

VAASAN YLIOPISTO

HALLINTOTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Kaarina Voivalin

**DIAKONIA- JA SOSIAALITYÖNTEKIJÄN OSAAMINEN JOHTAMISEN
VÄLINEEKSI**

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimusasetelma	7
1.2. Tutkimuksen keskeisten käsitteiden alustava määrittely	11
2. OSAAVA TYÖNTEKIJÄ	13
2.1. Tieto osaamisen perustana	13
2.2. Tieto osaamiseksi	16
2.3. Osaaminen tiimissä	18
2.4. Osaaminen johtamisen näkökulmasta	21
2.5. Yhteenveto	27
3. OSAAMISEN DOKUMENTOINTI JA MITTAUS	29
3.1. Henkilöstön tietotaidon dokumentointi	29
3.1.1. Henkilöstötilinpäätös	30
3.1.2. Balanced Scorecard (BSC), tasapainotetun mittariston malli	32
3.1.3. Raportointimallien soveltuvuus diakonia- ja sosiaalityöhön	34
3.2. Henkilöstön tietotaidon mittaaminen	37
3.2.1. Mitattavan aineiston keruu	39
3.2.2. Tunnusluville asetettavat vaatimukset	40
3.2.3. Käytössä olevia inhimillisen pääoman tunnuslukuja ja mittareita	44
3.3. Yhteenveto	46
4. DIAKONIA- JA SOSIAALITYÖ ANALYYSIN KOHTEENA	49
4.1. Diakonia- ja sosiaalityö	49
4.2. Diakonia- ja sosiaalityöntekijän ammattien vaatima osaaminen	56
4.3. Dokumentointi ja mittaaminen johdon työvälineenä	
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	71

LÄHDELUETTELO

sivu

77

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tiedon spiraali	14
Kuvio 2. Yksilötason osaamisen osatekijät	17
Kuvio 3. Tasapainotetun mittariston mallin henkilöstönäkökulman prosessi	33
Kuvio 4. Tasapainotetun arviointimallin neljä näkökulmaa julkissektorilla	34
Kuvio 5. Osaamispääoman ulkoinen ja sisäinen tarkastelu	35
Kuvio 6. Osaaminen yrityksen henkilöstötilinpäätöksessä	39
Kuvio 7. Motivaation kaava	66
Taulukko 1. Inhimillisen tiedon ulottuvuudet Nonakan ja Takeuchin mukaan	16
Taulukko 2. Tiimin yhteisten asioiden käsittelymalleja	20
Taulukko 3. Tietotaidon ryhmät oppimiskontekstin mukaan	26
Taulukko 4. Tasapainotetun mittariston tarkastelunäkökulmia	36
Taulukko 5. Diakonian taloudellisen auttamisen elementit	54
Taulukko 6. Diakonia- ja sosiaalityöntekijän keskeiset työvälineet Paynen roolien mukaisesti	56
Taulukko 7. Vuorovaikutuksen elementit	60

VAASAN YLIOPISTO
Hallintotieteiden tiedekunta

Tekijä	Kaarina Voivalin	
Pro gradu -tutkielma	Diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaaminen johtamisen välineeksi	
Tutkinto	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
Valmistumisvuosi	2008	Sivumäärä 86

TIIVISTELMÄ

Tutkielmassa pyritään löytämään sellaisia diakonia- ja aikuissosiaalityöntekijän osaamista kuvaavia tunnuslukuja ja mittareita, joilla näiden ammattialojen työntekijöiden osaamista voidaan mitata. Lisäksi perehdytään henkilöstötilinpäätökseen ja Balanced Scorecard -järjestelmään henkilöstön osaamisen dokumentoinnin mahdollisina asiakirjoina.

Tutkimustavoitteet edellyttivät, että tutkimuksen kuluessa saadaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä osaaminen on?
2. Mitä osaamista diakonia- ja aikuissosiaalityöntekijä työssään tarvitsee?
3. Miten osaaminen mitataan ja dokumentoidaan johdon työvälineeksi?

Tutkimusmetodina on käytetty käsitteiden analysointia diakonia- ja sosiaalityön viitekehityksessä. Analysoitavia käsitteitä ovat olleet tieto eri muodoissaan, diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaaminen ja ammattitaito. Tutkimustuloksiin pääsemiseksi on tutkittu alan kirjallisuuden avulla diakonia- ja sosiaalityöntekijän työn eri ulottuvuuksia sekä kartoitettu sitä osaamista, jota he työssään käyttävät. Teemoittamalla osaamista ja työn tekemistä kuvaavia ilmaisuja, on saatu esiin työvälineitä, joilla työtä tehdään. Keskeinen diakonia- ja sosiaalityöntekijän työväline on arvojen, ammattitaidon ja ammattitiedon lisäksi vuorovaikutus.

Diakonia- ja sosiaalityön viitekehitykseksi otettiin Paynen nimeämät sosiaalityöntekijän neljä roolia, jotka ovat luotettu, yhteyshenkilö, sovittelija ja puolestapuhuja. Tutkimuksen kuluessa ilmeni, että myös diakoniatyöntekijän työn elementit vastasivat tässä tutkimuksessa käytettyjen roolien sisältöjä.

Tiedon ja osaamisen elementtejä tutkittiin japanilaisten Nonakan ja Takeuchin näkemysten valossa. Heidän kehittämänsä tiedon muodostuksen spiraalia käyttävät monet tiedon muodostuksesta kirjoittavat työelämän tutkijat. Takeuchin mukaan idän teollisuudessa on keskitytty uuden tiedon luomisen prosesseihin, kun taas lännessä yritysmaailma on ollut enemminkin kiinnostunut tiedon mittaamisesta ja dokumentoinnista. Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet menetelmiä, joilla autetaan hiljaisen tiedon yhdistymistä näkyvään tietoon, jolloin syntyy uusia oivalluksia. Vaativin tiedon johtamisen vaihe on, kun hiljainen tieto muutetaan metaforia ja analogioita tutkimalla näkyväksi tiedoksi. Näin muodostuneen uuden tiedon avulla työyhteisö voi luoda uusia innovatiivisia tuotteita.

Tämän tutkimuksen aiheena on diakonia- ja sosiaalityöntekijän tiedon mittaaminen ja dokumentointi. Työn johtopäätöksissä on todettu, että osaamista mittaavia tunnuslukuja on mahdollista löytää ominaisuuden osa-alueita tutkimalla. Esimerkiksi vuorovaikutuksen osa-alueita ovat keskustelu, empatia ja oman persoonan käyttö. Diakonia- ja sosiaalityöntekijän työn mittaamiseksi tarvittavien tunnuslukujen luominen vaatii myös esimerkiksi psykologian tietämystä. Esimerkkinä tästä voidaan pitää itsetunnon ominaisuuksien kartoittamista eri ominaisuuksien, kuten empatian, luovuuden ja motivaation avulla. Tunnusluvun löytäminen edellyttää useiden, toisiinsa kytkeytyvien tulkintaprosessien läpikäyntiä ja analysointia. Työ vaatii osa-alueiden löytämistä ja löydettyjen ominaisuuksien luovaa yhdistämistä uudelleen.

AVAINSANAT: osaaminen, arviointi, diakonit, sosiaalityöntekijät

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimusasetelma

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on evankelis-luterilaisen kirkon diakoniatyöntekijän ja kunnan aikuissosiaalityön vastuualueella työskentelevän sosiaalityöntekijän osaamisen mittaaminen ja dokumentointi johdon työvälineeksi suunnittelu- ja tilinpäätösasiakirjoihin. Diakonia- ja sosiaalityöntekijän tietotaidon ottaminen rinnakkaiseen tarkasteluun perustuu kirjoittajan omaan työkokemukseen, jota on kertynyt sekä kirkon diakoniatyössä että kunnan aikuissosiaalityössä. Lähtökohtana juuri osaamisen tutkimukselle on ollut perehtyminen henkilöstötilinpäätökseen lyhyen koulutuksen puitteissa sekä huoli työntekijöiden tietotaidon alikäytöstä työyhteisöissä. Alikäytön seurauksena moni työntekijä turhautuu, kun hän ei koe voivansa hyödyntää osaamistaan laajamittaisesti, ja moni työyhteisö ei kehity tai saavuta tavoitteitaan operatiivisessa johtamisessa olevien puutteiden vuoksi. Työntekijöiden tietotaidon mittaaminen ja dokumentointi esimiestyksen tueksi on yksi keino parantaa esimiehen työnjohdollista toimintaa.

Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneen voimakkaan murroksen seurauksena niin kunnallisella kuin kirkollisellakin sektorilla on alettu kehittää uudenlaista hallinto- ja johtamiskulttuuria. Käyttöön on otettu tavoitejohtaminen ja asetettujen tavoitteiden aiempaa tarkempi seuranta. Varsinkin kirkon puolella on johtamisessa alettu peräänkuuluttaa myös henkilöstöjohtamisen taitoja, sillä vain hyvin toimivat työyhteisöt kykenevät kehittymään ja toimimaan tehokkaasti. Julkisin varoin ylläpidettävien työyhteisöjen odotetaan myös pystyvän vastaamaan tehokkaasti yhteiskunnan uusiin haasteisiin sekä veronmaksajien muuttuviin tarpeisiin ja toiveisiin.

Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja erikoisosaaminen ovat nousseet varteen otettaviksi tekijöiksi tehtävään muodollisen pätevyyden antavan tutkinnon rinnalle. Sosiaali- ja diakoniatyöissä työtä tehdään sekä tiimeissä että yksilötyönä ja tiimin asema työn keskeisenä rakenteena on korostunut työn vaatavuustason lisääntyessä. Tiimin tarpeilla onkin yhä keskeisempi merkitys muun muassa valittaessa työyhteisöön uutta työntekijää. Enää ei pätevin sanan byrokraattisessa merkityksessä ole välttämättä paras vaihtoehto, vaan ratkaisevaksi tekijäksi nousee sopivuus. Uutta työntekijää rekrytoitaessa valintaprosessin tukena käytetäänkin yhä enenevässä määrin tiimiin jo kuu-

luvien työntekijöiden yksilöominaisuuksia, ikää, sukupuolta, erityisosaamista, kokemusta ja muita vastaavia tekijöitä. Uuden työntekijän valintakriteerin perusteluksi nouseekin näin tiimissä oleva osaamisvaje, jota täyttämään uusi työntekijä valitaan.

Tutkimusasetelma ja tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään sellaisia diakonia- ja aikuissosiaalityöntekijän osaamista kuvaavia tunnuslukuja ja mittareita, joilla osaamista voidaan mitata. Tämä edellyttää diakonia- ja sosiaalityössä tarvittavan osaamisen tunnistamista ja perehtymistä mittausjärjestelmiin. Lisäksi perehdytään kahteen käytössä olevaan dokumentointijärjestelmään, joilla on mahdollista tehdä näkyväksi henkilöstön osaamista ja ominaisuuksia. Toinen näistä on henkilöstötilinpäätös ja toinen Balanced Scorecard -järjestelmä sekä siitä julkisen sektorin tarpeisiin kehitetty tasapainotetun mittariston malli.

Tutkimustavoitteeseen pääsemiseksi on löydettävä vastaukset kysymyksille:

1. Mitä osaaminen on?
2. Mitä osaamista diakonia- ja aikuissosiaalityöntekijä työssään tarvitsee?
3. Miten osaaminen mitataan ja dokumentoidaan johdon työvälineeksi?

Tutkimusmetodi

Tutkimusmetodinä on käytetty tutkimusaiheeseen liittyvien käsitteiden tarkastelua ja analysointia. Tiedollisen toiminnan perusasia on käsite, johon yleensä liittyy mielikuvia, jotka voivat olla eri henkilöillä erilaisia, mutta erilaisuudesta huolimatta tarkasteltavan käsitteen yhteinen merkitys säilyy. Käsitteen sisällön muodostavat ominaisuudet, joiden perusteella ratkaistaan, mitkä asiat eli oliot kuuluvat samaan kokonaisuuteen. Vaarana on, että käytettävien sanojen ja termien merkitys jää epämääräiseksi, ellei käyttäjä tunne käytetyn käsitteen sisältöä. Mitä enemmän käsitettä tutkivalla henkilöllä on termiin liittyviä havaintoja ja kokemuksia, sitä paremmin hän pystyy ymmärtämään käsitteen alan eli sisällön. (Voutilainen, Mehtäläinen & Niiniluoto 1989: 30, 32–34.)

Tutkimuksessa lähdeaineistoa tarkastellaan diakonia- ja sosiaalityön viitekehityksessä. Kakkuri-Knuutilan ja Ylikosken (2004: 24, 30–33) mukaan tulkinnassa merkityksen kontekstilla on keskeinen vaikutus tulkinnan oikeellisuuteen. Käsitettä tulkittaessa on

kiinnitettävä huomiota käsitteen merkitys- ja asiyhteyteen. Kun tulkitaan yhtä ilmaisua, niin esiin nousee aina uusia käsitteitä, jotka liittyvät tulkittavaan ilmaisuun. Tulkintaprosessi kulkeekin kehämäisesti ilmauksesta sen merkitysyhteyteen ja takaisin. Näin syntyy tulkinnallinen kehä, jossa tekstin kokonaisuus ymmärretään sen osien kautta ja osia vuorostaan kokonaisuuden kautta. Tulkintaprosessi ei ala tyhjiöstä, vaan lukijalla on jokin ennakkokäsitys tai kokemus tulkittavasta asiasta. Näitä voidaan kutsua aiemmin syntyneiksi ennakkoluuloiksi, mutta käsitteen tulkitsija ei kuitenkaan saa jäädä niiden vangiksi, vaan hänen on oltava valmis muuttamaan olettamuksiaan. Tulkinnassa tätä kutsutaan esiymmärryksen periaatteeksi. Tekstin tulkinta on taito, joka on tieteellisen työskentelyn perustaito. Sitä voidaan kehittää samalla tavalla kuin muitakin taitoja eli kokemuksen avulla.

Tutkimusprosessi

Tutkimustyö aloitetaan tarkastelemalla tiedon, osaamisen ja ammattitaidon käsitteitä. Ensimmäisenä tutkimusaiheeseen perehdytään Nonakan ja Takeuchin (1997) *Die Organisation des Wissens* -teoksen kautta. Teoksessa pohditaan myös hiljaista tietoa, jonka näkyväksi saaminen nousee tavoitteeksi monasti myös mittausta käsittelevässä kirjallisuudessa. Tutkimuksessa on kuitenkin tarkoitus löytää diakonia- ja sosiaalityössä tarvittava osaaminen ja ammattitaito. Kappaleessa 2 tarkastellaan osaamisen ja ammattitaidon käsitteiden sisältöjä myös työelämään ja johtamiseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Anneli Rankin (1999) kirjoittama *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* -teos on monipuolinen osaamiseen ja sen arviointiin paneutuva kirja. Ruotsalainen Karl Erik Sveibyn tuotantoa ei voi myöskään ohittaa, kun tutkimuksen aiheena on tietotaito ja sen mittaaminen.

Kuten edellä todettiin, niin kiinnostus tämän aihealueen pro gradu -tutkielmaan heräsi kurssilla, jossa Guy Ahonen oli luennoitsijana. Ahosen (1998) kirja *Henkilöstötilinpäätös: yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen* on itseoikeutetusti tämän tutkimuksen perusteos henkilöstön osaamista, mittausta ja dokumentointia käsittelevässä kappaleessa 3. Kirja antaa hyvän kuvan henkilöstötilinpäätöksen sisällöstä ja käytöstä. Ahosen (2002) kirjoitus henkilöstövoimavarojen seurannan kehittämisestä teoksessa *Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen: Asiantuntijat kertovat* on hyvä lisäys Ahosen omalle teokselle. Samassa teoksessa on myös Ismo Lumijärven

selkeä kirjoitus Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky -osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla, josta löytyy monia näköaloja kuntasektorin työntekijöiden osaamisen arviointiin ja dokumentointiin. Kuitenkin ensikosketus Balanced Scorecard -mallin käytöstä julkisen sektorin suunnittelu- ja raportointimalliin on Määtän ja Ojalan (2000) julkaisema teos Tasapainotetun onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Tähän teokseen pohjautuvat myös monet valtiohallinnon ja kuntasektorin ohjeistukset henkilöstövoimavarojen seurannasta.

Samaan aikaan tämän tutkimuksen aloittamisen kanssa Tomi Hussi (2001) viimeisteli Aineettoman varallisuuden johtaminen-teostaan, jota seurasi Meritum -projektissa (2002) julkaistu Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet. Nämä molemmat julkaisut muodostavat perustan osaamisen mittauksen maailmaan perehtymiselle yhdessä Edvinssonin ja Brünigin (2000) mielenkiintoisen ja kattavan teoksen Aktiv Posten Wissens Kapital: Unsichtbare Werte bilanzierbar machen. Varsinkin viime mainittu teos on kantava voima koko tutkimuksen teossa. Kirja tarjoaa näköalan henkilöstövoimavarojen mittaukseen ja dokumentointiin aina 1990-luvun alusta alkaen.

Diakonia- ja sosiaalityöntekijän työn sisältöä tarkastelevan kappaleen 4 lähtökohtana on Paynen (1996) What is professional social work? -teos, jossa hän esittelee neljä sosiaalityöntekijän roolia. Nämä roolit ovat luotettu, yhteyshenkilö, sovittelija ja puolestapuhuja, ja tämä malli on otettu teoreettiseksi viitekehyykseksi tarkasteltaessa ja analysoitaessa diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaamista. Eri roolien keskeiset työtehtävät ovat löydettävissä diakonia- ja sosiaalityötä käsittelevästä kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista samoin kuin työn tekemisessä tarvittavat työvälineetkin. Työvälineet, toiminnot ja niiden toteuttamisessa tarvittava tietotaito kerätään rooleittain kokonaisuuksiksi kirjallisuudesta, joista mainittakoon Särkelän (2001) Välittäminen ammattina, Karvisen (1998) artikkeli Yrkeskunnande och självförståelse i socialt arbete sekä Sipilän (1989) Sosiaalityön jäljillä. Myös Juntusen (2007) Diakoniatyön taloudellinen apu ja viimesijaisen sosiaaliturvan auko-tutkimus on antanut uutta tietoa diakonityöntekijän tämän hetkisestä työkentästä.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000: 108–111) mukaan eri työntekijäryhmien osaaminen voidaan mallintaa laatimalla listoja ja kuvauksia käytännön toiminnan tasolla tarvittavasta tietotaidosta. Osaamisprofiili voidaan tehdä myös työssä tarvittavien keskeisten

roolien avulla. Jokaiselle työroolille määritellään kriittiset menestystekijät, joiden avulla eri rooleille voidaan määritellä optimaalinen osaamisalue. Rooleja voidaan tarkastella joko toimenkuvina tai toiminnallisina rooleina. Mikäli työntekijän osaamista lähestytään toimenkuvaa tutkimalla, on toimenkuva ensin määriteltävä selkeiden työtehtävien avulla ja sen jälkeen pohdittava niiden hoitamisessa tarvittavat kriittiset menestystekijät. Toiminnallisille rooleille sen sijaan voidaan suoraan määritellä niissä tarvittava keskeinen tietotaito sekä työntekijältä vaadittavat kyvyt ja ominaisuudet, kuten tässä tutkimuksessa on tehty.

1.2. Tutkimuksen keskeisten käsitteiden alustava määrittely

Tietoa ei ole ilman tiedon vastaanottajaa, ihmistä. Ilman ihmistä tieto on pelkkää informaatiota. Työntekijän tieto, jota Sveiby (1990: 95–96, 99) kutsuu myös yksilöpääomaksi, muodostuu koulutuksesta, kokemuksesta, valmiuksista, sosiaalisesta osaamisesta sekä kyvystä muuttaa tämä kaikki toiminnaksi. Työntekijän ammattitaito muodostuu viidestä osa-alueesta, joita ovat koulutuksessa saatu tieto, harjoituksella saadut taidot eli valmiudet sekä kokemus, joka saadaan oppimalla omista erehdyksistä ja onnistumisista sekä niin sanottu sosiaalinen kompetenssi, joka kostuu kyvystä luoda ja ylläpitää suhteita muihin ihmisiin sekä arvostukset. Ammatillinen pätevyys on osaamista, jota tarvitaan, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa (Sveiby & Risling 1987: 56).

Mäkipeska ja Niemelä (1999: 81) määrittelevät osaamisen työssä tarvittavien tietojen ja taitojen hallinnaksi, jonka lisäksi tarvitaan sosiaalista osaamista ja kykyä kohdata ja käsitellä tunteita. Tätä osaamisaluetta he kutsuvat emotionaaliseksi osaamiseksi. Kaikki edellä oleva osaaminen tarvitsee lisäksi tahtovan ja päämäärään uskovan työntekijän, jotta ne yhdistyvät työyhteisöä palvelevaksi osaamiseksi. Meritum-raportissa (2002: 37) osaaminen rinnastetaan inhimilliseen pääomaan, joka koostuu työntekijän tiedoista, taidoista ja kyvyistä. Arkitietona osaamista voidaan työelämän viitekehyksessä pitää sellaisena tietona ja taitona, jonka varassa työntekijä suoriutuu työtehtävistään. Yrityksen osaamispääoma puolestaan muodostuu inhimillisestä pääomasta eli osaamisesta ja rakenteellisesta pääomasta, johon kuuluvat muun muassa yrityksen tiedostot, koneet, työprosessit ja organisaatiokulttuuri (Edvinsson & Brünig 2000: 30, 44).

Tietotaito kertoo sekä työntekijän tiedollisesta ymmärryksestä että osaamisesta, johon liittyy tekemisen elementti. Näiden kahden tason yhteys on siinä, että esimerkiksi diakonia- ja sosiaalityöntekijällä täytyy olla kyky soveltaa ja muokata käytännön tilanteissa sekä tietoa että taitoa samanaikaisesti. Taidoillaan työntekijä rajaa oikean tiedon optimaalisella tavalla käytännön työtehtävään. Taidolla, johon ei pystytä sitomaan tietoa, ei saavuteta parasta mahdollista työn tulosta. (Payne 1996: 52–53.)

2. OSAAVA TYÖNTEKIJÄ

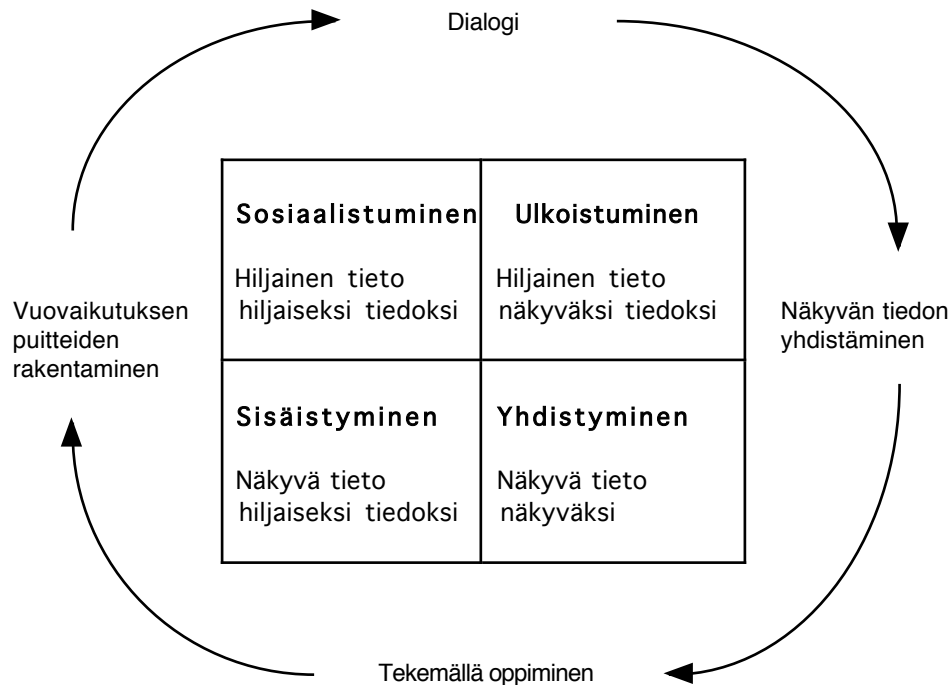
2.1. Tieto osaamisen perustana

Osaamista käsittelevässä kotimaisessa ja ulkomaisessa kirjallisuudessa ja artikkeleissa viimeisten kahden vuosikymmenen aikana eniten referoituja tutkijoita ovat japanilaiset Nonaka ja Takeuchi. Tässäkin tutkimuksessa keskeisenä lähteenä on heidän vuonna 1997 julkaisema teoksensa *Die Organisation des Wissens*. Teos on käännös vuonna 1995 julkaistusta *The Knowledge-Creating Company*-julkaisusta. Nonaka ja Takeuchi ovat paneutuneet osaamiseen ja tietoon ennen kaikkea yritysmaailman tarpeiden pohjalta, ja koska myös tämän tutkimuksen viitekehys on työ ja sen tekijöiden osaaminen, niin olen tässäkin osassa tutkimusta käyttänyt lähdeaineistona edellä olevan teoksen lisäksi juuri työyhteisöjä käsittelevää aineistoa.

Nonakan ja Takeuchin (1997: 68–71) tiedon tutkimuksen peruspilari on selvitys sekä näkyvän (*explisiittisen*) että hiljaisen (*implisiittisen*) tiedon ominaispiirteistä sekä tutkimus uuden tiedon syntymekanismeista. Tutkimuksissaan he ovat päätyneet tulokseen, jonka mukaan uutta tietoa työyhteisössä syntyy näkyvän ja hiljaisen tiedon yhdistyessä prosessissa, jossa tieto kulkee tiedon muodostuksen nelikentässä. Tiedon muotoa ja sisältöä muuntavat kentän osat ovat: sosiaalistumisen (*Sozialisation*), ulkoistumisen (*Externalisierung*), yhdistymisen (*Kombination*) ja sisäistymisen (*Internalisierung*) kentät. (Kuvio 1.) Japanilaisen näkemyksen mukaan tieto ja sen pohjalta muodostettu totuus muotoutuvat jatkuvasti ihmismielen prosesseissa. Uudistuvan tiedon tuottamiseen, joka on mahdollista vain ihmiselle, tarvittava materiaali saadaan informaatiosta.

Nonakan ja Takeuchin (1997: 77, 80–81) selvitys tiedon kehittymisestä ja muuntumisesta sen kulkiessa edellä mainituissa neljässä kentässä, antaa tietoa myös hiljaisen tiedon olemuksesta. Ulkoistumisen kentässä, jota voidaan kutsua myös artikuloinnin kentäksi (Ruohotie 1998a: 53), hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi kielikuvien, analogioiden, mallien ja hypoteesien avulla. Sanallisen tiedon ensimmäinen muoto on kuitenkin usein epälooginen, epätarkka ja sitä on vaikea soveltaa käytäntöön. Tiedon ristiriitaisuuksia ja epäloogisuuksia työstetään yhteisessä reflektoinnissa ja vuorovaikutuksessa. Dokumentteissa, neuvotteluissa ja tietoverkoissa liikkuvaa eksplisiittistä tietoa voidaan edelleen yhdistää lajittelemalla ja luokitelemalla, minkä seurauksena mahdol-

lisesti jälleen syntyy uutta tietoa.



Kuvio 1. Tiedon spiraali. (Nonaka & Takeuchi 1997:75, 84; Ahonen 2002: 26, mukaeltu).

Tiedon sisäistyminen on prosessi, joka liittää näkyvän tiedon hiljaiseen tietoon muun muassa toiminnan avulla (*learnin by doing*). Työyhteisöissä sisäistymistä voidaan helpottaa dokumentoimalla tietoa esimerkiksi käsikirjoiksi ja ohjeiksi, joita työntekijä voi hyödyntää työssään. Tietoa voi sisäistää myös lukemalla, mikäli lukija ymmärtää kirjoituksen sisällön todellisen sanoman. Sosiaalistuminen on kokemusten vaihtoa, jossa hiljaisesta tiedosta muodostuu yhteistä tietotaitoa, esimerkiksi yhteinen näkemys työtavoista. Tiedon sosiaalistumisessa työntekijät kartuttavat omaa hiljaista tietoaan myös äänettömästi tarkkailemalla ja jäljittelemällä toisiaan. Työyhteisöissä hiljaisen tiedon tekninen osa-alue kehittyy sosiaalistumisen kautta muun muassa mestari–oppipoika-suhteessa. Jotta teknisen hiljaisen tiedon siirto toisen henkilön hiljaiseen tietoon onnistuu, tarvitsevat osapuolet myös yhteistä kokemuspohjaa, jonka välittäjänä voi olla esimerkiksi yrityskulttuuri. (Nonaka & Takeuchi 1997: 74–75, 82–83.)

