

Henkilöstön osaamispankki

Työväline osaamisen hallintaan Päijät-Hämeen
hyvinvointiyhtymän lapsiperheiden Arjen tuen
palveluille

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosionomi AMK
Sosiaalipedagoginen lapsi- ja
nuorisotyö
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Elina Tanskanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma

TANSKANEN; ELINA:

Henkilöstön osaamispankki
Työväline osaamisen hallintaan
Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän
lapsiperheiden Arjen tuen palveluille

Sosiaalipedagogisen lapsi- ja nuorisotyön opinnäytetyö, 35 sivua, 3
liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö toteutettiin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän, lapsiperheiden Arjen tuen palveluiden toimeksiannosta. Sen tavoitteena oli kehittää henkilöstön osaamispankki, johon osaaminen kootaan helposti hahmotettavaksi kokonaisuudeksi. Arjen tuen palveluissa työskentelevät lapsiperheiden kotipalvelu, perheohjaus ja lähityö, joka on ammatillista tukihenkilötoimintaa. Työn tarkoituksena on nostaa henkilöstön osaamisresurssi näkyväksi ja tehostaa ennaltaehkäisevän työn vaikuttavuutta.

Toiminnallisen opinnäytetyön kehittämismenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua. Sen avulla Arjen tuen palveluiden henkilöstön kokemukset olivat mukana kehittämistyössä. Palvelumuotoiluprosessi eteni kehittämistehtävän määrittelystä, käyttäjätutkimukseen ja suunnitteluun. Käyttäjätutkimus koostui havainnoinnista, kyselystä, haastatteluista ja muotoiluluotaimista. Suunnitteluvaihe sisälsi erilaisia visualisointeja, brainstorming -työpajan ja prototestauksen. Suunnittelussa huomioitiin lapsiperhepalveluissa vahvasti käynnissä oleva muutos ja sen tarpeet.

Tuotos sisältää osaamispankin selkeän rakenteen, jossa palvelumuotoilun avulla muodostetut yläkäsitteet jäsentävät osaamisia. Osaamispankin toiminnallisuuden suunnittelussa pyrittiin huomioimaan eri käyttäjäryhmien tarpeita. Tuotos sisältää lomakkeen, joka toimii osaamispankissa osaamisten keräämisen työkaluna.

Asiasanat: ehkäisevä lastensuojelu, perhetyö, varhainen tuki, varhainen puuttuminen, osaamisen johtaminen, osaamispääoma ja oppiva organisaatio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services

TANSKANEN, ELINA:

Competence bank
Tool for knowledge management to
Päijät-Häme Joint Authority for Health
and Wellbeing, daily life services to
support families with children

Bachelor's Thesis in Social Pedagogy for Work with Children and Young
People, 35 pages, 3 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

This thesis was commissioned by Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, Arjen tuen palvelut (Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing, daily life services to support families with children). The objective was to create a layout for a digital competence bank, where the competences of personnel would be easy to find. Arjen tuen palvelut includes home help services for families with children, family guidance and the services of professional support persons. The purpose was to make the competence resources of the personnel visible and to increase the effect of preventive support on families with children.

Service design was used as the development method in this functional thesis. The method made the experiences of the personnel part of the development process. The service design process advanced from defining the development challenge to researching of user experience and designing. The user experience research consisted of observation, inquiry, interviews and design probes. The designing stage included visualizations, a brainstorming workshop, and testing of the prototype. The changes taking place in the services for families with children were taken into account in the design process.

The output of the thesis is a distinct structure for a competence bank. Using the methods of service design, headlines were formed to classify competence. The needs of different user groups were considered. The output includes a form that will be a tool for collecting knowledge.

Key words: preventive child welfare, family work, early support, early intervention, knowledge management, knowledge-based resources, learning organisation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	2
2.1	Toimeksiantaja	2
2.2	Muutostarve lapsiperheiden palveluissa	3
2.3	Tavoite, tarkoitus ja tuotos	4
3	LAPSIPERHEIDEN HYVINVOINNIN TUKEMINEN	6
3.1	Sosiaalihuoltolaki perhepalvelujen perustana	6
3.2	Lapsiperheiden varhainen tuki	9
3.3	Perhetyö arjen hallinnan tukena	11
4	HENKILÖSTÖN OSAAMISRESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN	18
4.1	Osaamisen johtaminen henkilöstöressurssien kehittäjänä	18
4.2	Osaamispääoma organisaation voimavarana	20
4.3	Oppivan organisaation kehittäminen	22
5	POHDINTA	25
5.1	Luotettavuus ja eettisyys	25
5.2	Opinnäytetyöprosessin ja tuotoksen arviointi	26
	LÄHTEET	29
	LIITTEET	36

1 JOHDANTO

Ennaltaehkäisevää työtä lapsiperheiden hyväksi kehitetään kiihkeällä tahdilla vastaamaan lastensuojelun painopisteen siirtymistä korjaavasta työstä peruspalveluissa tarjottavaan varhaiseen tukeen. Jotta työ peruspalveluissa olisi vaikuttavaa ja lastensuojelutarvetta ennaltaehkäisevää, sen tulee pystyä vastaamaan lapsiperheiden yksilöllisiin haasteisiin oikea-aikaisesti riittäväillä voimavaroilla. Tähän työhön sosiaali- ja terveysministeriö on valjastanut valtakunnallisen lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelman. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017a.)

Toteutin opinnäytetyönäni suunnitelman henkilöstön osaamisen kokoavasta osaamispankista Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän, lapsiperheiden Arjen tuen palveluihin. Sen tavoitteena on toimia ennaltaehkäisevää työtä tehostavana työkaluna. Osaamispankin avulla löydetään perheiden tarpeisiin sopiva osaaja perheen työntekijäksi, työpariksi tai konsultoitavaksi. Se palvelee asiakkaan palveluohjausta asiakasprosessin eri vaiheissa. Osaamispankin visuaalinen rakenne auttaa palveluohjauksessa ja kehittämistehtävissä toimivia työntekijöitä hahmottamaan käytettävissä olevan osaamisresurssin selkeämmin. Samalla se tukee sekä organisaation osaamispääoman, että yhteisöllisen osaamisen kehittymistä erilaisen osaamisen liikkeessa joustavasti laajemmalla työkentällä.

Opinnäytetyöni kirjallinen osuus etenee toimeksiantajan määrittämisestä, kehittämistarpeen kuvaukseen. Tietoperustassa avaan opinnäytetyöni kannalta kahta keskeistä aihealuetta: lapsiperheiden hyvinvoinnin tukemista sekä henkilöstön osaamisresurssien hyödyntämistä. Opinnäytetyöni kuvauksen aloitan määrittämällä palvelumuotoilua kehittämismenetelmänä, minkä jälkeen avaan opinnäytetyöprosessin vaiheet ja kuvaamalla valmiin tuotoksen.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Yhteiskunnan tasolla on meneillään voimakas lapsi- ja perhepalveluiden muutos. Suomen hallitus on käynnistänyt yhtenä kärkihankkeenaan lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman, LAPE hankkeen. Sen tarkoituksena on kehittää lasten ja perheiden hyvinvointia tukevia palvelurakenteita yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on vahvistaa peruspalveluita vastaamaan lasten ja perheiden yksilöllisiin tarpeisiin oikea-aikaisesti. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2016, 5-6, 12.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän rakentuminen ja sitä edeltävien organisaatioiden yhdistyminen haastaa henkilöstön hallintaa. Arjen tuen palveluissa on tarve hahmottaa henkilöstön osaamista ja sen resursseja, kun perheiden kanssa tehtävää työtä kehitetään ja uusia palvelumuotoja kehitetään.

2.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän, Lapsiperhepalveluiden, Arjen tuen palvelut. Vuoden 2017 alussa entisten peruspalvelukeskusten Oivan ja Aavan sekä Lahden kaupungin organisaatiot yhdistyivät Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymäksi. Se tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon ja ympäristöterveydenhuollon palveluita Päijät-Hämeen alueella. Sosiaalipalvelut se tuottaa Asikkalan, Hartolan, Hollolan, Iitin, Kärkölan, Lahden, Myrskylän, Orimattilan, Padasjoen ja Pukkilan alueella. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2016.)

Opinnäytetyöprosessini aikana Arjen tuen palveluiden organisaatio rakentui ja toimintoja yhtenäistettiin.

Lapsiperhepalveluiden organisaatio koostuu Lasten ja perheiden hyvinvoinnin-, Lapsiperheiden tuen- ja Lastensuojelun tulosyksiköistä (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018). Arjen tuen palvelut kuuluvat peruspalveluita tuottavaan Lapsiperheiden tuen tulosyksikköön, ja siihen kuuluvat lapsiperheiden kotipalvelu, perheohjaus ja lähityö, joka on

ammattillista tukihenkilötoimintaa. Arjen tuen palvelut on jaettu, lähityötä lukuunottamatta, kahteen toimialueeseen, joiden mukaan henkiöstö on jakautunut. Keväällä 2018 lapsiperheiden kotipalvelussa työskenteli 32, perheohjauksessa 20 ja lähityössä viisi työntekijää. Arjen tuen palveluissa toimii Posse-kehittämisyhmä, jossa työskentelee kehittäjäsosiaalihojaaja ja lapsiperheiden kotipalvelun lähihoitaja. He ovat mukana LAPE-hankkeeseen liittyvässä alueellisessa kehittämistyössä. Posse-ryhmän tehtävänä on kehittää uusia palvelumuotoja lasten ja perheiden tukemiseksi. Esimiehinä toimivat palveluesimies ja kaksi johtavaa perheohjaajaa, jotka vastaavat lapsiperheiden kotipalvelusta ja perheohjauksesta. Arjen tuen palveluiden alaisuudessa työskentelee myös kaksi sosiaalihojaajaa, jotka vastaavat tukihenkilö- ja tukiperheasioista.

Arjen tuen palveluissa on käynnissä voimakas kehitystyö. Ammattiryhmät kehittävät omaa toimintaansa sekä keskinäistä yhteistyötään. Perheohjaus tuotteistaa palvelupaketteja, joiden tarkoituksena on avata palvelun sisältöjä. Uusia lasten ja perheiden tuen muotoja kehitetään yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Tästä esimerkkinä on perheohjaajan jalkautuminen neuvolan vastaanotolle sekä lapsiperheiden kotipalvelun ja neuvolan terveydenhoitajan yhteiset VaVu-kotikäynnit ensimmäistä lastaan odottaviin perheisiin. Asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan myös ryhmämuotoisilla palveluilla.

