

Olli Jääskeläinen

TIIMIN OSAAMISEN ITSEARVIOINTI JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Syksy 2015



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma Ylempi AMK
Tekijä(t) Olli Jääskeläinen	
Työn nimi Tiimin osaamisen itsearviointi ja kehittämissuunnitelma	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Päivi Auno Toimeksiantaja
Aika Syksy 2015	Sivumäärä ja liitteet 85 + 11
<p>Työn toimeksiantajana oli koulutusalan yritys, joka järjestää maahanmuuttajakoulutusta, sosiaali- ja terveysalan koulutusta, työnhakuvalmennusta sekä muita asiantuntijapalveluita.</p> <p>Teoriaviitekehyksen muodostaa osaamisen johtaminen. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta, joten työssä käsitellään sekä yksilön että organisaation osaamista. Osaamisen johtamisessa on keskeistä jatkuva yksilöiden osaamisen kehittäminen ja heidän osaamisensa tehokas hyödyntäminen. Yritysten arvosta huomattava osa on nykyisin aineetonta pääomaa, josta osaamispääoma muodostaa merkittävimmän osan. Työssä painotetaan myös esimiestyöskentelyn näkökulmaa. Osaamistason kohottamisessa keskeisiä ovat erilaiset osaamisen arviointityökalut sekä käytettävät menetelmät.</p> <p>Keskeisinä kehittämistehtävinä työssä oli laatia kohdeorganisaation yhdelle henkilöstöryhmälle, eli sosiaali- ja terveysalan kouluttajatiimille osaamisen itsearviointi, tähän liittyvä osaamiskartta ja laatia tiimille osaamisen kehittämissuunnitelma. Tavoitteena oli myös käynnistää kehityskeskustelut ja laatia näihin liittyvä opas. Työ oli käytännönläheinen, toiminnallinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin toimintatutkimuksen elementtejä.</p> <p>Työn tutkimuksellisenä kehittämisen menetelmänä hyödynnettiin toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen kaltaista oli opinnäytetyön tekijän aktiivinen osallistuminen itse projektiin työryhmän jäsenenä sekä projektin sykliisyys. Aineistoa kerättiin paitsi osaamisen itsearviointikyselyllä, myös havainnoimalla. Osallistuva havainnointi sekä tutkimuskansio olivat keskeisiä aineiston keräämisen menetelmiä.</p> <p>Työ täytti sille asetetut kehittämistehtävät. Itsearviointi laadittiin suunnitellusti ja siitä johdettiin kehittämissuunnitelma. Itsearviointin tulos on esitettävissä graafisesti osaamiskarttana (osaamisympyrä). Kehityskeskusteluita ei työn aikataulun puitteissa ehditty käynnistää. Projektin aikana kuitenkin laadittiin web-sivusto, jonne koottiin osaamisen johtamisen ja kehittämisen materiaalia. Sivustolla on myös kehityskeskusteluopas ja kehityskeskustelurunko. Projektin aikana kehitettyä itsearviointin mallia voidaan hyödyntää myöhemmin organisaatiossa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	johtaminen, osaaminen, osaamispääoma, osaamiskartta, osaamisen johtaminen, esimiestyö, itsearviointi, tiimityö, osaamisen kehittäminen, kehittämissuunnitelma
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Olli Jääskeläinen	
Title Team's Self-assessment and Development Plan	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Päivi Auno
	Commissioned by
Date Autumn 2015	Total Number of Pages and Appendices 85 + 11
<p>The focus of this master's thesis was to develop a self-assessment tool and to create a development plan for a team of social and healthcare trainers. The project was commissioned by a company focused on education and training. The self-assessment tool can be used as a means of orientation for new employees, or the assessment can be filled in before a performance appraisal. After the self-assessment the results were analyzed and formed into a knowledge development plan for the team.</p> <p>The main and most important goals of the project were: 1) self-assessment of social and healthcare trainers, 2) starting performance appraisals and 3) the creation of knowledge development plan for the team of trainers.</p> <p>Knowledge management comprises the theoretical framework of the thesis. The knowledge of a company is made up of the knowhow of individual employees. Knowledge management is a process that aims at continuous development. Knowledge management is a part of company's business strategy. Because the knowledge of an organization is formed by the knowhow of individuals, the main focus of developing knowledge should be on individuals. When individuals take part in development projects, all the activities should profit the business strategy.</p> <p>This thesis uses the methodology of action-based research, although this is not a scientific study in the traditional sense, but an action-based development project. The author of the thesis acted as an observer of the process, but also as a participant. Data was collected by using the self-assessment tool but also with observation. The two most important methods of observation were participant observation and keeping a diary, or a folder where all the data and documents of the project were stored.</p> <p>The goals set for the project were achieved. The self-assessment of social and healthcare trainers was executed. In addition, a development plan was drawn up together with a website. All of these form the basis for the future development of the company.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Knowhow, knowledge management, intellectual capital, individual development plan, management, self-assessment, teamwork, skills development
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Kahden ja puolen vuoden uurastus on nyt takana ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöni on valmistunut. Ylemmät AMK-opinnot olivat erittäin mielenkiintoisia ja haastavia. Parhaina muistoina opinnoista ovat jääneet mieleen paitsi monet mielenkiintoiset luennot ja pariisilaiseen yliopistoon suoritettu opintojakso, myös lukuisat uudet ihmiset, joihin opintojen aikana on ollut ilo tutustua.

Työn, perhe-elämän sekä opintojen yhteensovittaminen tuotti ajoittain omat haasteensa. Kiitos ennen kaikkea vaimolleni ja lapsilleni, jotka ovat tukeneet minua näiden opintojen ajan. Vaimoni on jaksanut uurastaa kodin ja perheen askareiden kanssa niinäkin hetkinä, kun minun on ollut pakko kirjoittaa.

Kiitos työni ohjaajalle lehtori Päivi Aunolle kannustavasta otteesta ja siitä, että olet asettanut minulle sopivan tiukkoja aikatauluja ja sitä kautta saanut prosessin etenemään jouhevasti. Kiitän myös ylempien AMK-opintojen vastaavaa, yliopettaja Jaana Lappalaista kaikesta opintojen aikana saadusta tuesta.

Suuri kiitos kuuluu myös toimeksiantajalleni, kollegoilleni ja kaikille organisaatiossa kehittämistyöhön osallistuneille. Kiitos esimiehilleni joustavuudesta ja siitä, että sain aikaa näiden opintojen suorittamiseen ja loppuunsaattamiseen. Ilman teitä tämän työn toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista.

Kajaanissa 4.12.2015

Olli Jääskeläinen

EXTENDED ABSTRACT

The focus of this master's thesis was to develop a self-assessment tool and to create a development plan for a team. The project was commissioned by a company focused on education and training. The self-assessment tool can be used as a means of orientation for new employees, or the assessment can be filled in before a performance appraisal. After the self-assessment, the results of the assessment were analyzed and then formed into a knowledge development plan for the team.

This thesis uses the methodology of action-based research, although this is not a scientific study in the traditional sense, but an action-based development project. There were similarities with an action-based research:

- I, as the researcher was an active participant of the process, not just an outside observer.
- The development project consisted of two cycles. Both cycles consisted of four phases: Planning, action, observation and reflection on results.

The company has currently (November 2015) about 100 employees and is divided into different teams. This thesis concentrates on a team of nine employees, Social and Healthcare Trainers team.

The goals of the development project were as follows:

- To assess the current knowhow of social and healthcare trainers. To achieve this, the plan was to create a Google Forms-based questionnaire.
- Currently there were no performance appraisals held in the company. The plan was to start the performance appraisals and create a guide for successful discussions. The guide should include a form for performance appraisal between the manager and the employee.
- To create a knowledge development plan for the team.

The persons tightly involved in the process of this thesis were the author of the thesis, the manager who is the superior of the trainers, and the trainer in charge of social and healthcare education. The whole team of nine social and healthcare trainers took part in the self-assessment.

Knowledge management comprise the theoretical framework of the thesis. The knowledge of a company is formed by the knowhow of individual employees. The knowhow of an individual consists of his/her skills, knowledge, attitude, experience and personal qualities. These together make an employee perform at his/her best. Although individuals form the basis of the organizational knowledge, there are also other areas of organizational knowhow. They consist of data, information, knowhow and working culture. When individuals use all of their knowhow and skills and do it together, it results in even greater and better organizational knowledge.

Knowledge management is a process that aims at continuous development. Knowledge management is a part of company's business strategy. When individuals take part in development projects, all activities should profit the business strategy. A part of knowledge management is the intellectual capital of a company. Intellectual capital covers the company's employees (Human Capital), relationships (Relational Capital) and non-physical infrastructure (Structural capital).