Hiljainen tieto siis sisältää sekä kognitiivisia että teknisiä elementtejä. Kognitiivinen ulottuvuus sulkee sisäänsä mielen malleja ja käsityksiä, jotka heijastuvat ihmisen ympäristöstään luomissa todellisuudenkuvissa ja tulevaisuuden visioissa. Hiljaisen tiedon ajatusmallit, näkökannat, ihanteet ja mielikuvat auttavat häntä huomioimaan ja määrittelemään maailmaa. Implisiittisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus on myös ratkaisevassa roolissa uuden tiedon luomisprosessissa. (Nonaka & Takeuchi 1997: 19, 72–73.) Tekninen ulottuvuus tunnetaan parhaiten termillä *know-how*, tietotaito, alan erikoistietojen ja käytännön taitojen yhdistelmänä, joka sisältää joukon työssä hankittuja vaikeasti kuvailtavia ja syvälle juurtuneita valmiuksia. (Goleman 2001: 35–36; Nonaka & Takeuchi 1997: 19, 72–73.)

Hiljainen tieto on aina arvosidonnaista ja arvorationaalista (Lyttkens 1989: 114). Työelämässä hiljaista tietoa sitoutuu ammattietikkaan ja -kulttuuriin. Äänetön tieto ankkuroituu työntekijöiden ja heidän muodostamiensa verkostojen arvoihin. Hiljaisen tiedon osuus tietovaltaisten organisaatioiden tiedosta ja osaamisesta on koko ajan kasvussa. (Alasoini, Lifländer, Rouhiainen & Salmenperä 2002: 49–50.) Selvästi on havaittavissa, että diakonia- ja sosiaalityössäkin yhteiset arvot ohjaavat työntekijää intuitiivisesti hänen joutuessaan vaikeissa työtilanteissa valitsemaan eri toimintapojen välillä tai priorisoimaan työtehtäviään. Hiljaisen tiedon käyttö käytännön työtehtävissä edellyttää tuolloin ajatuksen ja toiminnan yhtäaikaista käyttöä, mikä kehittyy lähinnä työvuosien myötä. Aloitteleva työntekijä turvautuu monasti ensimmäiseksi formaaliin tietoon, joka on opiskelualjalta tuoreessa muistissa ja itsensä kuuntelu jää usein toissijaiseksi.

Taulukkoon 1 on koottu Nonakan ja Takeuchin (1997) tekstistä niitä näkyvän ja näkymättömän tiedon ominaisuuksia, jotka ovat merkityksellisiä tässä tutkimuksessa. Ihmillisen tiedon määrään ja laatuun vaikuttavat tiedon lisäksi taidot, innovatiivisuus sekä työntekijän valmiudet tarttua kulloiseenkin työtehtävään. Esimerkiksi sosiaalityöntekijän näkyvää tietoa ovat lait ja asetukset, tilastot, asiakaskertomukset, joukkotiedotus ja muut vastaavat tiedostot. Ne eivät kuitenkaan riitä, sillä tieto itsessään ei ole merkittävää, vaan vasta ymmärrys tekee siitä arvokkaan (Määttä & Virtanen 2000; Voutilainen ym. 1989: 13).

Taulukko 1. Inhimillisen tiedon ulottuvuudet Nonakan ja Takeuchin (1997) mukaan.

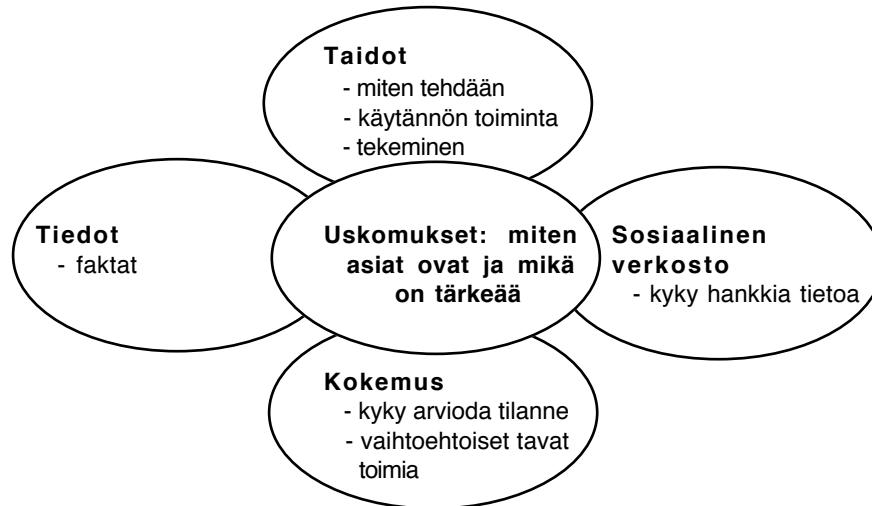
INHIMILLINEN TIETO	
Näkyvä tieto	Hiljainen Tieto
<ul style="list-style-type: none"> • objektiivistä • rationaalista • ilmaistavista sanoin, numeroin ja kuvin • käsikirjoissa, tiedostoissa • siirrettävissä henkilöltä toiselle • metafyyisistä 	<ul style="list-style-type: none"> • subjektiivista • kokemusperäistä • artikuloimatonta • näkemyksissä, arvostuksissa • ei sellaisenaan siirrettävissä • kognitiivinen ulottuvuus: valmiudet • tekninen ulottuvuus: käden taidot

Kuten jo edellä mainittiin näkyvän tiedon ymmärtämiseen ja tulkintaa työntekijä tarvitsee hiljaista tietoa. Tässä näkyvän ja hiljaisen tiedon vuorovaikutusprosessissa hän luo uutta tietoa. Näkyvä tieto saa työntekijän mielessä uuden tulkinnan yhdistyessään työntekijän aiempiin näkemyksiin, arvoihin ja kokemuksiin. Pohtiessaan näkyvän tiedon tuottamaa informaatiota työntekijä löytää siitä aina uusia ulottuvuuksia oman oivalluksensa, intuiutionsa ja tuntemustensa myötävaikutuksella. (Takeuchi 1998.) Samalla tavalla hiljainen tieto toimii avustavana taustatietona työntekijän suorittaessa tehtäviä, jotka on annettu hänelle näkyvän tiedon eri muodoissa (Sveiby 1997a).

2.2. Tieto osaamiseksi

Ranki (1999: 27–28) jakaa osaamisen kuvion 2 mukaan viiteen osa-alueeseen: tiedolliseen osaamiseen, taitoihin, kokemuksiin, uskomuksiin ja arvoihin sekä sosiaalisiin verkostoihin. Sosiaalityöntekijä saa keskeisen tiedollisen osaamisensa suorittaessaan yliopistossa ammatin vaatiman perustutkinnon. Suurin osa yliopisto-opinnoista koostuu Lyttkensin (1989: 109–110, 114–115, 120) mukaan formaalista referaattitiedosta, joka on yleispätevää, käsitteitä ja teorioita sisältävää toisen käden tietoa. Kokemustiedon kertyminen on opiskeluaikana niukkaa. Suomessa diakonia- ja sosiaalityöntekijän opintoihin kuuluvat harjoittelujaksot, jolloin opiskelija oppii teorian lisäksi taidollisia valmiuksia. Tärkeimpinä niistä ovat asiakkaan kohtaamisessa ja tiimityöskentelyssä tarvittava osaaminen. Näin ollen voidaankin yhtyä Bachin ja Hompin (1998) toteamukseen, että

osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemuksen myötä, mutta yksilölliset piirteet syntyvät työntekijän arvoista ja maailmankatsomuksesta.



Kuvio 2. Yksilötason osaamisen osatekijät (Ranki 1999: 28).

Taitoa pidetään pysyvänä valmiutena suoriutua määrätystä tehtävästä tiedon avulla. Esimerkiksi jonkin esineen valmistamiseen tarvitaan kädentaitojen lisäksi tietoa muun muassa materiaaleista ja valmistustekniikoista. Painotettaessa tieto–taito-ulottuvuuden ääripäitä käytetään usein termejä teoreettinen ja käytännöllinen lahjakkuus (käden taidot). Aikojen kuluessa taidon ja tiedon keskinäinen arvostus on vaihdellut vallitsevan kulttuuriin ja historiallisen aikakauden mukaan, mutta todellisuudessa toinen ei ole mahdollinen ilman toista. Aiemmin taito ja tieto ovat olleet käsitteinä hyvinkin lähellä toisiaan ja erkaantuminen on alkanut vasta, kun tiedon osuus taidoissa on lisääntynyt. Nykyisin tarvitaankin myös tiedollisia taitoja, jotta työntekijä voi hankkia ja käyttää tarvitsemaansa tietoa. (Voutilainen ym. 1989: 13, 16, 18, 26.)

Työntekijän kokemukset voivat olla työyhteisölle myös haitaksi. Työtehtävien suoritusta haittaava kokemus voi olla esimerkiksi epäonnistumisen kokemus tai se voi perustua vanhentuneeseen tietoon, jolla ei ole enää käyttöä muuttuneissa olosuhteissa. Näistä kokemuksista työntekijän tulisi pyrkiä mahdollisuuksiensa mukaan eroon, mutta usein totutuista tavoista on kuitenkin vaikea irrottautua. (Ranki 1999: 29.) Myös työpaikkaa vaihtavat työntekijät voivat tuoda tullessaan sellaista kokemukseräistä osaamista, joka ei

sovellu uuden organisaation työkuultuuriin. Kaikissa tällaisissa tilanteissa työntekijä tarvitsee oppimaan oppimisen taitoja ja oppimismotivaatiota, jotta valmiudet muutokseen ja uuden oppimiseen saadaan käyttöön (Räisänen 1998: 14–15).

2.3. Osaaminen tiimissä

Tiimirakenteen käyttö työyhteisöissä on vastaus kiristyville tulostavoitteille, jotka vaativat yhä enemmän esimiehiltä paneutumista työn suunnitteluun ja seuraantaan, jolloin heiltä ei enää voida edellyttää kaikkien käytännön työtaitojen hallintaa. Tiimit soveltuvat hyvin asiantuntijaorganisaatioihin, (Kostamo 2000: 172, 204–205.) kuten esimerkiksi diakonia- ja sosiaalityöhön, joissa kaikilla työntekijöillä on korkea ammatillinen koulutus. Tiimi eroaa ryhmästä ja muista verkostoista siinä, että sen jäsenet ovat yhteisvastuullisia työn tavoitteiden saavuttamisesta ja näin ollen riippuvaisia toisistaan (Ruohotie & Honka 2002: 101, 111; Kangas 2000: 72). On myös todettu, että useimmat ihmiset haluavat kuulua johonkin tiimiin, jossa on saatavilla oman ammattikunnan tuki ja kumppanuus. Tiimi tarjoaa myös monipuolisen osaamisen, johon kuuluvat tiedon ja taidon lisäksi työntekijöiden persoonalliset ominaisuudet. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 54, 78.) Diakonia- ja sosiaalityössä, joissa työntekijän oma persoona on tärkeä työväline, voidaan ohjattaessa asiakkaita työntekijöille ottaa huomioon kunkin työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet erilaisissa asiakastilanteissa. Erityisesti parityöskentelyssä on luontevaa ohjata toisiaan täydentävät työntekijät yhteistyöhön, jolloin asiakasta voidaan palvella monipuolisella tietotaidolla.

Taito toimia tuloksellisesti tiimissä on hyvän ammattilaisen merkki. Tiimin sosiaalista tehokkuutta pidetään jopa tärkeämpänä kuin sen jäsenten älykkyyttä. Tulokseen pääsy edellyttää kaikilta jäseniltä korkeaa motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Hyvät tiimityötaidot omaavalla työntekijällä on kyky aktivoida ja voimaistaa muita tiimin jäseniä luomalla yhteishenkeä, joka perustuu arvostukseen ja luottamukseen jokaisen kykyyn tuoda tärkeää tietämystä tiimin käyttöön. Näin tiimiin saadaan luoduksi turvallinen ja kannustava ilmapiiri, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja valmiuden joustavaan tehtävien hoitoon. Hyvät tiimityötaidot edellyttävät myös kykyä tunnistaa tiimin heikkoudet ja vahvuudet sekä näkemystä mahdollisuuksista käyttää organisaation muita tiimejä yhteistyötahoina. (Goleman 2001: 240–241, 252, 257.)

Dialogi tiimin työvälineenä tiedonmuodostuksessa

Tieto siirtyy ja jalostuu työyhteisön käymässä dialogissa. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilön tiedosta tulee organisaation yhteistä tietoa, jota tutkitaan yhdessä keskustellen ja pyritään näin löytämään sille uusia merkityksiä. Dialogissa tieto kulkee horisontaalisesti ja näin ollen kaikki ovat tasavertaisia osallisia yhteisen tulkinnan muodostamisessa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 167.) Dialogi on ollut jo jonkin aikaa varsinkin sosiaalityön sektorilla suosittu koulutusten aihe. Dialogilla on omat erityispiirteensä, joiden noudattaminen vaatii usein kärsivällisyyttä ja itsehillintää. Dialogin vaatimista taidoista osaa voidaan pitää suorastaa kriittisinä menestystekijöinä, joiden ohittaminen voi vaikeuttaa tiimin työskentelyä ratkaisevasti. Jäljempänä on paneuduttu juuri tällaisiksi arvioituihin taitoihin ja kykyihin.

Isaacs (2001: 30, 39, 63, 44, 59, 91) on dialogia tutkinut viestinnän ammattilainen, jolle dialogi on ennen kaikkea yhdessä ajattelua ja pohdintaa. Kuten edellä todettiin, dialogi vaatii osallistujilta monia sellaisia periaatteita ja taitoja, joita ei keskustelussa välttämättä käytetä. Tästä johtuen keskustelussa syntyykin helposti tilanne, jossa on enemmän eriäviä mielipiteitä kuin intoa hakea yhteistä näkemystä. Kun keskustelussa tavoitteena on ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä, niin dialogissa pyritään selvittämään esillä olevan asian sisältöä ja ominaisuuksia sekä herättämään uusia oivalluksia. On helppo yhtyä Isaacsin väittämään, että yrityskulttuurimme yksi vaikeimmista ongelmista on sellaisen keskustelukulttuurin puute, jossa osallistujat eivät valitsisi puolta. Taulukkoon 2 on yhdistetty kolme eri vaihtoehtoista tapaa käsitellä tiimin yhteisiä asioita. Jokainen vaihtoehto päättyy omanlaiseensa lopputilanteeseen erilaisten käyttäymismallien ja vuorovaikutustaitojen johdantelemana. Vaikka dialogi edellyttää muun muassa kuuntelun, kunnioituksen, kärsivällisyyden ja suoran puheen taitoja, niin Isaacs ei kuitenkaan halua luokitella dialogia metodiksi vaan toivoo ihmisten mieltävän sen suhtautumistavaksi.

Dialogissa kuuntelu edellyttää sisäistä hiljaisuuden tilaa, jossa työntekijä voi muita kuunnellessaan tiedostaa myös omat ajatuksensa ja tunteensa. Muistista nousevilla hiljaisen tiedon ajatuksilla on vaikutusta siihen, miten me suhtaudumme ympärillämme käytävään keskusteluun ja minkälaisia johtopäätöksiä me siitä teemme. Siksi onkin tärkeää kyetä erottamaan toisistaan meneillään oleva dialogi ja muistista nouseva tieto, joka voi olla ennakkoluulojen ja asenteiden värittämää. Dialogi edellyttää tosiasioissa pysy-

mistä ja tekemään johtopäätökset niihin perustuen. Yhdessä kuuntelemisen taito vaatii, että osallistuja pohtii kuulemaansa sekä omasta että muiden näkökulmasta. Kuuntelun taito tarvitsee rinnalleen älykkyyttä, jotta työntekijä kykenee dialogissa kuulemaan myös puheeseen liittyvät sanattomat viestit. (Isaacs 2001: 99, 106–110, 113, 116.)

Taulukko 2. Tiimin yhteisten asioiden käsittelymalleja (Isaacs 2001: 59, mukaeltu).

	Virittäytymistila	Käsittelytila	Päätöstila
DIALOGI	Kärsivällinen kuuntelu Ei vastarintaa	Pohtiva dialogi Tutkitaan taustalla vaikuttavia syitä, normeja ja näkemyksiä.	Luova dialogi Tutkitaan tuntemattomia mahdollisuuksia ja uusia oivalluksia.
KESKUSTELU	Rakentava puolustautuminen	Taitava ongelman ratkaisu Ongelmiin etsitään vastauksia faktojen perusteella, jotka tuodaan esille täsmällisesti.	Dialektinen keskustelu Konsensus: yhdistetään vastakohdat.
VÄITTELY	Hyödytön puolustautuminen	Kahlittu keskustelu Puolustuspuheita, kilpailua ja abstraktista sanaharkkaa.	Väittely Ongelmat ratkaistaan nujertamalla toiset.

Kunnioitus on toisen ihmisen kokemusten alkuperän aktiivista etsintää. Kiinnittämällä huomiota ihmisen parhaisiin ominaisuuksiin ja osaamiseen tunnustetaan hänellä olevan tietotaitoa, josta muutkin voivat oppia ja löytää uutta oivallusta. Hyvillä kysymyksillä onkin dialogissa enemmän käyttöä kuin hyvillä vastauksilla. Dialogi ei kiellä ryhmän sisällä olevia erilaisia mielipiteitä, mutta niitä kunnioitetaan ja niille annetaan tilaa eikä niitä missään vaiheessa mitätöidä. Toisistaan poikkeavat mielipiteet voivat aiheuttaa kuitenkin jänniteitä, joita pitää kyetä sietämään ja samalla toimimaan niin, ettei itse ole niitä lisäämässä. Tällaisessa tilanteessa kärsivällisyys auttaa tarkastelemaan asioita uudelleen ja siirtämään myös omien mielipiteidensä esille tuomisen ajankohtaa. Tästä huolimatta dialogissa arvostetaan suoraa rehtiä puhetta, jonka esittäminen vaatii päättäväi-

syyttä, itseluottamusta ja uskoa omiin ajatuksiin. Hyvin toimivassa dialogissa tiimin jäsenet löytävät yhteisen keskeisen ja tärkeän asian, jolloin myös yhteinen luomisprosessi lähtee käyntiin. (Isaacs 2001: 122, 128, 138–140, 140–145, 157, 167, 170.)

Edellä kuvatut dialogissa tarvittavat taidot ovat osin samoja, mitä on löydettyävissä ammattitaitoisen diakonia- ja sosiaalityöntekijän tietotaidosta. Kuuntelu, jota voidaan pitää kaikissa ihmissuhdetaitoja vaativissa ammateissa tärkeimpänä taitona korostuu myös dialogissa. Siinäkään ei tyydytä pelkkään kuunteluun vaan se jalostetaan kuulemiseksi kuuntelemalla empatian avulla myös muiden lähettämiä sanattomia viestejä. Toisen ihmisen kunnioitus on toinen perusedellytys diakonia- ja sosiaalityössä. Muun muassa muiden kunnioitus ohjaa dialogissa samalla tavoin kuin se ohjaa käytäntöjä diakonia- ja sosiaalityössä käytettävässä voimavara- ja ratkaisukeskeisessä ongelmien käsittelyssäkin. Muita yhteneviä piirteitä ovat muun muassa kyky nähdä asiat tässä ja nyt, vailla ennakkoluuloja ja asenteita sekä tavan käsitellä asioita ennen kaikkea voimavarojen pohjalta eikä ongelmalähtöisesti.

Kaiken edellä olevan perusteella voidaan todeta, että ammattitaitoon kuuluu paljon muutakin kuin tiedollista tietoa. Aiemmin työelämässä on arvostettu ennen kaikkea työntekijän tuotannollista osaamista, jolla tarkoitetaan lähinnä toimialaan kuuluvaa pätevyyttä. Nykyisin niitä pidetään itsestään selvyyksinä ja henkilöstön osaamisen arvioinnissa sekä rekrytointitilanteessa huomio kiinnitetään paljolti sosiaaliseen ja normatiiviseen kyvykkyyteen. Sosiaalisista taidoista painotetaan erityisesti vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoja sekä kykyä selvittää ongelmatilanteissa. Normatiiviset taidot ovat hyvin henkilökohtaisia, kuten itsetuntemus, epävarmuuden sietokyky, kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja tarkastella asioita eri näkökulmista sekä oppimiskyky. Niitäkin työntekijä voi kehittää itsessään ja näin parantaa omaa osaamistasoaan. (Strömmer 1999: 147–149.)

2.4. Osaaminen johtamisen näkökulmasta

Valtionhallinnossa henkilöstövoimavarojen mitoittamista ja osaamisen johtamista on pohdittu useammassakin työryhmässä. Pelkkä henkilöstöjohtaminen ei enää vastannut muuttuvan johtamisen tarpeita, vaan julkisorganisaatioissakin alettiin pohtia knowledge management -oppien hyödyntämistä johtamisessa (Temmes, Kiviniemi & Peltonen

2001: 83). Pulkkinen (2003: 5, 14) painottaa tutkimuksessaan osaamisen johtamisen kehittämisen tarpeeksi samaa näkemystä, joka on tämänkin tutkimuksen lähtökohtana eli kysymystä organisaa-tioiden kyvystä hyödyntää olemassa olevaa osaamista nykyistä paremmin osaamisen johtamisen keinoin. Tutkimuksen mukaan tiedon johtamisella määritellään olemassa ole-va tieto ja uuden tiedon hankinta sekä organisaation ulkopuolelta että luomalla sitä työ-yhteisön sisällä.

Valtion hallinnossa 1990-luvulla tehdyn kehittämistyön tuloksena on käyttöön saatu monia menetelmiä ja välineitä, muun muassa henkilöstöstrategiat, erilaiset barometrit, työtyytyväisyyskyselyt, henkilöstötilinpäätös sekä tulos ja kehityskeskustelut. Myös henkilöstöjohtamisen merkitys tunnustetaan entistä laajemmin. Suurin huoli on kehityskeskusteluiden kohdalla, joita ei hyödynnetä riittävästi, mikä näkyy johdon puutteellisenä henkilöstön osaamisen ja oppimispotentiaalın tietämyksenä. (Temmes, Kivimiemi & Peltonen 2001: 59–60) Kuitenkin työntekijöiden osaamisen kartoitus ja analysointi ovat johdon keskeisiä tehtäviä, sillä myös henkilöstön tietotaito on otettava huomioon suunniteltaessa toiminnan tavoitteita ja strategioita. Työntekijöiden osaaminen on julkisten palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioiden keskeinen menestystekijä, ja johdon tehtävä on optimoida olemassa oleva inhimillinen pääoma organisaation käyttöön. Henkilöstön osaaminen ratkaisee viime kädessä kansalaisille tarjottavien palveluiden laadun ja kustannustehokkuuden. (Määttä & Virtanen 2000.)

Tiedon ja osaamisen johtamisen tavoite on, että organisaation jokaisen työtehtävän suorittamisesta vastaa työntekijä, jolla on paras mahdollinen tietotaito juuri kyseessä olevan tehtävän hoitamiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi organisaatiossa oleva tieto on saatava näkyväksi ja kaikkien ulottuville. Vastuu osaamisen hankinnasta, kehittämisestä ja jakamisesta sekä tallentamisesta on organisaation johdolla. (Sydänmaanlakka 2004: 180,186.) Osaamisen johtaminen yhdistää toiminnan johtamisen sekä perinteisen henkilöstöjohtamisen, ja se liittyy kiinteästi organisaation toimintastrategiaan, rakenteesiin ja organisaatiokulttuuriin (Valtiovarainministeriö 2001a: 10, 18).

Tiedon johtamisen tavoitteena on saada erityisesti hiljainen tieto näkyväksi ja työyhteisön käyttöön. Toinen puoli tiedon johtamisesta on organisaation toiminnalle oleellisen tiedon säilyttäminen niin, että se on helposti kaikkien saatavilla. (Strömmer 1999: 178.) Jotta työntekijöiden hiljainen tieto saadaan käyttöön, johdon tulee kehottaa ja kan-

nustaa henkilöstöä toimintaan ja aloitteellisuuteen uusien asioiden esille tuomisessa. Johdon on jopa siirrettävä osa omasta vallastaan työntekijöiden käyttöön (*empowerment*), jotta työntekijät voivat työskennellä kykyjensä edellyttämällä tasolla. (Ruohotie & Honka 2002: 162–163.) Työntekijöitä aktivoiva ja valtaistava johtamiskulttuuri on muuttanut myös alaisten rooleja laajentamalla heidän vastuutaan tulostavoitteiden saavuttamisessa. Byrokraattisen hallintomallin mukaisesta suorittajasta on tullut osaaaja ja käskyttävästä osallistujasta. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 121.)

Tieto ammattitaidoksi

Tietoa ja osaamista käsittelevässä kirjallisuudessa lukijan kannalta yhtenä vaikeutena on käytettyjen termien moninaisuus. Sveiby (1997b: 35) pitää *knowledge*-käsitettä ongelmallisena, koska siihen liittyy monia konnotaatioita. Hän pitää parempana vaihtoehtona *competence*-termiä, joka suomen kielessä usein käännetään pätevyudeksi. Itse päädyn tässä tutkimuksessa käyttämään termiä ammattitaito, jota pidän pätevyyttä kattavampana ja tähän tutkimukseen sopivampana käsitteenä. Nykysuomen sanakirjan (1980) mukaan ammattitaidosta johdettuihin sanoihin sisältyy myös käytännön taitojen osaamista. Jos ajatellaan sosiaalityöntekijän työtä, niin esimerkiksi vuorovaikutustaidot ovat paljolti käytännön työssä opittua osaamista. Quinn, Andersson ja Finkelstein (1998: 183) ovat käyttäneet termiä *professional*, käsitellessään samoja työntekijän osaamistasoja kuin Sveiby.

Sekä Sveiby (1997b: 35) että Quinn ym. (1998: 183) käsittelevät osaamista ja ammattitaidon kehittymistä monesti käytettyjen mitä- (*what*), miten- (*how*) ja miksi- (*why*) tiedon käsittein. Aloittelevan työntekijän osaaminen on mitä-tietoa, joka perustuu opiskeluajan kirjatietoon. Työtehtävien myötä hänelle kertyy kokemuksen tuomaa tietoa ja taitoja, jolloin myös hänen kykynsä yhdistää kirjatietoa ja käytännön kokemusta harjaantuu. Reflektioivan tiedon muodostuksen avulla hänen ammattitaitonsa kehittyy edelleen onnistuneiden, mutta myös epäonnistuneiden työkokemusten myötä. Quinn ym. käyttävät miksi-osaamisesta termiä *system understanding* ja Sveiby *value judgments*. Mielestäni kyse on hyvin paljon samantasoisesta osaamisesta ja ammattitaidosta, jossa työntekijälle on kehittynyt taito ymmärtää tekemisen syyseuraussuhteita sekä tehdä ratkaisuja hiljaiseen tietoon tukeutuen. Toimintaa ohjaavana lisäresurssina ovat myös arvot, jotka toimivat sekä tietoisesti että tiedostamattomasti suodattimina työntekijän

päätöksiä tekevissä tiedon prosesseissa.

Työntekijän sosiaaliset verkostot ovat osaamisen ja ammattitaidon kannalta tärkeässä asemassa. Sveiby (1997b: 36–39) korostaa, että ammattitaidon taso, joka on aina sidottu myös työympäristöön, vähenee esimerkiksi työntekijän vaihtaessa työpaikkaa. Jokaisella organisaatiolla on oma työkuulttuurinsa ja työprosesseihin liittyvät käytännöt sekä yhteistyöverkostonsa. Sosiaalityöntekijöiden hyvä työllisyystilanne on tällä hetkellä osaltaan vaikuttamassa sosiaalitoimistojen osaamistason heikkenemiseen työntekijöiden nopean vaihtuvuuden vuoksi. Vaikka uusi työpaikka löytyisi samasta kunnastakin, niin toimipisteen osaamisen taso laskee sekä työntekijänsä menettävässä että vastaanottavassa toimipisteessä. Työntekijä joutuu opettelemaan uudessa työympäristössä siellä vallitsevat työkäytännöt ja löytämään oikeat yhteistyötahot. Myös asiakaskunta on uusi ja usein asiakkaan asioiden edistyminen taantuu ainakin hetkellisesti, kun uusi työntekijä perehtyy asiakkaan tilanteeseen.