2.2 Muutostarve lapsiperheiden palveluissa

Lapsiperheiden hyvinvoinnista ja huostaanottojen määrän kasvusta ollaan oltu huolissaan viime vuosina. Lasten ja nuorten, 0-17-vuotiaiden, sijoitukset kodin ulkopuolelle ovat nousseet vuodesta 1994 0,8 prosentista vuoteen 2015 1,4 prosenttiin vastaavan ikäisistä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017a). Nyt valtionjohto haluaa panostaa ennaltaehkäisevään työhön. On todettu, että ongelmallisissa tilanteissa perheiden palveluverkosto voi olla laaja. Hajallaan toimivat palvelut heikentävät tuen vaikuttavuutta, ja pahimmillaan ne eivät vastaa lasten ja

perheiden tuen tarpeisiin. Rakenteellisilla muutoksilla halutaan turvata perheiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ja riittävä tuki sitä tarvitseville sekä ennaltaehkäistä lasten ja nuorten sijoituksia ja huostaanottoja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 9-11.)

LAPE -hankkeen tavoitteena on integroida lasten, nuorten ja perheiden palvelut palvelukokonaisuudeksi, joka pystyy vastaamaan tarpeisiin oikea-aikaisesti ja tehokkaasti. Tällä tavoitellaan tuen painopisteen siirtymistä peruspalveluihin kalliin korjaavan työn sijaan. Muutos ulottuu kuntien, itsehallintoalueiden ja valtion virastojen toimintakulttuuriin sekä kansalliseen ohjaukseen, lainsäädäntöön ja muuhun johtamiseen pysyvän muutoksen tueksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017a.) Päijät-Häme on mukana muutosohjelmassa Huomisen hyvinvointia lapsille ja perheille Päijät -Hämeessä-hankeella. Sitä hallinnoi sosiaalialan osaamiskeskus Verso. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017b.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän strategiassa painotetaan työtä peruspalveluissa ja tavoitteena on vähentää kalliiden erityispalveluiden tarvetta. Palveluja kehitetään vastaamaan oikea-aikaisesti tuen tarpeisiin asiakkaiden arjessa. Tähän pyritään innovatiivisuudella palvelujen kehittämisessä vahvistaen henkilöstön osaamista ja solmimalla kumppanuuksia eri toimijoiden kanssa. Palvelujen saatavuutta pyritään kehittämään hyödyntäen monikanavaisuutta. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017, 4, 8-10.)

2.3 Tavoite, tarkoitus ja tuotos

Opinnäytetyöni tarkoitus on nostaa Arjen tuen palveluiden henkilöstön laaja ja monipuolinen osaaminen esiin. Sen on tarkoitus auttaa kohdentamaan olemassa olevat osaamisresurssit paremmin perheiden yksilöllisiin tarpeisiin ja tukea henkilöstöä työssään. Se vahvistaa ennaltaehkäisevän työn vaikuttavuutta ja mahdollistaa tehokkaamman henkilöstöresurssien käytön Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän,

Lapsiperhepalveluiden, Arjen tuen palveluissa. Osaamisen esiin nostaminen tukee osaamisen johtamista ja työyhteisön osaamisen kehittymistä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli suunnitella henkilöstön osaamispankki työkaluksi Arjen tuen palveluille. Se toteutetaan suunnitelmani pohjalta sähköisenä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän intranetissa.

Palvelumuotoilun avulla olen pyrkinyt hahmottamaan henkilöstön kokemusta olemassa olevasta ja työssä tarvittavasta osaamisesta sekä huomioimaan tulevaisuuden haasteet. Näiden perusteella osaamispankkiin muodostui selkeä rakenne, josta työssä tarvittava osaaminen on helposti löydettävissä.

Tuotoksena syntyi rakenne Arjen tuen palveluiden henkilöstön sähköiseen osaamispankkiin ja lomakkeet osaamistietojen keräämiseksi eri ammattiryhmiltä. Suunnitelma sisälsi rakennekuvauksen, visualisointeja osaamispankista ja kirjallisen kuvauksen osaamispankin toteutuksen tueksi. Tämän lisäksi koostin projektista tiedostokansion, joka sisälsi kaiken projektiin liittyvän materiaalin.

Toteutin opinnäytetyöni palvelumuotoillen. Palvelumuotoilu haastaa organisaation jäsenet ja palvelun käyttäjät yhteissuunnitteluun. Toisin kuin perinteinen suunnittelu, palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaihetta edeltää laaja tutkimusvaihe, jolla pyritään ymmärtämään käyttäjien kokemusta. Palvelumuotoilun tavoitteena on muokata palvelun käyttäjäkokemusta sujuvammaksi ja tuottaa siihen käyttäjän sekä organisaation kannalta merkityksellistä arvoa. Tähän edetään palvelumuotoiluprosessin ja erilaisten palvelumuotoilun menetelmien ja visualisointien avulla. (Koivisto 2007.) Palvelumuotoilun käsitteistö, jota yleisesti käytetään teollisessa suunnittelussa, tunnetaan huonosti sosiaalialalla (Keinonen 2013, 23-24). Tähän vastasin kokoamalla sanaston opinnäytetyössäni käyttämistäni palvelumuotoilun käsitteistä (liite 1).

3 LAPSIPERHEIDEN HYVINVOINNIN TUKEMINEN

Sosiaalihuoltolaki takaa lapsiperheille palveluja ja tukea haastaviin tilanteisiin. Tukea pyritään tarjoamaan myös ennaltaehkäisevänä lastensuojeluna, peruspaveluissa, lastensuojelulain perusteella. (Sosiaali- ja terveystministeriö 2017c, 50-51.) Riittävän varhaisella tuella voidaan ehkäistä ongelmien kasauttumista ja kasvamista lapsen kasvua ja kehitystä uhkaaviksi, erityispalveluja vaativiksi haasteiksi. (Taskinen 2010, 46.) Ehkäisevän perhetyön tarkoituksena on auttaa perhettä haastavien elämäntilanteiden yli ja löytämään voimavaroja arjen hallintaan (Rönkkö & Rytönen 2010, 32, 40).

3.1 Sosiaalihuoltolaki perhepalvelujen perustana

Sosiaalihuoltolain tarkoituksena on taata kaikille yhdenvertainen oikeus tarpeenmukaisiin hyvinvointia edistäviin ja ylläpitäviin palveluihin, sekä sosiaalinen turvallisuus kaikille. Laki velvoittaa kuntien viranomaisia edistämään lasten hyvinvointia ja ennaltaehkäisemään riskitekijöitä lasten kasvuoloissa. Palveluiden ja niiden kehittämisen tavoitteena on tukea vanhempia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lasten kasvatuksessa. Lain tarkoituksena on vahvistaa asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaan osallisuutta sosiaalihuollon palveluissa. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 1, 9 & 10 §). Asiakslähtöisyys sosiaalipalveluissa tarkoittaa asiakkaan osallisuutta palvelun kaikissa vaiheissa. Tämä edellyttää asiakkaan yksilöllistä, ihmisarvoa kunnioittavaa kohtaamista ja hänen tarpeidensa kuulemistä. Asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutuksen avulla luodaan yhteistä ymmärrystä siitä, miten olemassa olevilla palveluilla voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin. (Sosiaali- ja terveystministeriö 2017c, 16.)

Sosiaalihuoltolaki sisältää erityissäädöksiä erityistä tukea tarvitseville lapsille. Lapsen erityisen tuen tarve voi johtua kognitiivisesta tai psyykkisestä vammasta tai sairaudesta, päihdeongelmasta tai usean

tukimuodon tarpeesta. Lapsella voi olla erityisen tuen tarve myös, jos hänen kasvuolonsa vaarantavat tai uhkaavat hänen terveyttään tai kehitystään tai lapsen oma käyttäytyminen vaarantaa sitä. Erityisen tuen tarve määritetään tapauskohtaisesti, ja arvion sosiaalipalveluissa tekee sosiaalityöntekijä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018a.) Sosiaalihuoltolaki (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 14§) määrittää, että tukea tarvitessaan perhe on oikeutettu perhetyöhön ja kotipalveluun. Erityistä tukea tarvitsevan lapsen terveyden ja kehityksen tueksi voidaan järjestää tukihenkilö (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 28 §). Perheen tilanne kartoitetaan palvelutarpeen arvioinnilla. Yhdessä perheen kanssa pohditaan heidän voimavarojaan ja tuentarpeitaan. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015.) Lapsen edun huomioiminen on sosiaalihuollon palveluissa esisijaista (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 5§).

Lapsiperheiden kotipalvelu on sosiaalihuoltolain määrittämä sosiaalipalvelu, jota kuntien tulee tarjota sitä tarvitseville. Sitä tarjotaan lapsiperheelle tilanteessa, kun toimintakyky arjessa on jostain syystä heikentynyt tai elämäntilanne sitä vaatii lapsen hyvinvoinnin turvaamiseksi. Kotipalveluna tarjotaan apua ja tukea jokapäiväiseen elämään kuuluvissa toimissa, kuten asumiseen, hoitoon ja huolenpitoon sekä lasten kasvatukseen. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 19§.) Sen avulla tuetaan perhettä selviytymään jokapäiväisestä arjestaan ja pidetään yllä heidän toimintakykyään. Tarpeen mukaan se on konkreettista auttamista, kuten kotitöiden tekemistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c, 60.)