Because the knowledge of an organization is formed by the knowhow of individuals, the main focus of developing knowledge should be on individuals. Knowledge development/management is a seven-phase process. Firstly, the critical skills and knowhow of employees must be identified. Secondly, the management of the company must set goals for the skills development. In the third phase the know-how must be assessed. After the assessment, it is time for performance appraisals, which form the fourth phase. In the fifth phase, development plans for individuals and teams are drawn up. In the sixth phase, the individuals take part in developmental actions. Managers must support their employees throughout the whole process. The seventh and last stage is the monitoring and evaluation of the process.

There are many ways to perform assessments. For self-assessments, individuals assess their own job performance. Peer assessment means that a group evaluates and appraises the performance of their colleagues. 360-degree feedback is also commonly used. It consists of multiple evaluations of employees, which include assessments from superiors, peers and self-assessment. The performance appraisal or development discussion focuses on what the employee is doing well and where he/she should improve. At the end of the discussion an

individual personal development plan is created. The plan includes actions and objectives that aim for individual development.

There are different methods how to increase and develop the knowhow of an individual. Commonly used methods include orientation, mentoring, tutoring, taking part in a development projects, meetings, benchmarking and teamwork. Maybe the most popular methods are education, coaching and training. Employees can study at their own time, for example, and strive for a higher degree. The employer can also arrange training specially tailored for the company's employees.

At the first cycle of the development project, the main focus was on the development of individuals. There was an ongoing program in the company, with an idea to encourage employees to develop their skills by funding their education and training. The first phase of the cycle was planning. The leadership team of the company had decided that a program for skills development should be started. At the planning phase an informal steering group was established. The second phase was action. The current skills and knowhow of the employees were evaluated. Most of the data used for evaluation was already collected before the project, at the time when the employees were hired. Certain conclusions could be drawn from the data, for example, which individuals need which kind of skills development or education. After that, managers discussed with the employees who were found out to be in greatest need of education. Managers encouraged employees to improve their skills and also discussed with them the options to fund the development activities.

I as the researcher observed the process, but acted also as a participant. The two most important methods of observation were the participant observation and keeping a diary. Actually, the diary was not a traditional diary, but a folder in Google Drive, in which all the project data was collected and all the documents created were stored.

The most important findings of the first cycle were that the first cycle clarified the whole process and taught a lot to me as a researcher. There should have been a formal steering group, and different kind of methods like interviews and questionnaires should have been used. All in all, the first cycle was important in focusing the final goals for the development project. The active part of the cycle lasted about five months, from September 2013 to January 2014.

After the first cycle, the final goals for the development project were set. The active part of the second cycle started in September 2014. As in the previous cycle, the cycle consisted of four phases - planning, action, observation and reflection on results - like in an action-based research.

At the beginning of the planning phase, a new instructor for the thesis was named, Päivi Auno. A formal steering group was formed for the project. The members of the steering group consisted of the author as the project manager, training manager who is the manager of trainers and the trainer in charge of social and healthcare education. A folder in Google Drive was created and shared to all the members of the steering group. All the data collected and documents created during the second cycle of the project were stored in the folder.

The three main and most important goals of the project were set. These were the 1) self-assessment of social and healthcare trainers, 2) starting negotiated performance appraisals and 3) the creation of knowledge development plan for the team of trainers.

After the planning phase, the action began. A self-assessment questionnaire form was drawn up. The questions included in the questionnaire were the main areas of expertise that comprise the skills and knowhow of a social and healthcare trainer. It was decided that there should be questions, for which the answer is given on the scale 0 to 5 scale: 0 = no expertise in the area, 5 = highly skillful expert in the area. After completing the self-assessment questionnaire it was tested.

In February 2015, the self-assessment questionnaire was presented to the team of social and healthcare trainers. All the trainers in the team took part in the survey, which meant that the response rate of was 100%. The questionnaire was created using Google Forms and after that the data was imported to Excel. The answers were organized and analyzed using Excel. The answers were presented both numerically and graphically. Conclusions drawn from the survey were presented to the team of social and healthcare trainers in October 2015.

The main findings of the survey and several discussions during the process were the skills and areas of expertise that needed developing. The key areas, which also formed the base of knowledge development plan for the team, were as follows:

- Immigrants as students. During the past years, a lot of immigrants and refugees have moved to Finland, and many of them are interested in working in the social and healthcare area.
- Information and communications technology. Even some of the most basic training skills using basic applications need further developing.
- Working in the field of mental health and preventive substance abuse.
- Nutrition of different patient groups.

Other findings were that self-study material of certain expertise areas should be developed. These findings became the basis of the knowledge development plan.

One of the goals was to start the performance appraisals. It became evident that this could not be executed within the schedule of this thesis project, but a guide about performance appraisals would benefit the company and the daily management work. Not just a guide was created, but also a website that includes the main areas of knowledge management. The idea behind the site was that all the material collected for this thesis would not be forgotten after the project, but would be in daily use after the completion of this thesis.

The third and fourth phases of the second cycle were observing and reflecting. The main observation method was a participant observation, which was ongoing throughout the whole process and in all of its phases. The data and documents were collected into a folder which was shared with the project steering group. The reflection method was also used throughout the whole process. Whenever there were certain things that should be done otherwise, I intervened and the processes were altered.

As a summary, my own skills and knowhow developed a lot during this interesting thesis project. The project itself produced some important findings, a development plan and a website, which all form a basis for the future development of the company.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
1.1 Kehittämistyön aiheen taustaa	2
1.2 Opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja menetelmät	2
1.3 Kehittämistehtävät ja osallistujat	3
1.4 Kohdeorganisaation kuvaus	4
2 OSAAMINEN	6
2.1 Yksilön osaaminen	6
2.2 Organisaation osaaminen	8
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN	11
3.1 Osaamispääoma	12
3.2 Osaamisen johtamisen prosessi	14
3.3 Hiljainen tieto	15
3.4 Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa	17
4 OSAAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN	21
4.1 Osaamiskartta	22
4.2 Osaamisen arviointi	26
4.3 Kehityskeskustelut	29
4.4 Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmat	31
4.5 Osaamisen kehittämisen menetelmiä	32
4.5.1 Yksilön osaamisen kehittäminen lähellä työtä	33
4.5.2 Yksilön osaamisen kehittäminen työn ulkopuolella	38
4.5.3 Ryhmätason osaamisen kehittäminen lähellä työtä	40
4.6 Kehittämisen arviointi	42
5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN OTE	44
5.1 Toimintatutkimuksen lähestymistapa	44
5.2 Toimintatutkimus käytännössä	46
6 KEHITTÄMISTYÖN 1. SYKLI: HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN JA KILPAILUKYKY	50
6.1 Suunnitteluvaihe	50
6.2 Toteutusvaihe	51

6.3 Havainnointi	53
6.4 Reflektointi ja yhteenveto	54
7 KEHITTÄMISTYÖN 2. SYKLI: TIIMIN OSAAMISKARTOITUS JA KEHITTÄMISUUNNITELMAT	56
7.1 Suunnitteluvaihe	56
7.2 Toteutusvaihe	59
7.2.1 Itsearviointikyselyn toteuttaminen ja tulosten käsittely	61
7.2.2 Itsearvioinnin eriteltyt tulokset	63
7.2.3 Toteuttamisvaiheen yhteenveto, kehittämissuunnitelman ja sivuston laadinta	70
7.3 Havainnointi	72
7.4 Reflektointi ja yhteenveto	74
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
8.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja onnistumisen arviointi	77
8.2 Hyödyt kohdeorganisaatiolle ja kehittämisprojektin yhteenveto	79
LÄHTEET	81
LIITTEET	85

1 JOHDANTO

Osaamisen johtaminen on yrityksessä sitä keskeisemmässä roolissa, mitä enemmän henkilöstön työ painottuu tieto- ja asiantuntijatyöhön. Työni kohteena on asiantuntijaorganisaatio, koulutusalan yritys, joka järjestää työvoimakoulutuksia, valmennuksia sekä muita asiantuntijapalveluita.

1.1 Kehittämistyön aiheen taustaa

Kiinnostukseni aiheeseen syntyi ylempien AMK-opintojen aikana, erittäin mielenkiintoisen osaamisen johtamisen jakson aikana. Opinnäytetyöni alkuperäinen aihe liittyi vahvasti osaamisen johtamiseen, tarkoituksena oli henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sitä kautta yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen. Tämä muodosti toiminnallisen kehittämistyön ensimmäisen vaiheen. Työn aihe eli matkan aikana ja kehittämistehtävät kirkastuivat yhden henkilöstöryhmän osaamiskarttojen, itsearviointin sekä kehityssuunnitelmien laadinnaksi. Näistä muodostui työn toinen vaihe. Työ oli luonteeltaan toiminnallinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin toimintatutkimuksen elementtejä.

