



E-portfolio oman johtamisosaamisen kehittämisessä  
sosiaali- ja terveysalalla

Noora Kajander

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**E-portfolio oman johtamisosaamisen kehittämisessä  
sosiaali- ja terveysalalla**

Noora Kajander  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
Opinnäytetyö YAMK  
Joulukuu 2021

Noora Kajander

**E-portfolio oman johtamisosaamisen kehittämiseksi sosiaali- ja terveysalla**

Vuosi

2021

Sivumäärä

50

---

Tämän opinnäytetyön ja portfolion tarkoituksena on oman osaamisen, johtamisvalmiuksien ja asiantuntijuuden esittäminen. Lopputyön tavoitteena on luoda ja esitellä e-portfolio, joka osoittaa tekijän asiantuntijuutta ja kehittymistä työelämässä. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Lopputyö kokoaa ja soveltaa tietoa portfoliotyöskentelystä sekä sosiaali- ja terveysalan johtajaksi kehittymisestä. Lopputyön menetelmänä käytetään e-portfolioa.

Opinnäytetyön tavoitteena ollut e-portfolio on toteutettu WIX- ohjelmistolla. Portfolion materiaali koostuu tekijän aikaisemmasta osaamisesta, esimerkiksi työ- ja opiskeluhistoriasta sekä YAMK opintojen aikana kertyneestä osaamisesta. Opinnäytetyön tekeminen osui covid -pandemian ja poikkeusolojen aikaan, minkä seurauksena koko e-portfolio ja johtamisen opinnot on toteutettu suurelta osin e-muodossa ja itsenäisesti. Toteutuneen portfolion avulla tekijän osaamisesta ja hänen syvempi asiantuntemuksensa voidaan esitellä esimerkiksi työnhaku tilanteissa.

Opinnäytetyössä käydään läpi sosiaali- ja terveysalan johtajuudessa tarvittavia kompetensseja ja osoitetaan osaamisen kasvua e-portfolioon muodossa sekä tarkastellaan johtajana toimimista muuttuvassa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyön tiedonhaku tehtiin sekä e-portfolioon, että johtamiseen ja sosiaali- ja terveysalan johtamiseen. E-portfolioissa hyödynnettiin sekä Laurean YAMK-koulutusta, Itäsuomen yliopiston johtamisen e- mahdollisuuksia sekä ISCTE- Lissabonin yliopiston koulutusmahdollisuuksia vuosien 2020-2021 aikana.

Opinnäytetyöstä kertyneiden kokemusten perusteella voidaan todeta, että portfoliotyöskentely kyetään hyödyntämään sekä oppimiskeinona ja osaamisen suunnittelun välineenä, että osaamista kokoavana työkaluna YAMK opinnoissa sosiaali- ja terveysalalla. E-portfolioita voidaan käyttää myös nopeana osaamisen, tiedonjaon ja rekrytoinnin välineenä.

Asiasanat: e-portfolio, sosiaali- ja terveysalan johtaminen, kehittyminen

Noora Kajander

**E-Portfolio in Developing Management Skills in the Social Welfare and Health Care Sector**

Year 2021

Pages

50

---

The purpose of this master's thesis and portfolio are present one's own competence, leadership capacity and expertise. The aim of the master's thesis is to create and present an e-portfolio that demonstrates the author's expertise and development in the constantly changing working life. The thesis gathers and applies information on portfolio work and the development into a director of social and health care. Method is the e-portfolio.

The e-portfolio was implemented with WIX software. The portfolio's material consists of the author's previous competence, such as work, and study history and the skills accumulated during the master's studies. The thesis work coincided with the COVID pandemic and exceptional circumstances, due to which the entire e-portfolio and management studies were carried out largely online and independently. With the realized portfolio, the author's expertise and his/her deeper expertise can be presented, for example, in job search situations.

The thesis examines the competences needed for leadership in the health and social services sector. It demonstrates the growth of competence in the form of an e-portfolio and examines leadership in a changing operating environment.

Information about e-portfolio, management and health and social services management was collected from several information retrieval systems. The e-portfolio utilized both Master's degree education, the opportunities of University of Eastern Finland's leadership studies online and the educational opportunities of the ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa during 2020-2021.

Based on the experience gained from the thesis, portfolio work can be utilized both as a learning tool and as a tool for competence planning, as well as a tool for developing competence in social and health care. E-portfolios can also be used as a means of rapid sharing of knowledge and as a tool for recruitment.

Keywords: e-portfolio, social and health care management, development

## Sisälllys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	8
3	Tiedonhaun kuvaus .....	9
4	Sosiaali- ja terveysalan johtajuus muuttuvassa toimintaympäristössä .....	10
4.1	Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön muutokset Suomessa.....	11
4.2	Johtamisosaaminen sosiaali- ja terveysalalla .....	12
4.3	Henkilöstöjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla .....	14
4.4	Prosessien johtaminen Lean-menetelmiä hyödyntäen .....	15
4.5	Muutos, valmentavajohtaminen ja luottamus sosiaali- ja terveysalalla.....	16
4.6	Talouden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	18
5	Portfoliotyöskentely .....	21
5.1	Portfolio tekee osaamisen näkyväksi .....	22
5.2	E-Portfolio hyödyntää multimedian keinoja.....	23
5.3	Oman portfolion laatiminen .....	24
5.4	E-portfolion aloitusnäkyä WIX-järjestelmässä .....	27
6	Oman osaamisen kuvaaminen portfolioissa.....	28
6.1	Oma ammatillinen tarinani työpaikoilla .....	28
6.2	Osaamisen kehittäminen korkeakoulu opinnoissa .....	30
7	Pohdinta .....	33
7.1	Opinnäytetyön laadun ja luotettavuuden arviointi sekä eettisyys .....	33
7.2	Portfoliotyöskentely YAMK- opinnäytetyömuotona sosiaali- ja terveysalan johtamisessa .....	34
7.3	Ehdotuksia jatkotyöskentelyyn.....	37
	Kuviot .....	45
	Liitteet 1. Laurean visio portfolioista tutkinnon aikana- Someta duuniin kampanja	46
	2. Taulukko 1. Kurssiosaaminen johtamisen koulutuksessa	47

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön ja e-portfolion tarkoituksena on lisätä tietoisuutta portfolioista opinnäytetuotona ja koota uutta tietoa ja tutkimusta e-portfoliosta ja sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Sovellan opinnäytetyössä tietoa ja tutkimuksia e-portfolion muotoon.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda ja esitellä e-portfolio, joka osoittaa tekijänsä asiantuntijuutta ja kehittymistä työelämässä. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Opinnäytetyön koostamistapana käytetään e-portfoliota. Korkeakoulutuksen avulla parannan johtamistaitojani niin, että ne mahdollistavat laadukkaan osaamisen tulevaisuudessakin.

Opinnäytetyön tarkempina tavoitteina on toteuttaa oman ammatillisen osaamisen ja kehittymisen reflektointi ja esittäminen e-portfolion keinoin sosiaali- ja terveysalan johtajuudessa. Työn tuloksena tarkastelen sitä, miten e-portfolio soveltuu sosiaali- ja terveysalan johtamisen ammatillisen osaamisen kuvaamiseen. Lisäksi selvitan, minkälaista osaamista tarvitaan sosiaali- ja terveysalan johtamisessa toimintaympäristön muuttuessa.

Opinnäytetyöni sijoittuu aikaan, jossa suomalainen sosiaali- ja terveysala on isojen muutosten edessä ja työntekijöiden kehittymisen sekä osaamisen tarve kasvaa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2021, 101-113) mukaan väestö ikääntyy, mikä luo painetta julkiselle sektorille kasvavien hoitomenojen muodossa. Tie kestävään kasvuun tapahtuukin innovaatioiden, kuten uusien palveluiden, hoitomallien ja tuotantotapojen kautta sekä kustannustehokkuutta lisäämällä. Käynnissä olevissa rakenteellisissa muutoksissa myös sosiaali- ja terveysala ja erityissairaanhoito tulevat muuttumaan muun muassa sote-uudistuksessa 2023, jossa rakennetaan yliopisto-kaupunkien ympärille LAPE-muutosohjelma ja perhekeskustoimintamallia. (THL 2021.) Opinnäytetyön kautta pyrin osoittamaan omaa kehittymistäni ja asiantuntijuuttani suhteessa työelämän muutoksiin.

Portfolion luominen ja sosiaali- ja terveysalan johtamisen opinnot ovat olleet vahvasti tutkimusperusteista oppimista. Tässä opinnäytetyössä toteutettu portfolio esittää osaamistani työ- ja opiskeluhistoriani kautta sekä YAMK opintojen oppimiskokemuksena. Portfolion tekeminen oli minulle digitaalinen, luova ja kehittyvä oppimiskokemus. E-portfolio edustaa uutta tapaa ajatella, rakentaa ja näyttää osaamista sekä hyödyntää digivision tavoitteita (Suomen digivisio 2030). Valitsin portfolion opinnäytteeni aiheeksi sen luovuuden, itsenäisyyden ja uutta tuottavan kehittymismahdollisuuden vuoksi. Aiemmassa koulutuksessa sairaanhoitajana (AMK) olen tuottanut systemaattisen kirjallisuuskatsauksen työryhmän yhteisenä opinnäytetyönä, joten portfolion tekeminen antoi uudenlaisen itsenäisen oppimisen mahdollisuuden ja kokemuksen omaksua alan uusinta tutkimustietoa.

Portfolio kokoa osaamisen- ja kehitysprosessin e-muotoon. Portfoliossa keskeistä ei ole muoto vaan osaamisen, oppimisen ja asiantuntijuuden tuottaminen, valikointi ja arviointiprosessi (Portfolio- ohjeistus JYO. 2020). Portfolio on vaihtoehtoinen ja toiminnallinen tapa toteuttaa YAMK-opinnäytetyö. Laureassa on vuosina 2017-2019 ollut korkeakoulujen yhteishanke e-pohjaisen oppisen Someta duuniin-hanke, jossa tuettiin portfolio työskentelyä ja portfolio-pohjaisia opinnäytetöitä eri aloilta. Tutustuessani aiheeseen havaitsin, että digitaaliset välineet ja niihin yhdistetty osaaminen olivat yksi merkittävimmistä tulevaisuudessa tarvittavista kompetensseista (Someta-duuniin Laurea 2019.)

Portfoliota hyödynnetään osaamisen näyttämisen ja asiantuntijaksi kehittymisen välineenä. Portfoliota, johtamista ja niiden tutkimuksellista tietoperustaa käsitellään tässä opinnäytetyössä rajatusti. Tämä rajaus mahdollistaa e-portfolion ja osaamisen esittelyn sekä lyhyet katsaukset sosiaali- ja terveysalan johtamiseen ja portfolion tieto- ja tutkimuslähteisiin opinnäytetyössä. Oma portfolioni esittää vapaaehtoistyön kokemukseni, työhistorian, sosiaali- ja terveysalan johtamisen opintojaksoilla oppimaani ja vapaasti valittuja johtamisen opintoja. Lisäksi täydensin portfoliotani kansainvälisen johtamisen Erasmus-yliopistovaihdossa hankkimallani osaamisellani. Portfolion tein e-muodossa WIX-sovelluksella, joka on yhdenvertaisesti hyödynnettävissä kaikille ilmaiseksi. Rajasin opinnäytetyön laajuudeksi noin 50 sivua luettavuuden ja selkeyden säilyttämiseksi.

E-Portfolio on sähköinen päivittyvä osaamissalkku, jota käytetään esimerkiksi lääketieteen ja hoitotyön aloilla kansainvälisesti (Hume 2019). E-portfolio tarjoaa mahdollisuuksia oppimiseen ja ammatillisiin kokemuksiin uudella tavalla. E-portfoliota voi hyödyntää ammatillisessa identiteetin kuvaamisessa, urakehityksessä, työllistettävyydessä ja työnhaussa. E-portfolio tarjoaa mahdollisuuksia myös työnhakijan erottautumiselle. Globaali, monimuotoinen ja jatkuvasti muuttuva ympäristö edellyttää uusia taitoja työntekijöiltä. Työntekijöiden elinikäisen oppimisen tukena e-portfolion käyttö on hyödyllistä. Portfolio tarjoaa parhaimmillaan riittävästi todisteita osaamisesta ja syvemmän ymmärryksen tekijästään. (Watty 2021,1-3.)

E-portfolioiden avulla opiskelijat integroivat oppimiskokemuksensa koulutukseen tai yksittäiseen kurssiin. E-portfolioista on tullut suosittu pedagoginen lähestymistapa korkea-asteen koulutusympäristöissä maailmanlaajuisesti. Tehokkailla käytännöillä on mahdollisuus luoda oppimiskokemuksia, jotka voivat johtaa merkittäviin vaikutuksiin opiskelijoiden saavutuksissa. Monet tutkimukset osoittavat, että e-portfolioista on hyötyjä oppimisprosessissa. E-portfolio voi tuoda uusia oppimiskokemuksia ja olla pedagoginen väline. Korkeakoulujen tehtävänä on tukea ammatillista kehittymistä ja elinikäistä prosessia ja portfoliossa tämä osaaminen osoitetaan. (Lu 2021.)

E-portfolio ja tämä lopputyö julkaistaan e-muodossa, jotta sitä voidaan hyödyntää ja jatkaa tulevaisuudessa. Portfolion johtamisosuudet on koostettu tutkimustiedon perusteella. Lopputyössä on huomioitu sosiaali- ja terveysalan korkea eettisyyden ja luottamuksen vaade sekä toteutuksen prosessissa, että ammatillisessa kasvussa. Vastuullisuus ja luotettavuus ovat sosiaali- ja terveysalan johtamisen edellytykset (Suomen tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Portfolio kokoaa yhteen tekijän aiemmat koulutus- ja työhistoriat terveydenhuollon, asiakaspalvelun ja ihmisten parista ja yhdistää ne ylempään korkeakoulutukseen ja osaamiseen. Sosiaali- ja terveysalalla korostuvat sitoutuminen, osaaminen ja kehittyminen. Luottamus ja eettisyys korostuvat menestyvän yhteistoiminnan rakentamisessa (Ikonen 2013).

Omaa aiempaa työsektoriäni lasten ja nuorten palveluita on tarkoitus laajentaa kansallisesti ja kansainvälisesti. Maahanmuutto ja Lape-keskustenmuotoilu, palveluiden muuttaminen sote-uudistuksen myötä muuttavat toimintakenttää. (THL 2021). Digitaaliset palvelut ovat tulevaisuutta ja siksi e-portfolioikin on ajankohtainen juuri nyt.

Opinnäytetyössäni esittelen aluksi kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteen. Tiedonhaku on kuvattu omassa kappaleessa ja tämän jälkeen esittelen sosiaali- ja terveysalan muuttuvaa toimintaympäristöä ja johtajuudessa vaadittavaa osaamista. Lopputyössä esittelen E-portfolio opinnäytetyön muotona, sekä kuvaan oman e-portfolioini rakentumista. Oma osaamiskuvaukseni toimii e-portfolioini perustana. Pohdinta osuudessa analysoinnin opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista ja arvioin sen onnistumista. Lisäksi pohdin työn luotettavuutta sekä e-portfolioin hyödynnettävyyttä sosiaali- ja terveysalan opinnäytetyön muotona jatkossa.

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoisuutta portfolioista opinnäytetyömuotona sosiaali- ja terveysalan opinnoissa. Tarkoituksena on myös parantaa ja kehittää sosiaali- ja terveysalan johtamistani siten, että se mahdollistaa laadukkaan asiakastyön myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tarkempia tavoitteita on kolme. Ensimmäisenä tavoitteena on oman ammatillisen osaamisen ja kehittymisen reflektointi ja esitys e-portfolioin keinoin sosiaali- ja terveysalan johtajuudessa. Toisena tavoitteena on selvittää, miten e-portfolio soveltuu sosiaali- ja terveysalan johtamisen ammatillisen osaamisen kuvaamiseen. Kolmantena tavoitteena on tutkia, minkälaista osaamista tarvitaan alalla toimintaympäristön muuttuessa?

Sovellan portfolioissani tutkimustietoa sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Olen toteuttanut portfolio-, tutkimus- ja kehitystyöni itsenäisesti. Portfolio on opinnäytetyömuoto, josta



minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta, joten se on uusi ja luova oppimiskokemus. Portfolio voidaan nähdä myös henkilöbrändäyksenä ja markkinoinnin välineenä, mikä tukee osaamisen kautta siirtymistä asiantuntija tehtäviin (Fatni 2018, 62).

### 3 Tiedonhaun kuvaus

Portfolion tekeminen ja laatiminen on ollut kahden vuoden kehitystyö koostuen monista pienistä vaiheista. Opintoja aloittaessani vuonna 2020 työskentelin lasten sairaanhoitajana Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiristä. Opiskelupaikan saatunani lähdin kehittämään systemaattisesti omaa osaamistani. Olin kiinnostunut laajasti johtamisesta. Oppimisprosessi ja portfolion teko alkoivat Laureassa keväällä 2020.

Tämä opinnäytetyö portfolio sisälsi ensin pohtimista mitä haluan opiskella? Mikä kiinnostaisi? Mikä tuo lisää osaamista? Mikä kehittää Mitä osa-alueita toivon kehittäväni? Mikä oikeasti kehittää? Mitä kurseja ottaisin, jotta kehittyisin? Lopulta tein valinnat. Oman ammatillisen kehittymisen pohdintaa ja reflektointia oli hyvin paljon jokaisessa valitsemassani opintokokonaisuudessa. Toisaalta koko koulutus ja portfolion toteutus oli luova ja välillä haastava prosessi, mutta silti mielenkiintoinen kehittymismatka uuteen tietoon ja osaamiseen.