Lapsiperheiden kotipalvelu on ennaltaehkäisevää työtä perheissä. Se tukee ja auttaa perhettä selviytymään arjen toimista haastavissa tilanteissa. Se voi olla lastenhoitoa, kotitöiden tekemistä, lasten kasvatuksessa ja arjen rytmittämisessä tukemista. Tarve kotipalveluun voi syntyä mm. synnytyksen jälkeen, vanhemman sairastuessa tai haastavassa perhetilanteessa. Vaikka lapsiperheiden kotipalvelu on lain kunnille velvoittamaa toimintaa, käytännöt sen toteutumisessa vaihtelevat kunnittain. (Järvinen, Lankinen, Taajamo, Veistilä & Virolainen 2012, 72-

75.) Kotipalvelua toteutetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti yhteistyössä asiakasperheen kanssa. Se on määräaikaista, mutta työskentelyn pituus vaihtelee tarpeen mukaan. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Erytystä tukea tarvitsevan lapsen tueksi voidaan järjestää tukihenkilö. Tukihenkilötoimintaa järjestetään sekä vapaaehtoistoimintana että ammatillisena tukihenkilötoimintana. Tukihenkilön tarkoituksena on turvata lapsen terveyttä ja kehitystä, yhteisen toiminnan avulla. Toiminta muotoutuu tuen tarpeen mukaan. Tukihenkilö voi olla elämän, ihmissuhdetaitojen tai arkisten asioiden opettaja ja rajojen asettaja. Työlle asetetaan tavoitteet, ja sille on aina lapsen huoltajien hyväksyntä. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2016.)

Perhetyö on sosiaaliohjausta ja muuta tarvittavaa apua, jota perhe tarvitsee tuekseen voimavarojensa vahvistamiseksi, ja keskinäisen vuorovaikutuksen parantamiseksi. Sitä tarjotaan erityistä tukea tarvitsevan lapsen kasvun turvaamiseksi. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 18§.)

Perhetyö räätälöidään perheiden yksilöllisiä tarpeita vastaaviksi. Sen avulla voidaan tukea vanhemmuutta, ohjata vanhempia lasten hoidossa ja kasvatuksessa, vahvistaa arjen hallintaa ja toimintakykyä uusissa tilanteissa, tukea perheen vuorovaikutusta, vahvistaa sosiaalisia verkostoja ja ehkäistä syrjäytymistä. Perhetyö muokataan perheen tarpeiden mukaan. Se on tavoitteellista työskentelyä perheen elämänhallinnan ja omien voimavarojen löytämiseksi ja vahvistamiseksi. Perhetyö sisältää keskusteluja, toimimista arjen ympäristössä ja muuta perheen näkökulmasta tarpeellista toimintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c, 58.)

Ennaltaehkäisevän perhetyön tavoitteena on olla matalan kynnyksen palvelua sitä tarvitseville perheille. Haasteiden ei tarvitse olla suuria, kun haetaan tukea perhetyöstä. Se tukee perheiden hyvinvointia, ja ennaltaehkäisee riskejä joita perheiden haastavissa tilanteissa voi syntyä.

Se ehkäisee ongelmien syntymistä, ja niiden kasautumista suuremmiksi haasteiksi. Tavoitteena on huomioida perheiden haasteet arjessa, ja löytää ratkaisu niihin ohjaten sekä perheen voimavaroja etsien. Pieniä asioita muuttamalla vaikutetaan perheen toimintakykyyn ja arjessa selviytymiseen. (Järvinen ym. 2012, 73-74.) Oikea-aikaisella tuella voidaan välttää erityispalveluiden ja lastensuojelun tarve (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015). Karjalainen (2013, 52) toteaa perhetyön vapaaehtoisuuden ja määräaikaisuuden vaikuttavan perheen sitoutumiseen ja työn vaikuttavuuteen. Ennaltaehkäisevän perhetyön voimavarana perheiden motivoinnin näkökulmasta on tässä hetkessä työskentely, menneisyyden penkomisen tai tulevaisuuden arvioinnin sijaan.

3.2 Lapsiperheiden varhainen tuki

Lastensuojelulaki velvoittaa viranomaisia tukemaan perheitä niiden kasvatustehtävässään. Tukea on tarjottava riittävän varhain, ja tarpeen mukaan perhe on ohjattava lastensuojelun piiriin. Lastensuojelun ulkopuolella olevia lapsia, nuoria ja lapsiperheitä tuetaan ennaltaehkäisevän lastensuojelun turvin kunnan peruspalveluissa. Sen tarkoitus on tukea lapsen ja nuoren kasvua, kehitystä ja hyvinvointia, sekä taata tukea vanhemmuuteen. (Lastensuojelulaki 417/2007, 2§ & 3§.) Ennaltaehkäisevää lastensuojelua peruspalveluissa tarjoavat sosiaali-, terveys-, opetus-, liikunta-, ja kulttuuripalvelut, joita erityispalvelut tukevat tarpeen mukaan. Lapset huomioidaan myös aikuisille suunnatuissa palveluissa, joissa riski lapsen hyvinvoinnille on olemassa, kuten päihde- ja mielenterveyspalvelut. Kaikilla lasten ja perheiden kanssa työskentelevillä on vastuu huolehtia lapsen hyvinvoinnista ja vastata tuentarpeisiin. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Varhaisen tuen tarkoituksena on ehkäistä ongelmien kasvaminen ja vähentää inhimillistä kärsimystä. Lasta ja perhettä tuetaan jokapäiväisissä ympäristöissä, kuten päiväkotitai koulu. Palveluiden rakenteet ja

toimintatavat tukevat hyvinvointia, ja niissä on mahdollisuus saada tarvittaessa erityistä tukea. Aikuisille suunnatuissa palveluissa huomioidaan lapsen tuen tarve, ja asiakkaan tilannetta arvioidaan myös vanhemmuuden näkökulmasta. Varhaiseen tukemiseen kuuluvat huolen tunnistaminen, puheeksiotto ja tukitoimenpiteet. (Taskinen 2010, 39-49.) Varhaisen tuen edellytyksenä on tuen tarpeiden havaitseminen varhaisessa vaiheessa (Rautio 2016, 112). Sen havaitseminen voi olla joskus vaikeaa. Vanhempien omillaan pärjäämisen tarve voi olla vahva, ja vanhemmuudesta halutaan suoriutua hyvin, jolloin perhe tuo viranomaisille esiin pärjäävimmän puolensa. (Tammentie 2009, 63-81.)

Riskitekijöiden tunnistaminen on keskeistä, jotta varhaista tukea on mahdollista tarjota perheelle. Perheen ja lapsen varhainen tuki voi alkaa jo lapsen odotusaikana. On tutkittu, että riski syrjäytymiselle on ylisukupolvinen, johon voidaan vastata tarjoamalla lapsen elämään suojaavia tekijöitä. (Kajantie, Hovi, Erikson, Laivuori, Andersson & Räikkönen 2013, 36.) Perheiden elämässä on aina riskitekijöiden lisäksi voimavaroja, joiden suhde vaikuttaa perheen voimavaraisuuteen. Vahvistamalla perheen omia voimavaroja tai tarjoamalla niitä perheen ulkopuolelta, vaikutetaan myönteisesti perheen hyvinvointiin. (Rautio 2013, Raution 2016 mukaan 119.)

Kun lapsella havaitaan haasteita, häntä tulisi pyrkiä auttamaan niissä ympäristöissä joissa hän jo toimii: kotona, päiväkodissa tai koulussa. Toimintaympäristön muutoksilla, ja olemassa olevien resurssien käytöllä pyritään tukemaan lapsen kasvua ja kehitystä. Tarvittaessa turvaututaan moniammatilliseen työhön. (Mäkelä 2013, 19-20.) Perheiden kohtaamisella on suuri merkitys varhaisen tuen toteutumisessa. Vaikuttavan perheitä tukevan työskentelyn lähtökohtina ovat perheen kokema arvostus ja heidän yksilöllisistä tarpeista lähtevä työskentely. Tuen tarpeiden määrittely perheen ulkopuolelta voi tuottaa perheelle tunteen ulkopuolisuudesta omassa elämässään, joka heikentää perheen toiminta- ja selviytymiskykyä. Tuen ja ohjauksen tulisi kohdata perheen senhetkinen

elämäntilanne, jotta perhe pystyisi noudattamaan saamiaan neuvoja. (Vuori 2012, 64, 72-74, 87.) Varhaisen puuttumisen käytäntöjä tulee kuitenkin pohtia, jottei puuttuminen leimaa lasta, ja hyvä tarkoitus käänny itseään vastaan (Satka 2009, 28-29.)

Jos työntekijällä herää huoli lapsesta tai perheen tilanteesta, on asia otettava puheeksi perheen kanssa. Puheeksiottamisen voi tehdä vaikeaksi epävarmuus omasta tulkinnasta tai reaktio, joka siitä saattaa seurata. Stakes on kehittänyt huolen puheeksiottamisen menetelmän. Sen ydinajatuksina ovat varhainen puuttuminen tilanteissa, joissa huoli herää, työntekijän oman kokemuksen riittäminen huolen perusteeksi, ennakointi, ja asiakkaan voimavarojen tukeminen. Työntekijän apuna on huolen vyöhykkeistö ja puheeksiottamisen lomakkeisto, jonka avulla omaa huolen kokemusta voi jäsentää ja mitata. Puheeksiottamiseen liittyy olennaisesti lupaus löytää tilanteeseen apua. (Järvinen ym. 2012, 187-189.)

3.3 Perhetyö arjen hallinnan tukena

Lähtökohdat perhetyölle

Perhetyö on tavoitteellista ja suunnitelmallista työtä perheen kanssa. Sillä pyritään aktiivisesti ja tietoisesti vaikuttamaan perheen elämään. Sen lähtökohtana on tukea perheiden ja sen jäsenten hyvinvointia. Perhetyön tavoitteet luodaan yhdessä perheen kanssa. Osallisuus tavoitteiden määrittelyssä sitouttaa perhettä muutostyöhön, johon perhetyöllä pyritään. Ennaltaehkäisevän perhetyön tarkoituksena on vahvistaa hyvinvointia, ja vähentää perhetilanteessa olevia hyvinvoinnin riskitekijöitä. Se auttaa perhettä sujuvoittamaan arkeaan, huomioimaan hyvinvointia uhkaavia riskitekijöitä ja tukee niiden selvittämisessä. (Rönkkö & Rytönen 2010, 27-32, 186.) Perhetyön vahvuutena on läsnäolo perheen autenttisissa tilanteissa (Myllärniemi 2017, 21). Voimavarojen ollessa vähäiset tuen ottaminen vastaan voi olla helpompaa, kun se tuodaan perheen kotiin (Rautio 2016, 114).