Työn teoriaviitekehyksen muodostaa osaamisen johtaminen. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta, joten työssä käsitellään sekä yksilön että organisaation osaaminen. Osaamisen johtamisessa on keskeistä jatkuva yksilöiden osaamisen kehittäminen ja heidän osaamisensa tehokas hyödyntäminen. Yritysten arvosta huomattava osa on nykyisin aineetonta pääomaa, josta osaamispääoma muodostaa merkittävimmän osan. Kohdeorganisaatio huomioiden aineettoman osaamispääoman rooli vain korostuu. Esimiehen rooli osaamisessa on keskeinen. Siksi työssä painotetaan myös esimiestyöskentelyn näkökulmaa. Osaamistason kohottamisessa keskeisiä ovat erilaiset osaamisen arviointityökalut sekä käytettävät menetelmät, joten näitä painotetaan myös teoriaosuudessa. Niin keskeisenä esimiestyön välineenä kuin myös kehittämisen menetelmänä teoriaosuudessa käsitellään myöskin kehityskeskusteluita.

1.2 Opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja menetelmät

Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli selvittää henkilöstön nykyistä osaamista sekä osaamisen kehittämistarpeita. Opinnäytetyön alkuvaiheessa tavoitteita ei oltu selkeästi määri-

teltty tai kehittämistehtävää rajattu. Tästä johtuen ensimmäisen syklin jälkeen tavoitetta täsmennettiin ja aihetta rajattiin.

Työn kehittämistehtävinä oli laatia kohdeorganisaation yhdelle henkilöstöryhmälle, eli sosiaali- ja terveysalan kouluttajatiimille osaamiskartta, osaamisen arviointi ja laatia tiimille osaamisen kehittämissuunnitelma. Kehittämistehtävänä oli myös käynnistää henkilöstöryhmälle kehityskeskustelut. Työ oli käytännönläheinen, toiminnallinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin toimintatutkimuksen elementtejä.

Toimintatutkimus metodologiana, tai oikeammin menetelmien kokonaisuutena, valikoitui työn tutkimukselliseksi kehittämisen menetelmäksi, koska sen puitteissa voi käyttää hyvin monenlaisia sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimuksesta mielenkiintoista tekee se, että tutkija ei yritäkään olla pelkästään ulkopuolinen tarkkailija, vaan hän on aktiivisesti mukana kehittämässä tutkimaansa kohdetta.

1.3 Kehittämistehtävät ja osallistujat

Kehittämistehtäviksi asetettiin seuraavat

1. laatia osaamiskartta sosiaali- ja terveysalan koulutusosalalle
2. toteuttaa osaamisen itsearviointi ja ottaa käyttöön tähän liittyvä sähköinen lomake
3. ottaa käyttöön kehityskeskustelujärjestelmä tiimissä ja laatia tähän liittyvä ohjeistus (kehityskeskusteluopas) yritykselle
4. laatia tiimille kehittämissuunnitelma.

Kyseisten kehittämistehtävien toteuttaminen edesauttaa osaamisen johtamisen järjestelmän käyttöönottoa koko yrityksessä. Tarkoitus ei kuitenkaan tässä vaiheessa ollut rakentaa järjestelmää koko organisaatioon, vaan toteuttaa tämä kehittämistyö pilotointiprojektina. Projektista saatavat kokemukset ja mahdollisesti löydettävät hyvät käytännöt edesauttavat myös osaamisen johtamisen järjestelmien käyttöönottoa muualla organisaatiossa.

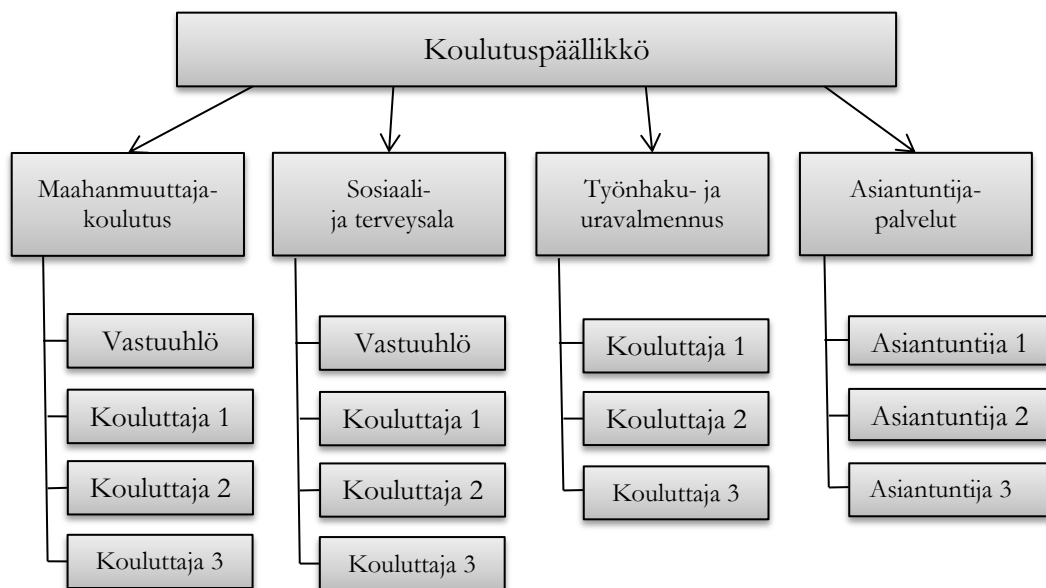
Työn tekemiseen osallistui kiinteämmin itseni lisäksi yrityksen koulutuspäällikkö, joka toimii kouluttajien esimiehenä, sekä sosiaali- ja terveysalan vastuukouluttaja, joka toimii kouluttajan roolin lisäksi myös alan suunnittelu- ja kehittämistehtävissä. Itsearviointikyselyyn osallistui koko sosiaali- ja terveysalan kouluttajahenkilöstö.

1.4 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeorganisaatio on työvoimakoulutusta sekä asiantuntijapalveluita järjestävä yksityinen yritys, jonka hankkija-asiakkaina toimivat Elinkeino, liikenne- ja ympäristökeskukset sekä Työ- ja elinkeinotoimistot. Kolmannen asiakasryhmän muodostavat koulutuksissa opiskelevat, yleensä työttömät tai työttömyysuhanalaiset henkilöt. Yrityksen päätoimialat ovat sosiaali- ja terveystieteiden koulutus, maahanmuuttajien kieli- ja kotoutumiskoulutus, työnhaku- ja uravalmennukset, tietotekniikan koulutus sekä asiantuntijapalvelut, johon kuuluvat mm. alihankintapalvelut TE-toimistoille sekä maahanmuuttajien kielitaidon kartoitukset. Yrityksen merkittävimmät kilpailijat ovat julkiset, alueelliset oppilaitokset sekä työvoimapalvelumarkkinoilla toimivat, yksityiset koulutuksen järjestäjät.

Yrityksen henkilöstömäärä vaihtelee riippuen koulutusprojektien määrästä 40 - 100 henkilön välillä vuoden aikana. Valtaosa henkilöstöstä on eri alojen kouluttajia ja asiantuntijoita, jotka palkataan tarpeen mukaan kuhunkin koulutusprojektiin. Yrityksen hallinnossa työskentelee marraskuussa 2015 viisitoista henkilöä. Lisäksi yritys työllistää alihankkijapalveluiden tarjoajia, jotka vastaavat jonkun tietyn erityiskoulutuksen tai asiantuntijapalvelun toteuttamisesta.

Yrityksen organisaatio on maantieteellisesti hajautettu. Yritys voidaan jakaa kahteen yksikköön, pääkaupunkiseutuun ja muuhun Suomeen. PK-seudun yksikössä työskentelee aluejohtaja, kaksi koulutuspäällikköä ja heidän alaisinaan kouluttajia. Tämä työ keskittyy muun Suomen alueeseen, jonka koulutuspäällikkö toimii kouluttajien ja asiantuntijoiden lähimpänä esimiehenä (kuva 1). Kouluttajat on lisäksi jaettu tiimeittäin oman koulutusalan mukaisesti. Kahdella tiimillä on vastuhenkilö, jolla ei ole esimiesasemaa, mutta he osallistuvat myös alan hallinnolliseen työhön sekä suunnittelu- ja kehittämistyöhön.



Kuva 1. Organisaation tiimijako, muu Suomi.

2 OSAAMINEN

Osaaminen koostuu työntekijän ja työn yhdistelmästä ja rakentuu aina siinä tilanteessa, jossa yksilö toimii. Osaaminen on siis tiedon siirtämistä käytäntöön. Usein yksilöllinen ja organisaation osaaminen erotetaan toisistaan. Osaaminen ymmärretään usein vain sellaisina ominaisuuksina ja asioina, jotka ovat mitattavissa ja määriteltävissä. Osaaminen voidaan jakaa toisaalta **yksilön osaamiseen** (luku 2.1), joka kattaa hänen henkilökohtaiset tietonsa, taitonsa, motiivinsa, asenteensa ja muun osaamisensa. Toisaalta osaamista on **organisaation osaaminen** (luku 2.2), joka koostuu yrityksen henkilöstön osaamisesta, joka edelleen muodostaa strategiset osaamiset, avainosaamiset sekä tukiosaamiset. Näistä kaikista muodostuu yhdessä ydinosaaminen, joka lopulta tuottaa kilpailuetua markkinoilla sekä lisäarvoa asiakkaalle. (Hätönen 2011, 9; Sydänmaanlakka 2009, 42; Ojala 2008, 53.)