Portfolion kokoamisen osaprosessi oli esimerkiksi johtamisen osa-alueen opintokokonaisuus, jolle asetetaan tavoitteet, keinot ja seuranta. Lopulta kehittämistehtävän tulos näkyy portfoliossa ammattitaidon ja asiantuntijuuden paranemisena. Ammatillinen kehittymiseni on noudattanut EQF7-tason opintoa alusta lähtien, eli eurooppalaista tutkintojen viitekehystä. EQF7 viitekehyksen kautta määritellään se, että opiskelija kykenee soveltamaan kansallista ja kansainvälistä tutkimustietoa sekä käyttämään valittuja menetelmiä työelämän ongelmien eritteilyssä, ratkaisemisessa ja kehittämisessä.

Tiedonhaun kohdensin kolmeen kokonaisuuteen opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti. Tiedonhaun asiasanoja olivat portfolio, sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja johtaminen. Löysin portfolioista tutkimuksia, joissa kuvataan sen monenlaisia mahdollisuuksia opetusmenetelmänä. E-portfolioista löytyi uusia tutkimuksia e-muotoisen portfolion soveltamisesta osaamisen kuvaamiseen ja julkaisemiseen. Sosiaali- ja terveysalalta syvensin tiedonhaun alan tilanteeseen ja johtamisosaamiseen. Johtamisesta kävin tiedonhaun avulla läpi johtamisen historiaa, eri menetelmiä sekä viimeisimpiä suuntauksia. Alla Tiedonhaun kuvaus opinnäytetyössä Kuvio.1



Kuvio 1. Tiedonhaun kuvaus opinnäytetyössä

Portfoliota varten tiedonhakuja tehdessäni toteutin lukuisia tiedonhakuja käyttäen medic, pubmed, cinahl, finna, ebshost- tietokantoja, EU:n, Suomen ministeriöiden ja THL ym. asiantuntijaorganisaatioiden lähteitä. Tiedonhaussa keskityin tutkimustietojen hankkimiseen hoitotyön ja lääketieteen keskeisiin tieteellisiin tietokantoihin, asiantuntijoiden julkaisuihin ja lähteinä käytin myös koulutuksen aikaisia kurssimateriaaleja sekä kirjoja. Olen rajannut tutkitun tiedon pääosin vuosien 2010-2021 hyödyntäen myös muutamia vanhempia lähteitä. Etsin tietoa johtamisen osa-alueista ja e-portfoliosta itsenäisesti sekä opintoihini sisältyneiden kursien tietopohjan kautta.

Tiedonhakuja tukivat johtamisen opintoni, jotka ovat nousseet alan osaamistarpeen pohjalta. Tässä portfolioissa esiteltävä tutkimustieto koostuu johtamisen globaaleista, EU-tason ja kansallisen tason tutkimuksista, visiosta, suosituksista koskien portfolioa, asiantuntijaksi kasvamista ja sosiaali- ja terveysalan johtamista.

#### 4 Sosiaali- ja terveysalan johtajuus muuttuvassa toimintaympäristössä

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli kuvata sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tarvittavaa osaamista toimintaympäristön muuttuessa. Koostamani kuvaus perustuu YAMK opintojeni aikana kertyneeseen osaamiseen ja tutkimukselliseen tietoperustaan sekä tekemiini kehittämis- tehtäviin.

Suomessa tapahtuva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen muutokset tulevina vuosina tuovat hoitotyön johtamiseen omat haasteensa. Hoitohenkilöstön alan vaihtoaikoiden ja muutosten valossa hoitotyönjohtajien tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota arvostavaan johtamiseen työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. (Sirén 2015.)

Suomalaisen sosiaali- ja terveystalouden mittavien muutosten ja uudistusten vuoksi hoitotyön johtamisosaaminen korostuu. Johtamisen kehittämiseen on tärkeä panostaa, sillä johtamiseen tavoitteena on organisaation sujuva toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja hyvä työilmapiiri. Johtamisen ja kehittämisen tarkoituksena on myös lisätä palveluiden vaikuttavuutta, saatavuutta ja edistää työhyvinvointia uudistuvassa toimintaympäristössä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

#### 4.1 Sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristön muutokset Suomessa

Suomalainen yhteiskunta on uudelleenmuotoilun kohteena ja suuret rakenteelliset muutokset ovat käynnissä. Terveystalouden ja sairaanhoidon resurssitehokkuutta on kehitettävä huomattavasti lähivuosina. Työsuojelurahaston (2018) mukaan kehittämisen tarve johtuu lukuisista tekijöistä, muun muassa tiukkenevasta taloudellisesta tilanteesta ja ikääntyvästä väestöstä. Niukkenevat henkilöstöresurssit ja henkilöstön alanvaihtaminen sekä eläköityminen tuovat jatkuvan haasteen ja edellyttävät kehitystä myös johtamisessa.

Terveystalouden resurssitehokkuutta pyritään parantamaan kehittämällä terveystalouden työ- ja palveluprosesseja huomioiden toiminnan turvallisuuden ja laadun säilyttäminen. Tiedolla johtaminen ja digitalisaatio luovat omalta osaltaan puitteet muutokselle. EU:n tietosuoja-asetus, tietohallintolaki ja hyvä tiedon-hallintatapa edellyttävät, että prosessit ovat kuvattu (Terveystalouden- ja hyvinvoinninlaitos 2018). Sosiaali- ja terveysministeriö (2014) katsoo, että uusien toimintamallien käyttöönotto edellyttää sellaisen teknologisen osaamisen parantamista, millä turvataan ja kehitetään palveluita. Se haastaa meidät kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat ja luomaan ne uudelleen entistä toimivammiksi ja joustavammiksi. Uusien toimintamallien ja teknologian käyttö edellyttää teknologian käyttöönoton parantamista, millä turvataan ja kehitetään palveluita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Tiedolla johtaminen päätöksenteossa korostuu toimintaympäristön monimuotoisuuden lisääntyessä. Tehokas tiedonkulku ja tietovirrat ovat edellytys toimintatapojen ja johtamisen kehitykselle. Tiedolla johtamisella mahdollistetaan potilasturvallisuus, laatu ja henkilöstön työhyvinvoinnin säilyminen. (Hämäläinen 2020.) On arvioitu, että vuonna 2022 suomalaisista on 65 % ikääntyneitä ja lapsia, joille suunnattuja palveluita loput 35 % väestöstä rahoittaa. Uudellaisiin työtapoihin ja sosiaalisia innovaatioita tarvitaan, jotta terveystaloutta pystytään edelleen pyörittämään. Rahoituksen määrä ja käytötavat, henkilöstön riittävyys ja osaaminen

puhuttavat. Terveydenhuollon johtajat ovat vastuussa paljosta, myös työhyvinvoinnin ja innovaatioiden edistäjinä. Käytettävissä olevia voimavaroja täytyy oppia käyttämään ja kohdentamaan järkevästi. (Lehtonen 2019.)

Muutoksien myötä myös terveydenhuollon toimintaympäristön monimuotoisuus kasvaa ja tiedolla johtaminen päätöksenteossa korostuu. Hämäläinen (2020) katsookin, että tehokas tiedonkulku ja tietovirtojen hallinta ovat edellytys toimintatapojen ja johtamisen kehittymiselle. Tämän perusteella tiedolla johtamisen tuntemus korostuu sosiaali- ja terveysalan johtamisessa. Tiedolla johtamisen tueksi esihenkilöt tarvitsevat entistä ajantasaisempaa ja laadukkaampaa tietoa esimerkiksi potilasvirroista tai hoidon vaikuttavuudesta. Vasta systemaattisella ja laadukkaalla tiedonhallinnan prosessilla päästään toivottuihin tuloksiin.

#### 4.2 Johtamisosaaminen sosiaali- ja terveysalalla

Johtamista tarkasteltaessa korostuvat erilaiset paradigmat, toimintaympäristön monimutkaisuus, vallitsevat kulttuuriset näkökulmat sekä odotukset työntekijöiden kyvykkyydestä. Mikään johtamisen paradigmoista ei tarjoa täydellisiä johtajuusratkaisuja kaikkiin tilanteisiin. Menestyksekkäs johtajuus syntyy oikeiden tekijöiden yhdistelmästä siten, että johtamiskäyttäytyminen on yhdenmukaista tarkoituksenmukaisen johtamisen paradigman kanssa. Tällöin johtamisessa huomioidaan riittävällä tavalla toiminnan prosessit, rakenteet, ympäristöt sekä kulttuurit ja niitä kyetään johtamaan tarkoituksenmukaisesti. Johtamista voidaan tarkastella organisaation ja sen puitteissa toteutuvan työnjaon ja yhteistoiminnan kautta. Organisaatio on tavoitteellinen, työnjakoon perustuva yhteistoimintajärjestelmä, jossa yhteisö sopii yhteisestä tavoitteesta, työnjaosta ja yhteistoiminnasta. Organisaation kolmea peruspiirrettä ovat tavoitteellisuus, työnjako ja yhteistoiminta. (Saari 2004.)

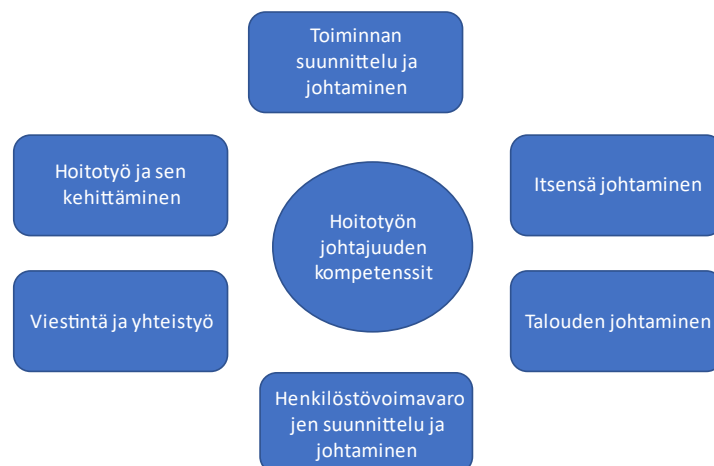
Perinteinen jaottelu erottaa asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) toisistaan. Asioiden johtamisessa painottuu toimintojen organisointi ja ihmisten johtamisessa henkilöstön motivointi ja valmentaminen. Johtajuuden määrittelyyn vaikuttaa se millaisessa kontekstissa eli asiayhteydessä tai toimintaympäristössä johtajuutta tarkastellaan. Sosiaali- ja terveysalalla organisaatiot saattavat poiketa muista organisaatioista, koska valtion ja kuntien poliittinen ohjaus ja lainsäädäntö vaikuttavat niiden toimintaan. (Vuori 2005.)

Hoitotyön valtakunnallisten linjausten (2014) mukaan johtamisen tehtävänä on luoda edellytykset vaikuttavalle, laadukkaalle ja kustannustehokkaalle hoitotyölle. Linjauksen mukaan ”hoitotyön johtaminen perustuu hoitotyön ja johtamisen asiantuntijuuteen, alan käytännön kokemukseen, tutkitun tiedon tuntemiseen ja hyödyntämiseen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemukseen.”

Johtamisosaamisella eli kompetenssilla tarkoitetaan johtajan osaamisen suhdetta hänen työ-  
hönsä. Kompetenssi voidaan nähdä joko yksilön tai organisaation ominaisuutena. Toimintaym-  
päristön muuttuessa tarvitaan kollektiivista asiantuntijuutta, jossa tietoa jaetaan ja yhdiste-  
tään erilaisissa verkostoissa. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajalla on oltava kompetenssi toi-  
mia näissä verkostoissa. (Koivistoinen & Pellinen 2014, 109-110.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa korostuvat usein eri toimijoiden väliset verkostot ja yhteistoi-  
minta, joissa asioita suunnitellaan, organisoidaan, toteutetaan ja arvioidaan. Merkittävä  
seikka on se, että verkostot muodostuvat monesti yli käytössä olevien hallinnollisten rajojen.  
Esimerkiksi työssäni sairaanhoitajana tein säännöllisesti verkostoyhteistyötä sosiaali- ja koulu-  
tussektoreiden kanssa. (Lehto ym. 2019) tutkivat sosiaalialan johtajien verkostoyhteistyön  
kompetensseja. Heidän mukaansa verkostotyö voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat  
yhteistyön käynnistäminen, rakentaminen, mobilisointi sekä yhteistyön syventäminen.

Nurmivaara (2015, 5) jakaa hoitotyön johtamisessa tarvittavat kompetenssi osa-alueet seura-  
vasti: toiminnan suunnittelu ja johtaminen, itsensä johtaminen, talouden johtaminen, henki-  
löstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen, viestintä ja yhteistyö taidot sekä hoitotyön ke-  
hittämisen osaaminen. Tulevaisuudessa erityisesti henkilöstöjohtamisessa korostuvat rekry-  
tointi taidot ja henkilöstön pysyvyydestä huolehtimisen sekä henkilöstön jaksamisen ja hyvin-  
voinnin turvaaminen oikeudenmukaisella ja turvallisella johtamisella. Lisäksi alan johtami-  
sessa esille nousee taito hallita ja hoitaa erilaisia konflikteja. (Nurmivaara 2015) Alla olevassa  
kuviossa 2. esittelen tarkemmin Nurmivaaran mallista mukailtut johtamisen kompetenssit.



Kuvio 2. Hoitotyön johtamisen kompetenssimalli (mukaillen Nurmivaara 2015.)

Sosiaali- ja terveysalalla toimivat kokivat johtamisosaamisen jakautuvat kolmeen osa-alueeseen: henkilöstöjohtamiseen, toiminnan johtamiseen ja strategiseen johtamiseen. Hyvät verkosto ja yhteistyötaidot koetaan tärkeiksi kaikilla johtamisen osa-alueilla. Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivat johtajat, kokivat että johtamisosaamisen kehittämistarpeet kohdistuvat viestintä ja vuorovaikutustaitoihin, henkilöstöhallintaan sekä itsensä ja henkilöstönjohtamiseen (Intke 2020). Pihlainen ym. (2016) mukaan johtamisosaaminen voidaan jakaa yleiseen johtamisosaamiseen, terveydenhuollon kontekstiin liittyvään johtamisosaamiseen ja toiminnalliseen johtamisosaamiseen.

### 4.3 Henkilöstöjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Perinteisen käsityksen mukaan henkilöstöjohtamisen prosessi sisältää henkilöstöjohtamisen käytänteet, joita ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, suoriutumisen johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, kyvykkyyksien johtaminen (Hakonen ym. 2020). Lisäksi henkilöstöjohtamiseen voidaan katsoa kuuluvaksi palkitseminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, kyvykkyyksien johtaminen, viestintä ja osallistaminen, esimiestoiminnan johtaminen. Usein henkilöstöjohtaminen korostuu organisaatioiden muutostilanteissa, esimerkiksi työtehtävien muuttuessa. (Viitala ym. 2020.)

Henkilöstöjohtaminen on myös uusien työntekijöiden hankkimista, valitsemista ja sitouttamista sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä, jotta sekä yksilöiden että organisaatioiden tavoitteet voidaan saavuttaa. Henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio ovat tärkeitä organisaation ja työpaikan menestykselle. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytänteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida monella tavalla eri mittareilla esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyillä tai toiminnan tehokkuutta ja laatua mittavilla asiakaskyselyillä. Henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio ovat tärkeitä organisaation ja työpaikan menestykselle ja niihin pyritään vaikuttamaan myönteisesti henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla. (Viitala 2013.)

Kannustavalla ja henkilöstöä tukevalla toiminnalla on yhteys henkilöstön työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Muutoksiin sopeutuminen ja transformationaalinen johtajuus parantavat ja voimistavat työntekijöitä. (Ranta P. 2019.) Henkilöstöjohtaminen korostuu sosiaali- ja terveysalalla erityisesti silloin, kun toimintaympäristö muuttuu. Toisaalta taloudelliset realiteetit ovat monia muita aloja niukemmat ja kustannustehokkuus korostuu suomalaisen väestön ikääntyessä.

Henkilöstöjohtaminen on muutoksen johtamista, hallinnollisten rutiinien johtamista ja ihmisten kohtaamista ja aloitteellista suuntaamista. Johtaminen ja yhteistoiminta sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan henkilöstön riittävyys, osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2019.)

Hoitotyöntekijät ovat suomalaisen sairaanhoidon suurin henkilöstöryhmä. Kuten olen tutkimuksista ja käytännöstä havainnut kuluneiden 20 vuoden aikana haasteet ja muutokset muuttavat toimintakenttää. Henkilöstöjohtaminen on yksi keskeisiä osa-alueita johtamisessa, koska kaikki organisaatiot rakentuvat ihmisten osaamisen varaan. Se miten tutkittua tietoa ja osaamista kyetään hyödyntämään johtamisessa, on näkemykseni mukaan avaintekijä sosiaali- ja terveysalan tulevaisuudessa. Toimintasuunnitelmat, joissa henkilöstö on strateginen voimavara korostuvat. Johtaja voisikin olla kuin valmentaja ja hyvien osaajiensa tukija, joka motivoi luotettavasti ja saa työntekijän toimimaan yhdessä paremman hyväksi.