Quinn ym. (1996: 184) ovat lisänneet omaksi osaamisen tasoksi *care-why*-tason, joka edellyttää vahvaa tahtoa, motivaatiota ja sisäistynyttä tarvetta onnistua. Tämän tasoista ammattitaitoa löytyy heidän mukaansa erityisesti itsenäisesti toimivista, luovaa työtä tekevästä ryhmistä, jotka voidaan hyvinkin rinnastaa Nonakan ja Takeuchin (1997: 257–258, 260) uutta osaamista kehittäviin tiimeihin. Ne toimivat uutta luovina yhteisöinä (*Wissensgemeinschaft*), joissa toimintaa ohjaa johdon määrittelemä tiedon visio (*Wissensvision*). Kun yrityksessä aletaan rakentaa tiedon kehittämisen (*Wissensschaffung*) prosessia, niin juuri tiedon visiosta päättäminen on prosessin ensimmäinen vaihe. Visio antaa työntekijöille henkisen tilan, jossa heidän on turvallista työskennellä etsiessään uutta tarvittavaa osaamista. Japanin työpaikoilla vallitsee vahva usko siihen, että inhimillistä tietoa voidaan luoda ja laajentaa vain ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa sekä hiljainen että näkyvä tieto ovat läsnä.

Johtamisen kannalta työntekijän osaamisella on arvoa vain, jos sillä on kytkentä yrityksen visioon ja strategioihin. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijällä tulee olla ne tiedot ja taidot, jotka ovat elintärkeitä yrityksen olemassaololle. Kun yksilöpääoma koostuu muodollisesta koulutuksesta, kokemuksesta, valmiuksista, sosiaalisesta pätevyydestä sekä ennen kaikkea kyvystä yhdistää eri osa-alueet organisaatiota palvelevaksi toiminnaksi (Sveiby 1990: 99, 102.), voidaan olettaa, että organisaation henkilöstön aikaan-

saannoskyky on hyvä. Lumijärvi (2002: 35–37) on tarkastellut aikaansaannoskyvyn kriittisiä menestystekijöitä, joita osaamisen lisäksi yksilötasolla ovat työtyytyväisyys, sitoutuminen ja työmotivaatio sekä innovatiivisuus ja aloitteellisuus. Sitoutuminen näkyy työntekijän valmiutena toimia yrityksessä myös tavanomaisia työtehtäviä laajemmin ja haluna pysyä organisaation jäsenenä sekä organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksymisenä (Strömmer 1999: 162).

Ympäristön nopeat muutokset edellyttävät organisaatioilta ja samalla niiden työntekijöiltä joustavuutta ja laaja-alaista osaamista. Muutostilanteissa jokaiselta edellytetään kykyä oppia uutta ja myös halua olla mukana muuttuvassa työelämässä. (Laine & Hulkkonen 1998: 38, 54.) Osaaminen ei ole ainoastaan tiedollista ja taidollista osaamista, vaan siihen kuuluu myös sosiaalinen ja tunneosaaminen sekä sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin (Mäkipeska & Niemelä 1999: 81). Goleman (2001:164) jakaa sosiaalisen osaamisen neljään osa-alueeseen, jotka tämän tutkimuksen kontekstissa voidaan nimetä: kuuntelu ja empatia, palvelualltius, voimaannuttaminen, erilaisuuden hyödyntäminen ja organisaatioymmärrys.

Kun tarkastellaan tiedon kehittämisen kannalta työyhteisössä tarvittavaa sosiaalista osaamista, niin kuuntelu ja ja sitä kautta saatu ymmärrys sekä voimaannuttaminen ovat ne ensisijaiset taidot, joita työntekijä tarvitsee. Tässä tarkoitettava havainnoiva kuuntelu ei ole pelkkää puheen vastaanottoa, vaan myös sanattoman viestinnän huomioon ottamista. Voimaannuttaminen onnistuu parhaiten tukea antavan ja käsiteltävää asiaa edistävän palautteen sekä kysymysten avulla. Palvelualltius on erittäin tärkeä varsinkin yhteistyötahojen kanssa toimittaessa sekä sisäisten asiakkuuksien hoidossa. Myös työyhteisöt ovat yhä enenevässä määrin monikulttuurisia, jolloin on tärkeää, että työntekijöillä on kyky ymmärtää erilaisia näkemyksiä ja saada niistä uutta oivallusta myös omaan työhönsä. (Goleman 2001: 167–168, 179, 183.)

Suomalaisista tutkijoista Kankaanpää (1997, 21–22) on lähestynyt tietotaitoa koulutuspolitiikan näkökulmasta. Hänen mukaansa jokaiseen ammattiin liittyy ainakin kuusi erilaista ammatillisen osaamisen tasoa, jotka eivät poissulje toisiaan. Taulukkoon 3 kirjatut taidot ovat: keskeis-, reuna-, äänettömät, piilotetut, näkymättömät ja avaintaidot. Keskeistaitojen hallinta riittää ammatillisten perustehtävien ja rutiinien suorittamiseen, mutta jos työntekijä haluaa suoriutua työtehtävistään paremmin kuin pelkästään kes-

keistaitojen varassa työskenneltäessä, hän tarvitsee lisäksi reunataitoja. Optimaalista ammattipätevyyttä tavoitellessaan työntekijä tarvitsee lisäksi päivittäisissä työtehtävissään hankkimaansa hiljaista tietoa.

Näkymättömät taidot liittyvät erityisesti naisvaltaisiin ammatteihin, kuten toimistotyöhön, joka on välttämätöntä työyhteisön toimivuuden kannalta, mutta jota ei juurikaan arvosteta. Näkymättömiksi nämä taidot tekee se, että niitä pidetään niin itsestään selvinä – kenen tahansa kykyinä – ettei niitä miellä taidoiksi muut kuin osaaja itse. Piilotetut taidot taas ovat osaamista, jonka työntekijä haluaa pitää piilossa, esimerkiksi ollessaan haluton ottamaan vastaan vaativampia työtehtäviä. Avaintaidoiksi Kankaanpää nimeää elämäntaidot, jotka ovat ehkä osin synnynnäisiä ja vain osin opittavissa. Avaintaitoja ovat muun muassa yhteistyötaidot sekä oppimistaidot, joita tarvitaan yleensä muiden taitojen käytön optimointiin. (Kankaanpää 1997: 23–26)

Taulukko 3. Tietotaidon ryhmät oppimiskontekstin mukaan (Silvennoinen 2000).

Taidot	Keskeiset piirteet	Oppimiskonteksti
Keskeistaidot	Yleisimmin käytössä olevat taidot; rutiinityöt.	Työ ja koulutus.
Reunataidot	Satunnaisesti käytössä, auttavat ammatin keskeisten tehtävien suorittamisessa poikkeavissa tilanteissa.	Työssä harjaantuminen.
Äänettömät taidot	Vaikeasti ilmaistavissa, joita ei mielletä taidoiksi.	Pitkäaikainen käytännön kokemus
Piilotetut taidot	Liittyvät valtaan, tietoisesti salattuina.	Työelämässä, työprosesseissa ja työpaikan valtasuhteissa.
Näkymättömät taidot	Eivät ole yleisesti tunnustettuja, ovat kiisteltyjä.	Pitkäaikainen käytännön kokemus työssä ja työelämän ulkopuolella.
Avaintaidot	”Avaimia” muuttuvan työn hallitsemiseen ja uuden oppimiseen.	Kokemus, eläminen muutos- ja ongelmatilanteissa.

Silvennoinen (2000) on artikkelissaan tarkastellut Kankaanpään jaottelua oppimiskontekstin näkökulmasta (taulukko 3). Osa keskeistaidoista on tarkoitettu hankittaviksi am-

matilliseen koulutukseen liittyvien harjoittelujaksojen aikana, mutta tavoitetta ei ole saavutettu toivotulla tavalla. Reuna- ja äänettömät taidot karttuvat työntekijälle vasta hänen toimiessaan omassa ammatissaan. Äänettömät taidot poikkeavat reunataidoista siinä, että ne ovat implisiittistä tietoa, jota tarvitaan erityisesti tavanomaista vaativammassa työtilanteissa. Äänetön eli hiljainen tieto on kirjoittajan mukaan kokemuksen kehittämää intuitiota, eikä sitä voida rinnastaa taidoksi keskeis- ja reunataitojen merkityksessä.

Silvennoisen (2000) mukaan työssä hyödynnettävää kokemukseräistä oppimista tapahtuu kaikilla elämän osa-alueilla koko elämän ajan. Hän nostaakin työssä tarvittavan tietotaidon oppikentiksi myös perhe-elämän ja vapaa-ajan toiminnan. Taitoina ne ovat kaikki työyhteisölle korvaamatonta osaamista, jota ilman organisaatio ei kykene ratkaisemaan tavanomaisista työtehtävistä poikkeavia tilanteita. Oman kokemukseni mukaan nuorten harrastustoiminnassa hankittu kokemus ja osaaminen ovat monesti olleet sekä itselleni että työyhteisölleni hyödyksi diakonia- ja sosiaalityöntekijän työtehtävissä.

2.5. Yhteenveto

Tiedon johtamisen perustavoite työntekijöiden osaamisen kohdalla on toimia niin, että jokainen työntekijä sijoittuu työyhteisössä hoitamaan niitä työtehtäviä, joihin hänellä on paras osaamistaso ja sopivimmat henkilökohtaiset ominaisuudet. Tässä ei varmaan koskaan onnistuta täydellisesti. Jokaisessa työyhteisössä on hetkittäistä osaamisen yli- tai alikapasiteettia. Sosiaalityössä alikapasiteetti syntyy useimmiten, kun työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Osaamisvaje syntyy erityisesti verkostotaitojen kohdalla. Tilanteen korjaantuminen riippuu ainakin osin työntekijän sosiaalisista taidoista sekä kyvystä hankkia itselleen tietoa alueen muista toimijoista.

Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja arvoista. Diakonia- ja sosiaalityöntekijän vankin tieto perustuu ammattilliseen tutkintoon. Perusopinnot luovat myös pohjan omille ammatillisille arvoille, jotka yhdistyvät työntekijän omiin henkilökohtaisiin arvoihin. Näiden yhdistelmästä syntyy se arvo-osaaminen, jonka turvin työntekijä tekee työtään. Kokemuksella on keskeinen sija työntekijän osaamisessa. Taitoihin yhdistyvä kokemus vahvistaa työntekijän valmiutta eri työtehtävistä suoriutumisesta. Kokemuksen karttuessa työskentelyvalmiuksia parantaa hiljaisen tiedon lisääntyminen

toiminnan kautta liittyen työntekijän formaaliin osaamiseen ja arvomaailmaan. Kaikki, tieto, kokemuksen kehittämät taidot ja arvo-osaamisen vankistuminen, kehittävät työntekijästä ammattilaisen.

Hyvät tiimityötaidot kattavat myös asiakas- ja ryhmätyössä tarvittavaa osaamista. Dialogin ja voimavara- ja ratkaisukeskeisen työotteen vaatimat taidot ovat paljolti päällekkäisiä. Kummassakin tarvitaan kykyjä, jotka auttavat hahmottamaan asioiden ytimen. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa kuuntelun ja kuulemisen taito, toisten kunnioitus ja valmius esittää kysymyksiä mieluummin kuin antaa neuvoja. Analyyttinen luova ja utelias mieli auttavat käsiteltävien asioiden pilkkomisessa helpommin ymmärrettäviin kokonaisuuksiin, jolloin myös on helpompi havaita keskeiset osatekijät, joiden ympärille voidaan alkaa rakentaa uutta asiakokonaisuutta yhdessä pohtien.

Vertailtaessa Kankaanpään osaamisen tasoja Sveibyn sekä Quinin, Andersonin ja Finkelsteinin ammattitaidon tasoihin niin tarkastelukulmissa on havaittavissa selvä ero. Kankaanpää tarkastelee koko moniammatillista työyhteisöä, jossa hän on ottanut huomioon myös organisaation tukipalveluja tuottavat työntekijät muiden tarkastelessa vain korkeasti koulutettuja ammattilaisia. Kankaanpään piilotetut ja näkymättömät taidot liittyvät ammattilaisille tukipalveluita tuottaviin ammattiryhmiin. Tämän tutkimuksen kannalta piilotetut taidot ovat oleellisia, koska ne ovat juuri niitä, joita osaamisen johtamisen ja siihen liittyvän tietotaidon mittauksen avulla pyritään löytämään työyhteisön käyttöön. Voidaankin todeta, että tiedon johtaminen on tärkeää kaikissa organisaation henkilöstöryhmissä. Näkymättömissä taidoissa korostuu kokemus ja todennäköisesti myös normatiiviset taidot sekä Silvennoisen esille nostama yksityiselämässä hankittu tietotaito.

3. OSAAMISEN DOKUMENTOINTI JA MITTAUS

3.1. Henkilöstön tietotaidon dokumentointi

Henkilöstöimavarojen seuranta on osa tuloksellisuuden arviointia. Osaamisen arvioinnin ja mittauksen tavoitteena on dokumentoida henkilöstön tiedot ja taidot mahdollisimman totuudenmukaisesti sekä työn suunnittelun että strategisen johtamisen tueksi ja välineeksi. Saatua tietoa hyödynnetään lisäksi työyhteisöjen toimivuuden kehittämisessä ja viihtyvyyden parantamisessa. Henkilöstön osaamista ja muuta henkilöstön tilaa kuvaava tieto voidaan julkaista muun muassa henkilöstötilinpäätöksenä, jolloin se perustuu osin yrityksen kirjanpitoon ja on suunnattu lähinnä osakkeenomistajille ja kilpailijoille, tai epävirallisempaa henkilöstökertomuksena. (Ahonen 2002: 29; 1998: 48–49, 80, 87.)

Yrityksen osaamispääoma koostuu työntekijöiden ja johtajien kaikesta yksilöllisestä osaamisesta, kyvyistä ja kokemuksesta. Inhimillinen pääoma tulee ymmärtää yrityksen ja työntekijöiden yhteiseksi henkiseksi ja fyysiseksi potentiaaliksi, joka ilmenee sekä piilevänä että käytössä olevana toimintavalmiutena. Osaamispääoman toisena osa-alueena on rakenteellinen pääoma (*Strukturkapital*), joka jakaantuu asiakaspääomaksi ja innovaatio- ja prosessipääomasta koostuvaksi organisaatiopääomaksi. Osaamispääoma ei ole rahoituspääomaa, ja se sijoittuuakin yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon väliin jäävälle niin sanotulle harmaalle alueelle. Näin ollen sen raportoinnilla ja seurannalla on itsenäinen asema tilinpäätöstä täydentävänä dokumenttina. (Edvinsson & Brünig 2000: 28, 37, 44–45.)

Amerikkalaiset Kaplan ja Norton aloittivat 1990-luvun alussa tutkimustyön, jonka tavoitteena oli kehittää pörssiyhtiöiden käyttöön mittausjärjestelmä, joka tuottaisi tietoa yrityksen tulevaisuuden kasvumahdollisuuksista. Tuloksena syntyi v. 1996 strategisen johtamisen välineeksi *Balanced Scorecard* -järjestelmä. Siinä tavoitteita ja tunnuslukuja tarkastellaan neljän eri näkökulman – talous, asiakkaat, prosessit ja oppiminen – avulla. Oppimisen näkökulmassa erottuivat kolme ryhmää: 1) työntekijöiden osaaminen ja sen kehitys, 2) tietojärjestelmät, 3) motivaatio ja aloitteellisuus (*empowerment*) sekä yhteistyö. (Kaplan & Norton 1999: 7-9, 32, 119–120.) Kaplan ja Norton seurasivat neljän vuoden ajan mallin käyttöä eri yrityksissä, jonka tuloksena he liittivät motivaation ja aloitteellisuuden organisaatiopääomaan, johon kuuluvat lisäksi muun muassa yrityskult-

tuuri, tietojohdaminen ja tiimityö (Kaplan & Norton 2004: 12, 35).

3.1.1. Henkilöstötilinpäätös

Yrityksen tulevaisuuden menestys perustuu yhä enemmän tekijöihin, jotka eivät näy tuloslaskelmassa, taseessa eivätkä toimintakertomuksessa. Tilinpäätökset ovat rahaprosessin kuvausta, joka ei anna vastausta muun muassa kysymykseen, miten paljon yritys on sijoittanut tulevaisuuteensa, henkilöstön osaamiseen ja jaksamiseen tai mikä on työntekijöiden vaihtuvuus. Nämä ovat kuitenkin yhä tärkeämpiä menestystekijöitä sekä uusissa tietoyhteisöissä että myös julkisella sektorilla. Tähän tarpeeseen kehitettiin henkilöstötilinpäätös, jonka tunnuslukuja tarkastelemalla voidaan arvioida myös yrityksen tulevaisuuden näkymiä. (Määttä 2000: 35–37; Ahonen 1999a: 149.)

Henkilöstötilinpäätös on julkinen, osakkeenomistajille ja yhteistyökumppaneille ja vastaaville suunnattu asiakirja, johon on kirjattu yrityksen liikeidea, toiminta-ajatus ja visio. Kokonaisuuteen kuuluvat myös henkilöstötuloslaskelma ja -tase, henkilöstökertomus sekä tunnusluvut. (Ahonen 1998: 48–49, 53.) Gröjerin ja Johansonin (1998: 25, 32) mukaan henkilöstökeromus on enemmänkin henkilöstön ja työolojen seurantatietojen raportti kuin varsinainen tilinpäätös. Henkilöstötaseen käyttö on puolestaan jäänyt harvinaisemmaksi, koska henkilöstön arvon määrittämien on vaikeaa. Tuloslaskelma on sen sijaan yleisesti käytössä ja siinä seurattavat kustannuserät vaihtelevat yrityksen toimialan mukaan. (Eronen 1997: 43–44, 47.)

Valtion virastot ja laitokset sekä kunnat ovat Ahosen (1998: 160–161, 163) mukaan olleet kiinnostuneita henkilöstötilinpäätöksen teosta. Esimerkkinä tästä hän mainitsee muun muassa valtiovarainministeriön vuonna 1996 laatiman selvityksen ja ohjeistuksen henkilöstötilinpäätöksen laadinnasta julkisella sektorilla. Selvityksissä on Ahosen mukaan kuitenkin etupäässä keskitytty henkilöstön terveyden ja jaksamisen raportointiin. Tosin tämä suuntaus on noussut tarpeesta, sillä supistukset esimerkiksi hoiva- ja hoitoaloilla ovat johtaneet henkilöstön uupumiseen ja sen myötä sairauskulujen selvään nousuun. Laaja ja tehokas henkilöstöraportointi on Ahosen mielestä hyvä väline myös henkilöstön terveydentilan kehityksen nykyistä parempaan hallintaan. Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuja voidaan myös tarvittaessa käyttää perusteena, jos ja kun julkisen sektorin eri yksiköillä on tarve perustella olemassaoloon ja taloudellisia tarpeitaan.

Henkilöstövoimavaroja tarkastellaan henkilöstötilinpäätöksessä kolmen osa-alueen avulla. Niistä *henkilöstövahvuus* sisältää tiedot henkilöstön määrästä, tehdyistä henkilötyövuosista, ylitöistä ja vastaavista tiedoista. *Henkilöstön yksilöominaisuudet* kertovat henkilöstön laadusta: ikä, sukupuoli, koulutus ja terveys. Yksilöominaisuuksien kuvaukseen otetaan ne ominaisuudet, jotka ovat oleellisia yrityksen toiminta-ajatuksen kannalta. *Työyhteisöosassa* yritys tiedottaa muun muassa yhteistoiminnasta, työn sisällöstä, palkkauksesta ja innovaatioista. Työyhteisön tilaa voidaan kuvata myös työvoiman vaihtuvuudella ja työilmapiirikyselyiden tuloksilla. Usein vaarana on, että osaamispääoma mielletään liian kognitiiviseksi, vaikka siihen vaikuttavat myös terveydelliset ja yhteisölliset elementit. Työntekijän osaaminen ei nimittäin nouse täysipainoisena esille ja työyhteisön käyttöön, elleivät työkyvyn osatekijät: työntekijän terveydentila, työyhteisön toimivuus ja työympäristö ole korkealla tasolla. (Ahonen 1999a: 149–151; 1998: 44–47, 52–54.)

Myös Suomen evankelis-luterilainen kirkko on antanut seurakunnille ohjeet henkilöstötilinpäätöskäytännöstä. Lähtökohdaksi asetettiin, että toimintakertomukseen sisällytettäisiin myös henkilökunnasta ja sen kehityksestä kertova selvitys. Henkilöstötilinpäätöksessä kehoitetaan tekemään selvitys henkilöstön koulutuksesta ja osaamisalueista. Työkyvystä kertovan osion todetaan palvelevan myös työsuojelun toimintaohjeiden laadintaa. Seurakuntien luottamuselimille henkilöstötilinpäätöksen katsotaan antavan yhteisen kielen ja tietopohjan henkilöstöasioista käytävään keskusteluun. Kirkkohallituksen ohjeen mukaan henkilöstötilinpäätös voidaan sisällyttää osaksi tilinpäätösasiakirjoja tai laatia itsenäiseksi asiakirjaksi. (Kirkkohallitus 1999:1–3.)

Organisaation toimintastrategiaan vaikuttaa myös henkilöstö- ja henkilöstön kehittämisstrategia, sillä työntekijöiden osaamispääomalla on ratkaiseva vaikutus tulostavoitteiden saavuttamiseen. Myös Ahonen (2002: 18) painottaa henkilöstön ja työn tuloksellisuuden keskinäistä riippuvuutta ja pitää tärkeänä niiden yhteensovittamista osaamisen dokumentoinnissa. Tähän tarkoitukseen tasapainotetun mittariston malli on sopiva työväline. Valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätös, jonka yhtenä osana on henkilöstön osaamista käsittelevä osio, nähdään myös tärkeänä strategisen johtamisen välineenä täydentämässä tasapainotetun mittariston mallia. Mittausta korostavaan tasapainotetun mittariston mallille henkilöstötilinpäätöksen katsotaan antavan analysoituilla tunnusluvuilla tärkeää lisätietoa. (Valtiovarainministeriö 2001b: 12–14.)

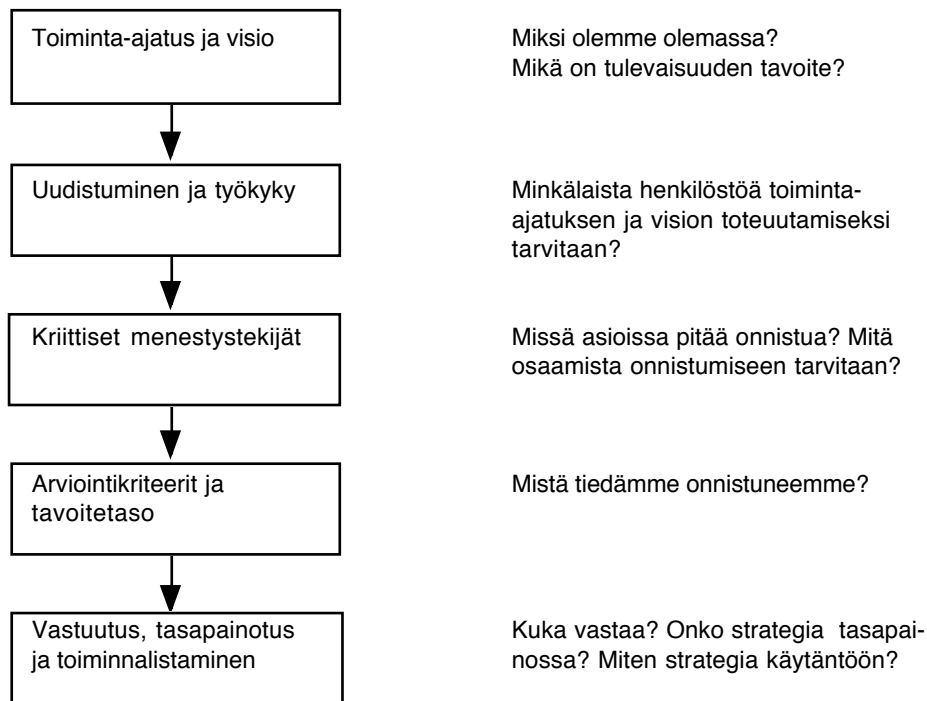
3.1.2. Balanced Scorecard (BSC), tasapainotetun mittariston malli

Hallinnon kehittämiskeskus käynnisti vuonna 1997 Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -järjestelmän kehittämisen valtion ja kunnan hallinnon tarpeita vastaavaksi ohjaus- ja mittausjärjestelmäksi. Mallia kutsuttiin muun muassa tasapainoiseksi onnistumisstrategiaksi ja samalla Kaplanin ja Nortonin käyttämiä näkökulmia muokattiin julkishallinnon toimintaa paremmin vastaaviksi tarkastelunäkökulmiksi. Yrityksen tuottoa ja voittoa painottava talouden näkökulma täsmennettiin resurssien ja talouden näkökulmaksi ja asiakasnäkökulma muutettiin vaikuttavuuden näkökulmaksi. Prosessien ja oppimisen näkökulmat jäivät osapuilleen ennalleen. (Määttä & Ojala 2000: 2, 23, 51, 66.)

Tietopääoman merkityksen nousu tasavertaiseksi taloudellisten resurssien kanssa on vaikuttanut myös yritysten johtamistapaan. Balanced Scorecard -järjestelmä onkin hyväksytty monen yrityksen ja organisaation johtamisen välineeksi, jolloin myös inhimillinen pääoma pääsee itsenäisenä painopistealueena vaikuttamaan operatiiviseen päätöksentekoon. (Hussi 2001: 33–34.) Suomessa tasapainotetun mittariston malli on saanut laajan hyväksynnän julkisyhteisöiden toiminnan arvioinnin välineenä (Suomen Kuntaliitto 2000; Valtiovarainministeriö 2001b: 13). Kunnallinen työmarkkinalaitos (2003: 5) pitää tasapainotetun mittariston mallin vahvuutena työvoimavaltaisen kuntasektorin toiminnan arvioinnissa sen mahdollisuutta nostaa esiin erityisesti henkilöstön ja työelämän laadun merkitys toiminnan tuloksellisuudessa.

Tasapainotetun mittariston mallin avulla voidaan seurata ja kehittää myös muita kuin rahatalouden tunnuslukuja; kuten asiakkassuhteita ja työprosesseja. Malli nostaa tietopääoman kaikkeen toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi. (Lumijärvi 2002: 30.) Mallia pidetään vaihtoehtona henkilöstötilinpäätökselle ja henkilöstökertomukselle. Järjestelmä toimii sekä organisaation toiminnan ennakointi- ja suunnittelujärjestelmänä että mittausjärjestelmänä. (Ranki 1999: 13.) Se on hyvä tulosjohtamisen väline, jonka neljän näkökulman kriittiset menestystekijät tunnuslukuineen antavat selkeät puitteet johtamistyölle. Balanced Scorecard -järjestelmän tuloskorttien avulla on helppo ohjeistaa tavoitteet ja selkeyttää strategiat koko henkilökunnalle. Järjestelmä antaa myös hyvät mahdollisuudet yleistyneeseen neljännesvuosiennusteiden seurantaan ja raportointiin. (Schmeltzer 2000.)

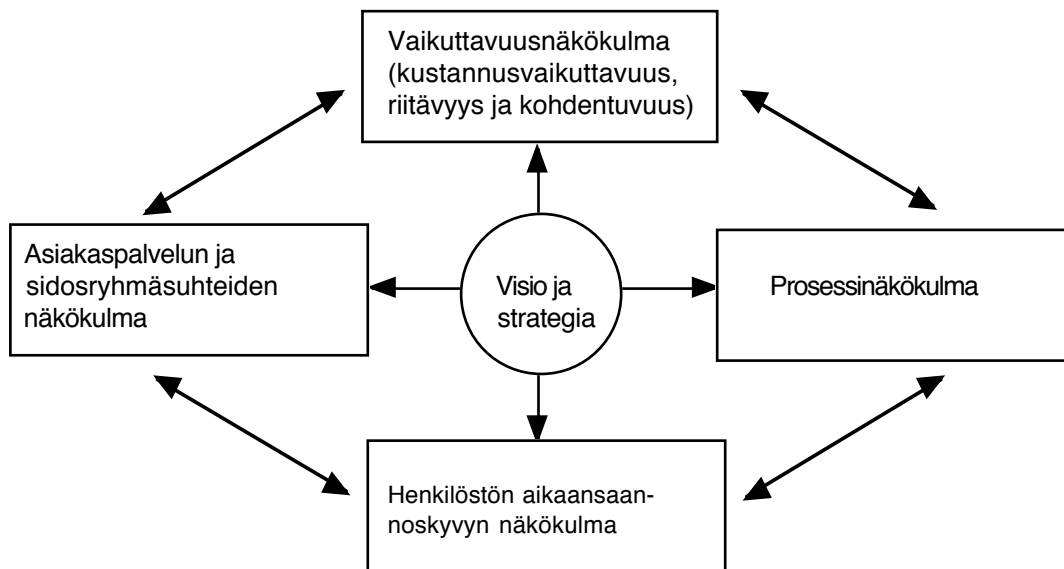
Strategiasuunnittelu lähtee aina toiminta-ajatukselta; mitä organisaation tulee saada aikaiseksi ja millaisella palveluvalikolla. Visio on toinen keskeinen elementti, joka antaa strategioille suunnan. Visio kertoo henkilöstölle, minkälaista tulevaisuutta toiminnalla ollaan rakentamassa. Visio osoittaa henkilöstölle tahtotilan, joka motivoi ja antaa voimia saavuttaa esitetyt tavoitteet. Kuvioon 3 on otettu julkisen sektorin tasapainotetun mittariston mallista yhden painopistealueen, uudistumisen ja työkyvyn, strategisen suunnittelun ja toiminnan seurannan prosessi. Muut näkökulmat tässä mallissa ovat: vaikuttavuus, resurssit ja talous sekä prosessit ja rakenteet. (Määttä & Ojala 2000: 53–57.)