2.1 Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen muodostuu **tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista**, joiden avulla henkilö pystyy suoriutumaan kulloisestakin työtilanteesta ja siten seurauksena on hyvä työsuoritus. Yksilön osaaminen on tilannesidonnaista ja ennustaakin yksilön käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä. Asenne on tärkeä osa osaamista, kuinka motivoitunut henkilö on tietojaan käyttämään. Syvällinen osaaminen edellyttää yleensä paljon kontakteja ja runsaasti kokemusta. Osaaminen on havainnoitavissa työsuorituksissa. Se on käytännön tietoa eli kykyä toimia, **kompetenssia**. Suomen kielessä on kompetenssille vanhempi, mutta hyvä käsite: **ammattitaito**. Ammattitaito-termi sulkee pois pinnallisen osaamisen ja esimerkiksi **ammattilainen** -käsite viittaa pitkälle edistyneen osaajan varmaan ja taitavaan työskentelyyn. Osaamista kuvataan usein ns. osaamiskäden (kuva 2) avulla, jossa sormet kuvaavat yksilön asennetta, tahtoa, tietoa, koulutusta, taitoja, kokemuksia ja kontakteja. Kämmenen muodostavat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten oppimisvalmiudet ja motivaatio. (Ojala 2008, 50; Sydänmaanlakka 2009, 42 - 43; Viitala 2008, 113; Hätönen 2011, 10 - 11; Hyppänen 2013, 107 - 108.)



Kuva 2. Yksilön osaaminen (mukaillen Ojala 2008, 51)

Osaamista hankitaan monin tavoin. **Tietoja** ja **taitoja** hankitaan perinteisesti koulutuksen ja opiskelun sekä muun lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus on tekemällä hankittua ja toisaalta myös hiljaista tietoa, jota käsitellään jäljempänä. Samakin **koulutus** ja kokemus voi ilmetä eri henkilöillä eri tavoin, riippuen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Persoonallisuus, **asenteet** ja tunneäly kuuluvat **henkilökohtaisiin ominaisuuksiin** ja vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset sopeutuvat erilaisiin tilanteisiin ja tulevat toimeen itsensä sekä muiden kanssa. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia sekä nähdä ja ymmärtää mahdollisuudet. Myös henkilön motiivit sisältyvät henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 50 - 51.)

Osaaminen on nykyisin yhä enemmän tiimityötä, asiantuntijoiden tulee **verkostoitua** toisten asiantuntijoiden ja esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Yhä suurempi osa osaamisestamme sijaitsee ja muotoutuu erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. Asiantuntijuus onkin myös kykyä luoda uutta osaamista yhdessä toisten asiantuntijoiden kanssa. Tietoa on tarjolla niin paljon, että harva hallitsee kaikkea tarvitsemaansa tietoa yksin. Tässä tuleekin apuun tietotekniikan hallinta, joka voidaan katsoa myös yhdeksi merkittäväksi osaamisen osa-alueeksi, kuinka hyvin henkilö pystyy hyödyntämään tietotekniikan mahdollisuuksia ja jopa moninkertaistaa osaamisensa yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. (Ojala 2008, 51 - 52; Sydänmaanlakka 2009, 43.)

Osaamisesta on tullut yksilöille selviytymiskeino ja oikeastaan ainoa työsuhdeturva. Elämän kestäviä työsuhteita ei enää ole, mikään organisaatio ei voi nopeasti muuttuvassa maailmassa

enää sellaista taata. Yksilölle ainoa keino taata omat työllistymismahdollisuutensa, on pitää jatkuvasti huolta omasta osaamisestaan. Työmarkkina-arvo määrittyy osaamisen kautta. Kun henkilöllä on tarjota osaamista, josta jokin organisaatio on valmis maksamaan kohtuullisen korvauksen, hän voi olla suhteellisen turvallisissa mielin. Yksilön tulisikin jatkuvasti huolehtia osaamisensa ajantasaisuudesta, on parempi tunnistaa itse oman osaamisensa mahdolliset puutteet, kuin odottaa, että työnantaja tai asiakkaat huomaavat ne. Siinä vaiheessa voi olla jo liian myöhäistä. (Sydänmaanlakka 2007, 169.)

Puhutaan ns. psykologisesta työsopimuksesta. Aiemmin sopimus perustui molemminpuoliseen luottamukseen ja lojaalisuuteen. Nykyisin lojaalisuutta esiintyy harvemmin enää työnantajien tai työntekijöidenkään puolelta, työnantaja voi irtisanoa kokeneitakin työntekijöitä ja työntekijät ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa nopeastikin. Nykyisin psykologinen työsopimus perustuu osaamiselle. Työntekijä olettaa, että työnantaja on valmis panostamaan hänen osaamisensa kehittämiseen ja näin huolehtimaan hänen työmarkkina-arvonsa säilymisestä. Vastavuoroisesti työntekijä on sitoutunut työpaikkaansa ja lojaali työnantajaansa kohtaan. Työnantaja puolestaan olettaa, että työntekijä on sitoutunut ja jatkuvasti valmis pitämään osaamisensa ajan tasalla. Työnantaja on valmis luomaan puitteet osaamisen kehittämiseksi, mutta odottaa työntekijältä myös aktiivista, omaehtoista ja itsenäistä osaamisensa kehittämistä. On tärkeää, että sekä työnantaja että työntekijä ymmärtävät psykologisen työsopimuksen tuomat velvoitteet ja vastuut, koska vain siten sopimus voi käytännössä toimia. (Sydänmaanlakka 2007, 169 - 170; Hyppänen 2013, 114.)

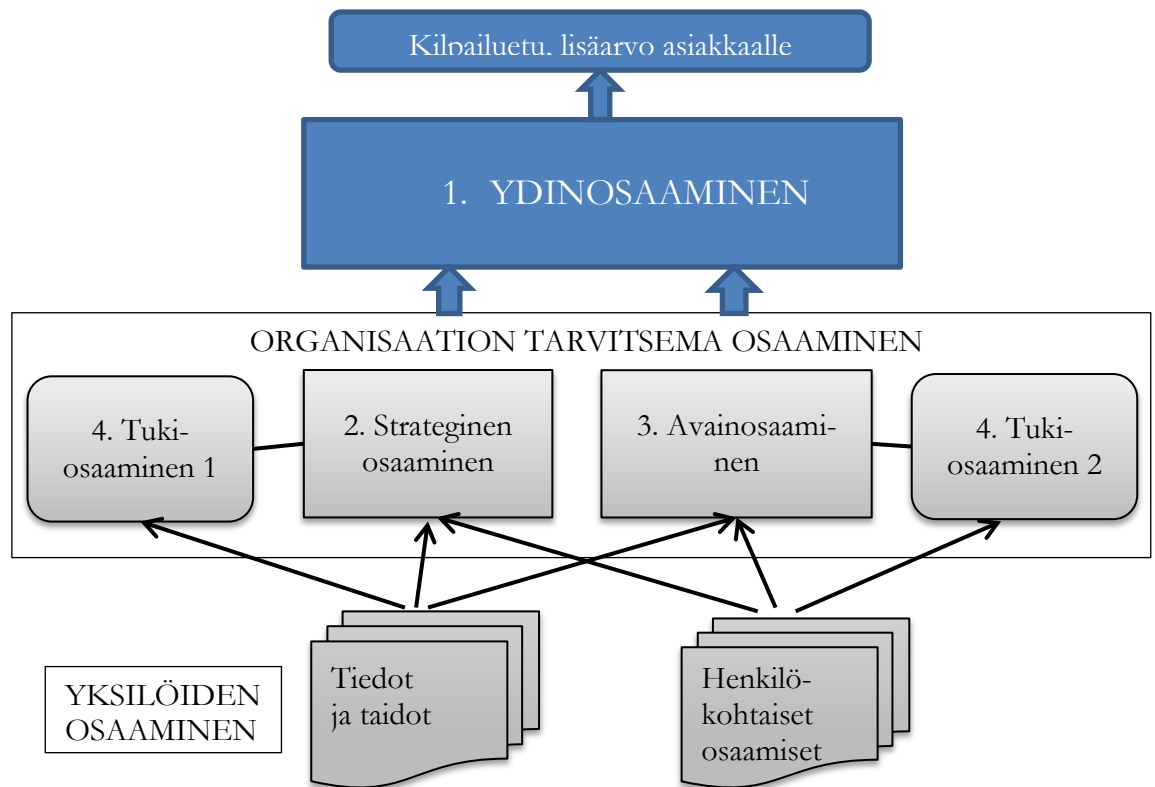
2.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen voidaan määritellä organisaation yhteiseksi näkemykseksi, käsitykseksi toiminnan kannalta tärkeistä asioista tai yhteisesti omaksutuiksi toimintatavoiksi sekä prosesseiksi, jotka ovat juurtuneet organisaation toimintatavoiksi. Organisaation osaaminen on dataa, informaatiota ja tietoa. Kun yksilöt yhdistävät, jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi, muuttuu yksilöiden osaaminen organisaation toiminnaksi. Se pitää sisällään myös organisaation toimintatavat ja -kulttuurin sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset verkostot. Organisaatiolla tulee olla rakenteet, jotka mahdollistavat osaamisen yhdistämisen, jakamisen, kehittämisen ja käyttämisen. Hajallaan olevissa organisaatioissa organisaation osaaminen muodostuu hajautuneesta asiantuntijuudesta, jota pitää erilaisilla rakenteilla ja johtamistyöllä saattaa yhteen. Rakenteita

voidaankin pitää organisaation osaamisen kannalta keskeisempänä kuin yksittäisen henkilön osaamista. (Ojala 2008, 53; Sydänmaanlakka 2009, 65.)