Teknologian avulla on entistä helpompi käyttää tietoa päätöksenteoissa ja strategioissa. Digitaalisuus ja teknologinen muutos, haastavat ja muuttavat henkilöstöjohtamista ja työkäytänteitä. (Rukajärvi 2020). Covid-19 pandemia kiihdytti muutosta entisestään, kun työn tekeminen siirtyi koteihin ja etämuotoihin. Digitaalisuudesta nousee uudenlaista toimintaa ja tiedon nopea ja tehokas hyödyntäminen mahdollistuu. Toisaalta johtaminen monimutkaistuu tiedon määrän kasvaessa. Henkilöstöjohtamisessa tulee osata yhdistää ikäjohtaminen, yhdenvertaisuus, Z ja Y-sukupolvi, teknologia ja oppimisen mahdollisuudet huomioitava. Esimiestyössä haastavaa voi olla ikäjohtaminen, esimerkiksi työssäjaksamisen ja työkyvykkyyden tukeminen samaan aikaan dynaamisten, digikansainvälisten nuorten sitouttamisen kanssa. Johtajana tulisi kyetä uusilla digitaalisilla keinoilla sulauttamaan johtamisen alueet yhteen esimerkiksi työnkuvauksissa, työmuodoissa, palkitsemisessa ja rekrytoinnissa. (Rees ym. 2017.)

#### 4.4 Prosessien johtaminen Lean-menetelmiä hyödyntäen

Pyrittäessä tehostamaan ja kehittämään prosesseja, yksi mahdollisuus on hyödyntää Lean menetelmiä, joiden katsotaan soveltuvan hyvin laadunhallintaan, resurssien allokonttiin, tuottavuuden lisäämiseen, tuotannon ohjaukseen ja potilasturvallisuuden parantamiseen. Viimeisten parin vuosikymmenen aikana on havaittu Lean-menetelmien soveltuvan teollisen tuotannon lisäksi monille muille toimialoille kuten palvelualalle. Lean-menetelmät ovat levinneet terveydenhuollossa nopeasti vuosituhannen vaihteessa laajalle niin Suomessa kuin ulkomailla. Erityisesti Yhdysvalloissa toimii nykyään jo satoja sairaaloita ja terveydenhuollon yksiköitä Lean-periaatteiden mukaisesti. Johtamisjärjestelmänä Lean ottaa huomioon kaikki olennaiset terveydenhuollon organisaation johtamisen osat: työturvallisuuden ja -viihtyvyyden, potilasturvallisuuden, laadun, saatavuuden, kustannuskehityksen ja prosessitehokkuuden. (Leivonen 2020.) Lean-ajattelu sairaaloiden suunnittelussa tähtää turhien työvaiheiden karsimiseen, mikä vähentäisi kustannuksia. Potilaan hoitoon pääsy ja hoitoajan pituus ovat tärkeitä mittareita terveydenhuollon tehokkuudessa. (Työsuojelurahasto 2018.)

Lean-menetelmät soveltuvat suomalaisessa terveydenhuollossa päivittäiseen työhön ja sen kehittämiseen. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden kehittää johtamiskäytäntöjä ja strategioita.

Lean-menetelmien keskeisenä tavoitteena on sitouttaa koko henkilöstö tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia toimintaa jatkuvasti parantaen. (Korte ym. 2020.)

Lean on johtamisfilosofia jatkuvasta parantamisesta, joka sisältää periaatteita ja työkaluja kehittämiseen. Lean pitää sisällään lukuisia konsepteja, teorioita ja työkaluja, kuten 5S, VSM ja Kanban. Näistä yksittäisenä keskeisenä työkaluna on VSM, jota käytetään parannustarpeen konkretisoimiseen ja parannuskohteen tunnistamiseen. Tällaisia kehityskohteita voisivat olla esimerkiksi varastojen järjestäminen ja niistä huolehtiminen, omaisten kohtaaminen osastolla tai suuremmissa mittakaavassa kokonaisen, esimerkiksi kriittisesti sairastuneen potilaan hoitoprosessin terävöittäminen. Luonnollisesti laajempiakin strategisia ja klinikkarajat ylittäviä kehityskohteita voidaan toteuttaa Lean-menetelmien avulla. Toteutuakseen Lean-menetelmät tarvitsevat hyvää ja suunnitelmallista johtamista. Lean menetelmien käyttö tarvitsee rinnalleen valmentavaa johtamista, jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan kehittämistyöhön.

#### 4.5 Muutos, valmentavajohtaminen ja luottamus sosiaali- ja terveysalalla

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti kaikkialla ja niiden hallinnan tarve kasvaa. Henkilöstö tekee muutokset mahdollisiksi ja voidaan todeta, että ihmisten osaaminen korostuu muutostilanteiden onnistumisessa. Muutosten keskellä tarvitaan hyvää ja selkeää johtamisosaamista, joka mahdollistaa työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Menestyminen ja kilpailukyky on mahdollista vain muutoskyvykkyydellä ja henkilöstön motivoituminen ja tunteet tulee pystyä tunnistamaan. Muutoksissa luottamuksen tunne korostuu ja sen avulla voidaan merkittävästi lisätä työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. Muutos on tunnetusti haastavaa ja lähteet esittävät toinen toistaan poikkeavia tuloksi siitä, kuinka monta prosenttia muutoksista epäonnistuu. Organisaatioille muutos on kuitenkin elintärkeä menestystekijä muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutosjohtaminen edellyttää laajaa osaamista ja ymmärrystä valtarakenteista, organisaatiokulttuurista ja muutokseen vaikuttavista prosesseista. Muutosjohtamisessa olennaista on se, että muutokset ovat suunnitelmallisesti johdettuja. Muutosjohtaminen siis edellyttää tehokkaita ja laadukkaita implementointivälineitä ja osaamista. (Mc Calman ym. 2016.)

Muutokset tapahtuvat yhteistyössä organisaatioiden sisällä ja toisaalta niihin vaikuttavat ulkopuolisetkin verkostot. Muutostilanteissa ja prosesseissa on erilaisia vaiheita, joihin liittyy myös monenlaisia tunteita ja ne huomioimalla voidaan välttää tekemästä virheitä muutoksen johtamisessa. Muutostilanteisiin kuuluvat myös muutosten vastaiset asenteet ja jopa muutosvastarinta. (Mc Calman ym. 2016.)

Muutostilanteissa ja henkilöstön arkisessa työssä korostuvat siis johtaminen ja luottamus, joka on yksi keskeisimmistä työelämässä tarvittavista ominaisuuksista. Luottamus syntyy



vuorovaikutuksessa, jolle on tunnusomaista kunnioitus, avoin kommunikointi ja vastavuoraisuus (Turtio 2017). Toisaalta luottamusta voidaan tarkastella luottamuksena palvelujärjestelmään sekä hoidon laatuun, palveluiden piiriin pääsyyn ja oikeaan kohdentamiseen. Luottamus on keskeinen tekijä myös lasten sairaanhoidossa hoitajan ja potilaan välillä hoitosuhdetta rakentaessa ja moniammatillisissa tiimissä toimiessa. Hoitotilanteet ovat muuttuvia prosesseja, joissa tarvitaan luottamusta. Tiimityö edellyttää luottamusta toiseen.

Valmentava johtajuus pohjautuu hyvää luottamukseen. Luottamuksen synnyttäminen on tärkeä osa valmentajan roolia. Ristikangas ja Ristikangas (2013) tuovat esiin, että ilman luottamusta ei synny valmentavaa ajattelua tai toimintaa. Luottamus mahdollistaa sen, että on vapautta iloita onnistumisista sekä kriittisiä näkökulmia uskalletaan ottaa puheeksi.

Johtaminen on yhteinen koko tiimiä osallistava prosessi ei yksilösuoritus. Muutosmyönteiset ja innovatiiviset johtajat saavat parhaita tuloksia. Valmentava johtajuus korostaakin yksilöissä ja tiimeissä olevia voimavaroja rakentamalla tiimiin kehitysmuotoista ilmapiiriä hyödyntämällä jokaisen vahvuuksia. Valmentavaan johtamiskulttuuriin päästään korostamalla yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan. Organisaatiossa ja ryhmissä on aina erilaista osaamista ja erilaisia toimintatyyplejä. Valmentavan johtajan tehtävänä on huomioida erilaisuus ja saattaa ryhmän jäsenet työskentelemään yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmän koko potentiaali tulee parhaiten käyttöön, kun hyväksytään ja huomioidaan ihmisten erilaisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2013.)

Uudenlainen johtajuus nähdään valmentavana ja dialogisuuteen perustuvana. Puheeksi ottaminen, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen korostuvat valmentavassa esimiestyössä. Valmentavassa johtamisessa korostuvat läsnäolo, kuunteleminen, ohjaaminen ja palautteen antaminen. Erityisesti muutostilanteissa suunnannäyttäminen ja hyvä viestintätaitoisuus korostuvat. Myönteisellä ilmapiirillä ja kehitysmuotoisuutta lisäämällä pyritään myös tekemään työyhteisössä asiakkaiden kannalta oikeita ratkaisuita. (Laine 2017.)

Ristikangas ja Ristikangas (2013) tuovat esiin erilaisia käyttäytymisprofiileja, joita ryhmässä voi olla. Heidän mukaansa on olemassa innovatiiviset, tuloshakuiset, verkostoitujat sekä analyttiset asiantuntijat. Nämä luokittelut eivät kuitenkaan kerro koko totuutta ja voivat pahimmillaan kahlita ajattelua ja toimintaa. Luokittelujen avulla voidaan kuitenkin parhaimmillaan avartaa erilaisuuteen liittyvien mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 151-159.)

Valmentavalla johtamisella on yhteys laatuun ja oppivaan organisaatioon. Valmentavajohtaminen perustuu erilaisuuden hyödyntämiseen, luottamiseen, oppimisen tukemiseen, tunteiden ymmärtämiseen kuunteluun, kannustukseen ja arvostamiseen (Ibarra & Schouler 2019). Hyväksyminen ja kunnioitus mahdollistavat kohtaamisen ja niiden kuuluisikin välittyä valmentavasta johtajasta. Fokuksen ei kuuluisi olla ensisijaista tekemisessä, vaan aktiivisessa

läsnäolossa. Aktiivista läsnäoloa ovat kuuleminen, näkeminen ja toiselle vastaaminen hänen näkökulmastaan. Aito kohtaaminen edellyttää läsnäoloa ja vastuullisuutta ja tuottaa osapuolille yhteyden kokemuksen. Aidossa kohtamisessa toinen tulee nähdyksi ja hänelle syntyy kokemus siitä, että häntä arvostetaan ja hänen ajatuksillaan ja tekemisillä on merkitystä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 84-85.) Valmentavan johtajan elementit ovat tärkeitä kenelle tahansa hyvälle esimiehelle.

Dialogi on taitoa ja kykyä olla kohtaavassa vuorovaikutuksessa. Dialogissa luodaan osapuolten välille yhteinen alue, jossa jokaisen mukana olevan ymmärrys käsiteltävästä asiasta syvenee ja laajenee ja mahdollisesti synnyttää myös uusia näkökulmia. Dialogissa osapuolet ovat myös valmiita muuttamaan ja kyseenalaistamaan omia näkemyksiään. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 86.)

Muutosjohtamisessa ja haastavissa muutostilanteissa hallinnantunne on tärkeää. Työntekijöiden tulisi saada vaikutusmahdollisuuksia, joka lisää hyvinvointia ja sitoutumista. Muutokset työpaikoilla tulisi olla hyvin suunniteltuja ja yhdessä johdettuja prosesseja, joihin tarvitaan aina tiimin ja johdon tuki. Tällaisissa tilanteissa luottamus ja oikeudenmukaisuus korostuvat. Luottamuksen kautta työskennellään rakentavalla tavalla organisaation perustehtävän mukaisesti. Yhteistyön ja osallisuuden merkitys korostuu myös asiakkaiden. (TTL 2014.)

#### 4.6 Talouden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Talousjohtaminen on yksi keskeisistä osa-alueista hoitotyönjohtamisessa. Työn organisoinnin raamit tulevat taloudellisista lähtökohdista. Esimies suunnittelee toimintaa ja johtaa sitä, jolloin itsensä johtamisen kyvykkyys korostuu. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen ovat hyvin olennaisia johtamisessa samoin kuin viestintä ja yhteistyö osaaminen. Johtajan pitää tehdä yhteistyötä henkilöstön, alan toimijoiden ja ylemmän johdon kanssa samalla kun arjen toimintaa johdetaan ja kehitetään. (Nurmivaara 2015.)

Kuvaan seuraavaksi talousjohtamista, budjetointia ja rahoitusta sekä esittelen lyhyen sekä pitkäkätähtäimen budjetoinnin termeinä ja työkaluina sosiaali- ja terveysalalla. Budjetointi on tärkeä työkalu hoito- ja palveluyksiköissä. Sosiaali- ja terveysalalla korostuvat kustannustehokkuus, säästöt, työntekijämitoitukset nyt ja tulevina vuosina. Budjetoinnin hyödyt kustannusten tarkkailemisessa ja tuloksellisessa taloudenpidossa ovat tärkeitä.

Budjetoinnin rooli eri toimintaympäristöissä on hyvin erilainen. Monissa yrityksissä se on kuitenkin edelleen olennainen osa johtamista. Julkisen puolen organisaatioissa se on lähinnä kulturaami, jonka sisällä pitää budjettikauden aikana pysyä. (Åkerberg 2017, 24.) Esimerkiksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirillä on suuri budjetti ja laskelmat löytyvät julkisena

raporttina. Esimerkiksi lasten akuuttipsykiatrian osaston vuosibudjetti on 2 % koko HUS lasten- ja nuorten sairaalan budjetista. (HUS talousraportti 2019).

Budjetti on tiettyyn ajanjaksoon kohdistuva taloudellinen suunnitelma ja menettelytapa, jota pyritään noudattamaan. Budjetin avulla katseet käännetään yrityksen tulevaisuuteen ja suunnitellaan kannattavaa toimintaa taloudellisesti. Budjetti laaditaan koko yritykselle yleensä vuositasolla varsinkin julkishallinnossa. Tarkempi budjetointi esimerkiksi tulosyksiköittäin, divisioonittain tai osastoittain on mahdollista. Näistä osabudjeteista kasataan organisaatiotason budjetti, jonka avulla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa. Organisaation kokonaisbudjetti koostuu yleensä useista erilaisista budjeteista, kuten tulosrahoitus- ja tasebudjetista. (Lamberg 2017.) Budjetointi on yrityksissä taloushallinnon tukiprosessi, joka muuntaa asetetut tavoitteet rahallisiksi tuloiksi (Åkerberg 2017).

Budjetointi käytännöt jaetaan kiinteään ja joustavaan eli rullaavaan malliin. Kiinteällä budjetointimallilla tarkoitetaan budjetteja, jotka suunnitellaan kerran vuodessa ja joiden suoritusmittareina käytetään kiinteästi asetettuja tavoitteita tulevalle vuodelle. Näitä ovat esimerkiksi 12 kuukauden budjettisuunnitelma sekä nollapohjabudjetointi. Joustaviksi eli rullaaviksi budjetointimalleiksi luokitellaan kaikki sellaiset budjetointisuunnitelmat, joissa budjettiarviointiin tehdään muutoksia jatkuvasti uudemman tiedon valossa. (Saarenpää 2014.) Kiinteä budjetointi toimii silloin, kun toimitaan vakaassa toimintaympäristössä. Joustavassa budjetoinnissa laaditaan useampia vaihtoehtoisia budjetteja. Jos toimintaympäristössä on jatkuvia ja nopeita muutoksia, voi joustava budjetointi olla kiinteää budjetointia tehokkaampi ratkaisu. (Pellinen 2017, 73.)

Yritykset, sairaalat ja yksiköt tarvitsevat jatkuvasti rahaa käyttöpääomaksi ja toisinaan myös investointeihin. Rahaa tarvitaan erityisesti, kun käynnistetään tai laajennetaan toimintaa tai varaudutaan asiakasvirtojen muutoksiin. Rahoituksen suunnittelu jaetaan yleensä lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitteluun.

Yritykset budjetoivat neljästä syystä. Nämä ovat operatiivinen suunnittelu, toiminnan arviointi, kommunikointi tavoitteista sekä strategian muodostaminen. Budjetointi toimii apuvälineenä yrityksen operatiivisessa johtamisessa. Ensinnäkin se auttaa operatiivista johtoa suunnittelemaan toimintaa. Toiseksi se auttaa ohjaamaan toimintaa. Tämä tapahtuu toimintasuunnitelmien, tavoitteiden asettamisen, vastuun jakamisen sekä valtuuksien avulla. Tavoitteiden kautta viestitään organisaatiolle, mitä siltä odotetaan. Toimintasuunnitelma luo pohjan eri organisaatiotasojen toimintaohjeille sekä valtuuttaa toimimaan myös alemmilla tasoilla. Budjettivastuulliset ovat luonnollisesti vastuussa tehdyistä tavoitteista ja budjeteista. Budjetoinnin kolmas tehtävä on koordinoida koko organisaation toiminta yhteensopivaksi. Sen viimeisin tehtävä on tarkkailla toimintaa. Tarkkailun pohjana on toimintasuunnitelma ja sille asetetut tavoitteet. Näin saadaan herkästi selville mahdolliset poikkeamat. (Lamberg 2017.)