Lapsen edun turvaaminen ja lapsilähtöisyys ovat perhetyötä johdattavia lähtökohtia. Perheen hyvinvointi vaikuttaa keskeisesti lapsen hyvinvointiin. Perhetyön tavoitteena on lapsen tarpeiden esiin nostaminen erilaisissa perhetilanteissa. Se turvaa lapsen perusturvallisuutta ja hoivaa, tukemalla vanhempia lasten hoidossa ja kasvatuksessa. Tavoitteena on vahvistaa vanhemmuuden kasvatustietoisuutta, jonka avulla vanhemmat kykenevät toimimaan ja tekemään ratkaisuja lapsen tarpeista lähtien. Perhetyö auttaa vanhempia vastaamaan lapsen erityisiin tuentarpeisiin. Perhetyöntekijän velvollisuutena on puuttua lapseen kohdistuviin laiminlyönteihin. Huoli lapsen hyvinvoinnista otetaan puheeksi ennakoiden, jolloin on mahdollista välttää tilanteiden kehittyminen lapselle vahingollisiksi. Tavoitteena on yhdessä vanhempien kanssa toimia lapsen hyväksi. (Järvinen ym. 2012, 26-27, 40, 113, 129-135, 136-138.)

Perhetyön arkilähtöisyys

Perhetyötä tehdään perheen arjessa. Arki käsitetään perhetyössä päivittäisten asioiden sujuvana hoitamisena. Se rakentuu toistoista, rutiineista ja jokapäiväisistä perheen käytännön asioista. Säännöllinen toistuva arki tuottaa turvallisuuden ja hallinnan tunteen. Arjen hallinta vaikuttaa ihmisen toimintakykyyn kokonaisvaltaisesti, ja vaikuttaa merkittävästi elämänhallinnan kokemukseen. Se tarkoittaa arjessa selviytymisen kokemusta, ja kykyä toimia muuttuvissa, joskus haastavissakin tilanteissa. Tunne elämän jatkuvuudesta ja ennakoitavuudesta tuottaa kokemuksen kyvykkyydestä vaikuttaa arkisiin asioihin. Joskus perheen tavalliseksi kokema arki voi sisältää sujuvaa arkea estäviä tai lapsen hyvinvoinnin näkökulmasta haitallisia rakenteita. (Järvinen ym. 2012, 114-115.) Vanhemmat saattavat alkaa muokata arkeaan tasapainottaakseen ongelmallista tilannetta perheessä, kuten lapsen haastavaa käyttäytymistä. Arki saattaa muodostua uuvuttavaksi, ja lopulta haastaa koko perheen toimintakykyä. Perhetyön avulla vanhempia ohjataan hahmottamaan perheen tilannetta objektiivisemmin, mikä tukee heidän motivaatiotaan muutokseen. (Karjalainen 2013, 42-45, 62-63.)

Perhetyön pyrkimyksenä on ymmärtää asiakasperheiden arjen todellisuutta, ja syitä erilaisiin toimintatapoihin. Vuorovaikutuksen avulla on tarkoitus luoda yhteistä ymmärrystä, ja auttaa asiakkaita ymmärtämään omaa arkeaan ja käyttäytymisensä vaikutuksia. Keskustelujen avulla annetaan tilaa perheenjäsenten erilaisille kokemuksille perheen tilanteessa. Yhteiseen ymmärrykseen pääseminen edellyttää avoimuutta, ja pyrkimystä aidosti ymmärtää toisen tulkintoja. Tähän voidaan päästä dialogisen vuorovaikutuksen ja yhteisen toiminnan avulla. (Hovi-Pulsa 2011, 86-87.) Dialogiseen vuorovaikutukseen asettuminen vaatii luottamusta siihen, ettei tarvitse tietää ja ennakoida, vaan asioita voi ihmetellä yhdessä toisen kanssa. Se edellyttää avoimuutta ja uteliaisuutta ymmärtää toisen ihmisen ajatusmaailmaa. Dialogi mahdollistaa uudenlaisten näkökulmien avautumisen. Perheen ja työntekijän yhteisen reflektoinnin avulla luodaan uudenlaista ajattelua, ja kyseenalaistetaan riskitekijöinä olevia arjen ajattelu- ja toimintamalleja. Tiedostamalla muutostarpeet on mahdollista vahvistaa tai muuttaa toimintatapoja. (Järvinen ym. 2012, 113-119, 143-144.)

Jokainen kokee arjen omasta, elämäkokemusten rakentamasta elämämaailmastaan käsin. Perheen lähtökohdista sopivien tavoitteiden asettaminen edellyttää työntekijältä pyrkimystä ymmärtää perheen elämämaailmaa sekä perheen ymmärrystä arjestaan ja sen vaikutuksista perheenjäseniin. Perheen arjen muutoksissa on kyse uusien rutiinien rakentamisesta perheen arkeen. Niitä luodaan opettelemalla uudenlaista tapaa toimia. Tavoitteen asettelussa on tärkeä ymmärtää perheen omaa kokemusta arjestaan ja siinä olevista haasteista. (Järvinen ym. 2012, 114-115.) Muutos on uuden opettelua ja vanhasta luopumista. Ihmisillä on yksilöllinen tapa suhtautua muutokseen, johon temperamentilla ja aiemmillä elämäkokemuksilla on vaikutus. Muutokseen tarvittava aika on yksilöllinen, ja siihen edetään pienin askelin. (Rönkkö & Rytönen 2010, 74-76.)

Vuorovaikutus perhetyön työvälineenä

Vuorovaikutus on perhetyön tärkein työväline ja työn kohde perheissä (Myllärniemi 2007, 85). Vuorovaikutuksella perhetyössä tarkoitetaan keskustelua, sen tapaa ja yhteistyösuhteen luomista perheeseen. Tutustuminen perheeseen, luottamuksellisen suhteen syntyminen ja dialogi edellyttävät vuorovaikutusta. Keskusteluissa perheen kanssa perhetyöntekijä mallintaa tapaa olla vuorovaikutuksessa toisen kanssa läsnä ollen, kuunnellen ja toisesta välittäen. Vuorovaikutuksen avulla luodaan yhteistä ymmärrystä perheen tilanteesta, ja toisaalta vuorovaikutussuhteella vaikutetaan perheenjäsenten käsitykseen itsestään. Perhetyöntekijä toimii peilinä perheenjäsenille, ja vaikuttaa työskentelysuhteellaan heidän identiteettiinsä. Työntekijän ja perheen välille syntyvä positiivinen vuorovaikutus vahvistaa perheen motivaatiota ja tavoitteeseen tähtäävän työskentelyn onnistumista. (Rönkkö & Rytönen 2010, 57, 165-168.) Perhetyötä voi kuvata työntekijän ja perheen vuorovaikutussuhteena, jossa yhdessä pohditaan perheen tilannetta, muutostarvetta ja sen mahdollisuuksia. Perhetyöntekijän rooli on tukea perhettä löytämään ratkaisuja perhetilanteensa haasteisiin. Perheen omista lähtökohdista ja voimavaroista lähtevä ratkaisujen etsiminen vahvistaa perheen toimivaa arkea. (Hovi-Pulsa 2011, 103.) Keskustelut auttavat selkiyttämään perheenjäsenten ajatuksia vaikeissa elämäntilanteissa (Rautio 2016, 117).

Perhetyö on monimuotoista työtä, jossa sovelletaan monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisia työotteita ja menetelmiä perheiden tarpeita vastaaviksi. (Karjalainen 2013, 58-59.) Voimavaraistavan työotteen avulla nostetaan esiin perheessä olevia myönteisiä asioita ja voimavaroja, sekä perheelle merkityksellisiä asioita. Se on positiivisen palautteen antamisen lisäksi perheen toiminnan ja toimivien toimintatapojen tutkimista ja vahvistamista. Työntekijän tapa olla vuorovaikutuksessa, toivon tunteen ylläpitäminen, myönteisten asioiden ja vahvuuksien esiin nostaminen tuottaa perhettä voimauttavia kokemuksia. Voimavaraistavan työotteen

keskeinen ajatus on, että perhe itse on oman elämänsä paras asiantuntija, ja sitä työskentelyssä pyritään hyödyntämään toimivan arjen vahvistamiseksi. (Rönkkö & Rytönen 2010, 188-189,194-195.)

Pysähtyminen perheen haasteiden äärelle tuottaa perheelle tunteen, että toimitaan heidän lähtökohdistaan. Perheen mahdollisuus itse määrittää perhetyön tavoitteita voimauttaa vanhempia. Voimavarojen kasvu vahvistaa elämänhallinnan tunnetta ja arjessa jaksamista. Jo tieto mahdollisuudesta perhetyön tukeen saattaa tuottaa voimaantumisen tunteen. (Rautio 2016, 118-119.) Toiminnallisuus perhetyössä tarjoaa perheelle uudenlaisia tapoja toimia arjessaan. Tekemällä perheen kanssa yhdessä arkisia asioita hyödynnetään sosiaalisen oppimisen mahdollisuuksia ja mallinnetaan arjessa toimivia käytäntöjä. (Alatalo, Lappi & Petrelius 2017, 47.)

Perhettä tarkastellaan systeeminä, jossa sen kaikki jäsenet vaikuttavat erilaisissa suhteissa toisiinsa. Arjessa oleviin ongelmiin pyritään löytämään ratkaisu vaikuttamalla perheenjäsenten välisiin suhteisiin. Systeemisen teorian mukaan ihminen toimii elinympäristössään suhteessa moniin erilaisiin suhdejärjestelmiin, vaikuttaen omalla toiminnallaan ja vuorovaikutuksella niiden toimintaan. Suhdejärjestelmät muovaavat ihmisen ajattelua ja käsitystä itsestään suhteessa niihin. Perhesysteemiä tarkateltaessa kiinnitetään huomiota sen sisällä oleviin alasysteemeihin ja niiden suhteeseen toisiinsa. Huomiota voidaan kiinnittää mm. vanhemmuuden systeemiin, johon liittyy vanhemmuuden roolien ja rajojen tarkastelu tai sisaruussysteemiin ja sisarusaseman merkitykseen. Perhesysteemiin voi liittyä erilaisia liittoumia, jotka voivat vaikuttaa muihin suhteisiin haitallisesti. Erilaiset perhemuodot, kuten uusperheet, voivat muodostaa monimutkaisia alasysteemejä, jotka voivat olla fyysisesti erillään, mutta vaikuttaa voimakkaasti perheeseen. Vanhempien erotilanne haastaa vanhemmuuden alasysteemiä, jonka toimivuus vaikuttaa keskeisesti lasten hyvinvointiin. Perhetyöntekijän vuorovaikutussuhde perheeseen muodostaa oman systeeminsä, jolla on vaikutus kaikkiin

perheenjäseniin sekä perhetyöntekijään itseensä. (Rönkkö & Rytönen 2010, 89-116.) Haasteet arjen yksittäisellä osa-alueella saattavat vaikuttaa voimakkaasti perheen arjen kokonaisuuteen, ja aiheuttaa perheen vuorovaikutukseen negatiivisen kierteen. Arjen tilanteiden jatkuva riistäytyminen hallinnasta aiheuttaa huolta, mikä heikentää vanhempien toimintakykyä kokonaisvaltaisesti. Yhteen ongelmaan puuttumalla voidaan saada arki sujuvammaksi ja perheen ilmapiiriä myönteisemmäksi. Perheiden arkeen vaikuttaminen ei edellytä suuria muutoksia arjen rakenteissa. Pienet muutokset voivat tasapainoittaa haastavammissakin tilanteissa elävien perheiden elämää. (Karjalainen 2013 52-55.)