Organisaation osaaminen voidaan jakaa esimerkiksi **1) ydinosaamiseen, 2) strategiseen osaamiseen, 3) avainosaamiseen ja 4) tukiosaamisiin** (kuva 3). Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. Se on aina organisaation osaamista, eikä ole koskaan sidottu vain yhteen henkilöön. Ydinosaamisen mahdollistava resurssi kuitenkin muodostuu yrityksen ihmisissä olevasta tiedosta, taidosta ja tahdosta eli ns. henkisestä pääomasta. Ydinosaaminen on osaamisen, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, jonka ansiosta yritys on kilpailukykyinen. Ydinosaamiset ovat yrityksessä resurssi, jotka ovat osa yrityksen strategian johtamista ja strategian perusta. Toisaalta ydinosaamisajattelua on kritisoitu jäykkyydestä ja nopeassa muutoksessa yritykset ovatkin yhä enemmän keskittyneet strategisten osaamisen kehittämiseen. Osaaminen, joka on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on strategista osaamista. (Ojala 2008, 53 - 57; Viitala 2008, 37; Sydänmaanlakka 2009, 65.)

Kaikki osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää, on yrityksen tai organisaation avainosaamista. Kaikki osaaminen ei ole kuitenkaan yhtä tärkeää ja sellaista osaamista nimitetään tukiosaamiseksi. Tukiosaaminen puolestaan avainosaamista, jota tarvitaan tukemaan strategista osaamista tai sen käyttöä. Toisaalta voidaan puhua myös **geneerisestä** tai **yleisosaamisesta**, joka voidaan jopa ulkoistaa. Tällaisia ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon tai tietotekniikan tietyt tehtävät. Luokittelu riippuu kuitenkin toimialasta, toisen yrityksen geneerinen osaaminen voi olla toiselle yritykselle keskeistä strategista osaamista. (Ojala 2008, 53 - 57; Viitala 2008, 37; Sydänmaanlakka 2009, 65.)



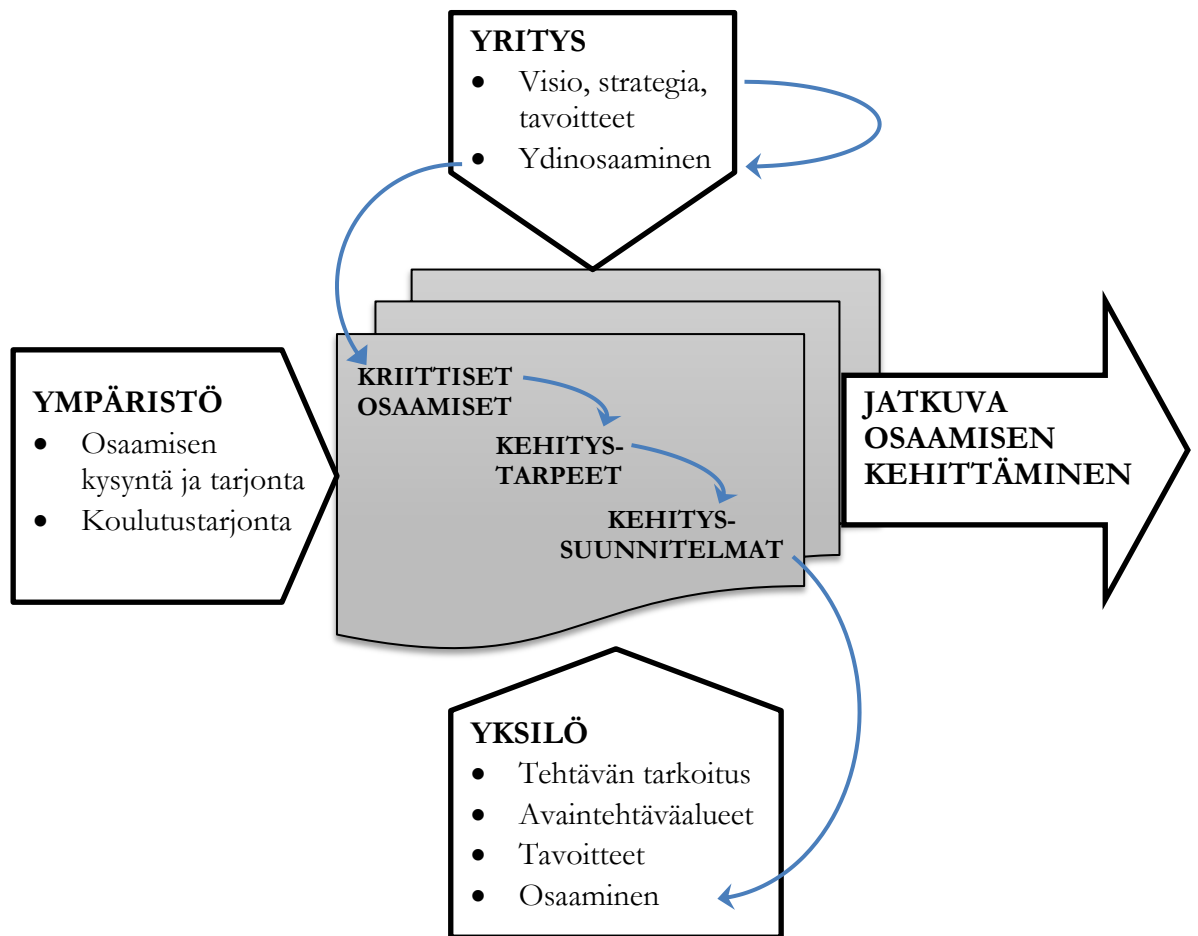
Kuva 3. Organisaation osaamisen muodostuminen (mukaillen Ojala 2008, 55)

Osaaminen voidaan jakaa myös **ydinosaamiseen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvään osaamiseen, työelämäosaamiseen sekä substanssiosaamiseen**. Organisaation ydinosaaminen on organisaatiolle tyypillistä ja laaja-alaisesti omaksuttua osaamista. Ydinosaaminen tekee organisaatiosta ympäristössään yliveraisen. Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvään osaamiseen sisältyvät arvot, työntekijöiden yhteiset uskomukset, työskulttuuri ja käyttäytymisnormit. Edellä mainittuun sisältyy mm. laatuosaaminen. Työelämäosaaminen taas edustaa yleistä työelämän tehtävissä tarvittavaa osaamista. Tämä hankitaan yleensä jo peruskoulutuksessa, mutta sitä tulee kehittää ympäristön muutosten myötä. Eriytyvä ammatillinen osaaminen eli substanssiosaaminen sisältää työssä suoriutumisen kannalta välttämättömiä osaamisalueita. Työelämässä tämä tarkoittaa aiemmin opitun laajentamista ja syventämistä. (Hätönen 2011, 14 - 15.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja kehittämään jatkuvasti suorituksiaan. Se on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Organisaatiossa laaditaan organisaation, tiimien ja yksilöiden kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön mahdollisimman tehokkaasti. Yhdenkään yrityksessä työskentelevän henkilön osaamisen kehittäminen ei ole riippumatonta yrityksen päämääristä ja menestymisen ehdoista. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. (Sydänmaanlakka 2009, 63; Viitala 2008, 14-16, 37 - 38.)