Lisäksi budjetointi tarjoaa ennalta määriteltyjä tavoitteita ja mittareita, jotka ovat paras viitekehys tulevien toimenpiteiden arviointiin. Yleisesti ottaen budjetoidun suorituksen ajatellaan olevan parempi vertailukohde toteutuneelle suoritukselle kuin edellinen suoritus. Budjetin avulla heitä pystytään tiedottamaan siitä, mitä heiltä odotetaan. (Lamberg 2017.)

Lyhyen tähtäimen budjetoinnissa suunnittelujakso on yleensä vuosi, mutta se voi olla myös lyhyempi, esimerkiksi vuosineljännes tai kuukausi. Budjetin tietoja voidaan käyttää tulevaisuuden ennakkointiin ja toiminnan sopeuttamiseen. Budjettiin tarvitaan yleensä vähintään tulos- ja rahoitusbudjetit ja ennakoitu tase. Budjettiin voi myös sisältyä muita suunnitelmia. Pääasiassa kuitenkin budjetin tulisi aina kertoa, mitä suunniteltu toiminta tarkoittaa kassavirtojen ja vuosituloksen kannalta. (Pellinen 2017, 69,72.)

Budjetointi toimii yhtenä johtamisen työvälineenä. Useimmiten budjetointi tehdään muutamaa kuukautta ennen tilikauden vaihtumista. Budjettia laadittaessa suunnitellaan lähitulevaisuutta. Lähitulevaisuuden suunnittelu perustuu moniin oletuksiin siitä, mitä yrityksen ympäristössä tapahtuu ja kuinka menestyvää yrityksen toiminta on. (Pellinen 2017, 69,72.) Tasebudjetti ottaa huomioon yrityksen omaisuuden ja velkojen arvon esim. kiinteistöomaisuus. Tuloslaskelma mittaa ainoastaan yrityksen kuluja ja tuottoja ja näistä koituvaa voittoa tai tappiota.

Pitkän tähtäimen budjetointia on useiden vuosien budjetointia esimerkkinä HUS budjetti, joka on esimerkiksi valmiiksi alijäämäinen, koska HUS otti käyttöön apotin 2020-2021, josta aiheutui kertaluontoisia kustannuksia 84,7 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä on tehty seuraavan 4 vuoden talousarvion ja suunnitelman. (Hus talousarvio 2019-2021). Pitkätähtäimen budjetointia on myös esimerkiksi 10 vuoden budjetointi. Tästä esimerkki Suomen valtion julkisen talouden suunnitelma, joka tehdään kymmeneksi vuodeksi eteenpäin. (Åkerberg 2017, Suomen valtiovarainministeriö.)

Budjetointia voidaan käyttää joko lyhyen aikavälin operatiivisen toiminnan tukena tai pitkällä aikavälillä strategian tukena. Budjetilla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa toivottuun suuntaan ja ennakoimaan potentiaalisia mahdollisuuksia ja haasteita. Budjetin tavoitteena on myös suurien linjavetojen lisäksi ohjata jokapäiväistä toimintaa ja varmistaa, että suunnitellut toiminnot suoritetaan tehokkaasti. Esimerkiksi organisaation eri resurssien allokointi mietitään budjetointiprosessissa ja pyritään näin varmistamaan toiminnan kannattavuus. Pitkällä aikavälillä organisaatiolla tulee olla toimintansa ja talouden kannalta kauaskantoisia suunnitelmia ja tavoitteita, joita pyritään toteuttamaan vuosittain suunnitelmallisesti. Vuosibudjetointi auttaa organisaatiota pyrkimään kohti tuota tulevaisuutta. (Lamberg 2017.)

Hoitotyön johtajien rooli on tunnistettu erityisen tärkeäksi myös talouden johtamisessa, sillä kyseessä on tehokkaan ja korkeatasoisen hoitotyön riittävien resurssien varmistaminen ja hyödyntäminen. Hoitotyön johtaja on vastuussa laadusta, turvallisuudesta, tyytyväisyydestä sekä

taloudellisesta suorituskyvystä, samalla varmistaen lainsäädännöllisen vaatimusten mukaan toimiminen. Taloudelliset paineet ja muuttuva terveydenhuolto ovat johtaneet siihen, että talousjohtaminen haasteineen on tullut osaksi jokaisen hoitotyön johtajan työnkuvaa. Varmistaakseen paikkansa tulevaisuuden strategisessa päätöksenteossa ja säilyttääkseen vaikutusvaltaisuutensa, tulee hoitotyön johtajien omata myös talousjohtamisen osaamista. Vaikka hoitotyön johtajilla saattaa olla perustietoja budjetoinnista, taloudesta ja henkilöstöhallinnosta, tulevaisuus tulee vaatimaan heiltä laajempaa osaamista ja osallistumista talouden johtamiseen. Jotta hoitotyön johtajien on mahdollista saada oppia alansa talousjohtamiseen, vaatii se työnkuvan ja sen sisällön kehittymistä. (Lehtonen 2019.)

Budjetointia voidaan tehdä riippuen sen kohteesta. Vastuualuebudjetoinnissa budjetoinnin tärkein kohde on vastuualueet, jolloin budjetointi tapahtuu varsin karkealla tasolla. Kun ylempi johto on laatinut budjetin raamin, vastuualueiden esimiehet suunnittelevat vastuualueilleen varatun rahan käytön yksityiskohtaisemmin. Tästä esimerkkinä sairaaloiden kulu-lajibudjetointi, joka on yksityiskohtainen ja keskitetty budjetointitapa. Ohjelma-, toiminto- tai prosessibudjetoinnissa kohteena ovat organisaation tavoitteen kannalta keskeiset prosessit. Budjetointi keskitetään näihin palveluprosesseihin, eri toimijat mukaan lukien. (Pellinen 2017, 73.)

Budjetointi eroaa voittoa tavoittelevien yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden välillä. Tulosbudjetointia käytetään voittoa tavoittelevissa yrityksissä ja määrärahabudjetointia julkisella sektorilla. (Pellinen 2017, 74.) Jos rahaa julkisella puolella budjetista jää yli, se usein käytetään esimerkiksi kertaluontoisiin hankintoihin, sillä sitä ei saada siirrettyä seuraavan vuoden budjettiin. Tällainen järjestelmä on hyvin jäykkä nykyajan modernissa yhteiskunnassa, eikä se ole kovin taloudellinen. (Åkerberg 2017, 28. Laki julkista hankinnosta 1397/2016)

## 5 Portfoliotyöskentely

Suomessa portfolioita aloitettiin hyödyntämään opetuksessa ja oppimisessa 1990-luvun puolessa välissä. Lääketieteessä ja erikoistuvien lääkärin koulutuksessa se lisääntyi 2000-luvun alussa ja on edelleen yleinen muoto myös kansainvälisesti korkeakouluissa ja asiantuntijoilla. Ainakin Helsingin, Turun ja Jyväskylän yliopistot käyttävät portfolioita koulutuksissa, opettamisessa ja oppimisvälineinä. Esimerkiksi Valtioneuvoston tulevaisuuselonteko (2018) nostaa esille sen, että kaikki osaaminen, työ ja vapaaehtoistoiminta tulisi tuoda entistä paremmin näkyville digitaalisten ratkaisuiden kuten e-portfoliota hyödyntäen.

Portfoliot ovat kehittyneet vuosien aikana, esimerkiksi 2000-2010 portfolio salkut olivat vielä paperisia. Teknologisen muutoksen myötä portfoliot leviävät nykyisin e-muotoisina nopeasti

ja maailmanlaajuisesti. Teknologinen muutos on kiihtynyt erityisesti pandemian aikana edellyttäen esimerkiksi korkeakouluilta digiloikkaa; koko opetus ja koulutus oli muunnettava nopeasti digitaaliseen online-toteutukseen podcasteineen, striimauksineen ja videoineen. E-portfolioista saattaa tulla yhä pysyvämpiä tapoja osoittaa osaamista ja taitoja samalla kun kriittisyys koulutusteknologian ja koulutuksen toteutusmuotoihin korostuu (Farrell 2020).

### 5.1 Portfolio tekee osaamisen näkyväksi

Tyypillisiä portfolion muotoja ovat perusportfoliot, näyteportfoliot, arviointiportfoliot, ja oppimisen ja ammatillisen kasvun jäsentäjänä olevat portfoliot. Portfolio prosessissa oppimisen ja kehityksen tarkastelu on yhtä tärkeää kuin lopputulos. (Niikko 2000.) Portfoliot voidaan myös jaotella niiden ominaisuuksien perusteella opetusportfolioihin, tutkimusportfolioihin, hallintoportfolioihin ja akateemisiin portfolioihin (Helsingin yliopisto 2006). Portfolio voi olla koulutuksen suunnittelussa, seurannassa ja oppimisessa tarkoituksenmukainen väline. Lääkärit, opettajat, taiteilijat, arkkitehdit ja journalistit ovat jo kauan koonneet portfolioita omista töistään näyttääkseen alan osaamisen ja asiantuntijuuden vahvuuksia ja laaja-alaisuutta.

Portfolioon tulee dokumentoida ammattitaidot ja elinikäisen oppimisen kokemukset (Hume 2019). Portfoliota voidaan käyttää myös lääketieteen, hammaslääketieteen, hoitotyönopiskelijoiden arvioinnissa, oppimisen seurannassa ja taitojen hankinnassa (Bouyssoy 2020).

Portfolion keskeinen tarkoitus on osoittaa henkilökohtainen osaaminen ja asiantuntijuus. E-portfolio voi koostua työ- ja näyteportfoliosta. Työportfolio on henkilökohtainen ja tekijänsä mukaan se voi olla myös suljettu. Näyteportfolio on avoin ja se voidaan julkaista monella tavalla, johon voidaan poimia parhaimpia asioita töistä ja tekijän osaamisesta. Näyteportfoliota voi olla koostaa moniin erilaisiin tilaisuuksiin, kilpailuihin tai työnhakuihin liittyen. Näyteportfolioita on erilaisia, esimerkiksi prosessi, kurssi ja työnhakuportfolio. (Osara 2018.)

Portfolion avainsanat ovat vapaus, omaehtoisuus ja itseohjautuvuus. Portfolio voi olla tärkeä työllistymisen väline, joka kokoaa CV:n sijaan laajemmin näyttöä osaamisesta. Portfolio nähdään joskus parempana osaamisen tunnistajana kuin tutkintotodistukset. (Olander 2016.)

Portfolion luo ammatillisen profiilin, tallentaa kokemuksia, taitoja sekä edistää elinikäisen oppimisen ja saavutusten tallentamista. Portfolion tekijä voi eettisellä päätöksenteolla ohjata tallennettuja todisteita ja valita niitä vapaasti portfolioonsa. Elinikäisen oppimisportfolion yksi haaste on sen todistettavissa oleva todenperäisyys eli portfoliossa esitetyt tutkinnot, suoritettut kurssit ja osaaminen täytyy olla myöhemminkin luotettavasti varmennettavissa.

## 5.2 E-Portfolio hyödyntää multimedian keinoja

Perinteisten portfolioiden rinnalle on noussut sähköinen e-portfolio, jolla tarkoitetaan internettiin ladattavaa portfolioa, joka on yleensä julkisesti nähtävillä. E-portfolio voidaan nähdä digitaalisesti dynaamisena välineenä dokumentoida taitoja ja työkokemusta. (Europas e-portfolio 2018.) Jatkuva digitaalinen läsnäolo ja kommunikaatio yleistyvät ja esimerkiksi henkilöbrändiä voidaan kehittää e-portfolioilla. E-portfolio on sähköinen kokoelma merkityksellisiä osia, jotka osoittavat oppimista, osaamista ja työllistettävyyttä. Sähköinen salkku voi olla myös pedagoginen lähestymistapa, prosessi ja tuote. E-portfolioon muoto ja käyttötarkoitus voivat vaihdella. (Watty ym. 2021, 1-3.)

Sähköinen portfolio tarjoaa mahdollisuuden monipuoliseen ja dokumentoituun arviointiin terveydenhuollossa (Pyörälä 2019). E-portfolio tarjoaa oppimismahdollisuuksien ja elämäkokemusten konstruointiin ja esittämiseen uuden tavan. E-portfolioa voi hyödyntää ammatillisessa identiteetissä, urakehityksessä, työllistettävyydessä ja työnhaussa. E-portfolio tarjoaa mahdollisuuksia erottautumiselle. Globaali, monimuotoinen ja jatkuvasti muuttuva ympäristö edellyttää uusia taitoja työntekijöiltä. Elinikäistä oppimista kehitettäessä e-portfolioon käyttö korostuu. Portfolio tarjoaa joukon todisteita ja syvemmän ymmärryksen asiantuntijasta. (Watty ym. 2021, 1-3.)

Portfolioon tekeminen auttaa kehittämään digitaalista lukutaitoa, organisointitaitoa, tiedonhakua ja rakentamaan ammatillista identiteettiä sekä lisäämään ammatillista vastuunottoa (Hume 2019). E-portfolio mahdollistaa osaamisen tunnistamisen ja jäsentämisen sekä kehittämisen ja näkyväksi tekemisen. E-portfolioon avulla voidaan tarkastella ajallisesti mistä tulen, missä olen nyt ja minne olen menossa. (Osara 2018.)

E-portfolio antaa mahdollisuuden todentaa kaikenlaista kompetenssia näkyväksi digitaalisessa formaatissa. Moderni e-portfolio on visuaalinen kokoelma, joka sisältää tekstiä, kuvia, videoita ja muita multimedian muotoja. Tutkimuksien perusteella voidaan todeta, että e-portfolioon on parempi nousta tekijän itsensä lähtökohdista ja ideoimana kuin opettajan tai koulun intresseistä lähtevänä. E-Portfolio myös implementoi digivälineitä oppimiseen ja se voidaan nähdä reflektioivana välineenä oppimisprosessissa. Se on myös henkilökohtaisen motivaation ja motivoitumiseen vaikuttava oppimiskokemus. E-portfolioon luominen on taito itsessään ja siinä pitää kyetä tekemään oman osaaminen näkyväksi. (Korhonen 2020.)

E-portfolioita voidaan täydentää myöhemmin osaamisen ja kokemuksen karttuessa. Monet lisäävät siihen kuvia, videoita ja multimediaa. E-portfolioon voi koota omille verkkosivuille tai käyttää siihen soveltuvaa verkkopalvelua kuten Visual CV, e-Press, LinkedIn, Google palveluilla tai WIX. E-portfolioa voi myös hyödyntää vertais- ja itsearviointissa.

E-portfolioiden avulla opiskelijat integroivat oppimiskokemuksensa kurssiin. E-portfolioista on tullut suosittu pedagoginen lähestymistapa korkeakoulujen koulutusympäristöissä maailmanlaajuisesti. Tehokkailla käytännöillä on mahdollisuus luoda uusia oppimiskokemuksia, joka voi johtaa merkittäviin vaikutuksiin opiskelijoiden saavutuksissa. Useat tutkimukset osoittavat e-portfolion oppimisen hyötyjä. Korkeakoulujen vastuulla on tukea ammatillista kehittymistä ja elinikäistä prosessia. (Lu 2021.)

Yleisesti korkeakouluissa on suuntaus käyttää digitaalisia portfolioita (e-portfoliot) keräämään todisteita, jotka osoittavat todisteita oppimisesta ja taitojen kehittamisestä (Hume 2019). Paperinen portfolio on ollut käytössä jo hyvin pitkään. Tulevaisuuden koulutuksen skenaarioissa osoitetaan osaamisportfolion mahdollisesti korvaavan, jopa aiempia pääaine- ja sivuaine kokonaisuuksia. Kansallisilla oppimislustoilla portfolio voi korvata aiemmat paperiset tutkintotodistukset tulevaisuudessa. (E-Duuni 2021.)

Suomen korkeakouluissa on myös koulutuskenttää muuttava digivisio hanke - 2030. Se yhdistää Suomen korkeakoulujen oppimisen tietovarannot avoimesti hyödynnettäväksi. Tiedon jakaminen korkeakoulujen välillä mahdollistaa henkilökohtaisen osaamisportfolion elinikäisen rakentamisen. Digivisio uudistaa, mahdollistaa liikkuvuuden sekä hyödyntää uutta tietoa kehittämisen- ja innovaatio toiminnassa. Oppimisen joustavuus paranee, mikä tuo kilpailuetua Suomelle yhteiskuntana ja on kustannustehokasta. (Digivisio 2030.)

### 5.3 Oman portfolion laatiminen

Oman e-portfolioni prosessiin kului aikaa kaksi vuotta. Aloitin portfolion omaa osaamistani kartoittamalla ja suunnittelin osaamisen hankkimiseen soveltuvia kursseja. Tein johtamisen opinnoistani ja E-portfolion opinnäytetyöstä alustavan idean, jonka esittelin opettajalle. Kävin monia johtamisen kursseja ja reflektoin oppimaani niissä hain laajasti lähdettä ja tutkimuskirjallisuutta. Valitsin lisää täydentäviä opintoja ja lisäsin kansainvälisen vaihdon osaamisen lisäämiseksi.