Perhetyö pyrkii hahmottamaan perheen verkostoissa olevia voimavaroja ja tukee perhettä hyödyntämään niitä. Työntekijä voi pohtia asiakkaan kanssa löytykö omasta läheisverkostosta tukea, johon voisi turvautua. Sen jäseniä voi ottaa mukaan yhteistyöhön perheen tai sen jäsenen muutoksen tueksi. (Järvinen ym. 2012, 113, 149-150.) Läheisiltä saatu tuki on perheille tärkeää. Puutteet läheisverkostosta tuottavat perheille ulkopuolisuuden ja yksinäisyyden kokemuksia. (Vuori 2012, 88.) Perheen verkostoja voidaan avartaa luomalla ryhmämuotoista toimintaa. Kokemusten jakaminen toisten kanssa auttaa vanhempia suhteuttamaan asioita, ja hälventämään mahdollisia häpeän ja syyllisyyden tunteitaan. (Rönkkö & Rytönen 2010, 42.) Vertaistuen avulla perheiden on mahdollista saada kokemuksia siitä, etteivät ole yksin haastavien asioiden kanssa. (Rautio 2013, 165.) Vertaistuki antaa normaaliuden kokemuksia perheelle, ja luottamus omaa vanhemmuutta kohtaan vahvistuu. Samaistuminen tavallisiin lapsiperheen tilanteisiin hukassa olevan vanhemmuuden sijaa voimauttaa vanhempia. (Rautio 2016, 119.)

Perhetyössä toimitaan pedagogisessa suhteessa, joka tukee perheenjäsenten kasvua. Perheiden yksilöllisten tavoitteiden lisäksi perhetyö vahvistaa perheenjäsenten identiteettiä ja elämänhallintaa sekä osallisuutta. (Hovi-Pulsa 2011, 99, 105-106.) Työskentelyn tavoitteiden ja sisällön suunnittelun ohella tulisi pohtia millä tavoin päästään hyvään

vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan kanssa. Tämän tulisi ohjata myös käytettävien menetelmien valintaa. (Rönkkö & Rytönen 2010, 167-168.)

4 HENKILÖSTÖN OSAAMISRESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN

Osaamisen johtaminen mahdollistaa henkilöstön osaamispotentialin hyödynnettävyyden ja kehittymisen organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Se perustuu ymmärrykseen työssä tarvittavasta tiedosta, henkilöstön osaamisen hahmottamisesta, ja kyvystä luoda vuorovaikutteinen oppimista tukeva toimintakulttuuri. (Virtanen & Stenvall 2010, 168-173.)

Osaamispääoma on organisaation voimavara, jota osaamisen johtamisella kehitetään. Siihen kuuluu henkilöstön yksilölliset vahvuudet ja työyhteisön yhteisöllinen osaaminen, sekä näitä tukevat rakenteet. (Ollila 2006, 50.)

Oppiva organisaatio on työyhteisö, joka osaa hyödyntää jäsentensä osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen toimintaa ohjaa organisaation strategia. (Ojala 2008, 78-80.)

4.1 Osaamisen johtaminen henkilöstöresurssien kehittäjänä

Osaamisen johtamisen käsite kuvaa organisaation olemassa olevan, hankittavan tai muutettavissa olevan osaamisen hallintaa. Organisaation osaaminen sisältää kaiken tiedon, taidon ja kokemuksen, joka henkilöstöllä on. Sen perusta on toimialan ydinosoaminen. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 152-153.) Osaamisen johtaminen hallitsee työtehtäviin liittyvää tietoa ja taitoa, soveltaen niitä käytännön työn hyödyksi. (Hyrkäs 2009, 87-89.) Osaamisen johtaminen edellyttää työn ja toimintaympäristön kokonaisvaltaista ymmärrystä ja kehittämishaasteiden hahmottamista. Tehtävänä on tunnistaa kyvykkyydet henkilöstöstä, ja ohjata henkilöstön oppimista organisaation tavoitteiden suuntaan. Osaamisen johtamista ohjaa organisaation strateginen linja. (Virtanen Stenvall 2010, 175-176.) Se antaa suunnan osaamisen kehittämiselle organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Strategia linjaa työn perustehtävää, sen merkitystä, sekä vaatimuksia osaamiselle. (Taivalkoski 2012, 105.)

Osaamisen johtaminen rakentuu tietojohtamisesta, henkilöstöresurssien johtamisesta ja oppivan organisaation kehittämisestä. Pääasioita ovat:

osaamisen kartoittaminen tai mittaaminen, sosiaalinen ulottuvuus, johon kuuluvat: yhteiset tavoitteet, yhdessä toimiminen ja yhdessä osaaminen, sekä innovatiivinen asenne. Tietojohtaminen hallitsee työyhteisössä olevaa tietoa ja osaamista, huomioiden myös hiljaisen tiedon, tavoitellen yksilöllisen osaamisen kehittymistä yhteisölliseksi osaamiseksi. Huomio kiinnittyy organisaation sisäisen tiedon kulkuun, oppimisen ohjaamiseen ja uuden tiedon tuottamiseen. Henkilöstöressurssien johtamisella hallitaan henkilöstön osaamista tavoitteena ohjata sitä organisaation strategian suuntaisesti. Johtajan vastuulla on viedä organisaation strategista linjaa työyhteisön käytännön toimintaan. Oppivan organisaation kehittämisessä johtajan vastuulla on oppimiselle suotuisan ilmapiirin luominen, sekä osallisuus tavoitteiden suuntaisen osaamisen määrittelyyn. (Hyrkäs 2009, 87-89, 92.) Osaamisen johtamisen tuloksena syntyy kehittyneempiä toimintatapoja ja palveluita, osaamista, innovaatioita ja taloudellista hyötyä (Isoherranen ym. 2008, 155). Sillä vaikutetaan myönteisesti palvelun laatuun (Hyrkäs 2009, 89).

Osaamisen johtamisen osa-alueet ovat liitettävissä osaamisen johtamisen kehitysvaiheisiin. Ne ovat kehittyneet ajan myötä, rakentuen edellisen vaiheen perustalle. Osaamisen johtamisen ensimmäinen sukupolvi korostaa henkilöstön jäsenten yksilöllistä osaamista ja sen kartoittamista. Toinen sukupolvi kehittää osaamisen johtamisen suuntaa yhteisöllisemmäksi, painottaen yhdessä oppimista ja tiedon jakamista. Kolmannessa sukupolvessa korostuu uuden tiedon luominen ja innovatiivisuus. Nämä kolme sukupolvea kuvaavat myös osaamisen johtamisen kehitystasoja ja kolmea tapaa johtaa osaamista. Edistynyt osaamisen johtaminen huomioi kaikkien kehitystasojen painotukset. (Hyrkäs 2009, 91-92, 162-161.)

Suotuisa ilmapiiri on edellytys osaamisen johtamiselle, ja työyhteisön osaamisen kehittymiselle (Hyrkäs 2009, 162). Tärkein keino johtaa osaamista on vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Sen avulla luodaan oppimiselle suotuisaa ilmapiiriä, ja mahdollistetaan oppimisen prosessit.

Johtajan tehtävänä on välittää tietoa organisaation sisällä, ja auttaa henkilöstöä käsittelemään uutta tietoa. Hän luo myös rakenteet yhteisön vuorovaikutukselle ja oppivalle organisaatiolle. (Viitala 2005, 341-343.) Luottamus on lähtökohtana osaamisen johtamiselle. Työyhteisössä tulee olla tilaa myös eriäville ja kriittisille ajatuksille toiminnan kehittymiseksi. Kriittisten ajatusten avulla osaamisen johtaja saa uudenlaista näkökulmaa tarkastella asioita. (Taivalkoski 2012, 61.) Erialaisten vuorovaikutteisten foorumien avulla voidaan jakaa organisaatiossa olevaa osaamista ja hiljaista tietoa. Tiimeissä ja työryhmissä työskentely jakaa jäsentensä tietoa ja osaamista koko ryhmän käyttöön. Yhteisen tavoitteen äärellä tarvitaan kaikkien ryhmän jäsenten osaamista. Mentorointi siirtää kokemuksen tuomaa tietoa ja organisaation arvoja ja toimintaperiaatteita kokeneelta työntekijältä kokemattommalle. Samalla se vahvistaa mentorin ammattiosaamista ja pätevyyttä. (Virtainlahti 2009, 118-119.) Henkilöstön jäsenten tulee tietää omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, joita heille tulee osoittaa, esim. kehityskeskustelujen kautta. Tämän tiedon avulla pystytään hahmottamaan koko yhteisön osaamista, ja suunnittelemaan tarvittavaa koulutusta, jossa henkilöstön osaaminen huomioidaan suhteessa toiminnan strategiaan ja tulevaisuuden visioihin. (Rekola 2008, 159-160.)