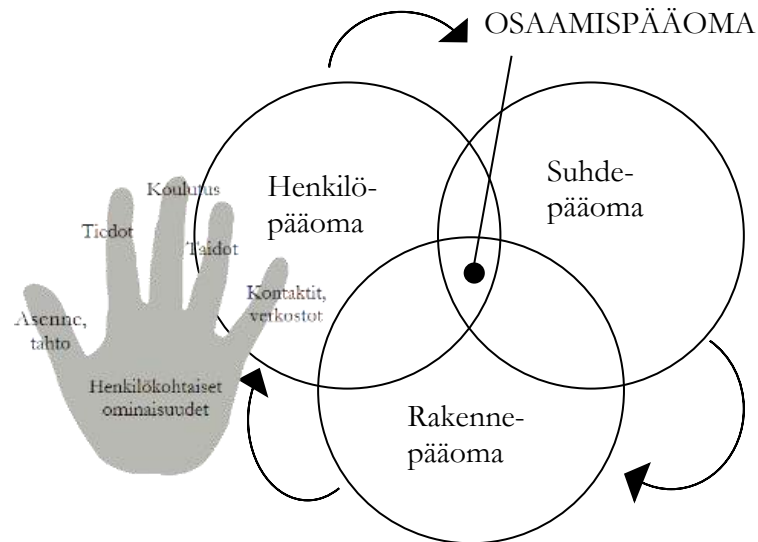
Kaikkien organisaatioiden olemassaolon oikeutus perustuu niiden kykyyn tyydyttää joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeita. Näiden tarpeiden tyydyttäminen vaatii tiettyjen resursien ja osaamisen käyttöä. Osaamisen johtaminen liittyy yrityksen strategiaan ja pohjautuu syvälliseen strategiseen ajatteluun. Organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen määritellään lähtien organisaation visioista, strategista ja tavoitteista. Yrityksen strategisen tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä yrityksen kaikilla tasoilla. Lähtökohtana on määritellä, millä ”alavisioilla” ja ”alastrategioilla” yrityksen visiota ja strategioita tuetaan ja minkä tavoitteiden kautta sekä millä keinoilla niihin käytännön tasolla mennään. Näissä puitteissa voidaan sitten prosessi-, toiminto- tai yksikkökohtaisesti kysyä, mitä osaamista sen tavoitteiden ja päämäärien tavoittelussa onnistuminen vaatii. Osaaminen kulminoituu yksilöön, hänen tehtävänsä, tavoitteisiinsa ja osaamiseensa. Ympäristötekijät vaikuttavat, onko osaamista tarjolla riittävästi esim. rekrytointien kautta ja minkälaista koulutustarjontaa alueella on. Jatkuvan osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. Nämä tekijät yhdessä muodostavat osaamisen johtamisen viitekehyksen (kuva 4). (Kamensky 2008, 26; Sydänmaanlakka 2009, 63, 65; Sydänmaanlakka 2007, 131 - 132; Viitala 2008, 15; Hätönen 2011, 6.)



Kuva 4. Osaamisen johtamisen viitekehys (mukaiillen Sydänmaanlakka 2007, 132)

3.1 Osaamispääoma

Osaamisen johtamista voidaan tarkastella myös **osaamispääoman** kautta. Osaamispääoma kuuluu ns. aineettomaan pääomaan ja muodostaa siitä tärkeimmän osan. Kaplan & Norton toteavat, että yrityksen arvosta 75% perustuu aineettomaan pääomaan. Strategian laatimises- sa ja toteutuksessa tulee siten keskittyä erityisesti aineettoman pääoman kehittämiseen. Osaamispääoma muodostuu henkilö- ja suhdepääomasta ja käsite osaamispääoman johtaminen tarkoittaa edellä mainittujen pääomien johtamista. Yksit- täisen henkilön osaaminen kytkeytyy osaksi osaamispääomaa henkilö- ja suhdepääoman kautta (kuva 5). (Ojala 2008, 47, 60; Viitala 2008, 97; Kaplan & Norton 2004.)



Kuva 5. Osaamispääoma (mukaillen Ojala 2008, 58, 60)

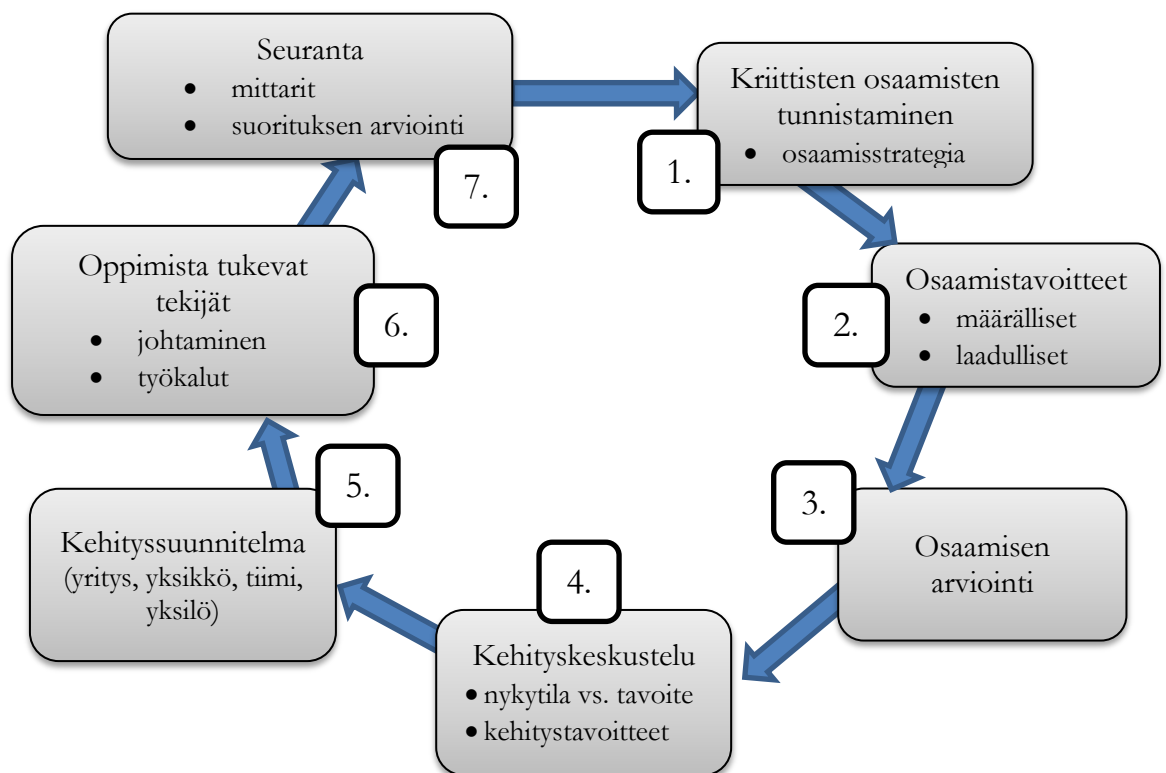
Henkilöpääoman (inhimillisen pääoman) muodostavat ihmiset, heidän osaamisensa ja halunsa käyttää osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöpääomaa kuvattaessa henkilöstöä voidaan kuvata määrällisesti ja laadullisesti. Määrällisesti kuvataan esim. henkilöstön määrää, ikää, koulutustaustaa, kokemusta ja vaihtuvuutta. Laadullisesti henkilöstöä voidaan kuvata esim. henkilöstön osaamisen, oppimismotivaation, sitoutumisen, keskinäisten vuorovaikutussuhteiden, osaamisen jakamisen ja keskinäisen avunannon kautta. (Ojala 2008, 47, 58 - 59, 85; Viitala 2008; 98.)

Rakenteet ohjaavat ihmisten toimintaa organisaatioissa. **Rakennepääomaan** sisältyvät järjestelmät, joiden avulla osaamista hankitaan, kehitetään, hallitaan, hyödynnetään ja jaetaan. Lisäksi siihen kuuluvat rakenteet, joilla tuetaan osaamisen liikkumista, siirtymistä ja hyödyntämistä. Rakennepääomaan voidaan nähdä kuuluvan kaikkien yrityksen toimintaa järjestävät ja koossa pitävät puitteet. Näihin kuuluvat organisaatorakenne, tuotantoteknologia, tietojärjestelmät ja prosessit. Lisäksi rakennepääomaan kuuluvat organisaation arvot, kulttuuri ja toimintafilosofiat. (Ojala 2008, 60; Viitala 2008, 99.)

Suhdepääomaan kuuluvat kaikki yrityksen sidosryhmät, eli asiakkaat, yhteistyökumppanit ja alihankkijat. Suhdepääoma kattaa myös sopimukset asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Suhdepääomaan liittyvät myös yrityksen brändi ja imago, ammattisalaisuudet ja muut immateriaalioikeudet. Suhdepääoman kaikista kriittisin elementti ovat hyvät ja luottamukselliset asiakassuhteet. (Ojala 2008, 63 - 64; Viitala 2008, 98 - 99.)

3.2 Osaamisen johtamisen prosessi

Jotta osaamisen johtamisen prosessia voidaan hallita tehokkaasti, on vastattava muutamaiin peruskysymyksiin. On pohdittava, onko organisaatiossa määritelty ydinosaamiset? Onko jokaisella tiimillä tai osastolla osaamisen kehittämissuunnitelma? Onko tämän lisäksi myös jokaiselle työntekijälle laadittu henkilökohtainen kehittämissuunnitelma? Lisäksi tulee pohtia, onko kaikki verkostoissa oleva osaaminen hyödynnetty tehokkaasti ja tuetaanko osaamisen kehittämistä esim. sähköisten työkalujen avulla. Koko osaamisen johtamisen prosessi voidaan esittää kuvan 6 mukaisena. Prosessi muodostuu osaamistarpeiden tunnistamisesta, tavoitteiden asettamisesta, nykytilan arvioinnista, kehityssuunnitelmien laadinnasta eri organisaatiotasolle, menetelmien ja yhteistyökumppanien valinnasta, osaamisen hankinnasta sekä oppimista tukevasta johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2009, 66 - 67; Hyppänen 2013, 115.)