Portfolion teko sisälsi paljon suunnittelua, käsitekarttoja, työskentelyä, jossa pohdin työpaikkoja, omaa osaamistani ja sen käyttöönottoa. Reflektoin paljon kursseilla oppimaani ja pyrin suhteuttamaan tietoa omiin työpaikkoihini ja kokemuksiini. Oikeastaan koko ajan opintojen varrella on tullut pohdittua osaamista, johtamista ja tarvittavaa kompetenssia. Havaitsin jo alkuvaiheessa, että itselleni toimiva tapa on kirjallisuuden kautta asioiden tutkiminen. Ennen kehittämistehtävien tekemistä ja toteutusta hyödyn huolellisesta asioihin perehtymisestä, jotta kokonaiskuva on tarpeeksi laaja ja tutkimustietoon ja alojen viimeisempiin tutkimuksiin perustuva. Portfolion ja kurssien aikana oli myös mukava oppia toisilta opiskelijoilta ja opettajilta.



Portfolion rakentamisen ja kehittymisen prosessi oli itsenäinen osaamiseen tunnistamisen oppimiskokemus. Johtajuus osa-alueita on kymmeniä, ellei satoja ja ne muuttuvat koko ajan (Ajanko 2016). Koulutuksen aikana valitsin omaan portfoliooni kurssikokonaisuuksia kehittyäkseni ja lisätäkseni asiantuntemustani.

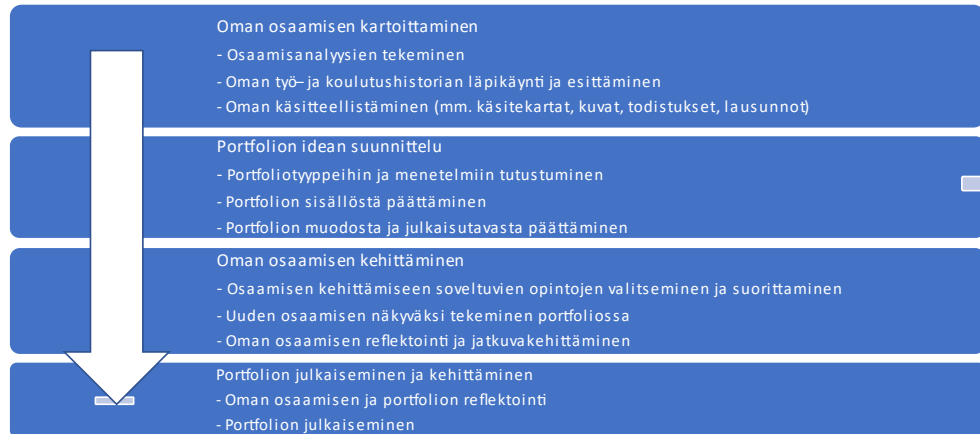
Portfolion tekeminen on projektin ja prosessinomaista laaja-alaista tiedon etsimistä, ymmärtämistä, analysointia, ideointia, ratkaisemista, uudelleen kehitystä ja pohdintaa eli luovaa kehitysprosessia (Vikka 2021). Johtamisen taidot, tiedot, arvot, kyvyt, asenteet ja käytös vaikuttavat johtamiseen ja organisaation tehokkuuteen ja menestymiseen (Jennings 2007). Portfoliossa onkin keskitytty toimialan kannalta keskeisiin johtamissuuntauksiin.

Portfolion tekeminen sosiaali- ja terveysalalla ja johtamisessa on tutkimusperusteista, ammattikäytänteistä ja alan tarpeista lähtevää kehittämistoimintaa. Laadun kehittäminen sekä päätösten teon tueksi tarvitaan ajantasaista ja laadukasta tietoa. Johtamisen kenttä on hyvin laaja ja monitasoinen johtaminen on muuttunut haasteelliseksi kompleksisuuden takia.

Erityisesti kohdensin johtamisen opinnoissani henkilöstöön, luottamukseen, muutosjohtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen, koska muutostarve on suuri ja osaamista tarvitaan. Muutokset ovat osa elämää organisaatioissa ja osa muutoksista tulee yllättäen, ja toiset suunnitellusti, tämän olen akuuttityössäkin oppinut käytännön työn kautta. Sosiaali- ja terveysalan muutoksissa uudistutaan myös asiakastarpeista ja toiveista lähtien (THL 2021).

Oma osaaminen tunnistetaan ottamalla aikaa, kartoittamalla, refleктоimalla systemaattisesti eli tarinat, puhuminen, kirjoittaminen, piirtäminen ja ydinosamisen kiteytys sekä osaamisen tunnistus muilta. (Sitra 2021). Loppuvaiheessa portfolio työskentelyä kävimme ohjaavan yliopettajan kanssa läpi opinnäytetyötäni ja tein sisältöön tarvittavia muutoksia palautteen pohjalta. Opinnäytetyö julkaistaan 2021 Theseus-tietokannassa. Alla olevassa kuviossa 3. Kuvaan tämän opinnäytetyön tekijän portfolio työn prosessivaiheet.

## Portfoliontyön prosessivaiheet



Kuvio 3. Noora Kajanderin portfoliotyön prosessivaiheet

Nykyisellä digi- ja teknologia ajalla välineitä ja malleja portfolion tekemiseen on hyvin paljon. Verkkopalvelujen käyttö oman digitaalisen portfolion luomisessa on yleistymässä. Digitalisoituvassa maailmassa tulee osata hyödyntää teknologian käyttötapoja. Tässä työssä käytettiin WIX- ja Word yhdistelmää. WIX on pilvipohjainen verkkopalvelu, jonka kehitti WIX-niminen israelilainen yritys vuonna 2006. WIX on helppokäyttöinen editori, jonka avulla voi luoda nopeasti portfoliopohjan ja se tarjoaa monia eri malleja e-portfolion luontiin. WIX tarjoaa 500 mallia, joista 40 on suunnittelupohjaista ja 17 tarkoitettu portfolioihin. (Fatni 2018.)

Tein opinnäytetyöhön e-portfolion WIXillä. Osana e-portfoliotyöskentelyä kävin läpi työhistoriaani, pohdin vapaaehtoistyöstä saamaani osaamista, tein SWOT-analyysiä osaamisestani, kirjoitin tarinan ammatillisesta tiestäni sekä työstin lukuisia osaamis- ja miellekarttoja, joita vertasin alan gradujen ja väitöskirjojen osaamiskehikoihin. Portfolion teko oli siis monivaiheinen prosessi, joka noudatteli melko hyvin Pyörälän (2019) kuvaamia vaiheita: suunnittelu-tekeminen-arviointi-korjaus ja julkaisu.

Oma e-portfolioni tehtiin kirjautumalla ilmaiseen palveluun luomalla tunnukset sähköpostin ja salasanan muodossa. Palveluun kirjaututtuaan pystyi valikoimaan pohjia ja lisäämään malleja, kuvia ja moduuleita helposti. Tein pohjasta mahdollisimman helpon ja nopean käyttää. Olenasta on esimerkiksi se, jos toinen haluaa lukea portfolion sen pitää käydä nopeasti. Pohjaan on helppo lisätä jatkossakin tietoa tai jakaa liitteinä tehtäviä, raportteja tai tutkimuksia. E-portfolioni pitää sisällä 5 osiota: ammatillisen tarinan, työhistorian, johtamisen opintoni, koulutukseni sekä vapaaehtoistyöni.

## 5.4 E-portfolioin aloitusnäky WIX-järjestelmässä

Sisällytin e-portfoliooni kuvauksen aikaisemmasta työ- ja opintopolustani kirjoittamalla niistä tiiviit kuvaukset. Koska sekä työhistoriani että koulutuspolkuni ovat kertyneet useammalla vuosikymmenellä löytyy nämä kuvaukset ja tiedot e-portfolioistani. Työstin keskeisen osaamisen e-portfolioon kehittämistöideni, tarinoiden, kuvioiden sekä kuvien muodossa. Alla olevissa kuvissa havainnollistuu WIX järjestelmään luotu E-portfolioin aloitusnäky sekä johtamisosaamiseni aloitussivu.

The screenshot shows a WIX website editor interface. On the left, there is a 'CONTACT' sidebar with a 'DESCRIPTION' section. The main content area displays a portfolio page for 'Noora Kajander - Portfolio'. The page includes a header with the user's name and a navigation menu. The main text describes the user's 40-year professional journey in social and mental health care, mentioning roles such as a therapist, supervisor, and manager. The text is organized into paragraphs and includes a 'TOIMINTA' section. At the bottom of the page, there is a 'JOHTAMISEN OPINNOT JA OSAAMINEN' section with a sub-heading 'Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK'. The page is displayed in a preview mode with a 'Publish' button in the top right corner.

## JOHTAMISEN OPINNOT JA OSAAMINEN

### Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

As I continue my professional journey, I like to think of my career as one big learning experience that continuously grows with each project and collaboration.

Ei ammatillinen matka on iso oppimiskokemus, joka jatkuvasti kasvaa ja etenee työ työtä, projekti projektilta ja yhteistyössä potilaiden, vanhempien, lasten ja oman kehityksen ja muiden ammattilaisten kanssa etenee ja kehittyy lisää.

Toista Sitaattia Wayne Gretskyä lainatakseni "ole siellä missä kiekko tulee olemaan älä siellä missä kiekko on." Kehitysmatka johtamiseen niin itsensä kuin organisaatioihin on ollut mielenkiintoinen kehitysprosessi. Tein aikoinaan loppuytön sairaanhoitajana(AMK) ryhmässä nettiterapia masennuksen hoidossa- Kiitettävästi. Nyt teen yksilötyönä loppuytön, joka on mukana edistämässä koulutusta suomalaisessa digi-2030 visiossa, jossa e-portfolioit yleistyvät osaamisen kuvaamisessa ja hyödyntävyydessä. Tällä portfolioilla voidaan kuvata kehitysprosessia sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaksi.

## 6 Oman osaamisen kuvaaminen portfolioissa

Kokosin tätä portfolioa vuosien 2020-2021 korkeakoulu opintojeni aikana. Kävin kurssien suorittamisen lisäksi läpi työhistoriani, kokemukset, vapaaehtoistyöt ja koulutukset. Tein osaamisprofiilia ja testejä. Lisäsin myös kansainvälisen koulutuksen ja Yliopisto vaihtoni tähän portfolioon. Oman osaamisen analyysi toimi myös e-portfolioin tietoperustana. Kuvaan seuraavassa tiivistetysti ammatillisen tarinani ennen ylempiä korkeakouluopintoja.

### 6.1 Oma ammatillinen tarinani työpaikoilla

Opiskelen sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen YAMK-koulutuksessa Laureassa. Pohjakoulutukseltani olen sairaanhoitaja (AMK, Laurea). Lisäksi minulla on terveydenhoitajan erikoistumisopintoja suoritettuna, erityisesti keskityin lasten -ja perheiden terveydenedistämiseen (Metropolia). Ennen ammattikorkeakoulu opintoja valmistuin ylioppilaaksi. Lisäksi minulla on ilmailualan koulutukset Cabin attendant ja Chief of cabin.

Aloitin työnteon 1996 lukioikäisenä myyjän tehtävissä, jolloin pelasin myös koripalloa nuorten maajoukkueessa. Tästä jatkoin työskentelyä lasten kanssa vuonna 1999 koripallovalmentajana, avustajana ja ohjaajana. Myöhemmin tein töitä kehitysvammaisten lasten koulussa. Olen opettanut liikuntaa ja terveystietoa nuorille peruskoulussa ja lukiossa. Jo nuorena olin muutamia vuosia mukana vapaaehtoisena doulana synnytystukihenkilönä Helsingin ensikodissa. Terveys- ja sairaanhoitajaopintojeni varrelta minulla on runsaasti työharjoittelukokemusta terveyden- ja sairaanhoidon eri sektoreilta. Opiskelu vuosina tein myyntityötä ja hoitotyötä kesäisin opintojen lomassa. Kokemusta on erityisesti lasten ja kouluterveystyön osalta. Terveys edistäminen on ollut minulle keskeinen ja tärkeä asia aina.

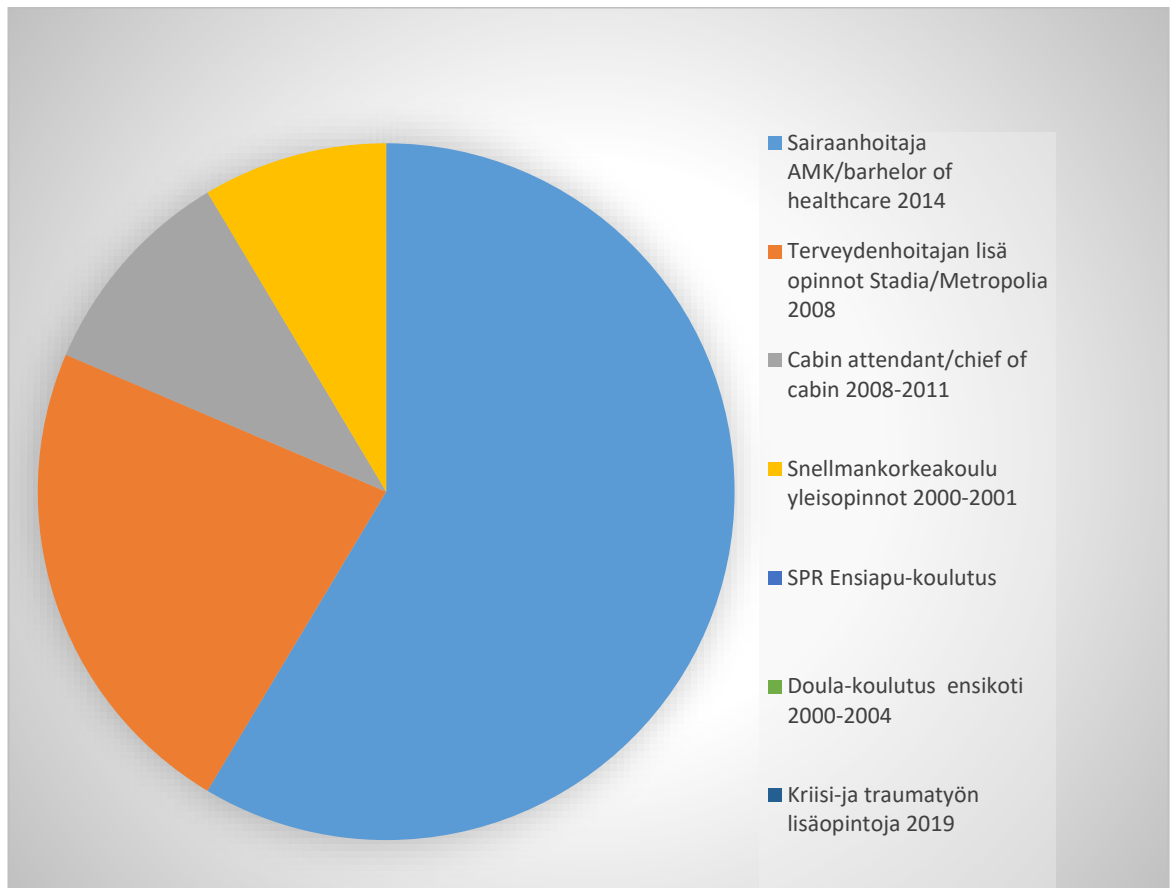
Kesken terveydenhoitaja opintojani minulle tarjoutui mahdollisuus työskennellä ilmailualalla lentoemäntänä kokoaikaisesti. Työ vei mukanaan ja päätin laittaa opinnot tauolle lähes neljäksi vuodeksi. Työ ilmailualalla oli mielekästä ja opettavaista. Voin sanoa oppineeni tuona aikana erittäin paljon muun muassa asiakaspalvelun, turvallisuuden prosesseista ja toteuttamisesta. Tuona aikana myös kielitaito kehittyi paljon. Jatkuvan epäsäännöllisen vuorotyön takia päätin kuitenkin palata takaisin opintoihin ja pääsinkin jatkamaan hoitotyön AMK opintoni loppuun.

Laureassa sairaanhoitaja opinnoissani minulle suositeltiin mielenterveystyön sairaanhoitajan suuntautumista. Tämän takia esimerkiksi työssäoppiminen suunnattiin mielenterveyspuolen tehtäviin. Heti valmistuttuani aloitin työt sairaanhoitajana ensiksi lastenkodissa. Tämän jälkeen olen työskennellyt aikuisten mielenterveystyön päiväosastolla, aikuisten tuetun asumisenyksikössä, lasten psykiatrisella akuuttiosastolla erikoissairanhoidossa sekä terveystiedon opettajana.

Työhistoriassa minulla on kokemusta eri näkökulmista lasten, perheiden ja vanhempien tukemiseen sairauksien ja niiden ennaltaehkäisyssä. Olen oppinut paljon erilaisista kehittämis- ja johtamistavoista. Varsinaista johtamista en ole tehnyt työkseni aiemmalla työuralla. Kehittämistarve on kiidättänyt eteenpäin ja tiedän mitä arki hoitoa-alla on ja mitä se edellyttää.

Lasten ja perheiden tarpeet ennaltaehkäisevästä ja mielenterveyden näkökulmasta ovat kirkastuneet. Aikuispsykiatrian työ on parantanut vanhempien psyykkisten sairauksien ja kotiolosuhteiden ymmärtämistä. Olen tehnyt kriisi- ja akuuttityötä hoitanut ihmisiä ,joiden haasteet mielenterveystyössä usein nivoutuvat yhteen. Lapset ja aikuiset tarvitsevat moniammatillisia interventioita ja palveluita koko sosiaali- ja terveystyön kentältä. (THL 2021).