4.2 Osaamispääoma organisaation voimavarana

Organisaation osaamispääoma rakentuu inhimillisestä-, rakenteellisesta- ja sosiaalisesta pääomasta. Inhimillinen pääoma kuvaa inhimillisiä voimavaroja, kuten työn suorittamiseen liittyvää tietoa ja osaamista, työmotivaatiota ja -kykyä. Se sisältää ymmärryksen organisaation arvoista, kulttuurista ja strategiasta. Inhimillinen pääoma on vahvasti sidoksissa rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma kuvaa yhteisöllistä näkökulmaa inhimillisen pääoman rinnalla. Siihen liittyy ihmisten väliset suhteet ja yhteistyö työyhteisössä ja sen ulkopuolella sidosryhmien kanssa. (Ollila 2006, 50.) Rakennepääoma mahdollistaa

yksilön osaamisen kehittymisen ja sen jakamisen yhteiseksi osaamiseksi. Se sisältää organisaation fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologian, järjestelmät ja toimintakulttuurin. (Ojala 2008, 47.) Siihen liittyy keskeisesti organisaation strategia (Ollila 156-157). Ståhle ja Leant (2000) kuvaavat selkeän strategian sisäistäminen tukevan vastuun jakamisen mahdollisuutta organisaation sisällä. Se on edellytys yhteinäiselle toiminnalle. (Ollila 2006, 156-157.)

Inhimilliseen pääomaan kuuluu henkilöstön määrä ja laatu. Henkilöstön lukumäärä on tärkeä osaamispääoman näkökulmasta. Organisaation oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulmasta lukumäärän ohella vaikuttaa henkilöstön moninaisuus. Organisaatiossa jossa on edustettuna eri koulutustaustaisia ja ikäisiä jäseniä, on rikkautena nähdä asioita eri näkökulmista. Laatu koostuu henkilöstön jäsenten osaamisista, ammattitaidosta, heidän kokemastaan työn hallinnasta, oppimishalusta, sitoutumisesta ja motivaatiosta. Kyky toimia yhteistyössä organisaation jäsenten kanssa, kyky jakaa omaa osaamista, ja pyytää apua sitä tarvitessa sisältyy inhimilliseen pääomaan. (Ojala 2008, 58-59.)

Organisaation osaaminen sisältää henkilöstön ammatillisen osaamisen lisäksi käytännön tietoa, joka on mahdollista oppia vain käytännön osallisuudella organisaation toiminnassa. Tämä on hiljaista tietoa, joka on jaettavissa sosiaalisesti. (Pohjolainen 2016, 81). Hiljainen tieto on organisaation voimavara. Se kuvaa automatisoituneita toimintoja ja ammattitaitoa, joka on syntynyt kokemuksen kautta. Hiljaista tietoa on vaikea kuvailla sanoin. Jakamalla kokemuksen tuomaa tietoa, turvataan organisaation osaamisen jatkuvuus ja laatu, sekä kehitetään toimintatapoja. Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa, lisää sen yhteisöllisyyttä. (Virtainlahti 2009, 38-41, 46-48, 108, 110.) Hiljaisen tiedon haltuunotto on haaste organisaatioille. Työntekijän siirtyessä pois työstä, siirtyy arvokas osaaminen pois organisaation osaamispääomasta. (Ojala 2008, 52.)

Hiljainen tieto on monimuotoinen käsite, jonka määrittely on haastavaa. Hiljaista tietoa voidaan määritellä erilaisista ulottuvuuksista käsin. Se kuvaa tietoa ja osaamista, jonka avulla henkilö toimii äkillisissä tilanteissa. Hiljainen tieto on tällöin kykyä ottaa huomioon tilanteen kokonaisuus, päätösten vaikutukset tulevaisuuteen, ja tarkoituksenmukaisuus eri osapuolten näkökulmasta. Tätä ei voi oppia vain teoreettisesti, vaan se kertyy kumulatiivisesti kokemusten ja reflektion kautta. Hiljaista tietoa on myös käytännön osaaminen, joka on kontekstiin sidonnaista, toimintaan tarvittavaa taitoa ja osaamista, sekä työhön vaikuttavia käsityksiä, uskomuksia, asenteita ja arvoja. Näiden vuorovaikutuksella ja käytännön reflektoinnin avulla hiljainen tieto vahvistuu. Hiljainen tieto kehittyy myös sosiaalisesti yhteisöjen sisällä. Yhteisön toimintatavat ja yhdessä muodostettu tieto kasvattavat yksilön hiljaista tietoa, ja yksilön hiljainen tieto kasvattaa yhteisön yhteisöllistä hiljaista tietoa, jonka avulla yhteisön on mahdollista luoda uutta tietoa. Hiljainen tieto vahvistuu vuorovaikutuksessa eri ulottuvuuksiensa kanssa. (Toom 2008, 33-54.) Hiljaista tietoa kuvataan tietämisen prosessiksi, jossa tieto ja käytännöt rakentuvat kokemuksen kautta tavoiksi tehdä työtä ja selvitä erilaisista tilanteista. Sen esiin nostamiseksi on kehitelty haastattelumenetelmiä, ja sitä on mahdollista nostaa esiin tarinoiden ja kertomusten avulla. (Pohjolainen 2016, 72.)

4.3 Oppivan organisaation kehittäminen

Oppiva organisaatio on aktiivisesti toimintaansa kehittävä yhteisö. Sen ilmapiiri tukee uusien asioiden oppimista ja kehittämistä, sekä ymmärtää epäonnistumiset oppimisen mahdollisuuksiksi. Tieto liikkuu organisaatiossa avoimesti, ja jokainen jäsen tuntee sen yhteiset tavoitteet ja visiot. Yhteinen arvomaailma johdattaa jokaisen toimintaa. Omaa osaamista jaetaan yhteisössä. (Virtainlahti 2009, 228-230.) Oppiva organisaatio on jatkuvassa muutoksessa, pyrkien vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja tulevaisuuden haasteisiin.

Se osaa hyödyntää kaikkien jäsentensä yksilöllistä osaamista menestyksensä luomiseen. (Ojala 2008, 78-80.) Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat myönteinen ilmapiiri, johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn, yhteisöllisyys ja vuorovaikutustaidot (Hyrkäs 2009, 89). Sen toiminta perustuu sosiokonstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jossa tieto muodostetaan vuorovaikutuksessa, yhteisen reflektion avulla (Suominen 2011, 88).

Oppiva organisaatio on yksi osaamisen johtamisen näkökulma. Sen tavoitteena on hyödyntää henkilöstön jäsenten osaamista organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön jäsenten on opittava toimimaan yhdessä, yhdistäen osaamistaan. Keskeistä sen toiminnassa on tiimissä työskentely, ja oppiminen uusia työtapoja kehittäen. Tieto on kaikkien ulottuvilla, ja se liikkuu vapaasti kaikkiin suuntiin organisaation sisällä. Organisaatiokulttuuri tukee oppimista ja innovatiivisuutta. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, osallistumalla päätöksentekoon, ja kyseenalaistamalla toimintatapoja ja organisaation strategiaa. (Kauhanen 2009, 144, 158-159.)

Oppivan organisaation jäsenet ovat sitoutuneet ja sisäistäneet organisaation toiminnan taustalla olevan strategian ja tavoitteet, jolloin yksilön toiminta ja uuden oppiminen suuntautuu tarkoituksenmukaisesti organisaation näkökulmasta. Henkilöstön kokemus toiminnan merkityksellisyydestä, ja omasta osallisuudesta motivoi työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. (Suominen 2011, 138-139.) Organisaatioon sitoutunut työntekijä on motivoitunut suuntaamaan osaamispotentialinsa työn ja sen kehittämisen hyväksi, ja on tyytyväinen työhönsä. Sitoutuminen vaikuttaa halun kuulua työyhteisönsä jäseneksi, ja tehdä parhaansa sen eteen. Osaamisen johtaja vastaa organisaatiolle merkityksellisten asioiden avaamisesta henkilöstölleen. Oppimismotivaatio suuntautuu henkilölle merkityksellisiin asioihin. (Viitala 2008, Taivalkosken 2012, 12 mukaan.) Johtajan kyky tuottaa voimaantumisen kokemuksia sitouttaa ja motivoi henkilöstöä. Johtamiskäytännöillä on keskeinen merkitys tämän

toteutumiselle. Kasvatuksellinen ja pedagoginen osaaminen tukee johtajan mahdollisuutta vahvistaa yksilön kehittymistä työyhteisössä, ja tuottaa voimaantumisen kokemuksia. (Suominen 2011, 94-96.)

5 POHDINTA

Lapsiperhepalveluiden kehittäminen oli valtakunnallisen LAPE -hankkeen myötä alueellisesti ja valtakunnallisesti kiihkeässä vauhdissa opinnäytetyöprosessini aikana (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017a, Sosiaali- ja terveysministeriö 2017b). Koin, että opinnäytetyöni oli osa tätä kehittämistyötä. Aika henkilöstön osaamisten kokoamiseksi oli otollinen organisaatioiden yhdistyessä yhdeksi laajaksi kokonaisuudeksi, Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymäksi. Palvelumuotoilun yhteiskehittäminen mahdollisti henkilöstön äänen kuulumisen kehittämistyössä.

5.1 Luotettavuus ja eettisyys

Käytin opinnäytetyöni tietoperustassa pääsääntöisesti ajankohtaista tutkimustietoa. Perhetyön osalta haasteeksi muodostui perhetyön käsitteen monimuotoisuus. Sosiaalihuoltolain mukaisen perhetyön käsitteen muotoutuminen sosiaalihuoltolain uudistuksen myötä on melko uusi (Juurikkala & Kaikko 2016, 3), eikä tästä tutkittua tietoa löytynyt. Sen eroavaisuus lastensuojelussa toteutettavaan tehostettuun perhetyöhön vaikutti havaintojeni mukaan olevan veteen piirretty. Perehedyin sekä neuvolassa tehtävään ennaltaehkäisevään perhetyön, sekä lastensuojelun avohuollon perhetyöhön liittyviin tutkimuksiin.