Kuva 6. Osaamisen johtamisen prosessi (Mukaillen Hyppänen 2013, 116)

Osaamisen johtamisen prosessi (kuva 6) käynnistyy strategian pohjalta, **kriittisten osaamisalueiden tunnistamisesta**, joka muodostaa myös pohjan osaamisstrategialle. Näille osaamisalueille laaditaan **osaamistavoitteet**, jonka yhteydessä pohditaan, minkälaista osaamista organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan. Seuraavaksi **arvioidaan nykyistä osaamista or-**

ganisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla: Mihin asioihin on erityisesti panostettava ja mitä osaamistavoitteet käytännössä tarkoittavat henkilöstön kannalta? Osaamisen arvioinnin perusteella saadaan selville nykyisen osaamisen tilanne sekä tulevaisuuden osaamistarpeet. Tämän jälkeen voidaan valita kehittämistoimenpiteet, tukea oppimista ja seurata sekä arvioida oppimistuloksia. **Kehityskeskusteluissa** osaamisen tarpeita peilataan henkilön kehittymistarpeisiin. Kehityskeskusteluiden jälkeen **laaditaan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat**, joihin kirjataan kehitystavoitteet ja toimenpiteet. **Esimies tukee alaistensa oppimista päivittäisessä johtamisessaan** antamalla heille mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan riittävän haastavissa työtehtävissä. Lisäksi voidaan käyttää työkaluja, jotka auttavat oppimisessa, esim. verkko-oppimisympäristöt. Viimeisenä vaiheena **toteutetaan seuranta**, jossa arvioidaan saatuja tuloksia ennalta asetettujen mittarien valossa. (Hyppänen 2013, 116; Ojala 2008, 88; Sydänmaanlakka 2009, 67.)

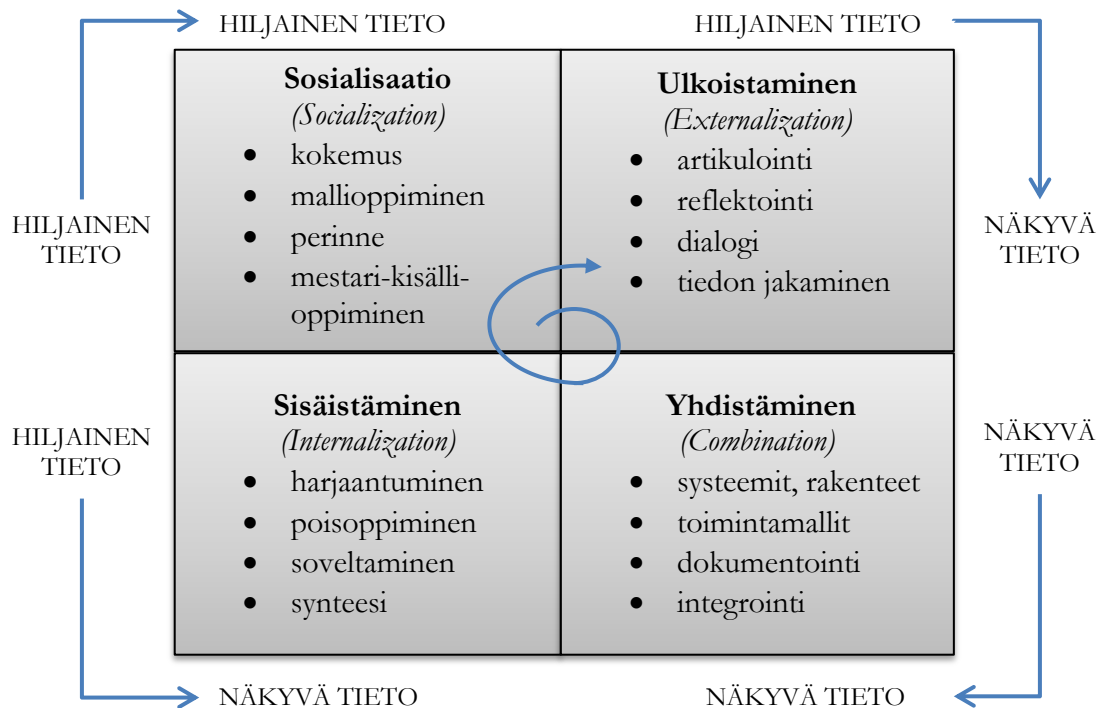
3.3 Hiljainen tieto

Olellisena osana osaamisen johtamisen prosessissa on ns. hiljaisen tiedon merkitys. Tieto voidaan jakaa piilevään (tacit) ja havaittavaan (explicit) tietoon. Piilevää, eli hiljaista tietoa ei ole dokumentoitu, ja sitä on vaikea siirtää muille tehokkaasti. Havaittava, eli näkyvä tieto taas on luonteeltaan objektiivista, muodollista ja dokumentoitua ja sitä on helppo siirtää organisaation sisällä. Hiljaisen tiedon merkityksen toivat esille Nonaka & Takeuchi 1995 julkaistussa teoksessaan ”The Knowledge-Creating Company” ja jo tätä aiemmin, vuonna 1983, käsitteen ”tacit knowledge” esitteli Michael Polanyi. Hiljaisen tiedon ja kokemuksen katoaminen on lisääntynyt sitä mukaa, kun työyhteisöjen henkilöstö on ikääntynyt ja eläköitynyt. Tämä on paikoitellen synnyttänyt osaamisongelman, koska ääneen sanomatonta tietoa on vaikea pukea sanoiksi. (Sydänmaanlakka 2009, 67; Viitala 2008, 131; Sydänmaanlakka 2007, 180; Ojala 2008, 26.)

Hiljainen tieto perustuu ihmisten arvoihin, ihanteisiin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, tietotaitoon, kokemukseen ja intuitioon. Perinteisesti hiljainen tieto on ollut ammattitaidon tärkeä osa. Sen merkitys korostuu erityisesti ammattityöntekijöiden töissä sekä asiakaspalvelutehtävissä. Hiljaisen tiedon merkitys korostaa osaamisen johtamisen tarvetta organisaatioissa, eli hiljaisen tiedon takia joissain organisaatioissa koko osaamisen johtaminen on todettu tärkeäksi asiaksi. Hiljaista tietoa on systemaattisesti kerättävä ja prosessia ohjattava, koska tieto ei siirry itsestään konkareilta nuoremmalle sukupolvelle. Prosessiin on syytä varata aikaa, esimerkiksi työntekijän eläköityessä voi olla tarpeen, että hänen kanssaan työskentelee

tehtävään perehtyvä työntekijä jopa kuukausia rinnakkain. (Ojala 2008, 26, 52; Viitala 2008, 134.)

Hiljaista tietoa voidaan organisaatiossa siirtää mm. Nonakan & Konnon 1998 esittelemällä SECI-mallilla (kuva 7). SECI tulee sanoista Socialization (sosialisaatio), Externalization (ulkoistaminen), Combination (yhdistäminen) ja Internalization (sisäistäminen). Uusi työntekijä oppii havainnoimalla osaavia ja kokeneita työntekijöitä, eli malli- ja kokemusoppimalla, jota kutsutaan sosialisaatioksi. Ulkoistamisvaiheessa työyhteisön jäsenet keskustelevat ja luovat näin uusia toimintatapoja. Yhdistämisvaiheessa edellisten vaiheiden tulokset siirtyvät järjestelmiksi, toimintasäännöiksi ja muiksi näkyviksi ohjeiksi toiminnalle. Sisäistämisen vaiheessa yksilö ottaa uudet toimintatavat käyttöönsä omassa työssään. (Hyppänen 2013, 112 - 113; Viitala 2013, 176 - 177.)



Kuva 7. SECI-malli, tiedon muuttumisen vaiheet (mukaihen Hyppänen 2013, 113; Viitala 2013, 177)

Hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin ei kuitenkaan aina kaikista yrityksistä huolimatta onnistu. Tiedon siirtämistä estävät mm. organisaatioiden henkilöstökysymykset. Jos yrityksessä käydään YT-neuvotteluita tai on jo toteutettu henkilöstövähennyksiä, työntekijät saattavat pantata tietoa itsellään. Ihmiset pyrkivät suojaamaan asemansa säilyttämällä itsellään mahdollisimman paljon arvokasta tietoa. Tiedon jakaminen ei motivoi, koska se voi johtaa jonkin

toisen henkilön aseman vahvistumiseen. Oma selustaansa voi yrittää turvata pitämällä osaamisensa ainutlaatuisena. Huono työilmapiiri voi myös estää tiedon jakamista työyhteisössä. (Viitala 2008, 132.)