Kuvio 3. Tasapainotetun mittariston mallin henkilöstönäkulman prosessi (Määttä & Ojala 2000: 54, mukaeltu).

Lumijärvi (1999: 7, 9; 2002: 30–32) on kehittänyt kuntasektorin tarpeisiin soveltuvan oman tasapainotetun mittariston mallin, joka painottaa henkilöstön osaamisen ja motivaation sekä asiakkaiden tyytyväisyyden mittausta ja raportointia. Kaplanin ja Nortoinin näkökulmien talous on muutettu vaikuttavuuden, asiakkaat asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden sekä prosessit prosessien ja henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulmiksi.

Lumijärvi (2002: 31–32; 1999: 7, 13–14) nostaa esiin näkökulmien välisen hierarkisen suhteen, joka konkretisoituu työssä syy–seuraus-suhteeksi kuvion 4 mukaisesti. Siinä henkilöstön aikaansaannoskyvyn merkitys vaikuttavuusnäkökulmaan on sekä suoraa että välillistä vaikutusta asiakaspalvelun ja prosessinäkökulmien kautta. Palveluprosessin sujuvuudella taas on selkeä vaikutus asiakastyön laatuun ja siten myös vaikuttavuuteen.

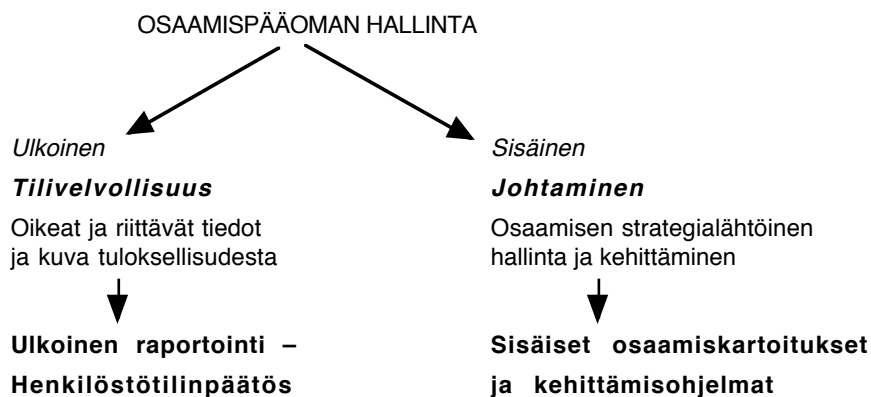


Kuvio 4. Tasapainotetun arviointimallin neljä näkökulmaa julkissektorilla (Lumijärvi 2002: 31).

3.1.3. Raportointimallien suveltuvuus diakonia- ja sosiaalityöhön

Henkilöstöpolitiikassaan organisaatio ilmoittaa ne toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat henkilöstöasioiden hoitoa. Henkilöstöhallinto on joukko hallinnollisia toimia, joilla ohjataan yrityksen henkilöstövoimavarojen muodostumista ja käyttöä siten, että yritys saavuttaa sen toiminnalle asetetut tavoitteet. (Kangas 2000:36.) Tässä tutkimuksessa on perehdytty kahteen Suomessa yleisimmin käytössä olevaan henkilöstöhallinnon seuranta-järjestelmään; henkilöstötilinpäätökseen ja tasapainotetun mittariston malliin. Tavoitteena on arvioida niiden soveltuvuutta erityisesti inhimillisen pääoman raportoinnin välineiksi.

Määttä ja Virtanen (2000) korostavat osaavan henkilöstön keskeistä asemaa tuotettaessa kansalaisten tarvitsemia julkisen sektorin moninaisia palveluita. Julkisyhteisöjen menestyksellä toiminta perustuu paljolti niihin tekijöihin, joista ei voida tiedottaa tuloslaskelmassa ja taseessa. Määttä ym. ovat tarkastelleet osaamisen mittausta ja raportointia ulkoisen ja sisäisen käytön näkökulmasta. Kuvion 5 mukaan sekä henkilöstötilinpäätös että tasapainotetun mittariston malli ovat tarpeellisia ja toisiaan täydentäviä dokumentteja. Henkilöstötilinpäätöksessä, joka on suunnattu yrityksen tai organisaation ulkopuoliseen käyttöön, raportointi kirjataan yleisemmällä tasolla kuin mitä henkilöstön osaamisen raportointi vaatii osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna. Mielestäni tämä viittaa siihen, että henkilöstön osaamisen tunnusluvut sopisivat paremmin tasapainotetun mittariston malliin, jonka joustavuus mahdollistaa niiden optimaalisen raportoinnin, seurannan ja käytön eri halintotasojen johtamisen välineenä.



Kuvio 5. Osaamispääoman ulkoinen ja sisäinen tarkastelu (Määttä & Virtanen 2000).

Tutkijoista henkilöstötilinpäätöksen puolesta puhuu Ahonen (1998: 30). Hän pitää henkilöstötilinpäätöstä joustavampana ja helpommin ymmärrettävänä kuin mitä Balanced Scorecard -järjestelmä on. Sekä Ahonen että Edvinsson ja Brünig (2000: 172) pitävät hyvänä henkilöstön ja sen kehittämisen henkilöstötilinpäätöksessä saamaa keskeistä asemaa. Tasapainotetun mittariston malli saa puolestaan kiitosta Ruotsista, jossa sitä on sovellettu valtion eri virastoissa. Sen on todettu sopivan moniin erilaisiin organisaatioihin ja yrityksiin ja se on koettu yksinkertaiseksi malliksi, jota on helppo lukea ja ymmärtää. Etuna on pidetty muun muassa tulosten tiedottamisen helppoa kohdentamista

eri henkilöstöryhmille. Kun ylimmälle johdolle tiedotetaan koko viraston kaikkien painopistealueiden tulokset, niin samasta raportista voidaan yksittäiselle osastolle tiedottaa vain sitä koskevat tunnusluvut. On myös huomattu, että raporttien pohjalta on ollut helppo käydä yksikkökohtaisia keskusteluja, jolloin dokumenttien sisältö elää ja vaikuttaa myös perustyöntekijän arjessa. Tämä puolestaan vahvistaa työntekijöiden sitoumistaan asetettuihin tavoitteisiin. (Jonsson 2000: 66–67, 74–77)

Taulukko 4. Tasapainotetun mittariston tarkastelunäkökulmia.

KAPLAN & NORTON: 2004: 44; 1999: 56, 65, 68,119.	MÄÄTTÄ & OJALA: 2000: 53.	LUMIJÄRVI 2002: 37.
Oppimisenäkökulma - osaaminen - informaatio - organisaatiokulttuuri	Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma - uudistuminen - työkyky	Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulma - osaaminen - työtyytyväisyys, sitoutuminen ja työmotivaatio - innovatiivisuus ja aloitteellisuus - henkilöstösuhteiden ja sisäisen yhteistoiminnan toimivuus - terveys ja työhyvinvointi - oikea henkilöstörakenne - henkilöstön riittävyys
Asiakasnäkökulma - markkinaosuus - asiakassuhteet - asiakastyytyväisyys - imago ja maine	Poliittisen päätöksentekijän, kansalaisen ja asiakkaan näkökulma - yhteiskunnallinen ja/tai asiakasvaikuttavuus	Asiakaspalvelun ja sidosryhmäsuhteiden näkökulma - asiakaslähtöisyys
Prosessinäkökulma - innovaatiot - tuotteiden ja palveluiden tuottaminen - asiakasprosessit - lainsäädäntö ja yhteiskunta	Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma - prosessi - rakenteet	Prosessinäkökulma - toimintaprosessit
Talouden näkökulma - osuus markkinoista - työntekijät - investoinnit	Resurssien hallinnan näkökulma - talous - resurssit	Vaikuttavuusnäkökulma - kustannusvaikuttavuus -riittävyys - kohdentuvuus

Kuten edellä on jo ilmennyt, niin tasapainotetun mittariston mallia pidetään joustavana

ja moneen muuntuvana. Mallin alkujaan luoneet Kaplan ja Norton, kehittävät Balanced Scorecard -malliaan edelleen muun muassa vastaamaan paremmin strategisen johtamisen tarpeita. Ahonenkin (1998: 30) nostaa esille henkilöstötilinpäätöstä käsittelevässä kirjassaan, että Balanced Scorecard -järjestelmä pyrkii kattamaan kaikki yritystoiminnan osa-alueet ja pitää kuitenkin samalla henkilöstötilinpäätöstä parempana vaihtoehtona, koska sitä kehitetään pelkästään yrityksen henkilöstöpääoman seuranta ja kehittämistä varten. Suomalaisista Määttä ja Ojala sekä Lumijärvi ovat kehittäneet Balanced Scorecard -järjestelmän näkökulmia, jotka on kerätty yhdessä Kaplanin ja Nortonin näkökulmien kanssa taulukkoon 4, jotta niiden eroavaisuuksia on helpompi tarkastella.

3.2. Henkilöstön tietotaidon mittaaminen

Kiinnostus osaamispääomaa kohtaan syntyi rinnan informaatio- ja tietoyhteiskunnan kehityksen kanssa. Huomiota herättivät yritykset, joiden markkina-arvo nousi kirjanpitoarvoa korkeammaksi. Yleensä ne olivat yrityksiä, joiden tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen tarvittiin erityisosaamista. Japanilaisen Takeuchin (1998) mukaan läntisessä maailmassa tiedon tutkimuksella on haluttu kehittää näkyvän tiedon mittausta ja johtamista, kun taas idässä on keskitytty tutkimaan hiljaisen tiedon avulla tapahtuvan yhteisöllisen tiedon kasvun lainalaisuuksia. Omassa artikkelissaan hän nimeää Sveibyn, joka aloitti oman kehittämistyönsä jo 1980-luvun lopulla, eurooppalaisten johtaman näkymättömän varallisuuden (*intangibles assets*) kirjanpidon kehittämisen pioneeriksi.

Ruotsalaista vakuutusyhtiö Skandiaa pidetään ensimmäisenä eurooppalaisena yrityksenä, jossa henkisen pääoman merkitystä ja rakennetta on alettu tutkia järjestelmällisesti. Tehtävä annettiin Edvinssonin johtamalle tutkimusryhmälle, joka pyrki löytämään selkeästä yrityskohtaista osaamispääomaa, jota ei voitu kirjata käytössä olleisiin tilinpäätösasiakirjoihin. Yritystoiminta jaettiin tutkimusta varten viiteen painopistealueeseen: talous, asiakkaat, prosessit, uusiutuminen ja kehitys sekä henkilöstö. Tutkiessaan painopistealueiden keskinäisiä suhteita ryhmä päätyi tulokseen, jonka mukaan henkilöstö vaikutti ratkaisevasti kaikkien muiden osa-alueen tuloksiin. Yhdeksi työskentelyn keskeiseksi tavoitteeksi asetettiin osaamispääoman kasvattaminen kehittämällä koulutuksen avulla työntekijöiden ammattitaitoa ja lisäämällä tiedon saatavuutta. (Edvinsson & Brünig 2000: 22–23, 37, 56, 101.)

Suomalaisen henkilöstötilinpäätöskäytännön uranuurtajana ja puolestapuhujana pidetään Ahosta. Hänen kiinnostuksensa aiheeseen syntyi, kun hän tapasi Ruotsissa Sveibyn (Ahonen: 1999b). Ensimmäisen selvityspyynnön aiheesta hän sai työministeriöltä vuonna 1992, mikä johti Henkilötyövoimavarojen laskentatoimi – Tarve ja avainkysymykset Suomessa-raportin kirjoittamiseen. Yritysten kiinnostus aiheeseen virisi kuitenkin melko verkkaisesti ja vasta vuonna 1997 tiedon tarve kasvoi sellaiseen mittaankin, että Ahonen näki tarpeelliseksi julkaista Henkilöstötilinpäätös – Yityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen-teoksensa tyydyttämään laajan kiinnostuneiden joukon tiedontarvetta. (Ahonen 1998: 5.)

Henkilöstön osaamis pääoma näkyy toiminnassa kutsutaan sitä sitten aikaansaannoskyvyksi, ammattitaidoksi, työkyvyksi tai pätevyudeksi (*competence*) (Lumijärvi 2002: 34–37, 1999: 22–23, Ranki 1999: 20–21, Ahonen 1998, 44–45, Sveiby 1997b: 35–37). Osaamisen arvioinnin ja mittauksen tavoitteena on dokumentoida mahdollisimman totuudenmukaisesti henkilöstön tiedot ja taidot sekä työn suunnittelun että strategisen johtamisen tueksi ja välineiksi. Henkilöstön osaamista ja muuta henkilöstön tilaa kuvaavat tunnusluvut sekä laadullinen dokumentointi voidaan julkaista joko henkilöstötilinpäätöksenä, jolloin se perustuu osin yrityksen kirjanpitoon ja on suunnattu lähinnä osakkeenomistajille ja kilpailijoille tai epävirallisempaan henkilöstökertomuksena. (Ahonen 1998: 48–49, 80, 87.)

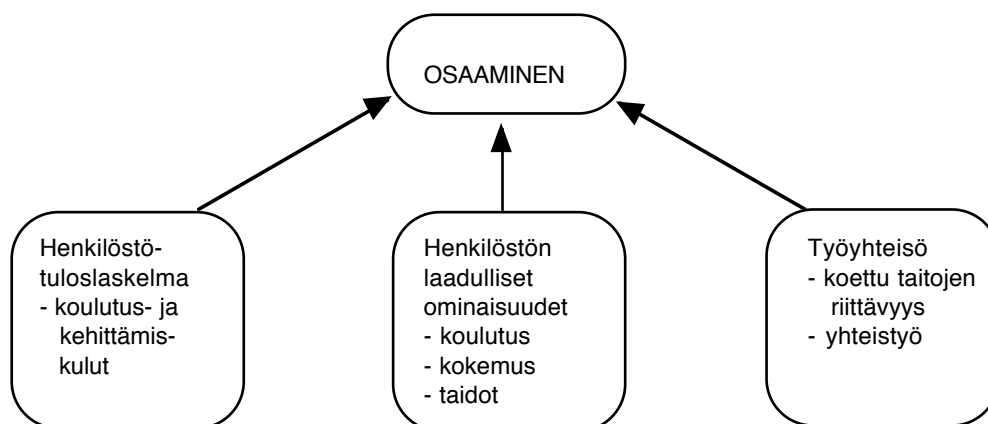
Vuosina 1998–2001 toimeenpantu monikansallinen, osin EU-rahoitteinen MERITUM-projekti (*MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management*) on mittava ja mielenkiintoinen hanke selvittää aineettoman varallisuuden rakenteeseen, johtamiseen ja mittaukseen liittyviä kysymyksiä. Tietopääoman merkityksen nousua tasavertaiseksi taloudellisten resurssien kanssa on se vaikuttanut myös yritysten ja organisaatioiden johtamistapaan. Uudeksi johtamisen välineeksi on monessa organisaatiossa otettu Banlanced Scorecard (BSC) -järjestelmä, jolloin myös aineettomat voimavarat pääsevät itsenäisenä painopistealueena vaikuttamaan operatiiviseen päätöksentekoon. (Hussi 2001:1, 33–34.)

Inhimillisen pääoman tunnusluvut ja mittarit sekä niiden hyödyntäminen ovat suuri ja alati elävä haaste kaikille organisaatioille – niin myös jukisyhteisöille. Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmä järjesti vuonna 2000 seminaarin samana vuonna annetun, järjes-

tyksessä toisen kunta-alan tuloksellisuussuosituksen, tunnetuksi tekemiseksi. Uudessa ohjeistuksessa on otettu huomioon vuonna 1989 annetusta ensimmäisestä suosituksesta poiketen myös henkilöstön voimavarat ja niiden käytön kehittäminen. Kuntia kannustetaan luomaan strategisen johtamismallin mukainen hierarkkinen mittaristo, joka sisältää niin valtuustotason, tehtäväalueiden kuin myös tehtäväkohtaiset tunnusluvut. (Ekuri 2002: 7.) Mittauksen tavoitteena on tehdä muutoin vaikeasti havaittavat asiat, kuten osaaminen ja sen eri tasot, näkyviksi ja ymmärrettäviksi. Kun mittaukset suoritetaan avoimessa ilmapiirissä, niin myös työntekijät kokevat ne oman työnsä kehittämisen välineinä. Mittaukset ja arvioinnit antavat myös työntekijöille aina niin tervetullutta tietoa työn onnistumisesta. (Ranki 1999: 48–49.)

3.2.1. Mitattavan aineiston keruu

Henkilöstövoimavarojen raportointi (human resource accounting, HRA) toteutetaan organisaation johtamisen tarpeiden edellyttämässä laajuudessa. Osaaminen on yksi raportoitava osa-alue, joka on jaettavissa kuvion 6 mukaisiin osa-alueisiin. (Ahonen 1998: 33, 104; Valtiovarainministeriö 2001c: 47, 54.) Tämä tutkimus on rajattu etsimään mittareita ja arvioinnin välineitä henkilöstön laadullisille ominaisuuksille, joiden optimaalinen käyttö esimerkiksi diakonia- ja sosiaalityössä ei ole vielä täysin toteutunut. Tehtävä on haastava, koska osaaminen sisältää myös hiljaista tietoa, jonka mittaus on todettu erityisen vaikeaksi (Hussi 2001: 60).



Kuvio 6. Osaaminen yrityksen henkilöstötilinpäätöksessä (Ahonen 1998: 104, mukaeltu).

Osaamista koskevaa tiedon keruuta varten yritysten ja organisaatioiden on luotava omien tarpeidensa mukainen tiedonkeruujärjestelmä. Kerättävän tiedon tarve nousee yrityksen visiosta, jonka pohjalta voidaan nostaa esille ne osaamistekijät, joilla on ratkaiseva vaikutus tavoitteiden saavuttamisessa. Yleisesti tietoa kerätään muun muassa tietokannoista, kyselyin, haastatteluin ja keskusteluin sekä ulkoisista lähteistä. (Meritum 2002: 25–26, 29.) Tietoa työntekijän osaamisesta voidaan hankkia esimerkiksi esimieheltä, työtovereilta tai itsearviointina. Myös sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta voidaan pyytää arvio työntekijän osaamisesta. Asiakkaita voidaan pyytää vastaamaan kyselyihin, mutta myös spontaanit palautteet voidaan kirjata ja käyttää tietoperustana. (Ranki 1999: 51–52, 78.)

Esimiehen antama palaute ja työntekijän oma arvio osaamisestaan yhdistyvät usein kehityskeskusteluissa, joista diakonia- ja sosiaalialalla yleensä käytetään nimitystä esimies–alaiseskustelut (Lumijärvi 2002: 45, Hussi 2001:59, Ranki 1999: 76–77). Diakonia- ja sosiaalityön yleisin työskentelytapa, asiakkaan ja työntekijän tai työparin ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, rajaa työtovereiden antaman palautteen koskemaan yleensä vain sisäistä asiakkuutta. Työparinkaan antamaa palautetta ei voida automaattisesti pitää luotettavana johtuen työntekijöiden kiinteästä sitoutumisesta samaan asiakassuhteeseen. Koska muut tiimin jäsenet eivät pääse seuraamaan työtä, on heidän vaikea arvioida työtoverinsa osaamista, jonka vaikutuksetkin voivat näkyä vasta vuosien kuluttua.

Vaikeasti mitattavan diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaamisen mittauksessa tarvittavan tiedon keruussa yhtenä vaihtoehtona on 360 asteen palaute. Siinä palaute kerätään kaikilta niiltä tahoilta, jotka tuntevat kyseessä olevan työntekijän toimintaa. Mallilla voidaan myös yhdistää esimerkiksi itsearviointi sekä esimiehen, asiakkaiden, sisäisten asiakkaiden, työtovereiden ja yhteistyökumppaneiden arviot. (Ranki 1999: 96–97). Kun ajatellaan sosiaali- ja diakoniatyön toimistojen henkilöstöhallinnon resursseja, 360 asteen palaute vaikuttaa suuritoiselta. Se antaa kuitenkin työyksiköille pohjan, jota ne voivat helposti muokata omia tarpeitaan ja resurssejaan vastaavaksi.

3.2.2. Tunnusluville asetettavat vaatimukset

Tunnusluvut muodostavat tunnuslukujärjestelmän (*system of indicators*), jolla voidaan kuvata organisaation aineettoman varallisuuden tilaa. Suomessa ovat käytössä myös rin-

nakkaiset termit mittari (*measure*) ja mittaristo (*measurement system*). (Lönnqvist & Mettänen 2003: 14–15, 31; Meritum 2002: 39.) Tunnusluvut voivat olla yleisiä, toimialakohtaisia tai yrityskohtaisia (Meritum 2002: 18). Tässä työssä keskitytään toimialakohtaisten eli diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaamista kuvaavien tunnuslukujen löytämiseen. Näiden yhteisten, perusosaamista mittaavien ja kuvaavien tunnuslukujen lisäksi voidaan luoda toimipistekohtaisia mittareita erityisdiakonia- ja sosiaalityön johtamisen tarpeisiin. Edvinsson & Brünig. (2000: 101–102) ovat asettaneet erityisiä vaatimuksia juuri inhimillisen pääoman tunnusluville, koska niiden mittaaminen on vaikeaa, mutta samalla tärkeää. Inhimillinen pääoma on heidän tutkimustensa mukaan se yrityksen osa-alue, joka vaikuttaa kaikkeen toimintaan, koska yritys voi saavuttaa tavoitteensa ja kehittyä vain osaavan ja pätevän henkilöstön avulla. Sen vuoksi työntekijöiden osaamista ja kyvykkyyttä mittaavien tunnuslukujen tulee olla yrityksen toimintaa palvelevia eli toiminnan kannalta oleellisia sekä yksiselitteisiä.

Mittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jolla määritellään mitattavan kohteen ominaisuutta tai tasoa. Mittarista voidaan käyttää myös nimitystä tunnusluku. Mittarilla voidaan tarkoittaa myös useiden mittareiden muodostamaa kokonaisuutta, jollaisia ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä mittaavat kyselyt. Mittarit voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin mittareihin, joista kovista mittareista voidaan myös käyttää objektiivisen mittarin määritelmää ja pehmeistä mittareista subjektiivisen mittarin määritelmää. Kovat mittarit ovat usein numeerisia ja pehmeät mittarit taas perustuvat mittauksen tekemisen arvioon. (Lönnqvist & Mettänen 2003: 15, 31–33, 58.) Tunnusluvuista on puhuttu edellä muun muassa henkilöstötilinpäätöksen mittareina. Tässä tutkimuksessa tunnusluvulla tarkoitetaan muuttujaa, jolla mitataan määrättyä ilmiötä, esimerkiksi palvelusaikaa, jonka arvo mitataan vuosina. Arvot voivat olla myös laadullisia, jolloin voidaan puhua arvoasteikosta. Esimerkkinä suhdelukuasteikko hyvä – tyydyttävä – heikko tai asteikko 1–5, jolloin arvo on numeerinen, vaikka se perustuukin subjektiiviseen arvioon.

Puhuttaessa mittareista ajatellaan usein ensimmäiseksi kvantitatiivista mittausta, josta saadaan numeerinen tulos. Varsinkin aineettoman varallisuuden mittareina, joudutaan usein kuitenkin käyttämään sanallista kuvausta eli pehmeää mittaria. Vaikka kvalitatiivisilla mittareilla saatava tulos on usein vain suuntaa antava, on niiden käyttö kuitenkin suositeltava vaihtoehto silloin, kun kovilla mittareilla ei kyetä mittaamaan merkityksellisiä tunnuslukuja. (Jonsson 2000: 24-25, 38.) Varsinkin puhuttaessa osaamisesta ja

muista työntekijän yksilöominaisuuksista, on mittaus terminä hieman vieras. Mielestäni Sädevirran (2002: 82) ehdottama arviointi (*evaluation*) on nykyisessä tilanteessa, jossa EU-tason yhteistyössä työskentelevät tutkijaryhmätäkään eivät ole löytäneet numeerisia mittareita inhimilliselle pääomalle, kuvaavampi termi. Arviointitermin käyttöä mittaustermin sijaan puoltaa osaamisen kohdalla myös käytettävien mittareiden subjektiivinen luonne.

Myös Kostamo (2000: 112) varoittaa korvikemittareista, joita käytetään usein silloin, kun mitattavalle ominaisuudelle on vaikea löytää yksiselitteistä tunnuslukua. Esimerkiksi hän ottaa oppimisen, jota usein mitataan koulutuspäivien lukumäärällä. Tunnusluku kuvaa kylläkin työnantajan ja työntekijän panostusta koulutukseen ja kehittämiseen, mutta oppiminen on eri asia kuin pelkkä läsnäolo koulutustilaisuudessa. Mittaria ei näin ollen voida pitää validina. Sisällöllisesti validin mittarin löytäminen edellyttääkin tunnuskujen ja mittarin laatijalta mitattavan ominaisuuden hyvää tuntemusta, jotta tulokseksi saadaan käsitteen kannalta järkevä ja perusteltu tunnusluku tai tunnuskujen yhdistelmä mittareineen (Mellin 1996: 58; Alkula, Pönttinen & Ylöstalo 2002: 89, 92).

Kun tunnuslukuja laativa henkilö tuntee mitattavan ominaisuuden eri ulottuvuudet, hän voi valita ominaisuuden tunnusluvuksi myös välillisen eli epäsuoran mittaustavan, mikäli löydettävissä ei ole validia suoraa mittaria. Tällöin välillisellä tunnusluvulla mitataan selaista kyseessä olevan ominaisuuden osatekijää, joka liittyy varsinaiseen mitattavaan tietoon tai taitoon. Välillinen tunnusluku vaatii kuitenkin käyttäjältään tulkintaa (Lönnqvist & Mettänen 2003: 33, 57.), joka taas edellyttää tulkitsijalta hyvää mitattavan aihepiirin tuntemusta. On oletettavaa, että diakonia- ja sosiaalityöntekijän tietotaidon mittaamisessa joudutaan turvautumaan myös välillisiin tunnuslukuihin, jolloin validin mittariston luonti vaatii työn ja siinä tarvittavan tietotaidon hyvää tuntemusta.

Osaamisen mittareiden perusedellytykset ovat samat kuin missä muussa tahansa tutkimuksessa, eli sillä on oltava sekä sisäinen että ulkoinen validiteetti ja realibiliteetti. Sisäinen validiteetti edellyttää, että mittari mittaa mittauksen kohteena olevaa ominaisuutta. Mittari on ulkoisesti validi, jos myös ulkopuoliset tulkitsevat tuloksen samalla tavoin. Sisäinen reliabiliteetti edellyttää, että tulokset ovat samasta aineistosta tehtynä yhtenevät, mikäli aineisto analysoidaan uudelleen. Ulkoinen realibiliteetti edellyttää, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa. (Heikkilä 1999: 178–179.)

Ulkoinen realibiliteetti toteutuu silloin, kun tunnusluvut ovat yleisiä tai toimialakohtaisia. Yritys- tai yksikkökohtaiset tunnusluvut eivät sen sijaan sovellu eri organisaatioiden väliseen vertailuun, eikä niitä voida pitää ulkoisesti realibiliteetteinä. (Meritum 2002: 18.)