Opinnäytetyöni toimeksianto oli mielenkiintoinen ja haastava. Koin, että sain olla mukana kehittämässä jotain sellaista, mikä tukee lasten ja perheiden tueksi tehtävää työtä. Työn merkityksellisyys tekijälleen on eettinen ratkaisu (Hirsijärvi ym. 2009, 24-25). Toteutin opinnäytetyöni hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Käyttäjätutkimuksen vaiheet oli suunniteltu ja dokumentoitu huolellisesti, huomioiden tietojen suojaaminen (Tutkimusettinen neuvottelukunta 2012, 6). Toimeksiantaja edellytti opinnäytetyön salaamista prosessin osalta. Opinnäytetyöstäni julkaistaan tietoperustan lisäksi vain pohdintaosuus, josta poistan toimeksiantajan edellyttämät asiat. Palvelumuotoilu menetelmänä vaatii henkilöstön

osallisuutta opinnäytetyöni eri vaiheissa. Pyrin luomaan heille ymmärrystä kehittämistehtävästä ja sen vaiheista. Esittelin työni suunnitelman henkilöstön kehittämispäivässä, jolloin heillä oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Kyselylaatikoiden ja muotoilu luotainten mukana oli toimintaohjeiden lisäksi kuvaus menetelmän tarkoituksesta, jotta kaikille olisi selvää mihin saamaani aineistoa käytän. Käytin menetelmiä, joihin henkilöstö pystyi tarttumaan heille sopivalla hetkellä, jotten häiritsisi asiakastyötä. Palaute henkilöstöltä oli positiivista, josta voin päätellä onnistuneeni tässä.

Palvelumuotoilun tavoite empatian ja ymmärryksen kokemukselle oli tietynlainen riski käyttäjälähtöisen tutkimuksen luotettavuudelle, koska tutkijan ymmärrys muodostuu oman kokemuksen kautta (Rantala 2006, 228-229). Monipuolisilla menetelmillä pyrin takaamaan käyttäjätutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi ym. 2013). Monipuoliset havainnot käytännön työssä ja keskustelut henkilöstön kanssa vahvistivat ymmärrystäni henkilöstön kokemuksista. Välipresentaatioissa saamani palaute käyttäjätutkimuksen tulosten yhteneväisyydestä yleisessä keskustelussa ja tutkimuksessa perheiden kanssa tehtävässä työssä ilmenevistä asioista, antoi osaltaan viitteitä tutkimuksen tulosten vastaavan käytännön työtä.

5.2 Opinnäytetyöprosessin ja tuotoksen arviointi

Ryhdyin tietoisesti laajaan projektiin, mikä oli tietoinen riski työn laadukkaasti loppuun suorittamisen kannalta. Palvelumuotoilu edellytti perusteellista käyttäjätutkimusta monipuolisin menetelmin toteutettuna, jotta ymmärrys käyttäjäkokemuksesta muodostui. Työ vaati monipuolista osaamista, myös oman alan ulkopuolelta. Työmäärää olisi voinut keventää toteuttamalla opinnäytetyön ryhmätyönä, ja monialainen ryhmä olisi tukenut palvelumuotoilun monialaista luonnetta. Monialaisen ryhmän avulla olisi ymmärrys osaamispankin sähköisestä rakenteesta ja sen toteutuksesta ollut huomattavasti parempi. Päätin kuitenkin toteuttaa

opinnäytetyöni yksin, koska näin pystyn ajoittamaan projektin vaiheet helpommin aikatauluni mukaan. Puutteisiin osaamisessani, vastasin konsultoimalla osaajia, ja tekemällä yhteistyötä organisaation sisällä eri työntekijöiden kanssa.

Opinnäytetyön aikataulu venyi huomattavasti suunnitellusta. Tähän vaikutti pääosin henkilökohtaiset syyt. Toimeksiantaja tuki opinnäytetyöni toteutusta koko opinnäytetyöprosseni ajan, vaikka kiire ja tekniset haasteet sitä ajoittain haastoivatkin. Kohtaamiset ja viestittelyt toimeksiantajan edustajien kanssa loivat minuun uskoa ja selkiyttivät ajatuksiani projektin käännekohdissa. Heidän kanssaan oli innostavaa työstää osaamispankin suunnittelua ja koin, että tekemiseeni luotettiin. Ohjaavalta opettajaltani sain ohjausta opinnäytetyöni kirjallisen osuuden kirjoittamiseen. Hän auttoi minua kiinnittämään huomion olennaiseen. Vertaisarvioijien kysymykset palvelumuotoiluprosessista havahduttivat minut kuvaamaan palvelumuotoilua menetelmänä selkeämmin. Palvelumuotoilun osalta sain ohjausta myös muotoilun opettajalta.

Opinnäytetyöni tuotos antaa Arjen tuen palveluille työkalun osaamisen hallintaan. Tätä voidaan hyödyntää oppivan organisaation kehittymisen tukena, kehittämistyössä ja osaamisen johtamisessa (Ojala 2008, 82-83). Työ lasten ja perheiden tukena vaatii monipuolista osaamista, ja kykyä sopeuttaa vuorovaikutus erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. Työskentely eri elämänkaaren kehitysvaiheissa olevien lasten ja perheiden kanssa edellyttää laajaa osaamista. On selvää, että osaamiset vahvistuvat oman mielenkiinnon alueella työskenneltäessä, mutta työssä ei voi välttyä kohtaamasta niitä perheitä, joiden tarpeisiin oma osaaminen ei ole niin vahvaa. Käyttäjätutkimuksesta ilmeni samojen teemojen esiin nousemisen sekä vahvuuksina, että haasteina. Osaamispankki tuo Arjen tuen palveluiden henkilöstön laajan ja monipuolisen osaamisen koko työyhteisön ulottuville. Sen avulla on mahdollista saada osaaminen kohtaamaan osaamistarpeet. Osaamisen jakaminen henkilöltä toiselle,

vahvistaa henkilöstön jäsenten ja koko yhteisön osaamista, mikä tukee osaltaan oppivan organisaation kehittymistä (Virtainlahti 2009, 228-230).

Lapsia ja perheitä tukevan työn kehittämisen tarpeet ovat suuret, jotta ennaltaehkäisevä tuki tavoittaa sitä tarvitsevat. Tulevaisuusnäkökulman huomioiminen osaamispankissa tuottaa Arjen tuen palveluille lisäarvoa, kehitettäessä palveluita tulevaisuuden tavoitteiden suuntaisiksi.

Onnistuin muodostamaan kattavat osaamiskokonaisuudet käyttäjätutkimuksen avulla. Osaamisten erilaiset hakumahdollisuudet helpottavat olennaisen osaamisen löytämistä. Konsultoimalla osaajia voi tarvittaessa saada tukea ja lisätä omaa osaamista itselle vieraammissa tilanteissa. Tämä edellyttää kuitenkin osaamispankin vakiintumista henkilöstön työvälineeksi käytännössä. Pysin esittämään toiveet sähköisen osaamispankin rakenteeseen niin, että siihen olisi mahdollista liittää myöhemmin uutta tietoa, kuten osaamis- tai palvelukuvauksia. Sen hyödynnettävyyteen vaikuttaa keskeisesti henkilöstön aktiivisuus päivittää osaamistietojaan. Osaamispankkia on mahdollista kehittää informatiiviseksi, lisäämällä kuvauksia erilaisista menetelmistä ja niihin liittyvistä tutkimuksista.

LÄHTEET

Alatalo, M., Lappi, K. & Petrelius, P. 2013. Lapsikeskeinen suojelu ja perheen toimijuuden tukeminen lastensuojelun perhetyössä ja perhekuntoutuksessa. Kohti monitoimijaista, yhteistä perhetyötä.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos Työpaperi 21/2017 [viitattu 1.4.2018].

Saatavissa:

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134616/URN_ISBN_978-952-302-859-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Finlex. 2007. Lastensuojelulaki 417/2007 [viitattu 9.5.2017]. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2007/20070417>

Finlex. 2014. Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 [viitattu 30.4.2017]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hovi-Pulsa, R. 2011. Arkilähtöinen perhetyö: Strukturoitua avoimuutta. [kustannuspaikka tuntematon]: Itä-Suomen yliopisto [viitattu 8.5.2017].

Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120001/urn_nbn_fi_uef-20120001.pdf

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta

Universitatis Lappeenrantaensis, ISSN 1456-4491 : 338. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä: moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Oppimateriaalit.

Juurikkala & Kaikko. 2016. Perheiden kotiin annettavat palvelut.

Sosiaalihuoltolain täydennyskoulutus 29.11.2016. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 10.5.2018]. Saatavissa:

<http://stm.fi/documents/1271139/3616164/Juurikkala+Lapsiperheiden+kotii>

[n+annettavat+palvelut.pdf/ba264e11-0ca8-43f1-91cd-31ffe0ca596c/Juurikkala+Lapsiperheiden+kotiin+annettavat+palvelut.pdf.pdf](https://www.researchgate.net/publication/31ffe0ca596c/Juurikkala+Lapsiperheiden+kotiin+annettavat+palvelut.pdf.pdf)

Järvinen, R., Lankinen, A., Taajamo, T., Veistilä, M. & Virolainen, A. 2012. Perheen parhaaksi perhetyön arkea. Helsinki: Edita.

Kajantie, E., Hovi, P., Erikson, J., Laivuori, H., Andersson, S. & Räikkönen, K. 2013. Alkaako lapsen hyvinvointi jo kohdussa? Teoksessa: Reivinen, Jukka & Vähäkylä, L. (toim.) 2013. Ketä kiinnostaa?: Lasten ja nuorten hyvinvointi ja syrjäytyminen. Helsinki: Gaudeamus.

Karjalainen, K. 2013. ”Se on kokoajan parantanut niinku sika juoksuaan” – vanhempien arjelle ja ennaltaehkäisevälle perhetyölle antamat merkitykset. Tampere: Tampereen yliopisto [viitattu 7.5.2017]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84546/gradu06710.pdf?sequence=1>

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy

Keinonen, T. 2013. Muotoilu, hyvinvointi ja hyvinvoinnin muotoilu. Teoksessa: Keinonen, T, Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.) 2013. Hyvinvoinnin muotoilu. Aalto-yliopiston julkaisusarja taide+ muotoilu+ arkkitehtuuri 1/ 2013. Helsinki: Aalto-yliopisto. 11-26.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Palvelumuotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu.

Myllärniemi, A. 2007. Lastensuojelun avohuollon perhetyö ammattikäytäntönä: Jäsennyksiä perhetyöstä toimintatutkimuksen valossa. Helsinki: SOCCA: Heikki Waris-instituutti.