Työhistoriani on pitänyt sisällään myös terveysprojektien vetämistä, opintoja, taide- ja kasvatustieteen opintoja, taideterapia-kurssin, varhaiskasvatus harjoitteluita kahdessa päiväkodissa, psykiatrian ja kriisityön lisäopintoja sekä nämä johtamisen laajemmat opinnot. Liikunnan ja terveystyön opetusta olen tehnyt freelancerinä kahdessa koulussa. Kehitysvammaistyössä olen toiminut erikoissairaanhoidon puolelta lasten neuro- ja mielenterveystyössä sekä kehitysvammaisten lasten peruskoulussa. Alla oleva kuvio 4. Koulutus historia 1999-2019 havainnollistaa opintoja edeltävän koulutukseni. Kuvion väreissä näkyvät uusimmat koulutukseni koulutukseni laajuuden mukaisesti. Muut koulutukset näkyvät eri väreinä oikealla olevassa listauksessa.



Kuvio 4. Koulutus historia 1999-2019

## 6.2 Osaamisen kehittäminen korkeakoulu opinnoissa

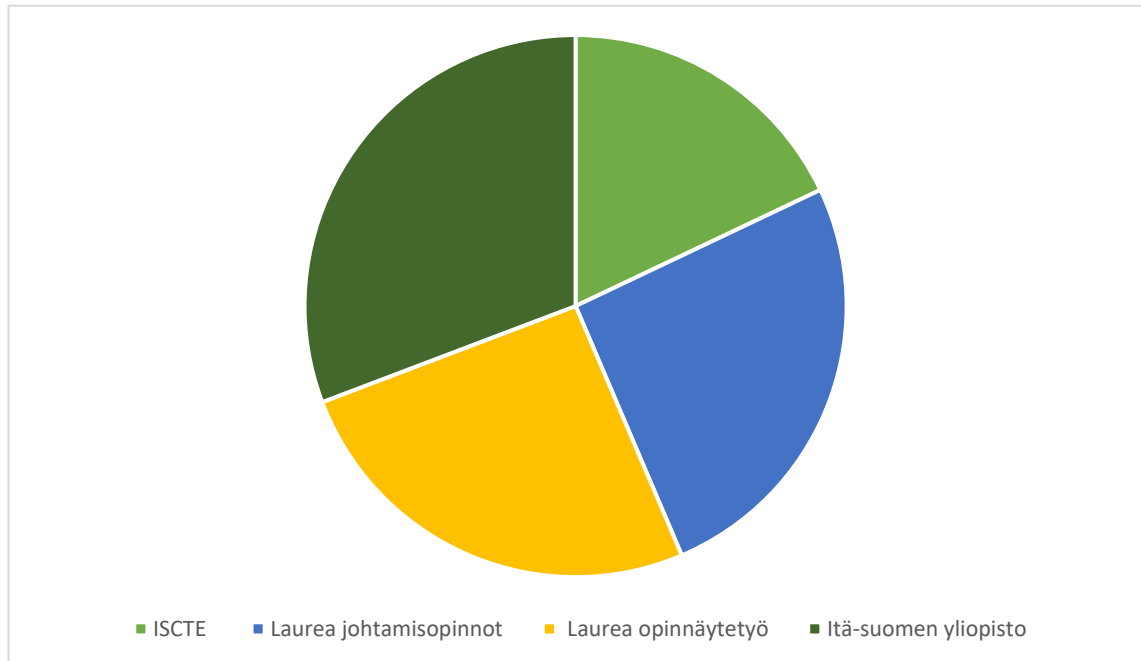
Sairaanhoidajan työtä tehtyäni 2014-2019 näin kehitystarvetta osaamisessani ja hakeuduinkin opiskelemaan YAMK tutkintoa. Olen muodostanut korkeakoulu opintojen aikana kehittämiseeni omanlaisen oppimispolun. Lähdin kehittämään omaa osaamistani ja taitoja niillä osa-alueilla, jotka koin tärkeiksi sosiaali- ja terveysalan johtamisen kannalta. Oma tieni kehittyi sitä mukaan, kun tietoa, osaamista ja kokemusta on kertynyt.

Ylempään AMK tutkintoon kuuluvat opinnot ovat lisänneet omaan osaamistani sosiaali- ja terveysalan asiantuntijuudessa ja johtamisessa. Liitteessä 2. kuvaan lyhyesti opintojeni sisällön ja niiden merkityksen ammatilliseen osaamiseeni. Tekstin alla oleva kuvio 5. esittää ylempät korkeakouluopintoni kuvion muodossa.

YAMK-koulutukseni koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (30 op), Laurea
- Johtamisen perus ja aineopinnot (36 op), Itä-Suomen yliopisto
- Opinnäytetyö (30 op), Laurea

- Kansainvälisiä johtamisen opintoja Erasmus-vaihdossa (21 op), Lissabonin ISCTE- yliopistossa



Kuvio 5. Korkeakoulu opinnot 2020-2021

Oman ammatillisen osaamiseni analysoinnissa havaitsin kehittyneeni korkeakoulu opintojeni aikana monessa työni kannalta keskeisessä osa-alueella. Oppiminen tapahtui itsenäisesti tutkimuksiin tutustuen mutta myös opetuksen, kokeilun ja erehtymisen kautta. Erityisesti korostuvat digitaitojen kehittyminen ja rohkeus erilaisissa asiantuntijuuteen liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Kuvaan alla omia vahvuksiani sosiaali- ja terveysalan johtamisen työtehtävää ajatellen.

#### **Vuorovaikutustaitojen kehittyminen**

Esiintymistaidot, viestintä- ja yhteistyötaidot ja verkostotyön osaaminen, ryhmä- ja tiimityötaidot ovat kehittyneet erilaisilla alustoilla. Opinnot ovat sisältäneet paljon kommunikaatioita erilaisissa asiantuntijayhteisöissä.

#### **Monikulttuurisuuden ymmärtäminen**

Ymmärrys ja osaaminen kansainvälisyyteen parani, maahanmuuttoon liittyvä osaaminen lisääntyi. Eri globaalien haasteiden ymmärtäminen vahvistui. Kulttuurierot ja kielihaasteet näyttäytyivät paremmin opinnoissa varsinkin ulkomaan vaihdossa. Suomalainen koulutus tarjoaa hyvät mahdollisuudet kehittyä kansainväliseksi asiantuntijaksi.

### **Digi- ja teknologia- osaamisen kehittyminen**

Monipuolinen digitaalisten työskentely- ja oppimisalustojen osaaminen lisääntyi paljon (esim. Teams, Zoom, WIX, Moodle, Canvas, Fenix, Blackboard, PowerPoint, Google). E-portfolio antoi myös paljon osaamista ja tiedonhaun taitoja tulevaisuuteen.

### **Asiantuntijuuden ja kehittämisosaamisen vahvistuminen**

Itsensä johtaminen, suunnitelmien laatiminen ja itsenäinen työskentely kehittyivät asiantuntija tasolle ja paranivat merkittävästi. Johtamisen osa-alueiden ymmärrys kehittyi (strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen ja toimintaympäristössä johtaminen, luottamuksella johtaminen, kansainvälinen johtaminen) ja sain työkaluja kehittää itseäni ja työtäni. Tiedonhankinta ja sen hyödyntäminen sekä alojen tutkimustietoon perehtyminen avasi osaamista. Prosessit ja niiden kehittäminen sekä Lean-johtaminen tulivat tutuiksi, niistä sain hyviä työkaluja tulevaisuuden työhön. Lainsäädäntö osaaminen kehittyi erityisesti sosiaali- ja terveysalla sekä rekrytoinnissa.

### **Elinikäinen oppiminen ja kehittyminen**

Oman osaamisen kehittämisen suunnittelu ja toteuttaminen sekä itsensä haastaminen lisääntyivät opintojen muodossa.

### **Taloulosaaminen johtamisessa**

Budjetointi ja rahoituksen perusteet paranivat, hankin uutta tietoa talousjohtamisesta.

### **Vastuullisuuden ja luovuuden vahvistuminen**

Vastuullinen, eettinen toiminta korostuivat ajattelussani ja sosiaali- ja terveysalan ja johtamisen ongelmien ratkaisujen kompleksisuus ja muiden suurten globaalien vaikutusketjujen huomioon otto kyky lisääntyivät. Luova oppimisprosessi tapahtui portfolion tekemisen ja johtamisenopintojen avulla ja oli hieno oppimiskokemus.

### **Rohkeus ja itsenäisyys vahvistuivat**

Osaan paremmin ja viisaammin uudistaa asioita. Pystyn esittämään kehitysideoita, toimia kehittävästi ja kriittisesti. Osaan arvioida myös omaa osaamista paremmin ja ammatillisemmin. Itsenäinen asiantuntijuus kasvoi, oma kunnioitus työurasta, osaamisesta ja koulutuksesta lisääntyi. Itsenäinen työskentely oli mielenkiintoista alan tutkimusten parissa, ja tutkimuksellinen työote sopivat minulle hyvin.



## 7 Pohdinta

### 7.1 Opinnäytetyön laadun ja luotettavuuden arviointi sekä eettisyys

Osaaminen, johtamisen valmiudet ja asiantuntijuus ovat kehittyneet korkeakouluopintojen aikana ja näkyvät portfolion kautta. Tavoitteena on myös ollut oppimiskokemus ja lopputyön tekeminen luovalla tavalla asioita yhdistäen. Koulutus on antanut valmiudet toimia asiantuntijana ja lähijohtajana. Korkeakouluopintojen aikana hankitaan valmiudet kehittävät hoitotyömenetelmiä, muutosprosesseja ja alaa digitaalisilla välineillä. Muutoksissa kehittyminen ja verkostoyhteistyö korostuvat työssä. YAMK opinnäytetyön tulee noudattaa näyttöön perustuvaan tietoa (Heikkinen 2020). Sosiaali- ja terveysalan johtajuus ja hoitotyö vaativat laajaa asiantuntemusta (Hoitotyön tutkimussäätiö 2021).

YAMK opinnäytetyön tulee soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valitsemaansa tutkimusmenetelmää. Tässä työssä käytettiin portfolion menetelmää ja tutkivaa työtettä työelämän haasteiden erittelyyn sosiaali- ja terveysalan johtamisessa. Portfoliotyössä tulee noudattaa eettisyyttä ja kriittisyyttä oppimisen ja koulutusteknologian osalta (Farrell 2020). Toisin sanoen portfoliossa olevat kompetenssit on voitava todentaa myöhemmin. Portfolion validiteettia arvioitaessa on huomioitava myös, että kuvatut kompetenssit ovat todenperäisiä ja ne soveltuvat nykyiseen työelämään. Omassa portfoliossani kuvaamani kompetenssit ovat suurelta osin tuoreita, ja ne voidaan todentaa esimerkiksi tutkintotodistuksella. Toisaalta esimerkiksi elinikäisen oppimisen taitoja on haastavampi esitellä ja myös todentaa portfolion keinoin. Hume (2019) korostaa kuitenkin, että juuri elinikäisen oppimisen taitojen systemaattinen dokumentointi olisi tärkeitä. Voikin olla niin, että portfolion kehittyessä näitäkin osa-alueita on helppompaa kuvata.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on linjannut hyvän tieteellisen käytäntöön (HTK) ohjaavat toimintatavat, joilla pyritään varmistamaan tutkimusten eettisesti kestävä tiedonhankinta, tutkimus- ja arviointimenetelmät. Tutkimustulosten julkaisun tulee olla rehellistä ja avointa tieteelliselle käytännölle pohjautuen. Muiden tutkijoiden aikaisempiin tutkimuksiin ja saavutuksiin viitataan kunnioittavasti ja asianmukaisella tavalla. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021.) Tähän lopputyöhön ei liity rahoitusta tai sidonnaisuuksia. Lopputyöllä ei ole kaukallisia tavoitteita, vaan tarkoituksena oli tutkia ja kehittää osaamista ja alaa, joka toteutui. Lopputyö on ollut tieteelliseen tutkimukseen luovasti soveltava tapa, joka hyödynsi e-portfoliota välineenä. Luotettavuutta voidaan arvioida parhaiten lähteiden ja kirjallisen katsauksen sekä haun dokumentoinnin ja esittämisen osalta. Tässä opinnäytetyössä käytettyjä lähteitä ja tutkimuksia voidaan tarkastella uudestaan ja muodostaa sama tietoperusta. Työn luotettavuutta lisää asioiden ja vaiheiden kuvaus, jatkuva arviointi ja reflektointi.

Oma portfolioni ei suoraan kuulu mihinkään Osaran (2018) ja Niikon (2000) kuvaamista portfoliotyypeistä. Portfolioni yhdistelee ominaisuuksia oppimisportfoliosta sekä työportfoliosta. Jälkikäteen tarkasteltuna olisi heti alkuvaiheessa hyvä valita ja rajata oman portfolion tyyppi selkeästi. Koska oma portfolioprosessini oli luonteeltaan luova ja refleктоiva oppimiskokemus, ei portfoliotyyppin päättäminen työn alkuvaiheessa ollut mahdollista.

Pääsin itsenäisellä työllä myös rajaamaan ja suunnittelemaan vapaammin opiskeluprosessiani, ajankäyttöä ja itseni johtamista. Itsenäinen e-oppiminen sopi minulle yllättävän hyvin. Oppimisprosessin vaiheiden kriittinen tarkastelu on toisaalta tapahtunut opettajien kautta. Kriittisesti ajateltuna portfolio opinnäytetyönä jää lopulta rajattuna jonkin verran suppeaksi eikä anna aivan tarkkaa kuvaa hankitusta johtamisen osaamisen laajuudesta ja oppimisprosessin työmäärästä ja tärkeistä vaikutuksista.

Portfolion tekeminen e-pohjalle lisäsi tietotaitoja ja syvensi oppimisprosessiani kootessani omaa e-Portfoliota osaamisesta. Portfolio tarjosi uuden tavan pohtia ammatillista kasvuprosessia hoitotyöstä, muilta aloilla, vapaaehtoistyöstä ja johtamisen opinnoista. Portfolio on toiminnallinen vaihtoehtoinen tapa toteuttaa YAMK-opinnäytetyö. (Laurean opinnäytetyöateriaali). Opinnäytetyö tuottaa työelämään ja sosiaali- ja terveysalalle tavan esittää osaamista, oppimaani ja kehittää alaani. Portfoliolla voidaan löytää uutta ja kehittää parempaa, kun nivotaan yhteen aikaisempaa kokemusta ja osaamista. Toisaalta portfolion toteuttaminen ja koko oppimisprosessi kiihdytti digiloikkaa ja tietoa kansainvälisestä tutkimuksesta. Portfolio opinnäytetyönä toteuttaa Digivisiota 2030.

Oppimisen hyöty korostui, kun kurssitehtävien lisäksi portfolion teko pakotti kehittymään. Portfolio sisälsi tutkimuksellisen tietoperustan ja sen pohjalta loin uuden tavan osoittaa osaamistani, joten uuden oppimisen vaade toteutui. Olen soveltanut oppimisprosessini aikana monialaista tietoa kasvattaakseni osaamistani. Portfolio muotoisen opinnäytetyön tekeminen on erittäin mielenkiintoinen laadun kehittämisen prosessi ja sopi hyvin itsenäiseksi työksi.

## 7.2 Portfoliotyöskentely YAMK- opinnäytetyömuotona sosiaali- ja terveysalan johtamisessa

Tämän opinnäytetyön ja portfolion tarkoituksena oli oman osaamisen, johtamisvalmiuksien ja asiantuntijuuden esittäminen. Tavoitteena oli myös koota ajankohtaista tietoa sekä portfoliosta että sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Kuten lähteet osoittavat e-portfolio sopii hyvin korkeakoulujen osaamisen ja oppimisen kuvaamiseen. Osaamiseni ja valmiuteni johtamisessa ovat prosessin aikana kehittyneet odotetusti. Olen saanut tavoitteiden mukaisesti täydennettyä omaa asiantuntijuuttani. Tältä osin katson, että portfolio työskentelyn kautta saavutini sille asettamani tavoitteet. E-portfolio mahdollistaa myös nopean jakamisen ja on kansainvälisesti tunnistettu osaamisen esittämisen korkeakouluissa.

Portfolio kokosi tavoitteensa mukaisesti e-portfolioon koulutus- ja työhistoriani lisäksi osaamistani sosiaali- ja terveysalan johtamisessa. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen kompetenssi osa-alueita (Nurmivaara 2015) portfolio tuo hyvin esille muutos- ja henkilöstöjohtamisen, itsensä johtamisen, projektiosaamisen ja talousosaamisen. Sen sijaan varsinaiset työnorganisoititaidot ja strategiaosaaminen ovat haasteellisia kuvata e-portfoliomuotoisessa opinnäytetyössä.

Intken (2020) jaottelun mukaisista johtamisen kompetensseista portfolioissa voi esittää verkosto- ja yhteistyötaitojen kehittymisen ja viestintäosaamisen esimerkiksi erilaisten ryhmämuotoisten kehittämistehtävien esittelyn kautta. Myös Lean- ja muutosjohtamisen työnäytteitä on mahdollista varsin sujuvasti liittää e-portfolioon. Portfolioon tekemieni rajausten vuoksi, erityisesti laajaa johtamisen asiasisältöä käsiteltiin portfolioissa varsin rajallisesti.