Meritum-työryhmä (2002: 16–17) on keskittynyt tutkimuksessaan pelkästään aineettoman varallisuuden raportointiin ja tunnuslukuihin. Työryhmän mukaan olennainen vaatimus tunnusluville on, että ne yleensäkin ovat toteutettavissa ja niiden käyttö on kustannustehokasta (*toteutettavuus*). On osattava arvioida, miten helppoa tai vaikeaa mittarin käyttö ja mittarin vaatiman tiedon keruu tulee olemaan. Ennen kaikkea tunnuslukujen tulee liittyä tuloksen saavuttamisen kannalta keskeisiin menestystekijöihin eli niiden tuottaman tiedon tulee olla merkittävää ja hyödyllistä organisaation johtamisen kannalta (*merkittävyys*). Hyvä tunnusluku antaa tietoa asioista, joihin sekä johto että työntekijät voivat vaikuttaa omilla toiminnallaan (*oleellisuus*). Lisäksi mittauksen tuloksena saadun tiedon tulee olla ajantasaista ja helposti saatavilla (*ajanmukaisuus*). (Lönnqvist & Mettinen 2003: 34–35, 94–95; Meritum 2000: 17–18.)

Tulokseksi saatavan tiedon tulee olla samalla tapaa puolueetonta ja todennettavissa (*luotettavuus*) kuin minkä tahansa mittauksen tulokset. Tunnuslukujen tulee olla selkeitä sekä esitystavaltaan että laskentaperusteiltaan, jotta käyttäjien on helppo ymmärtää niiden tuottama informaatio (*ymmärrettävyys*) ja arvioida niiden todenmukaisuutta (*todennettavuus*). Laskuperusteiden tulee noudattaa yleisesti hyväksytyjä arviointiperusteita, jotta käyttäjät voivat tehdä vertailuja eri ajankohtien ja eri yksiköiden välillä (*vertailukelpoisuus*). Tunnusluvuilla esitettävää tietoa ei saa vääristää tuloksen tekijöiden tai käyttäjien eduksi (*puolueettomuus*). Tunnusluvut ohjaavat ennen kaikkea johtoa sen päätöksenteoissa, mutta myös ulkopuoliset tahot tarkkailevat niitä investointeihin ja luotukseen liittyvän päätöksenteon tueksi, mikäli ne ovat käytettävissä (*hyödyllisyys*). (Meritum 2002: 17–18.)

Osaamisen mittausta pidetään yleisesti vaikeana, mutta työyhteisön kannalta tärkeänä. Tietotaidon tunnuslukujen ja mittareiden laadinnassa tulisi käyttää henkilöitä, jotka tuntevat kyseisen toimialan osaamistarpeet. Tällöin voidaan myös käyttää välillisiä mittareita. Jonkin ominaisuuden mittaukseen voidaan luoda myös useita tunnuslukuja, jotka mittaavat jonkin kyvyn tai ominaisuuden todennettuja osa-alueita. Useimmat osaamisen

tunnusluvut ovat mitä ilmeisimmin pehmeitä mittareita, joiden kohdalla voidaan pareminkin puhua arvioinnista kuin objektiivisesta mittauksesta. Kuitenkin uskon, että myös numeerisen tuloksen antavia tunnuslukuja voidaan löytää diakonia- ja sosiaalityöntekijän tietotaidon mittaamiseen.

3.2.3. Käytössä olevia inhimillisen pääoman tunnuslukuja ja mittareita

Mittaus ja arviointi tekee organisaation osaamistason näkyväksi. Sen avulla pystytään seuraamaan osaamisen kehitystä ja tarkkailemaan erityisesti mahdollista osaamisvajetta. Mittauksen ja arvioinnin tavoitteena on ensisijaisesti toiminnan kehittäminen. Tunnuslukujen ja mittareiden valinta on osaamista arvioitaessa haastavaa. Vaihtoehtoiseksi osaamisen mittaukseksi on ehdotettu muun muassa toiminnan tulosten mittausta. Ehdotus tukeutuu ajatukseen, että osaava henkilökunta tekee yritykselle myös hyvän tuloksen. (Ranki 1999: 48, 50.) Osaamisen mittaamiseen ei ole käytössä yhteisesti sovittuja tunnuslukujärjestelmiä, koska tunnuslukujen valintaan vaikuttavat niin yrityksen omat tarpeet kuin työn sisältökin (Meritum 2002: 18, 27).

Tutkinnot, sertifiointit ja auktorisoinnit ovat tunnuslukuja, jotka mittaavat kokonaisvaltaisesti työntekijän muodollista pätevyyttä. Valtion hallinnossa henkilöstön koulutus jaetaan kuuteen tasoon: perusaste, keskiaste, alin korkea-aste, alempi korkeakouluaste, ylempi korkeakouluaste ja tutkijakoulutusaste. (Valtiovarainministeriö 2001c: 82.) Kielitaitoa voidaan arvioida ammatillisten tutkintojen lisäksi esimerkiksi kielitutkinnon avulla (Ranki 1999: 51). Kokemusvuodet alalla ja palveluvuodet sen hetkisessä työyhteisössä, aloitteet ja parannusehdotukset ovat kaikki objektiivisesti mitattavissa olevia osaamisen tunnuslukuja (Lumijärvi 2002: 39, 43; Ranki 1999: 51, 59, 60–62, 64; Ahonen 1998: 94; 122). Sen sijaan Lumijärven (2002: 43) ja Hussin (2001: 56) esittämät ihmissuhdetaidot, yhteistyökykyisyys ja muutosten sietokyky ovat hyviä esimerkkejä niistä osaamisen alueista, joita ei voida arvioida objektiivisesti ja joiden mittauksen arvoina useimmiten käytetään joko numeerisia tai sanallisia arviointiasteikkoja.

Yrityksen aineettoman pääoman tunnuslukujen tulee kuvata inhimillistä pääomaa, sisäisiä rakenteita ja ulkoisia rakenteita (Meritum: 2002: 27). Hussin (2001: 56, 58) mukaan henkilöstön tilaa kuvaavissa raporteissa tulisi arvioida henkilöstön ominaisuuksia, yhteistyökykyä ja henkilösuhteita. Tiedot yhteistyöverkoista ovat organisaatiolle myös

tärkeää tietoa. Edvinssonin ja Brünigin (2000: 109–127) mukaan Skandian vuonna 1994 ilmestynyt osaamispääoman raportti sisälsi 13 henkilöstön osaamista kuvaavaa tunnuslukua. Mitattavia osatekijöitä olivat muun muassa työntekijöiden lukumäärä, naisten osuus johtajista, koulutusmenot työntekijää kohden, koulutuspäivät vuodessa ja motivaatioindeksi. Muina mitattavina osatekijöinä oli muun muassa työntekijöiden vaihtuvuus ja keski-ikä. Mittaustulokset ilmoitettiin lukumäärinä, rahamäärinä ja prosenttiosuuksina eli tunnuslukujen arvot ilmoittivat määriä ja kustannuksia.

Inhimillisen pääoman mittauksessa käytettävät suhdelukuasteikot ovat 3–5 -portaisia, joista 3 -portaista voi käyttää muun muassa työntekijän henkilökohtaisten taitojen arviointiin. Tasoja kuvaavat arvot voivat olla silloin:

1. Taidossa kehitettäviä kohtia.
2. Sisäisissä ja ulkoisissa tilanteissa taidot ovat hyvällä tasolla.
3. Taidot ovat erinomaiset. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 109–110.)

Osaamisen tasoa voidaan arvioida muun muassa arvoilla:

- aloitteleva – hyvä – kiitettävä tai
- harjaantuva – osaava – erittäin hyvin hallitseva (Ranki 1999: 50).

Tasoluokitus voi olla myös muotoa:

1. ei hallitse kyseistä osaamisaluetta
2. aloittelija, joka omaa perustietämyksen opintojen tai kokemuksen kautta, mutta ei osaa käyttää tietämystä käytännössä
3. noviisi, joka pystyy toimimaan avustavassa roolissa tai tarvitsee itsenäisesti toimiessaan kokeneemman osaajan tukea
4. ammattilainen, joka kykenee hoitamaan oman alansa tehtävät itsenäisesti ja opastamaan muita osaamisalueen tehtävissä
5. asiantuntija, jolla on syvälinen osaaminen, mikä tunnustetaan yrityksen ulkopuolellakin ja joka osaa opettaa ja neuvoa asiantuntijoita
6. alansa huippu, jonka osaaminen tunnustetaan valtakunnallisesti (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2000: 109; Ahonen 1998: 100, mukaeltu.)

Sveiby ja Risling (1987: 202–209) ovat jakaneet työntekijän ammatillisen elinkaaren ammatti-ian mukaan. Sen mukaan työntekijä saavuttaa ammatissa toimiessaan ensimmäisenä viitenä vuotena vähäisen ammattipätevyyden. Seuraavan viiden vuoden aikana tie-

toidon taso nousee keskinkertaisen ja merkittävän ammattilaisen tasolle. Näin ollen itsenäisen ammattilaisen tasolle eteneminen vaatii noin kymmenen vuoden työskentelyn samassa ammatissa. Jos otetaan huomioon organisaation osaamisen vaikutus työntekijän ammattitaitoon, niin työvuosien tulisi mielellään kertyä samassa organisaatiossa. Sveiby pitää aloittelevana työntekijänä alle kaksi vuotta organisaatiossa ollutta työntekijää, joiden osuus henkilökunnasta tulisi näkyä mittaustuloksissa heidän herkän liikkuvuutensakin vuoksi (Sveiby 2001). Edellä olevalla ammattitaidon tunnusluvulla, jonka arvoksi voidaan ottaa samassa organisaatiossa kattuneet työvuodet, saadaan karkea arvio työntekijän osaamistasosta. Arvoasteikkoon otettava työvuosijako voi vaihdella esimerkiksi ammattialoittain.

Lumijärvi (2002: 43) on koonnut pätevyyden ja osaamisen seurantaan kuvaavia tunnuslukuja, joiden arvioinnissa hän esittää käytettäväksi suhdelukuasteikkoa. Arvoina voisivat olla esimerkiksi nykyisten valmiuksien riittävyys – riittämättömyys työntekijän omassa tehtävässä. Asteikoksi hän ehdottaa 1 vähän – 7 erittäin paljon. Arvioinnin tunnusluvuiksi hän ehdottaa muun muassa ihmissuhdetaitoja ja yhteistyökykyisyyttä, keskustelu- ja esiintymistaitoja, oman alan lainsäädännön tuntemusta, muutosten sietokykyä, tietotekniikan tuntemusta, kielitaitoa ja erilaisten kulttuurien tuntemusta. Johdon tulee hänen mukaansa myös seurata pätevyyden ja osaamisen kehittymistä koulustaustan, karttuvan työkokemuksen, työpaikkakoulutukseen osallistumisen, ammattillisen täydennys- ja jatkokouluttautumisen, itseopiskeluun panostamisen ja ammattikirjallisuuteen perehtymisen tunnusluvuilla.

3.3. Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on etsitty osaamisen raportointiin sopivaa dokumenttia tutkimalla ja vertaamalla henkilöstötilinpäätöstä sekä Balanced Scorecard -järjestelmää. Dokumentoinnin mallia etsitään erityisesti diakonia- ja sosiaalityöntekijän tietotaidon raportointiin eli kyseessä ovat hyvin henkilöstöpainotteiset työyhteisöt. Sekä valtio- että kunta-sektori ovat laajasti hyväksyneet tasapainotetun mittariston mallin käytön strategisen johtamisen tukena. Myös evankelis-luterilaisessa kirkossa mallia on käytetty ainakin isommissa seurakunnissa 1990-luvulta lähtien. Vaikka tämä tutkimus keskittyykin osaamisen mittaamiseen ja dokumentointiin, niin mallin valinnassa kannattaa ottaa huo-

mioon myös koko organisaation toiminta ja sen tarpeet.

Henkilöstötilinpäätöksen vahvuuksia osaamisen mittauksessa ja dokumentoinnissa ovat sen monipuolinen paneutuminen henkilöstön osaamiseen, henkilöstöresursseihin ja työyhteisön toimivuuteen. Koko raportointimalli on suunnattu pelkästään edellä olevien asioiden julkistamiseen. Henkilöstötilinpäätökseen liittyy tuloslaskelman ja taseen lisäksi myös erillinen henkilöstöraportti. Koska henkilöstötilinpäätös on aina julkinen asiakirja, niin se ei kuitenkaan voi sisältää esimerkiksi kovin tarkkaa yksilöominaisuuksien raportointia. Harkinnassa on otettava huomioon lähinnä tiedottamisen eettinen puoli; mikä on julkista, kaikelle kansalle suunnattua tietoa, ja mikä on tarkoitettu vain oman työyhteisön käyttöön.

Osaamisen mittaaminen ja dokumentointi kiinnittyy myös osaamisen johtamiseen, jolloin mahdollisuus tasapainotetun mittariston mallin operatiivisen johtamiseen on pidettävä varteenotettavana etuna. Strategisen johtamisen vaatimus henkilöstönäkökulman sitomisesta työtulokseen on helposti toteutettavissa tasapainotetun mittariston mallissa, jossa henkilöstönäkökulman rinnalla ovat myös muut tuloksellisuuteen vaikuttavat näkökulmat. Näin mittariston vaikutus organisaation toimintaan on kokonaisvaltainen; siinä yhdistyvät ennakointi, suunnittelu ja seuranta. Kriittiset menestystekijät antavat johtamiselle selkeät puitteet, joiden mukaan esimiesten tulee myös jakaa työntekijöidensä osaaminen työnjohdollisin keinoin yksikössä suoritettavien tehtävien kesken parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi.

Henkilöstön näkökulmasta katsottuna tasapainotetun mittariston malli toimii hyvänä palautejärjestelmänä tehdystä työstä esim. neljännesvuosiraporttien muodossa. Se on helposti luettavissa ja ymmärrettävissä, kun sekä tavoitteet että toteumat ovat nähtävillä rinnakkain. Suunnitelmia ja raportteja on helppo liikutella tietojärjestelmissä, jolloin myös raporttien kohdentaminen on ongelmaton. Osaamisen mittaaminen, raportointi ja tiedottaminen voidaan tehdä diakonia- ja sosiaalityössä tiimikohtaisesti. Tiimit, jotka ovat tiiviitä yhteisvastuullisia toimintayksiköitä, tarvitsevat hyvinkin yksilökohtaista tietoa oman tiimin osaamistasosta. Perusteena on, että tiimien itseohjautuvuutta lisätään koko ajan, ja tällöin tiimiläisten on myös hyvä tietää toistensa osaamisen vahvuudet, jotta annetuista tehtävistä selvittää optimaalisesti.

Tunnuslukujen käytössä korostuu organisaatio- ja jopa tiimikohtaisuus. Kun tarkastellaan sosiaaliviraston tunnuslukujen vertailtavuutta, niin se on mahdollista toteuttaa oman kunnan viraston sisällä. Esimerkkinä voi mainita vaikkapa tämän tutkimuksen kohderyhmän eli aikuissosiaalityön vastuualueen sisällä tapahtuva vertailu. Samoin se voidaan toteuttaa muiden samaa tehtäaluetta hoitavien yksiköiden välillä. Lisäedellytyksenä kuitenkin on, että kunnan koko edellyttää alueellisia toimipisteitä tai toimintayksiköitä.

Vaikka osaamisen tiedonkeruu 360 asteen palautteella ei todennäköisesti ole edes tarpeellinen diakonia- ja sosiaalityössä, niin kuitenkin nykyistä esimiehen tekemään arviointiin ja työntekijän itsearviointiin perustuvaa osaamisen mittausta olisi hyvä laajentaa esimerkiksi sisäisten asiakkaiden ja työtovereiden antamalla arviolla. Jotta mallista ei tulisi liian raskas, niin laajempi arviointi voitaisiin tehdä eri työntekijöiden osalta vuoro vuosina. Erityisen tärkeänä näen sisäiseen asiakkuuteen perustuvan mittauksen, koska se antaa myös kuvan koko työyhteisön toimivuudesta.

4. DIAKONIA- JA SOSIAALITYÖ ANALYYSIN KOHTEENA

4.1. Diakonia- ja sosiaalityö

Suomessa, kuten useimmissa maissa, sosiaalityötä tekevät monet eri tahot. Keskeisten sosiaalipalveluiden järjestämisvelvollisuus on säädetty kunnille, mutta palveluja tarjoavat myös muun muassa seurakunnat, yhdistykset ja säätiöt. Kunnat velvoitetaan sosiaalihuoltolaille antamaan tarvitseville ohjausta ja neuvontaa sosiaalisten ongelmien selvittämiseksi. Sosiaalityöntekijän edellytetään työskentelevän sekä yksilö- että yhteisötasolla. Monen vapaaehtoistajärjestön sosiaalityö vakiintui toisen maailman sodan jälkeen, kun ne alkoivat tarjota palvelujaan mm. vammaisille ja vanhuksille. Kirkon työhön taas on aina kuulunut sairaiden, vähävaraisten tai muista syistä vaikeuksissa olevien ihmisten auttaminen. Viimeisten parin vuosikymmenen aikana on kiinnitetty yhä enenevässä määrin huomiota ehkäisevään sosiaalityöhön, mikä onkin yhdistänyt eri taustayhteisöt ja myös eri ammattikunnat niin sanotun rakenteellisen sosiaalityön kentällä. (Taipale, Lehto, Mäkelä, Kokko, Kling & Viialainen 1998: 90, 147, 164, 172–173, 179.)

Tässä tutkimuksessa paneudutaan aikuissosiaalityöntekijän työhön ja sen sisältöihin. Aikuissosiaalityön kehittämisen tarve on noussut esille uudelleen vasta viimeaikoina. Sen palaamista edeltävänä aikana kunnat keskittyivät kehittämään erityisesti lapsiperhe- ja lastensuojelutyötä. Aikuissosiaalityön elpymiseen on vaikuttanut ainakin 1990-luvun alun lama ja sen seuraukset; velkaantuminen ja työttömyys. Oikeutetusti aikuissosiaalityön todetaankin olevan ”köyhien ihmisten parissa tehtävää työtä”. (Mäntysaari 2006: 117–118.) Edelleenkin palveluiden myöntämiseen kuuluu myös kontrolli, vaikka asiakas nähdäänkin kumppanina ja yhteisen tavoitteen toteuttajana (Kananoja 1997: 115, 117). Sosiaalityössä vallan käyttöä pidetään perusteltuna muutoksen aikaansaamiseksi asiakkaan elämässä (Saurama 2005: 273). Aikuissosiaalityössä käytetäänkin yleisesti muun muassa lain toimeentulotuesta antamaa mahdollisuutta alentaa asiakkaan toimeentulotuen perusosaa, mikäli asiakas ei ilman pätevää syytä ole ilmottautunut työvoimatoimistossa työttömäksi työnhakijaksi. Tämän sanktion tavoitteena pidetään asiakkaan aktiivisempaa työhön hakeutumista ja sitä kautta mahdollisuutta elättää itsensä palkkatuloilla.

Evankelis-luterilaisen kirkon sosiaalityöltä on todettu odotettavan kriisitilanteissa sekä

hengellistä, henkistä että aineellista apua. Kansalaisten keskuudessa pidetään edelleen eri elämänkohtaloiden saatossa syrjäytyneiden ihmisten taloudellista auttamista kirkon keskeisenä tehtävänä. Kirkon diakoniatyöltä odotetaan erityisesti apua myös ihmisten yksinäisyyteen, ja moni onkin löytänyt ensimmäisen aidosti välittävän yhteisönsä elämänsä alamäen jälkeen juuri kirkon piiristä. Tutkimuksen mukaan kirkon tärkeimmät tuotteet ovat toivo, turvallisuus, perinteet ja lohdutus. Näihin odotuksiin vastaavat myös diakoniatyöntekijät henkilökohtaisissa tapaamisissa ja järjestämässään toiminnoissa. (Juntunen 2007: 90–92.) Veikkola (2000) on todennut, että diakonia ei ole vain sosiaalityötä, vaan seurakunnan elämäntapa, jossa syrjäytyneet tai syrjäytymisvaarassa olevat saateetaan yhteyteen toisten kanssa. Tämä käsitys ei kuitenkaan ole saanut sijaa ihmisten mielissä, sillä diakonian tarjoamaa palvelua pidetään kuitenkin enemmän apuna arjen ongelmatilanteissa kuin jokapäiväisen elämän luonnollisena osana. (Vuokko 1996: 81–82, 84–86).

Kirkkolain (82 §) mukaan kirkon tehtävä on auttaa niitä ihmisiä, ”joiden hätä on suurin ja joita ei muulla tavalla auteta”. Diakoniatyön asiakkuus ei ole sidoksissa kirkon jäsenyyteen, vaan apu suunnataan kaikille hakijoille tasapuolisesti. Olettamuksena kuitenkin on, että kirkkoon kuulumattomista pienempi osa käyttää diakoniatyön palveluita kuin mitä kirkon jäsenistä. Asiakkaiksi hakeutuvat useimmiten pitkäaikaistyöttömät ja yksinäiset asunnottomat. Monet joutuvat hakemaan lakisääteiselle toimeentulotuelle jatketta diakonian varoista. Voidaan jopa todeta, että diakoniatyö tänä päivänä paikkaa julkisen avun ”jättämiä aukkoja”. (Grönlund & Hiilamo 2007: 49–50.) Vastaanotoilla diakoniatyöntekijöiden antamaa taloudellista tukea voidaan pitää varsinaisena hätäpuna, sillä useimmiten kyse on maksusitoumus tai muu osoitus nälkäiselle asiakkaalle. Asiakkaat kokivat avun kuitenkin tärkeäksi, koska sen turvin he arvelivat pääsevänsä kaikkein vaikeimman ahdingon ylitse. (Juntunen 2007: 90.)

Diakonia- ja sosiaalityöntekijät työskentelevät osin samojen ihmisten kanssa yhteisin tavoittein. Tämä onkin luonnollista, sillä Suomessa evankelis-luterilaiset seurakunnat eivät ylitä kuntarajoja. Asiantilalle on olemassa oma historiallinen taustansa ajalta, jolloin seurakunnat kantoivat nykyistä laajempaa vastuuta kuntalaisten asioista. Nykyisin tämä tukee erityisesti viranomaisyhteistyötä. Suurempien taloudellisten ongelmien kohdalla asiakkaan asioissa pyritään yhteistyöllä pääsemaan yhteisen asiakkaan edun mukaiseen ratkaisuun. Yhteistyöhön tarvitaan kuitenkin aina asiakkaan molemmille osapuolille anta-

ma valtuutus tietojen vaihtoon. (Juntunen 2007: 82.) Diakonia- ja sosiaalityön erona on, että diakoniatyöllä ei ole oikeutta lakiin perustuvaan kontrolliin ja vallan käyttöön. Tämän asiakas kokee usein helpottavaksi tekijäksi, jonka turvin hän voi avautua työntekijälle vapaasti ilman sanktioiden pelkoa.

Diakonia- ja sosiaalityöntekijän työtä voidaan pitää muutoksen ammattina. Näkemys nousee sosiaalityön kontekstista eli yksilön ja perheen elämässä sekä yhteiskunnan rakenteissa ja toiminnoissa tapahtuvista muutoksista. Sosiaalityöntekijä kohtaa työssään muutoksen kourissa elävän ihmisen elinolojen moninaisuuden, useimmiten juuri niiden nurjan puolen – hädän, köyhyiden ja muutosten esiin nostamat kriisit. Diakonia- ja sosiaalityö on säilyttänyt otteensa uusissa tilanteissa ennen kaikkea reflektiivisyytensä ansiosta. Ammattikunta itse on pystynyt uusiutumaan ja näin osallistumaan myös vaikuttajan roolissa tapahtuneisiin muutosprosesseihin. Reflektion avulla työntekijät ovat voineet erotella ja uudelleen arvioida sekä omia näkemyksiään että omaa ammattikuntaansa. Näin työntekijät ovat löytäneet uusia toimintatapoja vastauksiksi uusille haasteille. (Karvinen 1998.)

Yhteiskunnallisten muutosten keskellä työntekijät ovat keskittäneet voimansa etsiäkseen vaihtoehtoisia keinoja, joilla parantaa sekä ihmisten että yhteiskunnan kykyä vastaanottaa muutoksia sekä taitoja selviytyä uusissa tilanteissa (Karvinen 1998). Englantilaisen sosiaalityön professorin Paynen (1996: 2, 37, 48) mukaan sosiaalityössä on kolme keskeistä näkökulmaa. Yksi näkökulma on tarve kehittää ja tuottaa ihmiselle hyvinvointia tukevia palveluja. Tähän liittyvät perussosiaalityötä tekevän työntekijän velvollisuus välittää esimiehille ja päättäjille tietoa asiakkaidensa elinoloista sekä kehittää omien työmenetelmiensä tehokkuutta. Toiseksi sosiaalityön tehtävä on auttaa ihmisiä vapauttamaan omia voimavarojaan (*empowerment*), joiden avulla he itse voivat vaikuttaa omaan elämäänsä ja löytää ratkaisuvaihtoehtoja vastoinkäymistensä voittamiseksi. Kolmannen, yhteisöllisyyden näkökulman, mukaan sosiaalityön on oltava osa sitä järjestelmää, jossa ihmisiä ohjataan ja kannustetaan toimimaan yhdessä sekä tukemaan ja auttamaan toisiaan. Kaikkinensa diakonia- ja sosiaalityön tulee olla mukana oppimisprosessissa ja siinä yhteisessä toiminnassa, jossa ihmisille ja yhteisöille luodaan rakenteita, joiden puitteissa kaikki voivat osallistua ja vaikuttaa.

Paynelle (1996: 37, 48) sosiaalityö on prosessi, jossa on kyse asiakkaan ja työntekijän

välisestä auttamisesta ja välittämisestä sekä heidän välisensä suhteen hoitamisesta. Hän on tunnistanut sosiaalityössä neljä keskeisestä roolia, joista käsin sosiaalityöntekijä toimii työssään. Nämä roolit ovat luotettu (*conferee*), yhteyshenkilö (*broker*), sovittelija (*mediator*) ja puolesta puhuja (*advocate*). Kaikissa rooleissa sosiaalityön keskeinen perusta ovat arvot, jotka Sipilän (1989: 171, 175) mukaan ovat ihmisen sääntöihin ja ohjeisiin perustuvaa ajatuskulkua, siitä miten hänen tulee toimia kulloisessakin tilanteessa. Paunio (1997) tarkastelee sosiaalityön arvoja perustuslain näkökulmasta, jolloin perusarvoja ovat ihmisarvon loukkaamattomuus, yksilön vapaus ja oikeudet sekä oikeudenmukaisuuden edistäminen. Diakonia- ja sosiaalityössä asiakkaita on kohdeltava yhdenvertaisina eikä ketään saa syrjiä. Jokaisen sosiaalityötä tekevän, niin virka- kuin luottamushenkilönkin on aina toimittava tehtävissään niin, että asiakkaan ihmisoikeudet toteutuvat.

Perusdiakonia- ja sosiaalityössä työntekijän keskeinen rooli on luotetun rooli, jonka tärkeimmät työvälineet ovat refleктоiva, empaattinen ja asiakaslähtöinen keskustelu sekä työntekijän oma persoona. Oman persoonan käyttöä voidaan pitää diakonia- ja sosiaalityöntekijän työvälineistä vaativimpana. Se edellyttää vuorovaikutussuhteessa omien tunteiden ilmaisua ja samalla se antaa työntekijälle mahdollisuuden emotionaalisen vallan käyttöön asiakkaaseen, joka tavoittelee muutosta elämäntilanteeseensa. Työntekijältä vallan käyttö vaatii vahvaa itsetuntoa, kykyä kontrolloida omaa ahdistustaan ja epä-tietoisuuttaan sekä taitoa luoda vahva tunneside asiakkaan ja itsensä välille. (Payne 1996: 48–49, 59–60.)

Kaikkia sosiaalityöntekijän toimia asiakkaan asioissa voidaan nimittää interventioksi. Silloin interventiolla tarkoitetaan ammatillista sosiaalityötä, joka on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa sosiaalisten ongelmien parissa (Raunio 2004: 51). Termillä voidaan kuitenkin tarkoittaa myös tiettyä, tarkoin harkittua voimakasta puuttumista asiakkaan elämäntilanteeseen, joka on erotettavissa normaalista tukea antavasta sosiaalityöstä. Näin määriteltynä se on yksi sosiaalityöntekijän työväline muiden joukossa, jota käytetään muun muassa silloin, kun laki velvoittaa sosiaaliviranomaisen ottamaan vastuun ihmisen arjesta hänen itsensä sijaan. (Payne 1996: 37–43, 123.) Kirkon diakonia-työntekijä ei voi käyttää näin rajattua interventiota työvälineenään, koska hänellä ei ole lainsäädännön siihen antamaa toimivaltaa.

