vaiheita ei ole vielä aloitettu vaan tarkoituksena on saattaa opinnäytetyöprosessi ensin loppuun varsinaisen tuotteistamisen aloitusta.

Tuotteistaminen on opinnäytetyön kirjoittajan tulevaisuuden tavoitteista toinen. Toinen tavoite liittyy vahvasti aiheen juurtumiseen ja käyttöönottoon aluksi toimijoiden työyhteisössä. Kehittämishankkeen tavoite on, että uudenlaiset tavat toimia otetaan käyttöön. Tämän opinnäytetyön kohdalla puhutaan näkyväksi tehdyn persoonaosaamisen hyödyntämisestä sekä tietoisuuden lisääntymisestä. Tyypillistä on, että työpaikoilla kehitetään, mutta tulokset eivät jää elämään työpaikan arkeen. Kehittämisen tulisi jatkua prosessin loppumisen myötä niin, että tulokset jäävät käytännön työhön. Tämä vaatii kuitenkin kehittämisprosessiin

osallistuvilta toimijoilta sitoutuneisuutta sekä aktiivisuutta. (Heikkilä ym. 2008, 132-133.)

Tämän kehittämisprosessin pohjalta erityiseksi mielenkiinnon kohteeksi nousi toimijoiden tuottamat tarinat sekä syyt alalle hakeutumiseen ja oman ammatillisen identiteetin sekä työtapojen rakentuminen. Opinnäytetyön tekijänä näkisin, että kyseisessä teemassa olisi potentiaalia kokonaan uuden opinnäytetyön aiheeksi. Keskeisinä kysymyksinä voisi olla: mitä ovat alalle hakeutumiseen vaikuttaneet tekijät ja kokemukset, mitkä elämäkokemukset ovat muokanneet tapaa tehdä työtä.

Jos pohditaan jatkokehittämisideaa puhtaasti tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta, ideana voisi toimia persoonaosaamisen rajallisuus. Tällä tarkoitan sitä, että missä kohtaa ja minkälaisissa tilanteissa oma ammatillisuus vähenee ja mahdollisesti katoaa. Jokaisella sosiaali- ja terveysalalla työskentelevällä on kokemus tilanteesta, jossa oma tietoinen ja ammatillinen toiminta on uhattuna. Näissä tilanteissa näkisin olevan paljon yhteyttä persoonaosaamiseen. Siinä missä osaamisen alueita voidaan tehdä näkyväksi ja lähestyä voimavarakeskeisesti, aihetta voitaisiin käsitellä sen rajallisuuden näkökulmasta. Mitkä asiat ja miksi ovat työntekijälle vaikeita. Näistä asioista tietoiseksi tuleminen olisi työn tekemisen kannalta merkittävää ja voisi parhaimmillaan vähentää työntekijän henkistä kuormaa työn tekemisestä.

## Lähteet

- Aho, A. & Rantasalo, H. 2015. Osaaminen näkyväksi – osaamiskartoitus MilaProssa. Opinnäytetyö YAMK.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94605/valmis\\_ah.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94605/valmis_ah.pdf?sequence=1). 1.12.2016.
- Ahonen, H. 1992. Vuorovaikutus auttamisen välineenä. Helsinki: Kustannus Oy. Aineettoman pääoman johtaminen. Työkirja. 2004. IC Partners.  
<https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>. 15.6.2016
- Ala-Mutka, J. & Kunnari, I. 2015. Itseäni innovoiden – virtuaalinen reflektioympäristö asiantuntijuuden kehkeytymisessä. Teoksessa: Levonen, J. (toim.) Virtuaalinen johtaminen – oppivat tiimit ja osaamisen rakentaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 52-59.
- Ammattina innostaja, mahdollistaja ja helpottaja. 1998. Teoksessa: Airaksinen, K. (toim.) Innostu! Innosta! Kehitysyhteistyön palvelukeskus KEPA.  
<https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/innostu-innosta.pdf>. 12.6.2016.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta Teoksessa: Tiainen, A.-I. (toim.) YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Joensuu: Karelia ammattikorkeakoulu, 14-22.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Good Country. 2016. <https://goodcountry.org/index/overall-rankings>. 6.12.2016.
- Hadwin, A. & Järvelä, S. 2011. Introduction to a Special Issue on Social Aspects of Self-Regulated Learning: Where Social and Self Meet in the Strategic Regulation of Learning. Techers College Record. Columbia: University. 235-239.
- Hallituksen julkaisusarja. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Julkaisusarja 10/2015.  
[http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82). 5.12.2016.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Henkilöstön osaamisen varmistaminen. 2017. AEL, ammattienedistämislaitossäätiö.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.
- Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Iija, A. 2009. Voimaantuminen kehityshaasteena. Teoksessa: Hentinen, K., Iija, A. & Mattila, E. (toim.) Kuuntele minua – mielenterveystyön käytännön menetelmiä. Hämeenlinna: Tammi.
- Juva, K. & Hynynen, A. 2011. OIVALLUS, loppuraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto.  
[http://www.ril.fi/media/files/vaikuttaminen/a3\\_2011\\_ek\\_oivallus-loppuraportti.pdf](http://www.ril.fi/media/files/vaikuttaminen/a3_2011_ek_oivallus-loppuraportti.pdf). 5.3.2017.
- Kaljonen, P. 1999. ”Persoona työvälineenä”: haaste sosiaalialan