Mäkelä, J. 2013. Ehkäisevät palvelut kunniaan. Teoksessa: Hastrup, A., Hietanen-Peltola, M., Jahnuainen, J. & Pelkonen, M. (toim.) 2013.

Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Lasten Kaste-kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi. Tampere: terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 19-22 [viitattu 5.5.2017]. Saatavissa:

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL_RAP2013_%2003_verkko.pdf?sequence=1

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta universitatis wasensia. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro Oy

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Tampere; Tampere University Press. Opinnäytetyö/ väitöskirja [viitattu 26.12.2017]. Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99022/978-952-03-0120-0.pdf?sequence=1>

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2018. Lapsiperhepalvelujen organisaatio [viitattu 10.5.2018]. Saatavissa:

<https://www.phhyky.fi/fi/perhe-ja-sosiaalipalvelut/lapsiperhepalvelut/organisaatio/>

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2017. Strategia 2022 [viitattu 29.4.2018]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/tietoja-yhtymasta/strategia/>

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2016. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän valmistelu [viitattu 10.5.2018]. Saatavissa:

<https://www.phhyky.fi/fi/paijat-hameen-hyvinvointikuntayhtymän-valmistelu/>

Rantala, T. 2006. Etnografisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky. 213-283.

Rautio, S. 2016. Neuvolan perhetyö vanhemmuuden varhaisena tukena ja yhteistyönä. Jyväskylä studies in education, psychology and social research, ISSN 0075-4625 ; 550 [viitattu 1.3.2018]. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/49289/978-951-39-6578-5_vaitos23042016.pdf?sequence=1

Rautio, S. 2013. Diaries of familyworkers: empowerment and working with families with children. 158-170. Teoksessa: Törrönen, M., Borodkina, O., Samoylova, V. & Heino, E. (Toim.) Empowering social work: research and practice. Kotka: Palmenia centre for continuing education, University of Helsinki [Viitattu: 4.3.2018]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42854/diariesoffamilyworkers.pdf?sequence=1>

Rekola, L. 2008. Asiantuntijoiden yhteistyön johtaminen. 145-160. Teoksessa: Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. (toim.) 2008. Enemmän yhdessä- moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Rönkkö, L. & Rytönen, T. 2010. Monisäikeinen perhetyö. Helsinki: WSOY Pro Oy

Satka, M. 2009. Varhainen puuttuminen, moraalinen käänne ja sosiaalisen asiantuntijat. Yhteiskuntapolitiikka 74/2009: 1 [viitattu 8.5.2018]. Saatavissa: <http://www.stakes.fi/yp/2009/1/satka.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018a. Kysymyksiä ja vastauksia uudesta sosiaalihuoltolaista [viitattu 17.3.2018]. Saatavissa: <http://stm.fi/ukk-sosiaalihuoltolaki>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017a. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma [viitattu 29.4.2017]. Saatavissa:

<http://stm.fi/hankkeet/lapsi-ja-perhepalvelut>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017b. Päijät-Hämeen LAPE-hanke tiivistelmä [viitattu 29.4.2017]. Saatavissa:

http://stm.fi/documents/1271139/4347880/paijat_hame_lapehanketiivistelma.pdf/d4bdf001-9163-46bb-a5a0-b834ba2bf007

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017c. Sosiaalihuoltolain soveltamisopas [Viitattu 11.3.2018]. Saatavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016: 29 [Viitattu 15.4.2018]. Saatavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suominen, J. Kohti oppivaa organisaatiota- konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. [Turku]: Turun kauppakorkeakoulu [viitattu 30.1.2018]. Saatavissa:

http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/113665/Ae7_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Taivalkoski, R. 2012. Positiivisuus osaamisen johtamisen työkaluna. [Rovaniemi]: Lapin Yliopisto [viitattu 28.1.2018]. Saatavissa:

<http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60975/Taivalkoski.Ritva.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Tammentie, T. 2009. Äidin synnytyksen jälkeisen masennuksen vaikutus perheeseen ja perheen vuorovaikutussuhde lastenneuvolan terveydenhoitajan kanssa. Acta universitatis Tamperensis 1440. Tampere: Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos [viitattu: 4.3.2018]. Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66538/978-951-44-7800-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Taskinen, S. 2010. Lastensuojelulain soveltaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017a. Sotkanet/ tilastohaku/ lastensuojelu [Viitattu 1.10.2017]. Saatavissa: <https://www.sotkanet.fi/sotkanet/fi/haku?q=354>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016. Lapset, nuoret ja perheet: Tukihenkilöt ja -perheet [viitattu 11.3.2018]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/tukihenkilot-ja-perheet>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Lasten, nuorten ja perheiden sosiaalipalvelut [viitattu 8.5.2017]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut>

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä?: Näkökulmia hiljaisen tiedon tarkasteluun. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura: Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa [viitattu 13.5.2018]. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vuori, A. 2012. Vähävaraisten lapsiperheiden hyvä vointi ja sen tukeminen. Acta Universitatis Tamperensis 1784. Tampere: Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö [Viitattu 4.3.2018]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66970/978-951-44-8980-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LIITTEET

LIITE 1. Palvelumuotoilusanasto

Palvelumuotoilusanasto

Benchmarking	Muiden organisaatioiden tutkimista, vertailua ja arviointia suhteessa kehitettävään palveluun. Tavoitteena hyödyntää kehitystyössä parhaat ja sopivimmat ominaisuudet ja välttää virheet. (Tuulaniemi 2011, 138-139.)
Brainstorming	Usein ryhmässä toteutettava luova menetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa erilaisia ideoita tietyn ongelman ratkaisemiseksi (Curedale 2012, 275).
Business model canvas	Liitetoiminnan suunnittelun malli, jossa kehitettävää kohdetta tarkastellaan eri näkökulmista. Sitä voidaan hyödyntää myös palvelujen kehittämistyössä. (Tuulaniemi 2011, 180-181.)
Havainnointi	Palvelun todellisessa ympäristössä tapahtuvaa toiminnan seuraamista. Sen avulla luodaan todellista kuvaa palveluympäristöstä ja siinä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. (Tuulaniemi 2011, 150.)
Kontaktipiste	Palvelutuokion eri aistein havaittavia ja koettavia asioita, ihmisiä, ympäristöjä, esineitä ja toimintatapoja, joita muokkaamalla voidaan vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. (Tuulaniemi 2011, 80-81.)
Käyttäjäprofiilit	Käyttäjätutkimuksen perusteella luotuja henkilöahamoja, jotka kuvaavat palvelun mahdollisia käyttäjiä. Palvelua kehitetään ja arvioidaan näiden profiilien näkökulmasta. (Tuulaniemi 2011, 154-155.)
Käyttäjätutkimus	Tutkimus, joka kohdistuu palvelun käyttäjiin. Tavoitteena on ymmärtää käyttäjän toimintaa ja selvittää käyttäjän kokemuksia, toiveita ja tarpeita. (Tuulaniemi 2011, 142-143).
Käyttäjäymmärrys	Empaattinen ymmärrys palvelun käyttäjän kokemuksista ja toiminnasta. (Tuulaniemi 2011, 142-143.)
Muotoiluutain	Itsedokumentoinnin väline, johon tutkittava henkilö kirjaa kokemuksiaan. Luotaimia käytetään, kun havainnointi on vaikea toteuttaa toimintaympäristössä. (Tuulaniemi 2011, 151.)

Palvelumuotoilu	Käyttäjälähtöinen kehittämismenetelmä, jossa hyödynnetään yhteistoiminnallisuutta. Käyttäjien kokemus on suunnittelun keskiössä. (Koivisto 2007.)
Palvelumuotoiluprosessi	Palvelumuotoilun vaiheet, jotka etenevät vaihe vaiheelta. Se alkaa projektin määrittelyllä ja etenee käyttäjätutkimuksen kautta suunnitteluun, palvelutuotantoon ja arviointiin. (Tuulaniemi 2011, 130-131.)
Palvelupolku	Palveluprosessin kuvaus, johon on kuvattu asiakkaan kulkemat vaiheet palvelussa. Palvelupolku koostuu asiakkaan kokemista palvelutuokioista. (Tuulaniemi 2011, 78.)
Palvelutuokio	Palvelupolun vaiheita, jolloin asiakas on eri aistiensa kautta kontaktissa palveluun (Tuulaniemi 2011, 79).
Pilotointi	Uusi palvelumalli viedään käytäntöön ensin pienemmälle alueelle, jolloin se on helpommin muokattavissa tarpeiden mukaan. Palvelun toimintaa arvioidaan käytännössä ja siihen tehdään tarvittavat muutokset. (Tuulaniemi 2011, 232-233.)
Prototyyppi	Visuaalinen ja konkreettinen malli kehitettävästä palvelusta. Tätä hyödynnetään palvelun osa-alueiden testauksessa, jolloin saadaan nopeasti testattua ja arvioitua ideoiden toimivuutta. (Tuulaniemi 2011, 196-198).
Service blueprint	Palveluprosessia kronologisesti kuvaava visuaalinen malli, jossa asiakkaan kulkema palvelupolku on pilkottu asiakkaan ja palveluntuottajan kohtaamisista, eli palvelutuokioista. Mallissa on eriteltynä asiakkaalle näkyvä toiminta ja taustalla tapahtuva toiminta, sekä resurssit, joita palvelun tuottamisen vaiheissa tarvitaan. (Tuulaniemi 2011, 212-216.)
Sidosryhmäkarta	Visuaalinen kuvaus palveluun liittyvistä sidosryhmistä ja yhteistyöverkostoista (Koivisto 2007, 73).
Suunnitteluohjurit	Käyttäjätutkimuksen tuloksia, jotka ohjaavat suunnitteluvaihetta. Näiden avulla käyttäjiltä esiin nousut tieto säilyy suunnittelun loppuun saakka. (Tuulaniemi 2011, 156.)
Visualisointi	Konkreettinen kuvaus aineettomista asioista, kuten palvelusta (Tuulaniemi 2011, 115).

Lähteet:

Curedale, R. 2012. *Design methods 1. 200 ways to apply design thinking*. Topanga: Design Community College Ink.

Koivisto, M. 2007. *Mitä on palvelumuotoilu? – Palvelumuotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Taideteollinen korkeakoulu.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.