Kun Paynen sosiaalityöntekijän rooleja ja sosiaalityön näkökulmia tarkastellaan yhdessä, niin voidaan todeta, että hyvinvointipalveluiden tuottaminen kuntalaisille läpäisee kaikki edellä mainitut diakonia- ja sosiaalityöntekijän roolit. Yhteyshenkilönä työntekijällä on oma tehtävänsä toimivien verkostojen ja yhteistyötahojen kehittäjänä ja koordinoijana. Verkostotyötä ja moniammatillista työtä pidetään nykyään tärkeinä pyrittäessä muuttamaan ihmisen ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa esiintyviä ongelmia (Raunio 2004: 57). Sovittelijan rooli on usein suora jatko yhteyshenkilön roolille, kun asiakkaan asioita aletaan pohtia yhteistyötahojen kanssa. Sekä yhteyshenkilönä että sovitteijana työntekijä toimii tilanteen ja sen vaatimien toimenpiteiden mukaan joko palveluiden hankinnan ja tuottamisen tai yhteisöllisyyden näkökulmasta. Jotta tieto asiakkaiden palveluiden tarpeesta välittyy myös päättäjille tarvitaan diakonia- ja sosiaalityöntekijöitä puolestapuhujina raportoimaan kuntalaisten sosiaalisista olosuhteista sekä esimiehilleen että luottamushenkilöille. Puolestapuhujan roolissa diakonia- ja sosiaalityöntekijä toimii sekä työnsä kehittäjänä että asiakkaidensa tukijana.

Diakonia- ja sosiaalityöntekijän tarpeen toimia asiakaskuntansa puolestapuhujana odotetaan jatkossa kasvavan (Suhonen 1996: 49). Diakonia- ja sosiaalityön tehtävänä on suorittaa yhteiskunnallista analyysia, jotta löydetään ne toiminnot ja prosessit, joissa yksilön ongelmat syntyvät. Tärkeänä lenkinä tässäkin tehtävässä on asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde, jossa vaikeuksissa elävä ihminen siirtää taakkaansa työntekijälle väliaikaisesti kannettavaksi. Olemalla osallisena asiakkaidensa ahdistuksessa työntekijä kykenee tunnistamaan yksilön ongelmat ja muuntamaan ne yhteiskunnan yhteiseksi tiedoksi. Kun ihmisten ahdistus ja ongelmat tulevat julkisiksi, voi työntekijä yhdessä asiakkaan kanssa siirtää ne takaisin yhteiskunnalle, jossa ne jaetaan yhteisesti kannettaviksi uusien rakenteiden sisällä ja avulla. Diakonia- ja sosiaalityön tehtävä on toisaalta tunnistaa ja korjata syrjäytymiseen johtavia mekanismeja ja toisaalta parantaa syrjäytyneiden toimintaedellytyksiä. Työntekijän pohtiessa asiakkaan kanssa tämän elämäntilannetta, he kykenevät löytämään uusia näkemyksiä tilanteiden syntymekanismista, ja tällöin heidän on myös helpompi löytää sosiaalisia tukiverkostoja auttamaan asiakasta uuden tien alkuun. (Särkelä 2001: 81, 95–96, 131–133; Veikkola 2000.)

Diakoniatyöstä taloudellisen avun antajana tehty tutkimus julkaistiin evankelis-luterilaisen kirkon kirkkohallituksen toimesta vuonna 2006. Tutkimuksessa tarkastellaan kaupunkiseurakuntien diakoniatyön antamaa taloudellista apua. Tämän tutkimuksen

kannalta siinä on kiinnostavaa tietoa erityisesti taloudellisen avun auttamisen elementeistä, jotka ovat nähtävissä mukaellussa muodossa taulukossa 5.

Taulukko 5. Diakonian taloudellisen auttamisen elementit (Juntunen 2007:79, mukaeltu).

Aineellinen apu	Viranomaisyhteistyö	Neuvonta ja ohjaus	Keskustelu ja myötäeläminen	Rohkaisu ja kannustus	Hengellinen auttaminen
Osto-osoitukset. Laskujen maksu. Ruoka-apu.	Selvitetään taloudellinen tilanne ja sosiaaliturva. Yhteiset palaverit. Sovitaan maksusitoumuksista.	Neuvonta sosiaalietuusasioissa ja ohjaus auttajatahoihin. Taloussuunnittelu ja -neuvonta.	Perehdytään asiakkaan tilanteeseen. Osoitetaan välittämistä ja arvostusta.	Rohkaistaan talousasioiden hoitoon ja viranomaisyhteistyöhön. Kannustus koulutukseen ja työelämään. Tuetaan sosiaalisen verkoston rakentamisessa.	Taloudellinen auttaminen kokonaisuudessaan. Sielunhoito. Rukous. Ohjaus seurakunnan tilaisuuksiin.

Taulukon 5 tehtävät ovat yhtenevät Paynen roolien mukaisen sosiaalityön kanssa. Luotetun roolissa työntekijä toimii hengellisen auttamisen, keskustelun ja myötäelämisen sekä neuvonnan ja ohjauksen tehtävissä. Yhteyshenkilön ja sovittelijan rooleja työntekijä joutuu käyttämään viranomaisyhteistyössä. Rohkaisun ja kannustuksen kentässä diakoniatyöntekijää tarvitaan myös puolestapuhujan roolissa, esimerkiksi yhteydenotossa sosiaalitoimistoon. Taloudellisen avun tarve on usein alku diakoniatyöntekijän auttamisprosessissa aivan samalla tavalla kuin se on aikuissosiaalityöntekijällekin. Asiakkuuden jatkuessa voidaan auttamisvalikosta valita muita työvälineitä, joilla arvellaan olevan vaikutusta asiakkaan elämäntilanteen muuttamiseen myös pidemmällä aikavälillä. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet käyttivät ainakin neuvontaa ja ohjausta tukemaan annettua taloudellista apua. Taloudellisen auttamisen sijoittuminen myös hengelliseen kenttään selittyy sillä, että hengellisyys nähtiin työntekijän perusmotiivina taloudelliselle auttamiselle. (Juntunen 2007: 80, 83, 87–88.)

Edellä on tutkittu Paynen roolien viitekehyksessä diakonia- ja sosiaalityöntekijän työn

sisältöjä ja työn toteuttamisessa tarvittavia työmenetelmiä. Vaikka diakoniatyöntekijät ja sosiaalityöntekijät toimivat sosiaalityön tehtävissä yhteiskunnan eri sektoreilla, sosiaalityöntekijä julkisella ja diakoniatyöntekijä niin sanotulla kolmannella sektorilla, niin kummankin ammattiryhmän työskentelyn viitekehystenä voidaan pitää Paynen rooleja. Erot ovat löydettävissä lähinnä julkisen vallan käytön alueella, jolla voi toimia vain sosiaalityöntekijä. Tämä vallan ja sanktioiden käytön puuttuminen diakoniatyöntekijältä voi kuitenkin koitua asiakassuhteessa eduksikin. Asiakas voi esimerkiksi kertoa avoimennin omista ongelmistaan ja niiden syistä, kun hänen ei tarvitse pelätä mahdollisia sanktioita.

Diakonia- ja sosiaalityöntekijän työhön on perehdytty ensisijaisesti diakonia- ja sosiaalityötä käsittelevän kirjallisuuden ja artikkelien avulla. Aineisto on käsitellyt sosiaalityötä osana sosiaalipolitiikkaa yhteiskunnan rakenteita. Osa aineistosta on käsitellyt ihmisen kohtaamista ja ollut näin lähinnä oppaana psykososiaaliseen diakonia- ja sosiaalityöhön. Yhdistämällä eri lähtökohdista kirjoitettua aineistoa on löytynyt niin työntekijältä vaadittavan osaamisen kuvausta kuin myös suoraan keinoja ihmisten auttamiseen. Ryhmittämällä tätä aineistoa Paynen roolien mukaisesti on löytynyt niin diakonia- ja sosiaalityöntekijälle työvälineitä kuin niiden käytön vaatimaa osaamistakin. Yhteiseksi keskeiseksi työvälineeksi nousi vuorovaukutus. Arvot ja monipuolinen ammatillinen osaaminen nousivat vahvimmin esille puolestapuhujan roolissa. Siinä roolissahan työntekijä voi joutua astumaan myös itselleen vieraiseen kontekstiin. Tällaisessa tilanteessa, jossa työntekijän oma osaaminen joutuu koetukselle, niin juuri ammattiin liittyvät arvot muodostavat työntekijän vahvimman tukipilarin. Roolien ja osaamisen kautta esiin nousseet diakonia- ja sosiaalityöntekijän työvälineet on kerätty taulukkoon 6.

Taulukko 6. Diakonia- ja sosiaalityöntekijän keskeiset työvälineet Paynen roolien mukaisesti.

LUOTETTU	YHTEYSHENKILÖ	SOVITTELIJA	PUOLESTAPUHUJA
Arvot	Arvot	Arvot	Arvot
Ammattitaito	Ammattitaito	Ammattitaito	Ammattitaito
Ammattitieto	Ammattitieto	Ammattitieto	Ammattitieto
- työmenetelmien kehittäminen	- työmenetelmien kehittäminen	- työmenetelmien kehittäminen	- työmenetelmien kehittäminen
Vuorovaikutus	Vuorovaikutus	Vuorovaikutus	Vuorovaikutus
- kumppanuus	- kumppanuus	- kumppanuus	- kumppanuus
- luottamus	- luottamus	- luottamus	- luottamus
- voimavara- ja ratkaisukeskeisyys	- voimavara- ja ratkaisukeskeisyys	- voimavara- ja ratkaisukeskeisyys	- voimavara- ja ratkaisukeskeisyys
- oma persoona	- oma persoona	Empowerment	Empowerment
Empowerment	Tiedon välitys	Interventio	Tiedon tuottaminen
Interventio	Verkostoyhteistyö	Tiimi- ja verkostotyö	Rakenteelliset interventiot
Neuvonta ja ohjaus	Neuvonta ja ohjaus		Yhteiskunta-analyysi
Yhteiskunta-analyysi			

4.2. Diakonia- ja sosiaalityöntekijän ammattien vaatima osaaminen

Sosiaalityöntekijöiden koulutus on laaja-alainen yliopistokoulutus, joka antaa monipuolisen ammatillisen asiantuntemuksen yhteiskunnasta ja sen toiminnasta. Työntekijän erityispätevyytenä voidaankin pitää yleisammattillisuutta, joka sisältää sosiaalisen kentän eri osa-alueiden tuntemuksen. (Thyness 1986: 231.) Peruskoulutus antaa sosiaalityöntekijälle hänen oman tiedepohjansa mukaisen tavan ajotella, kyvyn havahtua joidenkin asioiden kohdalla, kyvyn nähdä jotkut asiat ongelmallisina ja toiset jokapäiväiseen elämään kuuluvina (Sipilä 1989: 198.) Työtilanteiden nopeaa hahmottamista ja hallintaa auttaa, että sosiaalityöntekijät seuraavat myös muiden tieteenalojen tutkimusta ja kehittävät jatkuvasti ammattitaitoaan. Hyvänä esimerkkinä ovat muun muassa käyttäytymistieteet, joista sosiaalityöntekijät saavat arkitietonsa tueksi tieteellistä tietoa jokapäiväiseen asiakastyöhönsä. (Taipale ym. 1998: 180, 182.)

Sosiaalityöntekijän koulutuksen irtauduttua sosiaalipolitiikan tieteenalasta itsenäiseksi sosiaalityön oppialaksi on koulutuksessa ollut mahdollisuus keskittyä ammatilliselle toiminnalle tärkeään tietoon yhteiskunnan järjestelmien sijaan. Sosiaalityöntekijän työn sisältöä ohjaavat aina yhdessä tieto ja arvot, sillä formaali tieto ei ole koskaan yksin am-

matillisen toiminnan tietoperusta. Aiemmin sosiaalityöntekijöiltä odotettiin hyvää sosiaalipolitiikan ja yhteiskuntatieteiden ymmärrystä. 1990-luvulta alkaen on osaamisen painopiste asetettu sosiaalityön ammatillisiin työmenetelmiin liittyvään tieteelliseen osaamiseen. Tosin yhteiskunnallista ymmärrystä pidetään edelleenkin tärkeänä varsinkin aikuissosiaalityössä, jossa sitä tarvitaan asiakkaiden ongelmien lähtökohtien ja yhteiskunnallisten sidoksien havaitsemiseksi. (Raunio 2004: 26–27, 34, 36–37.) Myös koulutusohjelmissa on otettu aikuissosiaalityön kehittämistarve huomioon. Aikuissosiaalityöhön erikoistuvilla opiskelijoilla on luotu omat erikoistumiskoulutuksen kurssit, joilla paneudutaan erityisesti yhteisösosiaalityöhön, syrjäytymisvaarassa olevien ja syrjäytyneiden asiakkaiden erityiskysymyksiin sekä kuntouttavaan sosiaalityöhön. (Mäntysaari 2006: 129.)

Evankelis-luterilaisten seurakuntien sosiaalityöntekijöiden nimike on diakoniatyöntekijä, jolla on piispainkokouksen hyväksymä tutkinto (Kirkkojärjestys, 49 §). Diakonian viranhaltija voi olla joko diakonissa, jolloin tutkinto sisältää sairaanhoitajan (AMK) tutkinnon tai diakoni, jolla on sosionomin (AMK) tutkinto diakonisen sosiaalityön linjalta. Diakonissan koulutusohjelman suorittavat saavat valmiudet toimia diakonisen hoitotyön ja diakoniatyön tehtävissä. Diakonin koulutuksessa keskeisellä sijalla ovat ihmisen henkiset, aineelliset ja yhteiskunnalliset tarpeet, jotka antavat työntekijälle perustan, jolta kohdata ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyvät kysymykset. Diakoniatyöntekijät koulutetaan kohtaamaan yksilöitä, perheitä, ryhmiä ja yhteisöjä eri elämäntilanteissa sekä edistämään näiden omatoimisuutta. Kummankin tutkinnon opetus perustuu kristilliseen ihmiskäsitykseen, sosiaalieettiseen toimintatapaan ja lähimmäisen rakkauteen. Vuonna 1983 asetuksella määritellyn sosiaalityöntekijän pätevyysvaatimusten mukaan diakonien tutkinto ei enää pätevöittänyt heitä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamista vaativiin sosiaalityöntekijän tehtäviin, mutta kylläkin moniin muihin julkisen sektorin sosiaalialan toimiin. (Kirkkohallitus 2007: 2–3, 7.)

Diakonien ammattitutkinto on aina painottunut seurakuntatyön lisäksi sosiaalityön viitekehukseen. Diakonikoulutus on tuonut diakoniatyöhön vahvan sosiaalityön painotuksen ja myös tarpeen vaikuttaa yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Yhteiskunnallisella osaamisella on vahva painoarvo diakonin koulutuksessa. Nykyisen sosiaalialan eli diakonin koulutusohjelmassa paneudutaan myös hyvinvointiyhteiskunnan palvelujärjestelmiin ja niihin liittyvään lainsäädäntöön. Diakoniatyöntekijän koulutus antaa myös valmiudet

asiakastyön, hengellisen työn, kirkon organisaation ja yhteistyötaitojen sekä yhteisöllisen osaamisen alueilta. Hengellisen työn osaamisen sisältönä on muun muassa ihmisen itsemääräämisoikeuden puolustaminen. Asiakastyön osaamisen opinnoissa keskeisiä ovat yksilö-, ryhmä- ja yhteistyötaitojen ja menetelmien opiminen. Opetuksessa otetaan huomioon myös monikulttuurisen yhteiskunnan vaatima erityisosaaminen. (Kirkkohallitus 2007: 3–6, 12.)

Diakoniatyöntekijän koulutuksessa painotetaan taitojen ja valmiuksien kartuttamista, kun taas tiedeyliopistoista valmistuvien sosiaalityöntekijöiden opintojen painopiste on tiedollisessa tiedossa. Erona on myös se, että diakoniatyöntekijät kouluttautuvat aina aikuisten parissa tehtävään työhön. Sosiaalityöntekijöillä aikuissosiaalityö on suuntautumisvaihtoehto esimerkiksi perhe- ja lapsityöhön suuntautumiselle. Kirkollisesta taustasta huolimatta diakonien koulutuksessa painottuu tarve antaa opiskelijoille koulutus, joka mahdollistaa hyvät valmiudet analysoida yhteiskunnan rakenteita ja toimintaa sekä vaikuttaa niihin. Näitä valmiuksia vahvistaa vielä yhteiskunnan palvelujärjestelmien ja niihin liittyvien lakien opiskelu. Kiinnitin myös huomiota yksilön itsemääräämisoikeuden sijoittamiseen diakoniatyöntekijöiden ydinosaaamisalueissa hengellisen työn kenttään. Perustana tälle on, että itsemääräämisoikeus on sidottu yhteen lähimmäisen rakkauteen perustuvaan ihmisrvon kunnioittamiseen. Minusta tässä kristillinen näkemys sijoittuu vahvalla tavalla yhteiskunnalliseen ajatteluun. Diakoniatyöntekijöiden koulutusjärjestelmän heikkoutena pidän sitä, että diakonian virassa voi toimia myös diakonissa, joka on opiskellut hoitotyön koulutusohjelmassa.

Diakonia- ja sosiaalityössä korostetaan asiakkaan ja työntekijän välistä yhteistyö- tai oikeammin kumppanuussuhdetta. Uudessa yhteiskunnallisessa tilanteessa pidetään tärkeänä asiakkaan aloitteellisuutta, omatoimisuutta ja omia valintoja sekä osallistumista asiakkuuden tavoitteiden määrittelyyn. Työntekijältä odotetaan tällöin valmiutta tukea asiakasta, kun tämä haluaa olla mukana päättämässä diakonia- tai sosiaalitoimen palvelutarjonnasta sekä palveluiden kehittämisestä. (Suhonen 1996: 42, 49.) Asiakasta ei siis enää nähdä passiivisena toiminnan kohteena, vaan aktiivisena oman elämänsä vaikuttajana. Tämän näkemyksen taustalla on käsitys, että diakonia- ja sosiaalityön ydin on edellä mainitussa asiakkaan ja työntekijän välisessä suhteessa. Kun työntekijä on aidosti kiinnostunut asiakkaan näkemyksistä ja on valmis tukemaan häntä hänen omissa tavoitteissaan, voidaan puhua palvelevasta, asiakaslähtöisestä ja reflektiivisestä työnäystä, jota

voidaan pitää ainoana legitimiinä diakonia- ja sosiaalityön toimintamallina. (Schaarschuch 1999.)

Diakonia- ja sosiaalityöntekijän ammatillisista taidoista keskeisellä sijalla ovat ihmissuhdetaidot. Asiakkaan ja työntekijän ensitapaaminen on tärkeä tulevan yhteistyön kannalta. Tapaamisen aikana työntekijän on kyettävä suorittamaan ainakin alustava arvio asiakkaan tilanteesta sekä luomaan asiakkaaseen suhde, jonka varassa työskentelyä voidaan jatkaa. Tässä tilanteessa työvälineenä on haastattelu, jonka onnistumiseksi työntekijän on kyettävä luomaan tapaamiselle luottamuksellinen ja rakentava ilmapiiri. Hyvä vuorovaikutus perustuu ennen kaikkea työntekijän taitoon kuunnella ja kuulla sekä kykyyn jakaa asiakkaan näkemykset yhteisen merkityks maailman löytämiseksi (Sipilä 1989: 195). Ratkaisevaa on myös työntekijän kyky välittää kokonaisvaltainen läsnäolonsa. Työntekijä välittää asiakkaalle elein, äänensävyin ja katsekontaktillaan arvostuksensa ja kunnioittavan asenteensa häntä kohtaan sekä halunsa ja tahtonsa auttaa. Asiakkaalle tulee myös välittyä tieto, että työntekijä on ammattinsa osaava ja motivoitunut tekemään parhaansa tukeakseen asiakasta löytämään ratkaisun ongelmaansa ja saamaan elämänsä muutosta. (Särkelä 2001:28–31, 38–39, 42, 65.)

Sosiaalityöntekijä joutuu työssään myös noudattamaan yhteiskunnan formaaleja säädöksiä asiakkaansa tilanteen korjaamiseksi, esimerkiksi myöntäessään toimeentulotukea. Lain soveltaminen päätöksenteossa on sekin osa asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta. Päätäntävällän käytössä tulee toteutua oikeudenmukaisuus, joka on yksi sosiaalityöntekijän työn onnistumista mittaava tekijä. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen asiakastyössä vaatii työntekijältä ensinnäkin kykyä tulkita asiakkaan tarpeet oikein ja sen jälkeen taitoa käyttää ratkaisuvalltaansa niin, että lain henki ja säännökset toteutuvat asiakkaan edun mukaisesti. Sosiaalityössä ja muissa sosiaalipalveluissa työntekijän oikeamielisyydelle onkin asetettava korkeat vaatimukset. (Juutinen 1996: 58–60, 64.)

Vuorovaikutus

Diakonia- ja sosiaalityöntekijän tärkein osaamisalue on vuorovaikutustaidot. Siihen voidaan sisällyttää myös kyky voimaistaa ja valtaistaa asiakkaita, koska myös se tapahtuu vuorovaikutukseen keinoin. Tutkimusprosessissa olen teemoittanut vuorovaikutuksessa

tarvittavaa tietotaitoa keskustelutaidon, empatian ja oman persoonan käytön edellyttämiä yksilökohtaisia ominaisuuksia, jotka olen koonnut taulukkoon 7.

Taulukko 7. Vuorovaikutuksen elementit.

VUOROVAIKUTUS		
Keskustelu	Empatia	Oma persoona
Reflektio Ilmapiiri Aito kiinnostus Luottamus Kuuntelu / kuuleminen Luovuus Asioiden jäsenys Jämäkkyys Motivaatio	Jakaa asiakkaiden näkökulma Henkinen läsnäolo Luottamus Joustavuus Kuuntelu / kuuleminen Oma viestintä Kokemus Tavoitteet Tuntemukset	Vanva itsetunto Itsetuntemus Itseluottamus Itsevarmuus Aloitteellisuus Joustavuus Ahdistuksen ja epäätietoisuuden sieto Kyky luoda vahva tunneside Erilaisuuden ymmärrys

Hyvä vuorovaikutussuhde edellyttää työntekijältä **empatiaa**; kykyä kuunnella toista ihmistä ja kykyä lähestyä asioita asiakkaan näkökulmasta käsin. Empatiaa pidetään taitona, koska se on opittavissa ja sitä voidaan kehittää harjoituksen avulla. Empatia vaatii työntekijältä luovuutta, mielikuvituksen rikkautta sekä hyvää itsetuntoa. Empaattisuus näkyy kykynä sitoutua yhteisön normeihin ja ennen kaikkea kykynä ottaa huomioon toisten tunteet. Empaattisen ihmisen on myös helppo puhua muille omista ongelmistaan ja vastaavasti hänelle on helppo uskoutua (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1999:83). Empaattisuuden on todettu ilmenevän myös auttavaisuutena ja yhteistyöhalukkuutena. Empaattinen ihminen on epätsekäs ja humaani. Taito käyttää empatiaa vaatii myötäelämisen kykyä, asettumista asiakkaan asemaan hetkellisesti, jonka jälkeen työntekijällä on mahdollisuus tarkastella objektiivisesti asiakkaansa tilannetta. Tämä edellyttää työntekijältä psyykkistä kypsyyttä ja tasapainoa. (Kalliopuska 1983: 13, 16, 20, 24,28,73, 75, 80, 83–84.)

Keskustelu on aina mukana asiakkaan kohtaamisessa. Kuuntelu on tärkeämpi osa työntekijän tietotaitoa kuin puhuminen. Jotta kuuntelu muuttuu kuulemiseksi tarvitaan Isaacin dialogissa käsittelemää hiljaista tilaa, joka ottaa sanoman vastaan. Kuuntelu täy-

tyy eristää työntekijän omista ennakkoluuloista ja asenteista, jotta asiakasta pystytään todella kuulemaan. Tärkeä osaamisen taito on kyky jäsentää asioita ja kyky uusiin oivaluksiin kuullun pohjalta. Keskustelussa työntekijän tulee voimaannuttaa ja valtaistaa asiakastaan. Motivoitunut työntekijä motivoi myös asiakastaan (Särkelä 2001: 38). Työntekijän osaaminen on asiakkaan kanssa keskusteltaessa sidoksissa myös toimintaympäristöön (Ranki 1999: 30), koska häneltä edellytetään muun muassa asiakkaan ohjausta tarvittavien palveluiden piiriin. Näin ollen hyvä keskustelutaito ei itsessään ole riittävä, ellei työntekijällä ole tietoa, jolla on merkitystä asiakkaiden hyvinvoinnille.

Keskustelussa kuuntelu muuttuu kuulemiseksi, kun työntekijä käyttää kuunnellessaan empatiaa ja eläytyy asiakkaan sanomaan. Aktiivinen kuuntelu edellyttää työntekijän täydellistä läsnäoloa ja omien ajatustensa sulkemista mielen ulkopuolelle. (Kilpeläinen 1977: 60, 210.) Asiakasta kuunnellessaan työntekijän tulee olla mieleltään nöyrä ja vastaanottavainen, vailla vastarintaa. Varsinkin asiakastyössä pitää välttää hätiköityjä johtopäätöksiä, jotka voivat alkaa ohjata asiakkaan kertomaa. (Isaacs 2001: 107, 110, 114.) Eläytyvä kuuntelu voi ollaa pelkkää hiljaista läsnäoloa lisättynä hyväksyvällä ja ymmärtävällä palautteella. Asiakkaan omalle pohdinnalle on annettava aikaa ja tilaa. Asiakkaalle pitää välittyä myös tunne juuri hänen asiastaan motivoituneesta työntekijästä. (Rönkä 1981: 31–33.)

Hyvä vuorovaikutus tarvitsee ympärilleen myös luottamuksen ilmapiirin. Avoin ja selkeä kommunikointi sekä omien kokemusten, tavoitteiden ja tunteiden ilmaiseminen ovat luottamuksen perusedellytyksiä. Luottamuksellista suhdetta rakentaessaan työntekijän on kyettävä suuntaamaan huomionsa sekä asiakkaaseensa että itseensä. Tämä vaatii hyvää itsetuntoa ja psyykkistä kypsyyttä (Kalliopuska 1990:54). Työntekijän on kyettävä ilmaisemaan itseään niin selkeästi, että asiakas ymmärtää, mistä kulloisessakin tilanteessa on kyse. Tämän kaiken tulee tapahtua ymmärryksen, empatian ja asiakasta kohtaan osoitetun kiinnostuksen ja kunnioituksen ilmapiirissä. Jos jokin näistä ulottuvuuksista puuttuu, luottamuksellista suhdetta ei synny. Luottamuksellisessa yhteistyössä vuorovaikutus on tasapuolista ja se saa sisältönsä myös molemmin puolisen oppimisen avulla tapahtuvasta muutoshalukkuudesta. Kun työntekijä käyttää työvälineenään luottamuksellisuutta, hän ei voi koskaan olla täysin varma, miten asiat etenevät, mutta ilman riskinottoa luottamusta ei voi rakentaa. (Stähle & Laento 2000: 60–64, 66.)

Luottamus on tunnesidonnaista ja siihen vaikuttavat osatekijät, kuten tieto molempien osapuolien arvoista, tietotaidosta ja tavoitteista. Tämä tieto siirtyy ihmisten välillä hiljaisen tiedon muodossa. Asiakassuhteen edetessä luottamus vahvistuu havaitun ja koetun todellisuuden, käyttäytymisen, puheen ja tuloksellisen toiminnan kautta. Kun luottamus asiakkaan ja työntekijän välillä on syventynyt, ollaan jo lähellä kumppanuutta. Tällöin tavoitteisiin päästään yhteistyön keinoin, jolloin avoimella tiedon vaihdolla ja molemmin puolisella oppimisella on keskeinen sijansa. Myös asiakkaan käsitykset organisaatiosta vaikuttavat luottamuksen syntyyn ja vahvistumiseen. (Stähle & Laento 2000: 53, 55–58, 60–61, 76.) Asiakkaan suhtautuessa myönteisesti diakonia- tai sosiaalitoimeen organisaationa on työntekijänkin helpompi luoda asiakkaan ja itsensä välille luottamuksellinen asiakassuhde. Kumppanuudesta, joka on sekä yksittäisen työntekijän että organisaation kompetenssi, tulee näin myös julkishallinnon hyvän palvelun osatekijä. Henkilökohtainen luottamus lisää myös luottamusta organisaatiota kohtaan ja päin vastoin.