- asiantuntijuudelle. Lisensiaatintyö.  
<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/10819>. 1.12.2016.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittaminen käytännön opas. Tampere: Tampereen yliopistopaino OY.
- Kehitysyhteistyön palvelukeskus. 1998. Teoksessa: Airaksinen, K. (toim.)  
 Innostu! Innosta! KEPA.  
<https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/innostu-innosta.pdf>. 12.6.2016.
- Keltinkangas-Järvinen, L. 2011. Temperamentti - ihmisen yksilöllisyys. Helsinki: WSOY.
- Kettunen, R., Kähäri-Wiik, K., Vuori-Kemilä, A. & Ihalainen, J. 2009. Kuntoutumisen mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.
- Kiesiläinen, L. 1998. Vuorovaikutusvastuu. Helsinki: Arator.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä, johda. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laadullisen tutkimuksen analyysitapoja. 2017. Virtualia. Satakunnan ammattikorkeakoulun verkko-oppimisen ja –opiskelun työkalu.  
<http://hui01.bh.spt.fi/vk/sotepo/tmrt.nsf/htmlview/2920C7112C216ED5C2257114003CDB89>. 20.12.2016.
- Laitinen, H. 2002. Kenen ehdoilla. Osallistaminen kehitysyhteistyössä. Helsinki: Priima Offset.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lammintakanen, J. 2015. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportti. Helsinki: Sanoma Pro.
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Ojaniemi, K. 2009. Osaamisen kartoittaminen Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin neurologian poliklinikalla. Kehittämishankeraportti.  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20170/jamk\\_1250170571\\_7.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20170/jamk_1250170571_7.pdf?sequence=1). 1.12.2016.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oulun diakonissalaitos. 2017. Virettä firmaan. Työkyvyn ja osaamisen johtamisella hyvinvointia ja tuottavuutta hoiva-alan pk-yrityksiin. Hanke-esittely. <http://virettafirmaan.fi/hanke-esittely/>. 15.1.2017.
- Osallistavat menetelmät. 2016. Osallistavat menetelmät Tuki- ja virikeaineisto. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.  
<http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>. 1.8.2016.

- Perkka-Jortikka, K. 2016. Yksi elämä – monta uraa. Viro: Printon.
- Pietikäinen, A. 2014. Kohti arvoistasi. Suuntaa mielekkäisiin muutoksiin. Riika: Duodecim.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Esipuhe. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: Unipress.
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. KeVer – verkkolehti 8 (2). [https://arkisto.uasjournal.fi/kever\\_2009-2/Rantanen%20Toikko%20Kever%202009.pdf](https://arkisto.uasjournal.fi/kever_2009-2/Rantanen%20Toikko%20Kever%202009.pdf). 15.2.2016.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus.
- Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma - johdon käsikirja. Helsinki: Edita.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>. 15.1.2017.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. 10.12.2016
- Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: Unipress.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. STAKES Tutkimuksia 104. Jyväskylä: Gummerrus.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. STAKES. [https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4\\_04.pdf?sequence=1](https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence=1). 15.4.2016.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2006. Kallio, A. & Sarvimäki, P. (toim.) Sosiaalihuollon täydennyskoulutussuositus. Opas kunnille ja kuntayhtymille. Julkaisuja 2006:6. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73404/julk\\_0606\\_sosiaaliskoulutus\\_verkko.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73404/julk_0606_sosiaaliskoulutus_verkko.pdf?sequence=1). 10.8.2016.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. [http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin\\_tyokirja.pdf](http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf). 12.10.2016.
- Sveiby, K. E. 1997. The new organizational wealth. Managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint.
- Tarkiainen, A. 2014. Opinnäytetyön ohjaus – kehittämisen, tutkimisen ja kirjoittamisen majakoita ja karikoita tunnistamassa. Teoksessa: Tiainen, A-I. (toim.) YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja

- terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Joensuu: Karelia ammattikorkeakoulu, 24-34.
- Toikko, & Rantanen, .2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Työelämäosaamisen käsikirja. 2008. Tampere: Domus.
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. 2009. Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämisprojektia. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämisyön risteyskäsiä. Jyväskylä: Gumerrus.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Vilen, M., Leppämäki, P. & Ekström, L. 2002. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY.
- Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>. 15.10.2016.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

**Tutkimuslupa****TUTKIMUSLUPA**

Osallistun kevään 2016 aikana ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöprosessiin, jossa sovelletaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lainalaisuuksia. Tammi – toukokuun aikana toteutetaan viisi toiminnallista työpajaa, joiden aikana kehitetään osaamisen vahvuusanalyysi. Lisäksi opinnäytetyöstä tuotetaan kirjallinen raportti. Opinnäytetyön tekijänä ja kehittämisprosessin vetäjänä toimii Karelia ammattikorkeakoulun opiskelija Mari Kipinä.

Tällä lomakkeella annan luvan hyödyntää työpajoissa tuotettua tietoa opinnäytetyön tekemisessä, raportoinnissa sekä osaamisen vahvuusanalyysin kehittämisessä. Osallistujien tai työyhteisön tunnistettavia tietoja ei tuoda esille opinnäytetyössä.

Joensuussa \_\_. \_\_. 2016

---



## TYÖELÄMÄSSÄ TARVITTAVA OSAAMINEN

Tämä kysely kuuluu osana ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön prosessia. Opinnäytetyöllä kehitetään prosessia ja mallinnetaan työkalua persoonaosaamisen näkyväksi tekemiseen ja kehittämismahdollisuuksiin. Kyselyllä on tiedontuotannollinen tarkoitus. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmin.

Persoonaosaamisella tässä kyselyssä tarkoitetaan osaamista, jonka saamme kokemusten, arvojen, vuorovaikutustilanteiden, persoonallisuuden, mielenkiinnon kohteiden sekä muun muassa harrastusten kautta.

1. Millaista osaamista työssäsi tarvitaan?

---

---

---

---

---

2. Mistä asioista persoonaosaaminen mielestäsi koostuu?

---

---

---

---

---

3. Millaisissa asioissa persoonaosaaminen näkyy työssäsi?

---

---

---

---

---

4. Miten tärkeänä koet persoonaosaamisen työssäsi asteikolla 1-5, kun 1 on vähäinen merkitys ja 5 erittäin tärkeä.

1                      2                      3                      4                      5

Perustele valintasi:

---

---

---

---

---

5. Jos osaaminen jaettaisiin karkeasti ammatilliseen osaamiseen (kirjoista luettu, koulussa opittu jne.) ja persoonaosaamiseen ja sinun tulisi valita kumpi edellä mainituista on tärkeämpi työtäsi ajatellen, kumman valitset. Perustele vastauksesi.

---

---

---

---

6. Millä tavoin persoonaosaamista voisi ja pitäisi mielestäsi kehittää?

---

---

---

---

7. Jos sinun persoonaosaaminen olisi saatu koottua yhteen lomakkeeseen, mihin tarkoituksiin, missä tilanteissa ja kenen kanssa työkalua käyttäisit? Miten hyödyntäisit työkalua henkilökohtaisesti?