Tulevaisuus selonteon (2018) mukaisesti e-portfolio tuo kokemukseni mukaan osaamisen entistä paremmin näkyville ja jaettavaksi erilaissa verkostoissa. Tällainen tiedon jakaminen on tärkeää paitsi työllistymisessä myös oikeiden osaajien löytämisessä sosiaali- ja terveysalan tärkeisiin tehtäviin.

Koulutuksella vahvistetaan sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta, vaikuttavuutta ja edistetään työhyvinvointia (Terkamo- Moisio 2019). Hoitotyöntekijät ovat sosiaali- ja terveydenhuollon suurin henkilöstöryhmä ja heidän tehokas ja laadukas johtamisensa korostuu tulevaisuudessa. Käytännöntyössä tarvitaan muutosjohtamisen kykyä, talous- ja henkilöstöjohtamisen osaamista, yhteistyö ja verkostotaitoja. Muutoksen ja luottamuksen perusta on läpinäkyvä johtamisjärjestelmä (Malkamäki 2017).

Uudenlainen johtajuus nähdään valmentavana ja dialogisuuteen perustuvana. Puheeksi ottaminen, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen korostuvat valmentavassa esimiestyössä. Valmentavassa johtamisessa korostuvat läsnäolo, kuunteleminen, ohjaaminen ja palaute antaminen. Erityisesti muutostilanteissa suunnan näyttäminen ja hyvä viestintätaitoisuus korostuvat. Myönteisellä ilmapiiri ja kehitysmuonteisuutta lisäämällä pyritään myös tekemään työyhteisössä asiakkaiden kannalta oikeita ratkaisuita. (Laine 2017.)

Talousjohtaminen ja budjetti on keskeinen väline hyvässä johtamisessa, mutta budjetin ei pidä antaa määritellä liiaksi esimiestyötä. Sote-uudistuksen myötä 2023 lainsäädäntö ja palvelurakenne muuttuu ja erikoissairaanhoidon tutkimus- ja kehitysrahoitusta supistetaan entisestään, joudumme siis varautumaan säästöihin ja niukempiin taloudellisiin aikoihin tai hakea rahoitusta muualta. Mielestäni budjetissa tulisi huomioida ja lisätä kehittämiseen suunnattua rahoitusta, jota esimerkiksi sairaanhoitajien työpaikat usein tarvitsivat toteuttaakseen vaikuttavaa hoitotyötä. Haasteena on varmasti se, saadaanko tarpeeksi osaavia johtajia, jotka hallitsevat myös hyvän talousjohtamisen ja osaavat käyttää uudella tavalla hyödyksi budjetointia niin, että se palvelisi asiakkaita, työntekijöitä ja esimiehiä.

Osallistava esimies voisi parhaimmillaan pyrkiä saamaan työntekijöitään mukaan budjetointiin. Sosiaali- ja terveysalan esimiesten tulisi olisi olla hyvin perillä luvuista ja budjeteista, jotta he todella voisivat osallistua päätöksentekoon lääkärivaltaisissa työyhteisöissä.

Hoitotyön tulee tulevaisuudessa muuttua vastaamaan muuttuvan yhteiskuntamme tarpeita siihen tarpeeseen koulutus vastasi erittäin hyvin. Osaamisen todentaminen ja kasvattaminen on tärkeää kehitystyötä. Osaamiseni ja kiinnostukseni tulevaisuuden työssä on myös voimakkaasti kansanterveyden ja lasten- ja nuorten terveyden edistämisessä. Osaamista ja kokemusta minulla on terveistä lapsista, somaattisista sairauksista, psykiatrisesta lasten, nuorten ja aikuisten hoitotyöstä, kouluista ja sosiaali- ja terveystyön verkostoista sekä perusterveyshuollosta.

Elinikäinen oppiminen tulee jatkossa korostumaan ja joustava opetustarjonta lisääntymään. Kansainvälisesti ajateltu e-portfolio on hyödyllinen tapa työllistyä kansainvälisesti ja jakaa tietoa osaamisestaan esimerkiksi kansainvälisissä työympäristöissä.

Osaamisen kehittymisen kannalta johtamisen kurssit Itä- Suomen yliopistolla ja Kansainvälisessä ympäristössä ISCTE Lissabonin yliopistossa täydensivät mielestäni erittäin hyvin koulutuspoltuani ja osaamistani. Pääsin parantamaan englannin kielen taitoa, joka on yleinen EU:n työ- ja tutkimuskieli terveydenhuollossa. Muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen ja talousosaaminen ovat hoitotyön esimiehille tärkeitä tulevaisuudessa, näitä taitoja kehitin osana opintojani. Lisäopinnot jatkuvat työnohella ja kansainvälinen vaihto antaa globaalia näkökulmaa, joten kehittyminen jatkuu alan asiantuntijana ja samalla myös oma e-portfolio tulee kehittymään ja täydentymään.

Kokeilin korona-aikana etäopetusmallia. Toteutin samalla suomalaista digivisiota 2030. Digitaaliset taidot ovat kehittyneet paljon ja eri oppimismallit ja e-pohjaiset oppimismallit ovat sopineet hyvin aikuisikäisellekin jatko-opiskelijalle. Itä-Suomen yliopiston johtamisen opinnoista iso osa oli laajoja monipuolisesti tehtyjä digipedagogisia alustoja ja kehitystehtäviä nettitenttejä oli helppo tehdä e-muodossa. E-oppiminen opetti myös oman ajankäytön ja opintojen suunnittelun tärkeyttä, josta sain osaamista myös työelämään. Osa opintojen ryhmätöistä sovitettiin myös e-tapaamisilla. E-opetusmuoto ja portfolioit ovat varmasti tulevaisuutta työelämässä. Portfolio- opiskelu ja opinnäytetyö on ollut kasvamisen, pohdiskelun, etsimisen ja luovuuden prosessi. Toisaalta Laurean YAMK-opinnot tarjosivat paljon monialaista tietoa ja osaamista kertyi eri asioiden ammattilaisilta. Opinnäytetyötäni ohjasi Laureassa yliopettajat ja sain kehitysideoita työhöni. Laurean kansainvälinen tiimi ja tutoropettaja avustivat kansainvälisen vaihdon mahdollistamisessa ja opintojen seurannassa. Oli hyvä pysähtyä opintojen äärelle ammentamaan jo aiemmista opinnoistani ja työhistoriasta, jota on jo kertynyt.

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on suurten muutosten edessä. Koulutusta ja osaamista tarvitaan. Hankin koulutuksen aikana osaamista, jota tarvitsen eikä sitä olisi syntynyt ilman opintovapaata ja koulutusta pelkästään suorittavaa työtä tekemällä. Osaaminen on myös

sellaista, jota tarvitsen työelämässä tulevaisuudessa kehittyäkseni itse ja kehittäessäni työpaikkaani.

E-portfolioini toteuttaa mielestäni hyvin Wattyn (2021) asettamat tavoitteet sähköiselle portfolioille. E-portfolioini koostuu minulle merkityksellisistä osista, joilla voin osoittaa oppimistani, osaamistani ja työllistettävyyttäni. Uskon, että e-portfolioin avulla tulen jatkossa työllistymään merkityksellisiin työtehtäviin aiempaa paremmin. Kokemukseni mukaan portfolioin tekeminen kasvatti sitoutumistani elinikäiseen oppimiseen.

Kaikkien alojen e-portfolioin tekijät ja sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät hyötyvät tästä opinnäytetyöstä. Opinnäytetyötä voidaan käyttää osaamisen markkinointiin ja koulutuksen markkinointiin. Toivottavasti e-portfolio opinnäytetyöt kaikilta aloilta innostavat ihmisiä kehittymään ja pohtimaan osaamistaan. Opinnäytetyö antaa myös kehitysmahdollisuuksia. Kun osaaminen tulevaisuudessa laajenee asiantuntijana, portfolioikin kehittyy ja muuttaa muotoaan.

Digitaalista e-portfolioa laadittaessa tekijän digitaidot kehittyvät merkittävästi. Samoin kehittyy oman osaamisen reflektointi, kuten Korhonen (2020) teoksessaan esittää. Omalta osaltani opin käyttämään esimerkiksi WIX-julkaisualustaa, josta minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta. Myös erilaisten sosiaalisen median kanavien, kuten LinkedIn tai Twitter, yhdistäminen ja optimointi omaan portfolioon olivat minulle uusi oppimiskokemus. Teknisesti olisin kuitenkin hyötynyt WIX-julkaisualustan tai muiden alustojen opetuksesta, sillä nyt jouduin opettelemaan sen itsenäisesti mikä myös heijastuu lopputuloksessa. Jatkossa kannattaisi siis käydä menetelmä kursseja ja saada opetusta laadukkaiden portfolioiden laatimiseksi.

Lu (2021) käsittelee e-portfolioa pedagogisena lähestymistapana, jonka avulla voi saavuttaa myös uusia oppimiskokemuksia. Oma portfolioprosessini oli oppimisprosessi, vaikka sitä ei pedagogiseksi lähestymistavaksi ollut suunniteltu. Jos e-portfolioa haluttaisiin hyödyntää YAMK opinnoissa pedagogisena lähestymistapana, tulisi työskentely aloittaa heti opintojen alussa oman aikaisemman osaamisen reflektoinnilla ja osaamisen kuvaamisella omaan e-portfolioon. Tällöin voitaisiin saavuttaa pedagogisesti parempia tuloksia.

### 7.3 Ehdotuksia jatkotyöskentelyyn

Opinnäytetyötäni voisi tulevaisuudessa hyödyntää esimerkiksi selvittämällä koko työyhteisön ja työntekijöiden osaamista ja koota portfolioa yhteen. Työpaikat hyötyisivät tarkemmasta osaamisen kartoituksesta ja sen hyödyntämisestä. Vaikuttaa myös siltä, että kansainvälinen työkenttä jatkaa e-portfolioin hyödyntämistä ja tutkimusten tekoa, joten uuden e-portfolioin muodostaminen YAMK-opinnäytetyönä on ajankohtaista myös tulevaisuudessa. Sairaanhoidon

AMK ja YAMK tutkinnon suorittajat hyötyisivät myös e-portfolion muotoisista lopputöistä ja portfolion teosta reflektoidakseen oppimaansa ja jäsentääkseen osaamisensa nopeasti jaettavaan sähköiseen muotoon tulevaisuuden työpaikoille.

Kehitysideana työpaikoilla voitaisiin toteuttaa jatkuvan oppimisen muodoissa pienempiä lisäkoulutuksia. Lisäkoulutuksissa voisi pohtia ja kirjata osaamistaan sekä näin hyödyntää työpaikoja tämä voisi myös lisätä työssä viihtymistä ja osaamista. Työyhteisöt sosiaali- ja terveysalla hyötyisivät e-portfolioista myös työkavereiden kesken, jolloin osaaminen ja erikoisosaaaminen saataisiin paremmin käyttöön, näkyviin ja hyödynnettäväksi. Emme aina tiedä tarpeeksi työkaverin osaamisesta tai muusta koulutuksesta hyödyntääksemme sitä tarpeeksi. Opinnäytetyö kokosi yhteen lähdemateriaalia, joka oli kaikille avointa. Jatkokehitys ideana kannattaisi myös ottaa yhteyttä Suomen lääketieteellisten tiedekuntien opettajiin ja hyödyntää heidän suljettua portfolioiden ja e-portfolioiden osaamistaan. Monet opinnäytetyöt, opiskelijat, työpaikat, koulut ja opetustavat hyötyisivät lääketieteellisen tiedekunnan e-portfolio osaamisen jakamisesta .

## Lähteet

### Painetut

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen - ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen liikekirjat.

Clegg, R., Stewart, Kornberger, M., Pitsis, S., Tyrone. 2016. Managing & organizations, An Introduction to Theory & Practice. Sage.

Mc Calman, J., Paton, RA., Siebert, S. 2016. Change management: a guide to effective implementation. Painos 4. Sage.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. painos. Helsinki. Alma.

Rees, G., Smith, P.E. 2017. Strategic Human Resource Management. An International Perspective. 2 ed. Sage. 2.

Turtio, T. 2017. Paha johtaminen -mahdottoman tehtävän äärellä. Kauppakamari.

Viitala, R. 2020. Henkilöstöjohtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita.

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita.

Vuori, J. 2005. Terveysjohtaminen ja hallinto tieteenalana. Teoksessa: Vuori Jari (toim.). terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. WSOY.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. 1.painos. Alma Talent.

### Sähköiset

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene, 2016. Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaationa. Viitattu 15.9.2021

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene, 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 12.2.2019 [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene\\_ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf?t=1526903222](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf?t=1526903222)

Bouyssou, I. 2020. the digital portfolio as the cornerstone of clinical learning. Soins; la revue de reference infirmiere; vol 65. Paris, Masson

E- duuni. 2021. Viitattu 13.9.2021. (<https://wiki.eduuni.fi/x/3JEMCw>)

E-Portfolio.2020. Viitattu 28.10.2021. [portfolio – Jyväskylän yliopisto \(jyu.fi\)](#)

EQF. European Qualifications Framework. 2017. Viitattu 11.10.21. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H0615%2801%29&from=EN>

Farrell, O.2020. From portfolio to e-portfolio: the evaluation of portfolio on higher education. Dublin city. journal of interactive media in education. Viitattu 28.10.2021. ([PDF](#)) [The evolution of Portfolios in higher education \(researchgate.net\)](#)

Fatni, O.2018. Kokemuksia portfolion käytöstä ja hyödyntämisestä työnhaussa. Laurea. / Viitattu 28.10.2021. [Osman\\_Fatni. \(theseus.fi\)](#)

Hakonen, A., Viitala R., Kääntä, L. (toim.). 2020. Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15. Viitattu 28.10.2021. [Haaga-Helia \(theseus.fi\)](#)

Heikkinen, V., Kervinen K., ym.2020. Näyttöä etsimässä ja laatua kehittämässä sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-koulutuksessa. Kajaanin amk.

Helsingin yliopisto 2006. Portfolio viranhakuasiakirjana. [PORTFOLIOT JA OPETUSANSIOIDEN ARVIOINTI \(tenk.fi\)](#)

Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014. Viitattu 15.9.2021. [hoitotyön-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset.pdf \(epressi.com\)](#)

Honkanen K., Poikolainen J., Karlsson L. 2018. Hyvinvointipalvelu kokemukset tuentavitsijan institutionaalista luottamusta rakentamassa? Tarkastelussa lapsiperheiden vanhempien sekä nuorten aikuisten kokemukset hyvinvointipalveluista. Yhteiskuntapolitiikka lehti. STM hallinnon alan avoin julkaisuarkisto

Hoitotyön tutkimussäätiö. 2015. Asiantuntijuusmalli. Viitattu 28.10.2021

Hoitotyön tutkimussäätiö. 2021. Hoitotyöntekijä on hoitotyön asiantuntija. Viitattu 28.10.2021

Hume, S., Hamilton. A. 2019. The purpose, content, and development phases of a graduate entry e-Portfolio in occupational therapy. Viitattu 28.10.2021. University of the Sunshine Coast Australia.

HUS Talousarvio 2019. Taloussuunnitelma 2019-2022. Viitattu 13.4.2020.

Hämäläinen, Taru 2020. Tiedolla johtaminen hoitotyössä- osastonhoitajien arviointeja. Viitattu 28.10.2021. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto. [urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20201485.pdf](#)



Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 28.10. 2021

<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyvä-tieteellinen-kaytanta-htk>

Ibarra, H. & Scoular, A. 2019. The leader as coach. Viitattu 28.10.2021. Harvard business review. November-December 2019 issue.

Intke, H. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien kokemuksia johtamisosaamisen kehittämistä. Viitattu 28.10.2021. Itä-Suomen yliopisto. [Microsoft Word - 8C33CE85AD4DBB39AA1CECFC603C0F90.docx \(uef.fi\)](#)

Jennings, B. 2017. Differentiating nursing leadership and management competencies. Viitattu 28.10.2021. [Differentiating nursing leadership and management competencies - ScienceDirect](#)

Jyväskylän yliopiston Portfolio- ohjeistus (Historia). 2020. Viitattu 28.10.2021. [Portfolio-ohjeistus \(historia\) – Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta \(jyu.fi\)](#)

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. JAMK.

Koivistoinen, M., Pellinen K. 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa: Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J., Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksessa. Acta 253. Kuntaliitto, Helsinki

Korhonen, A-M .2020. Designing scaffolding for personal learning environments a continuous learning perspective in the vocational teacher education context. Viitattu 28.10.2021. Turun yliopisto. [Designing scaffolding for personal learning environments: Continuous learning perspective in vocational teacher education context. \(utupub.fi\)](#)

Korte, H., Jokela, R., Korhonen, E., Perttunen, J. 2020. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa © 2. painos 2020. HUS Helsingin yliopistollinen sairaala

Laki julkista hankinnoista 1397/2016

Lamberg, R. 2017. Budjetoinnin haasteet ja kehittäminen - case julkishallinnon organisaatio X. Viitattu 28.10.2021. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu.