Luovuus tukee sekä työntekijän itsetuntoa että empaattisuutta. Selkeä arvomaailma on luovan työntekijä paras tuki, jonka varassa hän pystyy toimimaan rauhallisin mielin. Tämä onkin tärkeää, sillä luovuus edellyttää vastaanottavaa sisäistä rauhaa ja myönteistä mieltä. Tällaisilla persoonallisilla ominaisuuksilla varustettu työntekijä kykenee luovuuksensa avulla analysoimaan työhön liittyvät ongelmat ja rakentamaan ne uuteen muotoon analysointivaiheessa syntyneen uuden tiedon pohjalta. Työntekijänä hän hyväksyy työssään ristiriitaisuudet ja jännitteet, joiden käsittelyn hän taitaa. Hän on erityisen motivoitunut työtehtävistä, joissa pääsee ottamaan sosiaalisia riskejä (Sveiby & Risling 1987: 31). Luovalla ihmisellä on kyky nähdä ongelmien ydin, mikä helpottaa niiden käsittelyä. Haasteita tällainen työntekijä hakee juuri ongelmien ratkomisesta ja turvautuu tehtävissään usein myös vaistonvaraisiin oivalluksiin. Työssään hän on itsepintainen eikä kaihda vaivannäköä. (Raudsepp 1984: 11, 57, 65, 135–136, 139, 149, 156.)

Diakonia- ja sosiaalityöntekijän tärkein työväline on hänen **oma persoonansa** (Taipale ym. 1998: 178). Oman persoonan käyttö edellyttää ennen kaikkea vahvaa itsetuntoa, joka on itsearvostukseen liittyvä tunne, jota ihminen itse voi arvioida positiivisuus – negatiivisuus-ulottuvuudella. Työntekijän itsetuntoa vahvistaa vankka ammatillinen osaaminen. Itsetunto on myös voimavara, jonka avulla työntekijä kykenee työskentelemään tuloksellisesti. Hyvä itsetunto tukee empaattisuutta, jolloin työntekijä uskaltautuu aset-

tumaan toisen asemaan ilman oman identiteettinsä menettämisen pelkoa. Se on vahvaa luottamusta itseensä ja uskallusta ottaa kantaa asioihin sekä myös seistä sanojensa takana. Työntekijän vakaus antaa myös asiakkaalle turvallisuuden tunteen, joka on asiakassuhteen yksi kantava voima. (Kalliopuska 1990: 9–12, 54, 64.) Asiakastyössä itsetunto näkyy realistisena luottamuksena asiakkaaseen ja hänen mahdollisuuksiinsa (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998: 26), mikä myös lisää asiakkaan ja työntekijän välistä luottamusta.

Diakonia- ja sosiaalityöntekijöiden yleisesti asiakastyössä käyttämä työmenetelmä on voimavara- ja ratkaisukeskeinen työote, joka on kehitetty sosiaalityön tarpeisiin ratkaisukeskeisestä lyhytterapiasta. Sillä on oma erityinen asemansa diakonia- ja sosiaalityöntekijän vuorovaikutuksen osaamisalueessa. Ratkaisukeskeisen ajattelun mukaan asiakas ja työntekijä muodostavat tasavertaisen kumppanuussuhteen, jota työntekijä käyttää työvälineenä asiakkaan hyväksi tämän pyrkiessä yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Ratkaisukeskeistä vuorovaikutusmallia käyttävän työntekijän on oltava joustava, ennakkoluuloton, luova ja utelias sekä hänen on itse aidosti uskottava myönteisen muutoksen mahdollisuuteen. Vain motivoitunut ja asiakkaan tukemiseen sitoutunut työntekijä voi auttaa asiakkasta tämän etsiessä elämäänsä uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Ongelmaratkaisutaito on paljon muutakin kuin pelkkä tekninen taito (Anis 1999: 8, 11. 69.), jossa käydään lävitse mallin eri vaiheet: ongelman määrittely, tavoitteen asettelu, ratkaisuvaihtoehtojen etsintä, niiden käyttökelpoisuuden arviointi sekä päätös ratkaisuvaihtoehdosta ja valitun vaihtoehdon toteutus sekä seuranta (Rönkä 1981: 59; Allen & Allen 1998: 24).

Ongelmaratkaisutaidossa on ensi kädessä kyse työntekijän kyvystä tunnistaa asiakkaan todellinen ongelma ja sekä kyvystä sietää epävarmuutta yhteisen pohdinnan äärellä. Onnistunut ongelman asettelu on alku asioiden pohdinnalle, jossa tavoitteena on löytää ongelman ydin ja määrittellä se uudelleen eri näkökulmasta käsin. Keskustelun kuluessa työntekijä yhdistää asiakkaan näkemykset omaan tietämykseensä ja muodostaa oman, asiakasta tukevan näkemyksensä. Kertomalla tämän asiakkaalle hän voi auttaa tätä ymmärtämään tilannetta syvemmin ja uusista näkökulmista käsin. Työntekijän empaattinen, selkeä ja konkreettinen työote auttaa asiakasta löytämään uusia toimintatapoja tilanteensa parantamiseksi. Hyvässä vuorovaikutussuhteessa työntekijä voi myös turvautua jäməkkyteen ja tiukkojenkin vaatimusten esittämiseen. Tällaisessakin tilanteessa

asiakas kokee työntekijän tiukkuuden välittämisenä, mikä on kantava voima jatkotyökentelylle. (Särkelä 2001: 40–42.)

Lähestytään osaamista missä viitekehyksessä tahansa niin käsitteen yhteydessä ei voida ohittaa **arvoja** ja motivaatiota. Tässäkin tutkimuksessa ne esiintyvät osaamista käsitellessä monissa eri yhteyksissä, muun muassa Paynen kaikkien roolien repertuaareissa. Näin ne läpäisevät kaiken diakonia- ja sosiaalityöntekijän työskentelyn. Molemmilla ammattikunnilla on omat ammatillisten etujärjestöjen hyväksymät eettiset ohjeet. Diakoniatyöntekijän eettiset ohjeet on hyväksynyt Diakoniatyöntekijöiden liitto ry ja sosiaalityöntekijöiden Arki, arvot, elämä, etiikka: Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet Talentia ry. Perusarvot ovat molemmilla ammattikunnilla muutoin samat, paitsi että diakoniatyöntekijät sitoutuvat kristilliseen ihmiskäsitykseen. Yhteisinä arvoina ovat yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden edistäminen, johonka sisältyy asiakkaan oikeus osallistua ja olla oman asiansa subjekti. Ihmisoikeuksien ja ihmisarvon puolustaminen ovat työn keskeisiä tukipilareita. Molemmat ammattikunnat ovat sitoutuneet myös luottamuksellisuuteen asiakassuhteessa. (Diakoniatyöntekijöiden liitto 2001; Talentia 2005: 7, 9, 19, 26.)

Kankaan (2000: 31) mukaan ”**motivaatio** tarkoittaa niitä tekijöitä, jotka saavat ihmisen toimimaan aktiivisesti ja vireästi kohti tavoitetta”. Motivaatioteorioita on kuitenkin monia, eikä yleispätevää, jokaiseen ihmiseen ja jokaiseen tilanteeseen sopivaa teoriaa ole löydetty. Tässä tutkimuksessa sosiaali- ja diakoniatyöntekijä nähdään ihmissuhde-työntekijänä, jonka tehtävänä on tukea ja auttaa vaikeuksissa olevia ihmisiä. Onnistuakseen tässä tehtävässä hänen tulee olla kiinnostunut ihmisistä ja hänellä tulee olla halu välittää asiakkailleen informaatiota ja tietoa. Näitä ominaisuuksia Madsen ja Egidius (1981: 8) pitävät osana ihmisen persoonallisuutta ja asenteita.

Tutustuttuani eri motivaatioteorioihin olen edellä olevaan ja omaan yli 20 vuoden työkokemukseeni viitaten tullut siihen tulokseen, että sosiaalityöntekijän työmotivaatiota voidaan parhaiten kuvata ja arvioida kognitiivisiin prosesseihin perustuviin älyllisillä motiiveilla. Kognitiivinen motivaatioteoria suuntaa kiinnostuutensa yksilön ja ympäristön väliseen vuorovaikutukseen. Teoria selittää ihmisten väliset motivaatioerot heidän tiedollisen tasonsa eroilla. Ihminen nähdään yksilöllisesti ajattelevana yksilönä, joka arvioi omaa tilannettaan ja suhdettaan ympäristöönsä yrittäen ennakoida tekojensa seurauksia.

Hänen ajatellaan osaavan näin tehdä valintansa tarjolla olevien eri toimintavaihtoehtojen välillä. (Jacobsen & Thorsvik 1998: 221, 232–233, 235.)

Yhtenä tärkeimmistä älyllisistä motiiveista Madsen ja Egidius (1981: 32–37) pitävät uteliaisuus- eli tutkimusmotiivia, joka ilmenee orientoitumis- ja tarkkaavaisuusreflekseinä sekä tutkivana ja informaatiohakuksena käyttäytymisenä. Uteliaisuusmotiivi voimistuu, kun ihminen joutuu tekemisiin uusien ja yllättävien asioiden kanssa tai hän joutuu vastaanottamaan riistiriistaista ja vaikeasti ymmärrettävää informaatiota. Niiden epävarmuus- ja ristiriitajoiden uskotaan aktivoivan erityisesti uteliaisuusmotiivia. Jos ihmisellä ei ole vahvaa uteliaisuusmotiivia, hän voi mieluummin vetäytyä kuin ryhtyä tutkimaan asiaa tilanteessa, jossa on paljon riistiriistaista ja epävarmaa informaatiota ja tietoa. Samoja ominaisuuksia on luettavissa edellä, kun kuvailtiin luovaa ihmistä. Voitaneen sanoa, että luovuus tukee motivaatiota. Vaikka edellä onkin painotettu uteliaisuus- ja tutkimusmotiivin keskeistä asemaa, on kuitenkin todettu, että ihmisen toimintaa ohjaa yleensä useampi samaan päämäärään tähtäävä motiivi. Työn optimaalista suoritusta tukevana motiiveina voidaan pitää muun muassa mielihyvä-, toiminta- ja valtamotiiveja.

Jacobsen ja Thorsvik (1998: 233–239) nostavat esille kolme kognitiivista motivaatio-teoriaa, joihin kiinnostus on ollut kasvussa organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa: odotus-, tasapaino- ja ansioteoria (*förväntans-, jämvikts och attributionsteori*). Tasapainoteorissa on oleellista, että ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi samalla tavalla muiden ihmisten tai ryhmien kanssa. Ansioteorian mukaan taas yksilön motivaatiotaso on riippuvainen muun muassa työolosuhteista tai organisaation muiden työntekijöiden menestyksestä. Jäljelle jäävä odotusteoria tuntuu parhaiten kuvaavan sitä motivaation lajia, jolla on keskeisin merkitys diakoni- ja sosiaalityöntekijän sekä asiakkaan välisen yhteistyösuhteen onnistumiselle. Odotusteorian tärkein peruste on, että ihmisen motivaatio on korkea silloin, kun hän pyrkii johonkin tavoitteeseen, joka on hänelle tärkeä. Lisäksi hänen on uskottava saavuttavansa tavoitteensa valitsemansa toimintastrategian avulla. Motivaatiotaso on sitä korkeampi mitä voimakkaammin ihminen toivoo tavoitteensa toteutuvan ja mitä korkeammalle hän arvostaa toiminnan kohteen saavuttamista. Jos jompi kumpi näistä odotusmotivaation tekijöistä on nolla, niin asetettu tavoite jää yleensä saavuttamatta. Motivaation kaava voidaan kirjoittaa kuvion 7 muotoon.

$$\text{Lopputuloksen arvo} \times \text{Usko valittuun strategiaan} = \text{Motivaatio}$$

Kuvio 7. Motivaation kaava (Jacobsen & Thorsvik 1998: 234).

Reflektio on yksi diakonia- ja sosiaalityöntekijän keskeisistä taidoista, joka liittyy niin vuorovaikutustaitoihin kuin muidenkin työvälineiden käyttöön sekä tiedon muodostukseen. Reflektiota pidetään välittömän oppimisen keinona (Ruohotie 1998b: 26), joka on tässä tutkimuksessa ollut esillä esimerkiksi kokemuksellisen oppimisen yhteydessä. Käyttäessään reflektiota työntekijä keskittyy oman työnsä pohtimiseen ja arvioimiseen sekä oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Vuorovaikutuksen tekniikkana reflektio voi myös toimia oman mielen tutkimisen välineenä, jonka avulla etsitään uutta ymmärrystä keskustelussa esille tulleisiin asioihin. Diakonia- ja sosiaalityöntekijän reflektiivinen toiminta on luonteeltaan sosiaalista, ja siinä luodaan uutta todellisuutta vuorovaikutuksen kautta. Reflektiossa vuorovaikutuksessa esille tulevia asioita heijastetaan omiin hiljaisen tiedon käsityksiin ja uskomuksiin mielikuvina ja tunteita sekä pyritään näin löytämään uutta tietoa tapahtumista. Reflektion avulla työntekijä pyrkii keskustelun kuluessa etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja esillä olevaan ongelmaan. (Tiuraniemi: 1994.)

Käsite **hiljainen tieto** on tässä tutkimuksessa esillä aina, kun on käsitelty tietoa ja osaamista. Tiedon johtamisen näkökulmassa se on suorastaan avainkäsite, koska hiljaisen tiedon näkyväksi saattaminen on yksi tietojohdamisen tavoite. Nonakan (1998: 34–36) mukaan hiljaista tietoa voi muuntaa, työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, jossa ensinnäkin pitää antaa samojen asioiden toistua useissa puheenvuoroissa, sillä tarkkaan kuultuna ne eivät ole koskaan täysin yhteneviä. Esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan tarjoamalla heidän käyttöönsä symboleja ja metaforia. Metafora on hiljaisen tiedon näkyväksi muuntumisen ensimmäinen askel. Seuraava askel on analogia, joka on huomattavasti strukturoidumpi prosessi, jolla pyritään poistamaan aiheeseen liittyvät ristiriitaisuudet dialogin avulla. Analogia on välivaihe intuition ja loogisen ajattelun välillä. Viimeinen vaihe uuden tiedon luonnissa on varsinainen mallintaminen. Diakonia- ja sosiaalityössä se voi olla esimerkiksi jonkin uuden toimintatavan löytäminen.

Sveibyn (1997a) mukaan työntekijän osallistuessa dialogissa näkyvän tiedon käsitte-

lyyn ja pohdintaan, hän käyttää hiljaista tietoa työvälineenään. Kuten jo aiemmin on tullut esille, niin hiljainen tieto liikkuu ammattikulttuurissa ja sen arvoissa. Ammattiinsa sitoutuneen työntekijän hiljaisen tiedon voidaan sanoa kätkeytyvän hänen toimintaansa ja hän käyttää sitä soveltaessaan ammattinsa teorioita työn vaatimiin toimenpiteisiin. Hiljaisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus muodostuu kuitenkin psyyken malleista ja uskomuksista, mutta myös piintyneistä tavoista, joita työntekijä itse ei edes tiedosta (Nonaka 1998: 28). Nämä voivat muodostua työyhteisön uusiutumista ja kehittymistä estäviksi tekijöiksi. Siksi hiljaisen tiedon näkyväksi saamisen tarve on myös tällaisten hiljaiseen tietoon sitoutuneiden ja työskentelyä haittaavien uskomuksien muuntaminen näkyviksi, jolloin niistä voidaan yhdessä luoda uutta, työyhteisöä palvelevaa osaamista.

4.3. Dokumentointi ja mittaaminen johdon työvälineenä

Työvoimavaltaisissa yrityksissä ja organisaatioissa on havahduttu siihen, että niiden tärkein pääoma on hyvin koulututettu, mutta myös hyvin johdettu henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen keskeisin tehtävä on liittää yhteen ohjelmat ja käytäntö ja saada ne näin yhdessä palvelemaan organisaation tavoitteiden toteutumista (Sisson & Storey 2000: 87). Henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen osa-alueeseen: johtajuuteen (*leadership*), työelämän suhteiden hoitoon (*industrial relations*) ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen (*human resource management*). Sana johtaminen ohjaa ajatukset helposti johtaja–johdettava-suhteeseen, vaikka käytännössä kyse on enemmänkin johtajan tehtävästä ymmärtää ja vaikuttaa siihen, mitä tapahtuu työntekijöiden välisessä yhteistyössä psykologisella tasolla ja näin tukea heidän pyrkimystään päästä omista työtehtävissään optimaalisiin tuloksiin. (Strömmer 1999: 12, 16–19.)

Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005: 100–102, 131–133) mukaan aineettoman varallisuuden johtamisella pyritään ohjaamaan ja kehittämään organisaation aineettomia resursseja sekä niiden hyödyntämistä. Osaamisen johtamisen strateginen näkökulma edellyttää osaamisen mittausta ja dokumentointia. Kirjoittajien mukaan osaaminenkin on todellinen näkyvä ilmiö, jota voidaan arvioida subjektiivisella havainnoinnilla. Hyviä arviointitilanteita ovat esimerkiksi tiimin käymät dialogit ja ryhmäkeskustelut. Osaamisen kehittäminen puolestaan sijoittuu operatiivisen johtamisen alueelle, jossa keskeiseksi

asioiksi nousevat rekrytointi ja osaamisen kehittäminen sekä hyödyntäminen. Operatiivisen johtamisen työvälineinä kirjoittajat ottavat esille kehityskeskustelun ja osaamismatriisin. Kehityskeskustelussa luodaan yhteistä linjaa organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välille ja pohditaan niiden toteuttamismahdollisuuksia. Keskustelussa voidaan tehdä arvio menneestä kaudesta ja samalla luoda kehityssuunnitelma tulevaa kautta varten.

Osaamismatriisi on työväline, jonka avulla arvioidaan työtehtävien kannalta tärkeitä osaamisalueita. Matriisi muodostaa mittarin, johon voidaan laittaa arvioitavia ominaisuuksia ammatillisen osaamisen alueelta, mutta matriisissa voidaan arvioida myös työtehtävien vaatimia yksilöominaisuuksia. Yleensä käytössä on asteikkoarviointia, joko numeerinen tai sanallinen. Suoritetaan arvio kummalla arvoasteikolla tahansa, niin kyseessä on pehmeän mittarin käyttö. Matriisissa voidaan ilmoittaa myös organisaation edellyttämä vaatimustaso, jolloin työntekijän ominaisuuksien arvon ja koko organisaatiolle asetettujen tavoitearvojen erotus ilmaisee joko osaamisvajetta tai ylikapasiteettia. (Lönnqvist ym. 2005: 131–133.) Ahonen (1998: 99) käyttää vastaavasta matriisista nimitystä osaamisinventaarioranki ja Ranki (1999: 72–76) osaamisprofiili. Esimerkiksi kaupan henkilöstön osaamisprofiili on jaettu neljään osa-alueeseen: asiakaspalvelu, tuotetuntemus, kaupan rutiinit ja talousasiat sekä työyhteisössä toimiminen.

Osaamismatriisi on hyvä johdon työväline myös diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaamista arvioitaessa ja dokumentoitaessa. Matriisiin saadaan sisällytettyä arvioitavat ominaisuudet, tunnusluvut ja mittarit. Yhdistämällä henkilökohtaisista matriiseista tavoitteiden kannalta kriittisimpien tunnuslujen tiedot saadaan käsitys yksikön osaamistasosta ja sen riittävydestä. Tunnuslukuja voi olla paljonkin, jos halutaan tehdä esimerkiksi peruskartoitus työntekijöiden tietotaidosta. Osaamismatriisin voi liittää sekä henkilöstötilinpäätökseen että tasapainotetun mittariston malliin.

Tässä tutkimuksessa on kartoitettu diakonia- ja sosiaalityöntekijän perustaitoihin kuuluvaa osaamista työssä käytössä olevien työvälineiden avulla. Paynen roolien avulla tapahtunut työn tarkastelu nosti vuorovaikutustaidot kaikkein tärkeimmäksi työvälineeksi. Kuten työn johdanto-osassa jo todettiin, niin tarkasteltaessa yhden käsitteen ominaisuuksia löydetään aina uusia käsitteitä, joiden ominaisuudet tuovat uutta tietoa ensimmäisenä tarkasteltavana olleeseen käsitteeseen. Näin kävi myös

vuorovaikutuksen kohdalla, kun jouduttiin toteamaan, että onnistuneeseen vuorovaikutukseen vaikuttavat keskeisesti työntekijän keskustelutaito, empaattisuus ja taito käyttää omaa persoonaa työvälineenä. Keskustelun, empaattisuuden ja oman persoonan käytön käsitteiden tarkastelu johtaa taas uusien ominaisuuksien esille tuloon. Prosessin keskeiset tulokset on koottu taulukkoon 7, jonka jälkeen niiden ominaisuuksia on selostettu lyhyesti ja esimerkinomaisesti.

Eri käsitteiden ominaisuuksien pohjalta diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaamismatriisi voi sisältää mittarit esimerkiksi työntekijän itsetunnolle, jonka tunnuslukuina voivat olla itsearvostus, luottamus asiakkaisiin ja taito oppia asiakkailta. Luovuus on tärkeä ominaisuus ainakin empatiassa ja voimavara- ja ratkaisukeskeisessä työotteessa. Luovuuteen taas liittyvät kyky analysoida asioita, kyky sietää ristiriitoja ja jopa pitää niitä voimanlähteenä ja innoittajan omassa työssään sekä halu ottaa sosiaalisia riskejä. Näiden kaikkien ominaisuuksien arvioinnissa tulisi käyttää useampaa tunnuslukua mitattavaa ominaisuutta kohden, jotta tulos olisi luotettavampi. Mittareina joudutaan käyttämään pehmeitä, subjektiiviseen arviointii perustuvia mittareita.

Välillisinä osaamisen mittareina voidaan käyttää myös objektiivisia mittareita. Esimerkiksi työntekijän yhdessä työyhteisössä kertyneiden palveluvuosien määrä toimii mittarina esimerkiksi palveluiden tuntemukseen. Työvuodet kartuttavat työntekijän hiljaista tietoa ja kokemusta itsessään. Innovatiivisuudesta ja motivoituneisuudesta kertovat työntekijän tekemät parannusehdotukset ja työhön vaikuttavat oivallukset. Myös asiakkaiden kohdalla voidaan laskea selkeitä muutoksia, jotka antavat kuvan muun muassa työntekijän kyvystä voimaistaa asiakkaitaan. Yhteistyö- ja sosiaalisia taitoja voi mitata työntekijän verkostojen määrällä samoin kuin jäsenyydellä eri työryhmissä. Jo pelkkien yhteistyötahojen määrä kertoo motivaatiosta ja vuorovaikutustaidoista.

Pohdittaessa henkilöstötilinpäätöksen ja tasapainotetun mittariston mallin etuja ja haittoja nousivat tärkeimmiksi arviointiperusteiksi kohderyhmä ja mallin muunneltavuus ja toimivuus. Henkilöstötilinpäätös on virallisena tilinpäätösasiakirjana suunnattu sijoittajille ja kilpailijoille. Ainakaan tässä tutkimuksessa ei tullut esille, että sitä olisi erityisesti kehitetty julkisen sektorin käyttöön. Valtion hallinnon puolella sitä käytetään yhdessä tasapainotetun mittariston kanssa. Henkilöstökertomus on henkilöstötilinpäätö-

tösasiakirjoista vapaamuotoisin ja siten helposti muunneltavissa erilaisten organisaatioiden käyttöön.

Tasapainotetun mittariston mallia on kehitetty kuntasektorin käyttöä varten ainakin vuonna 2000 ja 2002. Myös kuntaliitto ja kunnallinen työmarkkinalaitos ovat suositelleet ja ohjeistaneet mallin käyttöä strategisen johtamisen välineenä ja samalla henkilöstön osaamispääoman raporttina. Sen etuna pidetään erityisesti hyvää yhteensopivuutta tietojärjestelmien kanssa. Organisaation sisäisten verkkoyhteyksien kautta on helppo jakaa kohdennetusti informaatiota tavoitteista ja tuloksista. Raporttien ymmärtäminen ei ole vaatinut henkilöstölle suunnattua erityistä koulutusta, varsinkin kun väliraportteja tutkitaan yhteisissä työntekijäkokouksissa. Myös työntekijät ovat ottaneet mallin hyvin vastaan ja kokevat sen työn kehittämistä motivoivaksi työvälineeksi.

Yritykset mittaavat aineetonta pääomaa joko ulkoista tai sisäistä käyttöä varten. Mitattaessa työntekijöiden osaamista on sen tulokset yleensä tarkoitettu sisäiseen käyttöön ja suunnattu erityisesti johdon työskentelyn tueksi. Yleinen mielipide on, että johtamisen käyttöön mittarit tulee suunnitella visioon ja strategiaan perustuen. Ulkoiseen osaamistason tiedottamiseen riittää hyvinkin esimerkiksi työntekijöiden koulutustason mittaaminen. Tasapainotetulla mittaristolla tuotetaan tavallisesti informaatiota, joka on tarkoitettu vain organisaation sisäiseen käyttöön. Informaatio on yleensä myös organisaatiokohtaista, joten siitä tiedottaminen ei ole tarpeen ulkopuolisille, koska sitä ei voida esimerkiksi vertailla muiden organisaatioiden mittaustuloksiin. (Lönnqvist ym. 2005: 142, 150, 191) Koivuniemen (2004: 196, 198) kuntasektorilla tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstötilinpäätöksen tuottama informaatio ymmärretään kunnissa usein vain raportiksi, jolla kuvataan edellisen vuoden henkilöstön tilaa. Tutkimuksen mukaan henkilöstötilinpäätös on saanut tunnustusta lähinnä osana organisaation laatutyötä.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu -tutkielmassa käsitellään evankelis-luterilaisen kirkon diakoniatyöntekijän ja kunnan aikuissosiaalityön sektorilla toimivan sosiaalityöntekijän osaamista, sen mittaamista ja dokumentointia johdon työvälineeksi. Tutkimustavoitteeseen ajateltiin päästävän tutkimalla ensinnäkin osaamisen olemusta. Seuraavana tehtävänä oli kartoittaa diakonia- ja aikuissosiaalityöntekijän työtehtävien suorittamisessa tarvittava osaaminen. Eniten tutkimuksen alkuvaiheessa askarrutti sopivien mittareiden löytäminen osaamisen mittaukseen, eikä huoli ollutkaan turha. Heti työskentelyn alkaessa selvisi, että aineetoman pääoman mittareiden kehittämiseksi oli perustettu Euroopan Unionin puitteissa verkosto, mikä viestitti jo asian haastavuudesta. Dokumentoinnin välineistä tarkasteluun on otettu kaksi, henkilöstötilinpäätös ja Balanced Scorecard -järjestelmä.

Alusta alkaen oli selvää, että tutkimus tehdään kirjalliseen aineistoon tukeutuen, jota tutkitaan diakonia- ja sosiaalityön viitekehyksessä. Aineisto muodostui diakonia- ja sosiaalityötä käsittelevien kirjojen lisäksi myös useista työelämää käsittelevistä kirjoista. Valtiovarainministeriön työryhmämuistiot ja henkilöstövoimavarojen mittausta käsittelevät julkaisut edustivat yhdessä kuntasektorin ohjeistusten kanssa julkisella sektorilla tehtävää kehittämistyötä. Tiedon olemusta käsittelevistä teoksista muodostui keskeiseksi Nonakan ja Takeuchin Die Organisation des Wissens. Sveibyn kotisivuilta löytyi myös tuoretta aineistoa hänen aiemmin julkaisemiensa teosten lisämateriaaliksi. Suomessa henkilöstötilinpäätöksen kehittäjä ja puolestapuhuja on ollut Ahonen, jonka jo klassikoksi muodostunut Henkilötilinpäätös: Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen muodosti rungon henkilöstötilinpäätöksen tutkimiselle. Kaplanin ja Nortontin kirjoittamat Balanced Scorecard -järjestelmän esittelevä aineisto sai pian rinnalleen suomalaisen Määtän ja Ojalan kirjoittaman teoksen tasapainotetun mittariston mallista.

Sopivan tutkimusmetodin löytäminen ohditutti pitkään. Lopulta tutkimustyö on tehty käyttämällä käsiteanalyysia, jossa on etsitty merkityssisältöjä keskeisille käsitteille, kuten osaaminen, tietotaito ja ammattitaito. Paynen sosiaalityöntekijöiden rooleista tuli teoreettinen viitekehys, jonka puitteissa kerättiin diakonia- ja sosiaalityötä käsittelevästä kirjallisuudesta työtehtävissä tarvittavaa osaamista ja tietotaitoa. Muodostamalla tietotaidon kuvauksista käsitekimppuja, löydettiin työvälineiden kokonaisuuksia. Nämä työvälineet sijoitettiin neljän roolin: luotetun, yhteyshenkilön, sovittelijan ja

puolestapuhujan yhteyteen sen mukaan, miten sosiaalityön sisällöt nousivat esille eri kirjoittajien teoksista.