---

---

---

---

**Kiitos vastauksistasi!**

## PERSOONAOSAAMISEN KEHITTÄMISPROSESSIN LOPPUARVIOINTI

### PERSOONAOSAAMINEN AIHEENA

Persoonaosaaminen aiheena on:

- ympyröi kaikki vaihtoehdot, jotka kuvaavat valintaasi

<i>tärkeä</i>	<i>uusi</i>	<i>tarpeeton</i>	<i>vanhanaikainen</i>	<i>tylsä</i>
<i>käytännön työtä tukeva</i>	<i>liian vähälle huomiolle jäänyt</i>			<i>vaikea</i>
<i>vaikeasti ymmärrettävä</i>	<i>merkityksellinen</i>			<i>tarpeellinen</i>
<i>liian syvällinen</i>	<i>yliarvostettu</i>			<i>aliarvostettu</i>
<i>merkityksetön</i>	<i>korkealentoinen</i>			

1. nimeä lisäksi vähintään kaksi asiaa, mitä persoonaosaaminen mielestäsi on:

---

---

### TYÖPAJOJEN SISÄLTÖ

**Työpaja 1.** Teema: työntekijän taustasta tuleva osaaminen

Harjoitukset yksilötehtävinä: elämän jana (kuvallinen työskentely), arvotyöskentely (lomake), erityisosaaminen

Tukiko työpajan sisältö ajatellen työntekijän persoonaosaamisen tarkastelua ja ymmärtämistä?

*Ehdottomasti Ei missään nimessä*

*Jotain oli liikaa Jotain jäi puuttumaan*

Perustelut:

---

---

---

**Työpaja 2.** Teema: asiakas- ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvä osaaminen

Harjoitukset ryhmätehtävinä: onnistunut asiakastilanne (draamaharj.), täydellinen työntekijä (kuvallinen työskentely), palautteen antaminen työkaverille

Tukiko työpajan sisältö ajatellen työntekijän persoonaosamisen tarkastelua ja ymmärtämistä?

*Ehdottomasti*

*Ei missään nimessä*

*Jotain oli liikaa Jotain jäi puuttumaan*

Perustelut:

---

---

---

**Työpaja 3.** Teema: työntekijän persoonasta ja temperamentista tuleva osaaminen

Harjoitukset yksilötehtävinä: meidän työpaikan tyypit (paritehtävä), millainen minä olen (yksilötyöskentely)

Tukiko työpajan sisältö ajatellen työntekijän persoonaosamisen tarkastelua ja ymmärtämistä?

*Ehdottomasti*

*Ei missään nimessä*

*Jotain oli liikaa Jotain jäi puuttumaan*

Perustelut:

---

---

---

Minkä arvosanan antaisit koko prosessille, johon kuului kolme osallistavaa teemoitettua työpajaa sekä erillinen prosessin kehittämisen työpaja? (asteikko 4-10) \_\_\_\_\_

Perustelut:

---

---

---

**PROSESSIN ARVIOINTI**

Millä tavoin muuttaisit läpikäytyä kehittämisprosessia, jotta prosessi olisi toimivampi?

---

---

---

---

Mitä ajatuksia prosessi sinussa herätti? Millaisia asioita sait prosessista? Jäikö prosessista jotain käytäntöön?

---

---

---

---

Esitä vähintään kaksi kehittämisideaa prosessin vetäjälle:

---

---

---

---

**KIITOS PALAUTTEESTASI SEKÄ OSALLISTUMISESTASI!**

### TYÖPAJA 1.

Teemana: työntekijän taustasta tuleva osaaminen

#### Harjoitukset

- arvotyöskentely -lomake
- elämän jana –harjoitus  
tehdään valkoiselle paperille yksilötöyänä
- erityisosaaminen  
jäähdyttelyharjoitus

### TYÖPAJA 2.

Teemana: Asiakas- ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvä osaaminen

#### Harjoitukset:

- unelmatyöntekijä  
ryhmä tekee isolle valkoiselle paperille
- onnistunut asiakastilanne  
draamaharjoitus
- palautetta työkaverille  
suullisesti vuorollaan jokaiselle

### TYÖPAJA 3.

Teemana: Tunteet ja temperamentti

#### Harjoitukset:

- millainen minä olen -piirros
- työpaikan tyypit  
rakennetaan pareittain/pienryhmissä
- tunteiden käsittelyn keinot

## PERSOONAOSAAMISEN KOONTILOMAKE

TYÖPAJA 1. harjoitukset	TYÖPAJA 2. harjoitukset	TYÖPAJA 3. harjoitukset
Osaamisalueet: Tausta, perimä & arvot	Osaamisalueet: Vuorovaikutustilanteet	Osaamisalue: Henkilökohtaiset ominaisuudet