Laine, T., Vogt, I. 2017. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen tulevaisuudessa. Viitattu 28.10.2021 [Sosiaali- ja terveysalan johtaminen tulevaisuudessa - UAS Journal](#)

Lehto, K., Pitkänen, L., Autioniemi, J. 2019. Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. Viitattu 28.10.2021. Hallinnon Tutkimuksen Seura. [Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta \(core.ac.uk\)](#)

- Lehtonen, T.2019.HOITOTYÖN JOHTAJA TALOUSJOHTAMISEN OSAAJANA. Viitattu 28.10.2021. Kandidaatintutkielma. Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö. Hoitotiede. Oulun yliopisto. [nbnfioulu-201905231953.pdf](#)
- Leivonen, K. 2020. Lean-johtaminen terveydenhuollossa Tapaustutkimus yliopistosairaalassa. Itä-Suomen yliopisto Kuopio. Viitattu 28.10.2021 [Lean-johtaminen terveydenhuollossa -tapaustutkimus yliopistosairaalassa \(uef.fi\)](#)
- Lu, H. 2021.Electronic portfolios in higher education: A review of the literature-European journal of education and pedagogy. Viitattu 28.10.2021. [Electronic Portfolios in Higher Education: A Review of the Literature | European Journal of Education and Pedagogy \(ej-edu.org\)](#)
- Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistustapaustutkimus kaupan alan organisaatioista. Viitattu 28.10.2021. Itä-Suomen yliopisto
- Meriläinen, M., Koivisto., Sirviö, P., Tensing, M. 2016. Hoitotyön johtaminen. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.11.21. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-139-5>
- Mäkelä, K., Platanou, K. 2016. Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. 1/2016. Helsinki: Henkilöstöjohdon ryhmä - Henry ry
- Mäki, K., Åstedt., Kurki, P. Roos, M., Kylmä, J.2014. Lähiesimies hoitajan toivon vahvistajana psykiatrisessa hoitotyössä. Hoitotiede, Kuopio vol.26, Iss.3
- Mäkitalo-Rauma M, 2014. Hoitotyönjohtajien käsityksiä eettisestä johtamisesta hoitotyössä. Itä-Suomen yliopisto.
- Naumanen S, 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollonrahoitus. Taustaraportti talouspolitiikan arviointineuvostolle. Viitattu 28.10.2021. <https://www.talouspolitiikanarviointineuvosto.fi/wordpress/wp-content/uploads/2019/01/Naumanen2019.pdf>
- Niemelä H, 2015. Luottamus ja terveydenhuoltojärjestelmä. Pro gradu. Tampereen yliopisto.
- Niikko, A. 2000. Portfolio oppimisen avartajana. Helsinki. Tammi.
- Nurmivaara, S. 2015. Hoitotyönjohtajan tehtäväkuva ja johtamisvalmiudet. Viitattu 28.10.2021. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto. [32428312.pdf \(core.ac.uk\)](#)
- Ojaniemi, M. 2021. YAMK-opiskelijoiden osaaminen ja kokemus näkyväksi. Turun amk.
- Olander, I. 2015. Sosiaalinen portfolio: näin saat töitä tulevaisuudessa. Viitattu 28.10.2021. [Sosiaalinen portfolio: näin saat töitä tulevaisuudessa | EPALE \(europa.eu\)](#)

- Osara, I. 2018. E-portfolio OPH- Digitaalisen oppimismateriaalin valmistus ja jakaminen verkossa. Viitattu 28.10.2021. Digioppimisen luentomateriaali, Metropolia amk. [E-PORTFOLIO \(metropolia.fi\)](https://metropolia.fi)
- Pihlainen, V., Kivinen, T., Lamintakanen, J. 2016. Argumentoiva Delfoi-menetelmä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimusmenetelmänä. Hallinnon tutkimus 3/2016. Viitattu 28.10.2021. [Microsoft Word - 8C33CE85AD4DBB39AA1CECFC603C0F90.docx \(uef.fi\)](https://uef.fi)
- Pyörälä, E. 2019. Opinnollistaminen ja osaamisen arviointi: virtuaalisovellus ja e-portfolio. Viitattu 28.10.2021. [Eeva-Opinnollistaminen ja osaamisen arviointi virtuaalipotilaat ja epofa Tyopedat 110619](https://tyopedat.fi)
- Ranta, P. 2019. Transformationaalinen johtaminen hoitohenkilökunnatyöhyvinvointia edistävänä tekijänä. Viitattu 28.10.2021. Oulun yliopisto. [nbnfioulu-201909172873.pdf](https://nbnfioulu-201909172873.pdf)
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2013. Valmentavajohtajuus. Viitattu 26.10.21. <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EAC>
- Rukajärvi, A. 2020. Näkökulmia henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen digitalisaation kontekstissa. Tampereen yliopisto.
- Saarenpää, M. 2014. Budjetointimenetelmät 2000-luvun yrityksissä. Pro gradu. Vaasan yliopisto
- Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus ominaisuudet ja käyttö. Miten saadaan halutut asiat tehdyksi organisaatioissa. MIDO oy.
- Savolainen, T., Ivakko, E., Ikonen, M. 2017. Trust development in workplace relations during change: A multilevel analysis of narratives from leaders and followers. Viitattu 12.11.2021. [Academia.edu | Search | Savolainen, T. Ivakko, E. Ikonen, M. 2017. Trust development in workplace relations during change: A multilevel analysis of narratives from leaders and followers.](https://www.academia.edu/38111111/Savolainen_T_Ivakko_E_Ikonen_M_2017_Trust_development_in_workplace_relations_during_change_A_multilevel_analysis_of_narratives_from_leaders_and_followers)
- Sirén, M., Roos, M., Harmoinen, M., Suominen T. 2015. Arvostava johtaminen lastenhoitotyössä-näkökulmia hoitotyöhön. Viitattu 28.10.2021 [Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä - näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen – Tampere University Research Portal \(tuni.fi\)](https://www.tuni.fi)
- Sitra 2021. Osaaminen näkyviin - kampanja. [Osaaminen näkyviin - Sitra](https://www.sitra.fi)
- Someta duuniin- hanke.2019.Laurea ammattikorkeakoulu. [Someta Duuniin](https://www.someta.fi)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. [Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palveluiden takana.

Sote-tieto hyötykäyttöön-strategia 2020. Viitattu 10.4.2020. [URN\\_ISBN\\_978-952-00-3548-8.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Viitattu 15.4.2020. <https://stm.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-00-3782-6>

Sote 2020. Viitattu 28.10.2021 [Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus - sote-uudistus - \(soteuudistus.fi\)](#)

TENK-Suomen tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Viitattu 15.10.2021. [Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta \(tenk.fi\)](#)

Terkamo - Moisio, A., Pietilä, A-M. 2019. Näkökulmia terveyteen ja sen edistämiseen. Itä-Suomen Yliopisto. [Kokonaisuus\\_Final 170519 \(1\).pdf \(uef.fi\)](#)

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2018. Tiedosta arviointiin -tavoitteena paremmat palvelut. Sote- tietopohjan workshop 12. [PowerPoint Presentation \(fcg.fi\)](#)

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2021. Development of family centers in the LAPE transformation program. [Development of family centers in the LAPE transformation program - THL](#)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2021:22. Kestävä talouskasvu ja hyvinvointimme tulevaisuus. Viitattu 12.11.2021. Valtioneuvoston julkaisuarkisto valtiovainministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-493-6>

Työsuojelurahasto. 2018. Prosessit ja potilaat kuntoon Lean-ajattelun avulla. Viitattu 11.4.2020. <https://tiedonsilta.fi/prosessit-ja-potilaat-kuntoon-lean-ajattelun-avulla/>

Valtioneuvosto 2018. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa RATKAISUJA TYÖN MURROKSESSA. [VN\\_30\\_2018\\_Tulevaisuusselonteko .pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Valtiovainministeriö. Julkishallinnon digitaaliset palvelut. Luettu 10.4.2020. <https://vm.fi/sahkoiset-palvelut>

Watty, K., McKay, J. 2021. e-portfolios: What employers think. (EFMD Global Focus Magazine 2021) Viitattu 15.9.2021. [ePortfolios: what employers think - GlobalFocus \(globalfocusmagazine.com\)](#)

## Kuviot

Kuvio 1. Tiedonhaun kuvaus opinnäytetyössä

Kuvio 2. Hoitotyön johtamisen kompetenssimalli (mukaillen Nurmivaaraan 2015. mallia.)

Kuvio 3. Noora Kajanderin portfolion prosessivaiheet

Kuvio 4. Koulutushistoria 1999-2019

Kuvio 5. Korkeakoulu opinnot 2020-2021

Liitteet 1. Laurean visio portfoliosta tutkinnon aikana- Someta duuniin kampanja 46

Liitteet 2. Taulukko 1. Kurssi osaaminen johtamisen koulutuksessa 47

## Liite 1: Laurean visio portfolion kokoamisesta tutkinnon aikana -Someta duuniin kampanja



## Liite 2. Taulukko 1. Kurssiosaaminen johtamisen opinnoissa

Korkeakoulu koulutuksen aikana osaamiseni kehittyi opintokokonaisuuksiin sisältyneissä teemoissa. Keskeinen oma osaamiseni aihealueesta näissä opintokokonaisuus kuvauksissa näkyy alla olevassa taulukossa 1.

Opintokokonaisuuden kuvaus	Oma osaamiseni aihealueesta
Kokonaisvaltainen terveys ja hyvinvointi (6 op), Laurea	Perehdyin suomalaiseen sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen ja johtamiseen näissä opinnoissa ja suoritin ne kevään 2020 aikana YAMK-opinnoissa Laureassa. Tein kaikissa osa-alueissa yksilötyötä, raportteja ja tiimitöitä tai paritöitä kehittämistehtävinä. Harjoittelin ja laskin perustasolla budjetointia ja talousohjausta. Kaikki kehittämistyöt ja kurssit antoivat osaamista työnjohtamiseen ja hallintaan.
Muutoksen johtaminen 6 op, Itä-Suomen yliopisto	Kurssilla syvennettiin muutoksien johtamiseen, muutosvaiheisiin ja käytiin johtamisalueen välineitä läpi. Sivuttiin organisaatioiden kehittämisen ja muutosten suunnittelun työkaluja muutoksissa, muutosvastarintaa, muutoksen syyttäjiä, tiimin osajien ja muutosagenttien käyttöä.
Lean johtaminen osana työprosessien johtamista (10 op), Laurea	Käytiin Lean-filosofia, jatkuvan parantamisen periaatteet ja perustyökalut, joita sovellettiin muutos- ja kehitystyössä. Oma 40 sivun raportti sivusi sairaanhoidon Lean-menetelmien kehittymistä maailmalla ja suomessa sairaala organisaatioiden kehittämisessä ja johtamisessa.
Moninaisuuden valmentava johtaminen (5 op), Laurea	Kurssilla käytiin valmentavan johtamisen tapaa läpi ja sovellettiin tutkittua tietoa teemmällä moniammatillinen valmentavan johtamisen kehitystyö ryhmätyönä.
Talousohjaus (5 op), Laurea	Peruskustannuslaskennan ja budjetoinnin perusteita ja johtamisen apukeinoina. Tein yksilö työn budjetoinnista, jossa hyödynsin oman työyksikköni talouslukuja.
Tiedolla johtaminen (5 op), Laurea	Tiedolla johtamisen ja tutkitun tiedon olennaisuuteen päätöksenteossa, johtamisessa ja vaikuttavuudessa syventävä kurssi. Teimme parityönä e- oppimissovelluksen kurssin aikana. Hyödynsin myöhemmin kurssilla oppimaani.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja johtajuus. rekrytoinnin lainsäädäntö (6 op), Itä-Suomen Yliopisto	Henkilöstöjohtamiseen, henkilöstöön voimavarana ja sen osa-alueisiin laajasti käsittelevä kurssi. Henkilöstökäytänteiden ja ristiriitojen kohtaamisen käsittelyä. Rekrytoinnin tapoja ja työmuotoja hyödynsin paljon.
Luottamus johtajuuden voimavarana ja taitona (6 op), Itä-Suomen yliopisto	Luottamus johtajuuden voimavarana. Käsiteltiin luottamuksen rakentamista, menetyksiä, uudelleen rakennusta. Sen olennaisuutta työyhteisön ja johtamisen voimavarana ja hyvän toimintaympäristön rakentamisen työkaluna.
Osuustoiminnan idea ja osuuskunta yritysmuotona (6 op)	Osuustoiminta muotoisen yrittäjyyden ideaan ja toimintamuotoon syventävä kurssi. Käsiteltiin paljon osuustoiminnan johtamista. Katsaus myös osuustoiminta yrittäjyyden muotojen moninaisuuteen.
Johtamisen perusteet 6 op, Itä-Suomen yliopisto	Johtamisen historiaan ja perusteisiin sekä eri paradigmoihin suuntautuva kurssi.
Tapahtumajohtaminen (palvelujohtaminen) (6 op), Itä-Suomen yliopisto	Tapahtumien johtamisen ja palvelujen johtamisen kurssi, jossa käytiin läpi huomioitavat asiat, lait, luvat ja järjestämisen prosessivaiheet ja hyvä suunnittelu. Sivusimme myös palautetta ja kehitystä.
Kansainvälisten suhteiden historia ja teoria (6 op), ISCTE Lissabonin yliopisto	Kävimme historian näkökulmasta kansainvälisiä suhteita, sotia, tapahtumia, ristiriitoja, valintoja, vallankäyttöä, hallintorakenteita ja mahdollisuuksia läpi. Kerrattiin maailmansodat, nykyiset kriisipesäkkeet, johtamisen ja asioiden hallitsemisen vaikeus. Rauhan ja kriisien ehkäisyn toimintatapojen pohdintaa ja kansainvälisiä suhteita. Kurssi tehtävänä vertaileva kirjoitelma konstruktivisuus ja kansainväliset suhteet.
Johtaminen kansainvälisissä organisaatioissa (6 op), ISCTE Lissabonin yliopisto	Käytiin läpi kansainvälisten organisaatioiden johtamista ja erityispiirteitä. Voimakkaasti taloutta ja päätöksenteon lakeja, hallintoa painottava koulutus. Käytiin läpi kansainvälisen hallinnon ja hallitusten päätöksenteko organisaatiot mm. IMF, YK, WHO, EU jne. Johtamisen monimutkaisuuteen ja kompleksisuuteen, lakeihin, säädöksiin, ohjailuun ja vallan väärinkäyttöä käsiteltiin laajasti. Haastavia moniammatillisia johtamisen tehtäviä ja kaksi esitystä ryhmässä. Ryhmätyössä kansainvälisten organisaatioiden ja kansainvälisten suhteiden haasteellisuuden kompleksisuuden ja johtamisen pohdintaa.



	<p>Ryhmätyössä IMF ja Vallan patologiat kansainvälisissä organisaatioissa ryhmätyöt yhdessä ruotsalaisten ja ranskalaisen ekonomipiskelijän kanssa.</p>
<p>Perheet ja muuttoliikkeet (3 op), ISCTE Lissabonin yliopisto</p>	<p>Siirtolaisuus ja maahanmuutto lisääntyvät maailmassa ja taloudellinen epätasapaino ja luonnonsuhteet vaikuttavat siihen. Maahanmuuttoa on paljon työn ja koulutuksen perässä ja se lisääntyy globalisaatiossa. Sodat Syyria (Lähi-itä) Afganistan, Afrikka ja Etelä-Amerikka, Aasia vaikuttavat muuttoliikeisiin. (YK 2021.) Sosiaalityön näkökulmiin painottava kurssi. Ryhmätyössä aitoja kulttuurieroja työtavoissa nepalilaisen ja afrikkalaisten kanssa, Käsitelimme maahanmuuton haasteita ja käytäntöjä koskien lapsia.</p>
<p>Globaalit haasteet (6 op), ISCTE Lissabonin yliopisto</p>	<p>Ilmaston muutos, globalisaatio, sodat, riskien hallinta korostuvat. Kurssilla ja asiantuntijaluennoilla korostuivat myös teknologia ja sodankäynnin virtuaalimaailman virtuaalisetuhat ja IA-tekoäly. Afrikan kriisit ja sodat. Lähi-itä ja kapinallisuuden historia sekä rauhanneuvottelun monimutkaisuus. Siivuttiin naisten ja lasten oikeuksia. Käsiteltiin köyhyyttä ja kulttuurieroja ja valtaan päätöksenteossa. Etelä-Amerikka ja yhdenvertaisuuden ja mahdollisuuksien puute. Kriittistä EU-toiminnan ja päätöksenteon tarkastelua ja eri intressien yhteen sovittelua. Laaja-alaisesti kaikista globaaleista kulumista paljon Kiinaa, venäjää ja Yhdysvaltoja tarkasteltiin talouksien ja historiinkin valossa. Monikulttuurisessa ympäristössä englanninkielisillä asiantuntija luennoilla käsiteltiin agenda -2030 strategisia asioita ilmastomuutos, globaalit oikeudet, YK, EU; toimeentulo, rauhan työn rahoitusta ja toimeenpano ympäristöä, lakeja, säädöksiä, toimintatapoja, päätöksentekoa, johtamista ja ongelman ratkaisuja.</p> <p>Kaikki kurssit sisältävät omaa tutkimista lähdekirjallisuuteen, lähiopetus luentojen ja panelistien muodossa sekä moniammatillista työtä johtamisen opiskelijoiden kanssa monikulttuurisesti englannin kielellä. Koulutus oli pääsyä tietoon, osaamiseen, kansainvälisyyteen, kriittisyyteen sekä uuden oppimista.</p>