Nonakan ja Takeuchin tiedon muodostuksen spiraali selvensi hiljaisen ja näkyvän tiedon jatkuvan liikkeen ja keskinäisen vuorovaikutuksen. Siinä informaationa saatu tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi ja sisäistyy hiljaisen tiedon avulla ihmisen mieleen. Sisäistymisen kenttään liittyy yleensä myös tekemällä oppimista. Tiedon sosiaalistuminen, jossa esimerkiksi työntekijöille syntyy yhteinen näkemys työtavoista, siirtää hiljaisen tiedon näkyväksi tiedoksi ulkoistumisen kenttään. Tällä periaatteella voidaan työyhteisössä luoda jatkuvasti uutta tietoa.

Tieto muuntuu osaamiseksi taitojen ja kykyjen avulla käyttämällä hiljaista tietoa työväliseenä. Rankin esittämässä osaamisen osatekijöissä uskomukset edustavat hiljaista tietoa, joka on mukana neljässä muussa osa-alueessa: taidoissa, tiedoissa, kokemuksessa ja sosiaalisissa verkostoissa. Osaamisen muuttuminen ammattitaidoksi on ensinnäkin sidoksissa työntekijän työkokemukseen, mutta myös arvoihin ja asenteisiin, jotka sisältävät myös hiljaista tietoa. Työntekijä käyttää aloittelevana työntekijänä perusopinnoissaan saamaansa teoretietoa, niin sanottua mitä-tietoa. Työtehtävät antavat hänelle kokemusta ja uudenlaista tietoa, jota refleктоimalla hän muodostaa itselleen kuvaa omista työtehtävistään. Onnistumiset ja epäonnistumiset työtehtävien suorittamisessa ovat yhtä arvokkaita kokemuksia ammatillisen osaamisen kartuttamisessa. Ajan myötä työntekijän toimintaa alkavat yhä enemmän ohjata arvot, jotka toimivat lisäresursseina ja tietoisina sekä tiedostamattomina suodattamina tiedon prosesseissa.

Diakonia- ja sosiaalitoimistot toimivat miltei poikkeuksetta tiimiorganisaatioina, jolloin tarvitaan myös ryhmätyö- ja tiimitaitoja. Tässä tutkimuksessa tiimityötaitoja kartoitettiin analysoimalla dialogissa tarvittavaa osaamista. Dialogi eroaa tavoitteiltaan ja käsitteilytavoiltaan keskustelusta ja väittelystä. Dialogi on pohtivaa yhdessä ajattelua, jolla pyritään löytämään uusia näkemyksiä ja uutta tietoa. Se sopii hyvin yhteen Nonakan ja Takeuchin tiedonmuodostuksen nelikentän kanssa. Molemmissa tapahtuu uuden tiedon muodostusta avoimen, toisia kunnioittavan ja arvostavan mielen ja kärsivällisyyden avulla. Molemmissa tavoissa annetaan tila myös hiljaisen tiedon käytölle kuulemalla sanattomia viestejä ja antamalla tilaa hiljaisen tiedon toiminnalle.

Tutkimuksen lähtökohtana on ollut löytää toimintamalli, jonka puitteissa on mahdollista tunnistaa diakonia- ja sosiaalityöntekijän keskeinen tietotaito, luoda sille tunnusluvut mittausta varten sekä tutkia henkilöstötilinpäätöksen ja tasapainotetun mittariston mallin tarjoamat mahdollisuudet tietotaidon dokumentointiin. Sekä kirkkohallitus että Kuntaliitto ovat antaneet ohjeistuksensa henkilöstövoimavarojen mittauksesta ja dokumentoinnista. Ainakin valtion hallinnossa henkilöstötilinpäätöstä ja tasapainotetun mittariston mallia käytetään rinnan täydentämässä toinen toisiaan. Henkilöstötilinpäätöksen vahvuutena pidetään analyysoivaa tiedonmuodostusta ja tasapainotetun mittariston mallissa sen monipuolisuutta. Se on samalla sekä suunnittelu-, mittaus- että johtamisjärjestelmä. Sen neljä näkökulmaa: talouden, asiakkaiden, prosessien ja henkilöstön näkökulmat antavat mahdollisuuden laajaan tiedon muodostukseen organisaation johtamisen tueksi.

Organisaatioita kiinnostaa erityisesti hiljainen tieto, joka on tietoon perustuvien yritysten arvokkain osaamispääoman alue, mutta edelleenkin sen mittaamiseksi ei ole löydetty sopivia tunnuslukuja eikä mittareita. Mitattavan aineiston keruu voidaan tehdä muun muassa osaamismatriisiin, itsearviointiin tai jopa 360 asteen palautteen avulla. Yleisimmin julkisella sektorilla on kuitenkin käytössä esimies–alaiseskustelu, jossa sekä työntekijä että esimies arvioivat organisaation toiminnan kannalta keskeistä työntekijän tietotaitoa. Myös asiakaspalautteita voi käyttää henkilöstön tietotaidon arvioinnissa. Myös arvioivia tahoja olisi hyvä olla useampi kuin yksi. Yhteistyökumppanit ja sisäiset asiakkaat olisivat arvokkaita palautteen antajia varsinkin diakonia- ja sosiaalityöntekijöiden kohdalla, jossa varsinaiset asiakastyötilanteet jäävät yleensä vain asiakkaan ja työntekijän välisiksi.

Aineettoman varallisuuden mittareiden tulee olla sellaisia, että niiden käyttö on yleensäkin mahdollista ja lisäksi kustannustehokasta. Mittareiden tulee myös mitata vision ja strategioiden näkökulmasta oleellista tietotaitoa. Mittareiden tulee olla selkeitä ja helpos- ti ymmärrettäviä ja mikäli ne ovat kvantitatiivisiä, niiden laskuperusteiden tulee olla tiedossa ja saatavilla. Mittauksen osalta keskustelua käydään tulosten vertailtavuudesta, jota ei pidetä mahdollisena eri organisaatioiden välillä, koska mitään yhteisesti sovittuja tunnuslukuja ei ole. Isoissa seurakuntayhtymissä voidaan vertailua ajatella tehtävän eri seurakuntien välillä ja isojen kuntien sosiaalivirastoissa saman vastuualueen sosiaalitoimistojen kesken. Vertailtavuus perustuu siihen, että niin seurakuntayhtymissä kuin

kunnissakin myös valtuustotaso päättää kaikille yhteisistä tavoitteista ja usein myös tavoitetasoista.

Henkilöstön osaamispääomasta on raportoitu yleensä vain välillisin mittarein, kuten esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisestä koulutuspäivien määrällä tai koulutuksesta aiheutuneilla kustannuksilla. Myös työntekijöiden tutkintojen taso on ollut yksi mittari, jolloin henkilökunnan eri koulutustasot usein ilmoitetaan prosentteina koko henkilökunnasta. Sen sijaan ihmissuhdetaidot ja työntekijän aikaansaannoskyky jäävät yleensä esimies–alaiskeskustelun ja subjektiivisen arvioinnin varaan. Arvioinnin välineinä käytetään useimmiten suhdelukuasteikkoja, joissa on joko kuvailevat tai numeeriset arvot. Lumijärvi esimerkiksi ehdottaa valmiuksien mittaukseen asteikoksi riittävät – riittämättömät. Johdon tehtävänä hän pitää työntekijöiden kouluttautumisen seuranta, jolloin huomioon tulee ottaa myös työntekijän panostus omaehtoiseen opiskeluun.

Tässä tutkimuksessa analyysin kohteena on diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaaminen. Aihetta on käsitelty sosiaalityön tehtäväkentän, työntekijöiden koulutuksen ja työtehtävien vaatiman osaamisen kautta. Sekä evankelis-luterilainen kirkko että kunnat ovat molemmat julkisyhteisöjä. Sosiaalityön toimijana kirkko kuitenkin luetaan kuuluvaksi kolmanteen sektoriin ja kuntien sosiaalityö julkisen sektorin toiminnaksi. Molemmat toimivat usein samojen ihmisten kanssa ja käyttäen paljon samoja työvälineitä. Diakonia-työntekijältä puuttuu kuitenkin lainsäädäntöön perustuva oikeus vallan käyttöön. Kirkkolain mukaan kirkon tehtävä on auttaa niitä ihmisiä, jotka eivät saa apua muulla tavalla. Diakoniatyö ei erottele asiakkaitaan kirkon jäsenyyden perusteella, vaan kaikkia kohdellaan tasavertaisina.

Sosiaalityöntekijän muodolliseen pätevyYTEEN vaaditaan oman alan ylempi korkeakoulututkinto. Diakonian virassa toimimiseen riittää ammattikorkeakoulututkinto joko diakonisen sosiaalityön tai diakonisen hoitotyön linjalta suoritettuna. Sosiaalityöntekijät valmistuvat tiedeyliopistoista ja diakoniatyöntekijät ammatillisesta oppilaitoksesta. Diakoniatyöntekijöiden koulutuksessa painotetaan taitojen ja valmiuksien kartuttamista, kun taas sosiaalityöntekijän koulutuksen painopiste on tiedollisessa tiedossa. Erilaisen koulutustaustan voidaan olettaa vaikuttavan myös toimintavalmiuksiin. Tällä hetkellä diakoniatyöntekijän ammattitutkinto on sosionomin tutkinto, joka antaa pätevyYDEN

moniin yhteiskunnan sosiaalialan tehtäviin.

Diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaamista on kartoitettu Paynen roolien esille nostamien työvälineiden avulla. Arvot, ammattitieto- ja taito läpäisevät kaikki roolit samoin kuin vuorovaikutustaidot. Valtaistamisen taitoa tarvitaan myös kaikissa muissa rooleissa paitsi yhteyshenkilön roolissa. Siinä esille nousee verkostoyhteistyö samoin kuin sovittelijan roolissa. Luotetun roolissa neuvonta ja ohjaus on keskeisessä asemassa kaikissa tapaamisissa. Eniten rooleista profiloituu omaleimaiseksi puolestapuhujan rooli, jossa yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen näkemys on muita rooleja voimakkaammin esillä. Taito analysoida yhteiskuntaa on tarpeen sekä luotetun että puolestapuhujan rooleissa. Asiakastapaamisissa joudutaan monesti peilaamaan asiakkaan ongelmien taustoja yhteiskunnalliseen ilmapiiriin ja tilaan. Asiakkaan taakkaa voidaan usein keventää huomattavasti asettamalla hänen ongelmansa yhteiseen yhteiskunnalliseen kontekstiin.

Jotta diakonia- ja sosiaalityössä vaadittavalle osaamiselle löydettäisiin tunnuslukuja ja mittareita, täytyy osaamisalueita tutkia käsitteiden kautta. Käsitteitä, jotka kuvaavat työntekijän osaamista ovat muun muassa vuorovaikutuksen osa-alueet, keskustelu, empatia ja oman persoonan käyttö. Muita tutkittavia käsitteitä ovat arvot, luovuus, itsetunto, motivaatio ja hiljainen tieto. Näistä itsetunto vaikuttaa ainakin empatian taitoon, oman persoonan käyttöön ja luottamukseen. Diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaamismatriisiin tunnusluvut voivat kuvata esimerkiksi työntekijän taitoja voimavara- ja ratkaisukeskeisen työtöteen käytössä. Näitä kaikkia ominaisuuksia tulisi mitata useamman tunnusluvun avulla, koska mittareina jouduttaneen käyttämään subjektiivisia mittareita. Välillisiksi mittareiksi voidaan löytää myös objektiivisia mittareita, mutta niiden validius tulee tutkia tarkkaan ennen käyttöönottoa. Jotkut mittarit, joiden voidaan olettaa kuvaavan diakonia- ja sosiaalityöntekijän osaamista, voivat olla myös objektiivisia mittareita. Tällaisia ovat esimerkiksi parannusehdotukset ja innovatiiviset oivallukset sekä yhteistyöverkoston määrä.

Tutkielman lopussa tarkastellaan vielä kerran johdon näkökulmaa, nyt tiedon johtamiseen, joka on yksi henkilöstöjohtamisen kolmesta osa-alueesta. Käytännössä johtamisen tehtävä on vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, niin että työntekijät saavuttavat asetetut tavoitteet. Osaamisen johtamisen strateginen näkökulma edellyttää, että osaamista voidaan arvioida. Osaamisen kehittäminen taas on operatiivista johtamista, jolla pyritään

parantamaan organisaation osaamistasoa. Osaamismatriisi on hyvä operatiivisen tietojohdamisen väline, jolla voidaan arvioida ja seurata tapahtunutta kehitystä työntekijöiden osaamisessa. Osaamismatriisin voi liittää sekä henkilöstötilinpäätökseen että tasapainotetun mittariston henkilöstönäkökulmaan.

Kun tehdään ratkaisuja osaamisen dokumentoinnin muodosta, niin diakonia- ja sosiaalityössä mallin muunneltavuudella on oma painoarvonsa. Organisaatioiden koot ovat vaihtelevia ja myös toimintatavat- ja resurssit vaihtelevat yksikkökohtaisesti. Joissain yksiköissä on resursseja enemmän, jolloin esimerkiksi tunnuslukujen kehittämiseen voidaan panostaa enemmän. Myöskään tietojen kerääminen ei saa häiritä liikaa muuta toimintaa. Tasapainotetun mittariston mallia on kehitetty julkisen sektorin käyttöön usemallakin taholla, jolloin sen käyttökelpoisuutta on myös jouduttu testaamaan parannusehdotuksia tehtäessä. Henkilöstötilinpäätökseen kuuluva henkilöstökertomus asettanee kuitenkin vähimmät vaatimukset henkilöstön osaamisen raportoinnille.

LÄHDELUETTELO

- Ahonen, Guy (2002). Henkilöstövoimavarojen seurannan kehittäminen: Yleiskatsaus nykyiseen tutkimustilanteeseen ja kehitysnäkymiä. Teoksessa: Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen: Asiantuntijat kertovat, 9–29. Toim. Timo Suurnäkki. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.
- Ahonen, Guy (1999a). Henkilöstötilinpäätös yrityksen ja henkilöstön edun yhdistäjä. Teoksessa: Työkyvyn hallinta osaksi työpaikan arkipäivää: Laatua työhön ja elämään, 149–155. Helsinki: Varma-Sampo.
- Ahonen, Guy (1999b). Henkilöstötilinpäätös. Luennot: Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Julkaisematon.
- Ahonen, Guy (1998). Henkilöstötilinpäätös: Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Enterprise Adviser -kirjasarja nro 5. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Ahonen, Guy (1992). Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi: Tarve ja avainkysymykset Suomessa. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, Tuomo, Tiina Lifländer, Nappu Rouhiainen & Matti Salmenperää (2002). Innovaatioiden lähteillä: Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää? Helsinki: Edita.
- Alkula, Tapani, Seppo Pönttinen & Pekka Ylöstalo (2002). Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1–4. painos. Porvoo: WSOY.
- Allen, Roger E. & Stephen D. Allen (1998). Nalle Puh ja ongelmanratkaisutaito. Helsinki: WSOY.
- Anis Merja (1999). Ratkaisukeskeisen menetelmän arviointitutkimus: Kirjallisuuskatsaus. Työpapereita 2. Helsinki: Stakes.
- Bach, Norbert & Christian Homp (1998). Objekte und Instrumente des Wissenmanage-

ments. Zeitschrift Führung + Organisation 67: 3, 139–146.

Diakoniatyöntekijöiden liitto (2001). Diakoniatyöntekijän eettiset ohjeet. Saatavissa: 31.12.2007: <http://www.dtl.fi>

Edvinsson, Leif & Gisela Brünig (2000). Aktivposten Wissenskapital: Unsichtbare Werte bilanzierbar machen. Wiesbaden: Gabler GmbH.

Ekuri, Jouni (2002). Miksi kuntatyönantajan on tunnettava paremmin henkilöstövoimavarojaan. Teoksessa: Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen: Asiantuntijat kertovat, 6–8. Toim. Timo Suurnäkki. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Eronen, Anne (1997). Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Sarja B 133. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos .

Goleman, Daniel (2001). Tunneäly työelämässä. 3. painos. Helsinki: Otava.

Gröjer, Jan-Erik & Ulf Johanson (1998). Personalekonomisk redovisning och kalkylering. 2. upplagan. Stockholm: Arbetarskyddsnämnden.

Grönlund, Henrietta & Heikki Hiilamo (2007). Diakonia hyvinvointivaltion mittarina, 29–50. Teoksessa: Viimeisellä luukulla: Tutkimus viimesijaisen sosiaaliturvan aukoista ja diakoniatyön kohdentumisesta. Toim. Elina Juntunen, Henrietta Grönlund & Heikki Hiilamo. 2. painos. Helsinki: Kirkkohallitus.

Heikkilä, Tarja (1999). Tilastollinen tutkimus. 2. painos. Helsinki: Edita

Hussi, Tomi (2001). Aineettoman varallisuuden johtaminen: Miten vastata tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviin haasteisiin. Sarja B 180. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Isaacs, William (2001). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taitoa: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän virstientään. Helsinki: Kauppakaari.

- Jacobsen, Dag I. & Jan Thorsvik (1998). Hur moderna organisationer fungerar: Introduktion i organisation och ledarskap. Lund: Studielitteratur.
- Jonsson, Staffan (2000). Styrkortet i praktiken: Så använder myndigheterna Balanced Scorecard. Stockholm: Ekonomistyrningsverk.
- Juntunen, Elina (2007). Diakoniatyön taloudellinen apu ja viimesijaisen sosiaaliturvan aukot, 51–176. Teoksessa: Viimeisellä luukulla: Tutkimus viimesijaisen sosiaaliturvan aukoista ja diakoniatyön kohdentumisesta. Toim. Elina Juntunen, Henrietta Grönlund & Heikki Hiilamo. 2. painos. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Juutinen, Sirpa (1996). Oikeudenmukaisuus sosiaalityön laatutekijänä Erik Ahlmanin ajattelun valossa. Teoksessa: Tulokseksi laatu: Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä, 57–68. Toim. Riitta Haverinen, Maisa Maaniitty & Mikko Mäntysaari. Raportteja 179. Helsinki: Stakes.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Petri Ylikoski (2004). Merkitys ja tulkinta. Teoksessa: Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot, 24–33. Toim. Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Kalliopuska, Mirja (1990). Itsetunto. 3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Kalliopuska, Mirja (1983). Empatia: Tie ihmisyyteen. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Kananoja, Aulikki (1997). Julkisten palvelujen ydintehtävät asiakaspalautteen viitekehysenä. Teoksessa: Autetaanko asiakasta – palvellaanko potilasta?, 109–123. Toim. Tuula Salmela. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Kangas, Pirkko (2000). Työn ja työryhmän johtaminen. 3.-4. painos. Helsinki: Edita.
- Kankaanpää, A. (1997). Ammatin kuvaus koulutuksen apuna: Ammattien kuvausjärjestelmän rakentamisen näkökulmia, ongelmia ja ehdotuksia. Helsinki: Opetushallitus.

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004). Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1999). Från strategi till handling: The Balanced Scorecard. Göteborg: ISL Förlag AB
- Karvinen, Synnove (1998). Yrkeskunnande och självförståelse i socialt arbete. Nordisk Sosialt Arbeid 18: 1, 37–42.
- Kilpeläinen, Irja (1977). Osaammeko kuunnella ja auttaa: Lähimmäiseskeisen sielunhoitomenetelmän opas. 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2000). Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Kirkkohallitus (2007). Diakoniatyöntekijöiden ydinosaamiskuvaus. Saatavissa: 31.12. 2007. <http://www.evl.fi>
- Kirkkohallitus (1999). Henkilöstötilinpäätös seurakunnassa: Henkilöstötilinpäätöksen käyttöä ohjeistavan työryhmän muistio Sarja C 3. Helsinki.
- Koivuniemi, Tiina (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus: Muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kostamo, Eero (2000). Strateginen ajattelu: Selviydy tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Multiprint.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2003). Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus. Saatavissa 8.3.2005: <http://www.kuntatyonantajat.fi>
- Laine, Kalle & Vesa Hulkkonen (1998). Strategia: Ajatuksista tekoihin. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Lumijärvi, Ismo (2002). Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky-osion tutkiminen

ja arviointi julkisella sektorilla, 30–48. Teoksessa: Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen: Asiantuntijat kertovat, 9–29. Toim. Timo Suurnäkki. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Lumijärvi, Ismo (1999). Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Työturvallisuuskeskus.

Lyttkens, Lorentz (1989). Kunskap och Kommunikation. I boken: Den lärande människan, 105–140. Red. Madeleine von Heland, Walter Liebendörfer & Lorentz Lyttkens. Stockholm: Svenska Arbetsgivareföreningen.

Lönnqvist, Antti, Paula Kujansivu & Juha Antola (2005). Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut Oy.

Lönnqvist, Antti & Paula Mettänen (2003). Suoristuskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineinä. Helsinki: Edita.

Madsen, K. B. & Egidius Henry (1981). Oppiminen ja motivaatio. 1–2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Mellin, Ilkka (1996). Johdatus tilastotieteeseen: 1. kirja, tilastotieteen johdantokurssi. Helsingin yliopisto, tilastotieteen laitos.

Meritum (2002). Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet: MERITUM-työryhmän suositukset. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Sarja B 186.

Mäkipeska, Marja & Terttu Niemelä (1999). Hengittävä työyhteisö: johtamista muutospöyrässä. Helsinki: Edita.

Mäntysaari, Mikko (2006). Syrjiikö sosiaalityö? Teoksessa: Vääröyskirja, 115–132. Toim. Tuula Helne & Markku Laatu, 2. painos. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Määttä, Seppo (2000). True and fair view: Ajatuksia oikeista ja riittävästä tiedoista ja

kuvasta erityisesti Suomessa käydyin keskustelun valossa. Keskustelua ja raportteja 2. Turun kauppakorkeakoulu.

Määttä, Seppo & Timo Ojala (2000). Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. 3. painos. Helsinki:Edita.

Määttä, Seppo & Petri Virtanen (2000). Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä?: Aineeton pääoma julkisella sektorilla. Hallinnon Tutkimus 19: 2, 130–147.

Nonaka, Ikujiro (1998). The Knowledge-Creating Company. Teoksessa: Harvard Business Review on Knowledge management, 21–45. Boston: Harvard Business School Press

Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1997). Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Nordman-Sjöberg, Solveig & Juhani Nieminen (1999). Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. 1.–2. painos. Helsinki: Edita.

Nykysuomen sanakirja (1980). Porvoo: WSOY.

Paunio, Riitta-Leena (1997). Perusoikeuskien toteutuminen: Toimeentulotukiasiakkaiden yhdenvertaisuus. Sosiaaliturva 85: 3, 8–9.

Pulkkinen, Lauri (2003). Tietämyshallinta ja julkisorganisaatio: Knowledge management-käsite julkisorganisaatiossa. Tampereen yliopisto: Hallintotieteen laitos.

Payne, Malcolm (1996). What is professional social work? Birmingham: Venture Press.

Quinn, James B, Philip Anderson & Sydey Finkelstein (1998). Managing professional intellect: Making the most of the best. Teoksessa: Harvard Business Review on Knowledge management, 181–205. Boston: Harvard Business School Press

- Ranki, Anneli (1999). Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Raudsepp, Eugene (1984). Luovuus. Helsinki: Otava.
- Raunio, Kyösti (2004). Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (2002). Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.–2. painos. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, Pekka (1998a). Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, Pekka (1998b). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Räisänen, Anu (1998). Ammatillisen osaamisen arviointi. Teoksessa: Hallitaanko ammatti?: Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi, 9–20. Toim. Anu Räisänen. Opetushallitus, Arviointi 2.
- Rönkä, Toivo (1981). Kasvattajan 3 oppituntia: Johdatus ”tunnekouluun”. 4. korjattu laitos. Lapsiraportti B 26/2. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliitto .
- Saurama, Erja (2005). Muutosvallasta käytännössä: Näkökulmana nykyajan historia. Teoksessa: Sosiaalityön käytännön tutkimus. Toim. Mirja Satka, Synnove Karvinen-Niinikoski, Marianne Nylund & Susanna Hoikkala. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Schaarschuch, Otto H-U (1999). A new social service professionalism?: The development of social work theory in Germany. *International journal of Social Welfare* 8: 1, 38–46.
- Schmeltzer, Herman J. (2000). Performance Measurement in F & E. *Zeitschrift Führung + Organization (zfo)* 69: 332–339.

- Silvennoinen, Heikki (2000). Oppiminen fordismien jälkeiseen työhön. Työpoliittinen Aikakauskirja 43: 4, 44–53.
- Sipilä, Jorma (1989). Sosiaalityön jäljillä. Helsinki: Tammi.
- Sisson, Keith & John Storey (2000). The Relaties of Human Recource Management: Managing the Employment Relationship. Philadelphia: Open University Press.
- Strömmer, Riitta (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Ståhle, Pirjo & Kari Laento (2000). Strateginen kumppanuus: Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto / WSOY.
- Suhonen, Heikki (1996). Reflektiivisyys sosiaalityön laadun mahdollistajana. Teoksessa: Tulokseksi laatu: Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä, 41–55. Toim. Riitta Haverinen, Maisa Maaniittu & Mikko Mäntysaari. Raportteja 179. Helsinki: Stakes.
- Suomen Kuntaliitto (2000). Suomen Kuntaliiton ARVI hanke. Helsinki.
- Sveiby, Karl-Erik (2001). Measurin Internal Structure. Saatavissa 29.2.2002: <http://www.sveiby.com./articles>.
- Sveiby, Karl E. (1997a). Tacit knowledge. Saatavissa 4.4.2001: <http://sveiby.com.au/Polanyi.html>.
- Sveiby, Karl Erik (1997b). The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berret-Koehler Puplishers.,Inc.
- Sveiby, Karl Erik (1990). Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sveiby, Karl Erik & Anders Risling (1987). Tietoyrityksen johtaminen: Vuosisadan haaste. Jyväskylä: Weilin+Göös.

- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Sädevirta, Jukka (2002). Henkilöstöressurssien tasapainotettu mittaristo: Täydennys Kaplanin ja Nortonin BSC-viitekehykseen. Teoksessa: Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen: Asiantuntijat kertovat, 81–100. Toim. Timo Suurnäkki. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.
- Särkelä, Antti (2001). Välittäminen ammattina. Tampere: Vastapaino.
- Takeuchi, Hirotaka (1998). Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan. Saatavissa 7.2.2002: <http://sveiby.konverge.com/articles/lessons-japan.htm>.
- Taipale, Vappu, Juhani Lehto, Marjukka Mäkelä, Simo Kokko, Tellervo Kling & Riitta Viialainen (toim.) (1998). Sosiaali- ja terveydenhuollon perusteet. 1.–3. painos. Porvoo: WSOY.
- Talentia (2005). Arki, arvot, elämä, etiikka: Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Helsinki.
- Temmes, Markku, Markku Kiviniemi & Pauliina Peltonen (2001). Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen?: Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Valtiovarainministeriö, Tutkimukset ja selvitykset 4. Saatavissa: 14.11.2002: www.vn.fi/vm/julkaisut/tutkimuksetjaselvitykset.
- Thyness, Paul A (1986). Tulisiko sosiaalityön ammatillistumista viedä pidemmälle? Teoksessa: Sosiaalipolitiikka, ohjaus, sosiaalityö, 214–234. Toim. Steinar Stjernö. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tiuraniemi, Juhani (1994). Reflektiivisen ammattikäytännön käsitteestä. Saatavissa 13.4.2003: <http://www.users.utu.fijuhtiur/reflektio.htm>
- Valtiovarainministeriö (2001a). Osaamisen johtaminen: Kehittämiskampanian loppuraportti. Helsinki.

Valtiovarainministeriö (2001b). Valtion henkilöstövoimavarojen mitoittaminen – jatko-työ. Työryhmämuistio. Helsinki.

Valtiovarainministeriö (2001c). Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä: Henkilöstö-tilinpäätös. Helsinki.

Veikkola, Juhani (2000). Tarjoilijana Jumalan pöydässä kolmannella vuosituhanella: Diakonian painopisteet muutoksessa. Puhe 23.9.2000.

Voutilainen Touko, Jouko Mehtiläinen & Ilkka Niiniluoto (1989). Tiedonkäsitys. Helsinki: Kouluhallitus.

Vuokko, Pirjo (1996). Asiakslähtöisyys kirkossa: Mitä se on ja onko sitä? Sarja A Nro 68. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.