Hiljainen tieto lähtee yksilöistä, mutta myös tiimeillä ja organisaatioilla on hiljaista tietoa. Näkyvää tietoa ovat mm. ohjeet, toimintatavat ja prosessikuvaukset. Hiljaista tietoa ovat ”rinnakkaisorganisaation” toiminta, kirjoittamattomat säännöt (ns. talon tavat), tarinat sekä piiloasenteet ja -arvot. Organisaatioiden hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka kollektiivisesti tiedostetaan, mutta jota ei koskaan pueta sanoiksi. Tiedetään vain, että näin toimitaan. Tiimin osaaminen on usein niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei vielä ole dokumentoitu. Tiimin tärkeä tehtävä onkin muuntaa oma osaamisensa havaittavaksi tiedoksi ja muuntaa se koko organisaation osaamiseksi. (Ojala 2008, 53; Sydänmaanlakka 2009, 65.)

3.4 Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa

Esimiehellä on oltava hyvä oman alansa ammattitaito ja asiantuntemus, jotta hän pystyy johtamaan oman tiimensä tai yksikkönsä osaamista. Lisäksi esimieheltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, kehittävää otetta työhön sekä kykyä arvioida omaa toimintaansa. Keskeistä on myös omalla esimerkillä johtaminen. Esimiehen pitää myös ymmärtää oma roolinsa liiketoiminnan kehittäjänä ja osaamisen varmistajana. Osaamista ei kuitenkaan voi johtaa ilman organisaation ja ylemmän johdon tukea. (Hyppänen 2013, 131.)

Esimiehellä on neljä päätehtävää osaamisen johtamisessa. Hän toimii suunnannäyttäjänä, joka määrittelee, millä osa-alueilla tarvitaan lisää osaamista jatkossa, mille asioille on kysyntää, mikä on tärkeää jatkossa ja mihin organisaatio on menossa. Toiseksi esimiehen tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä. Oppimista edistävät turvallisuuden tunne sekä myönteinen ja avoin ilmapiiri, joka edistää osaamisen jakamista. Myönteisessä ilmapiirissä myös ongelmia ja virheitä uskalletaan käsitellä oppimista edistävästi. Kolmantena tehtävänä esimiehellä on oppimisprosessien tukeminen, eli käytännössä yksilöiden ja koko yksikön kehittymisen tukeminen. Tähän sisältyvät mm. kehityskeskustelut, joiden tarkoituksena on nivoa yhteen yksilöiden kehittymistoiveet sekä organisaation kehittymistarpeet. Neljänneksi, esimiehen on johdettava omalla esimerkillään. Esimiehen tekemisillä - tai tekemättä jättämisillä - on suuri merkitys osaamisen kehittymiselle ja hyödyntämiselle. Esimiehen tehtävät osaami-

sen johtamisessa käytännön tasolla voidaan esittää kuvan 8 mukaisesti. (Viitala 2005, 160 - 165; Hyppänen 2013, 131 - 132.)

Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa

- osaamiskartoitusten laatiminen tiimin kanssa
- osaamisen kehittämisen suunnittelu yhdessä tiimin kanssa
- kehittämis- ja koulutustoimenpiteiden suunnittelu
- henkilöstön koulutustarpeiden ja kehittymishalukkuuksien selvittäminen kehityskeskusteluissa
- tarjolla olevista kehittymismahdollisuuksista kertominen
- alaisten kannustaminen kehittämään itseään sovitun mukaisesti
- hyvin suoritusten huomioiminen ja palautteen antaminen
- rakentavan palautteen antaminen kannustavasti ja kehittäen

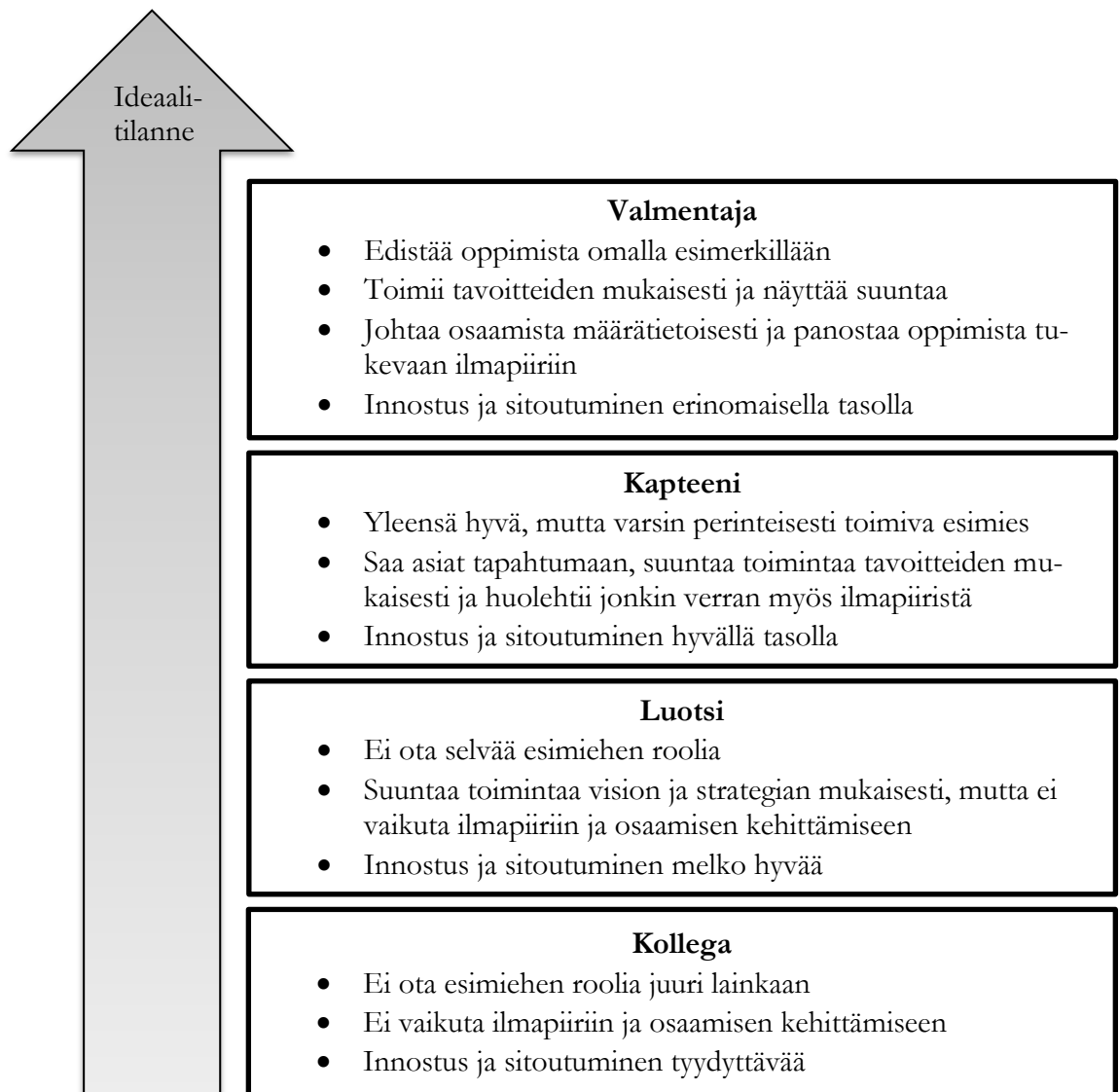
Kuva 8. Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa (Hyppänen 2013, 132)

Esimiehet voidaan luokitella johtamistyyliensä mukaisesti neljään ryhmään, millä tasolla he osaamisen johtamista toteuttavat (kuva 9). Ensimmäisen ryhmän muodostavat **kollegat**, jotka johtavat alaisiaan lähinnä omalla esimerkillään. Heidät voi nähdä pikemminkin kanssatyöntekijöinä kuin esimiehinä ryhmässään. He eivät tuo erityisen aktiivisesti esille tavoitteita tai nosta yleiseen keskusteluun kehitettäviä kohteita, eivätkä pyri vaikuttamaan ilmapiiriin tai edistämään osaamisen kehittämistä ryhmässä. (Viitala 2005, 168 - 179; Hyppänen 2013, 133.)

Seuraavan ryhmän muodostavat **luotsit**, jotka toimivat hyvin samankaltaisesti kuin kollegat, eli hekään eivät ota selvästi esimiehen roolia ryhmässään. He kuitenkin ovat työstään innostuneita ja muutoksiin sitoutuneita. Luotsit painottavat suunnan selkiyttämiseen, eli he painottavat strategian ja vision mukaista osaamista. He eivät kuitenkaan panosta esimerkiksi ilmapiirin kehittymiseen. (Viitala 2005, 168 - 179; Hyppänen 2013, 133.)

Kolmannen ryhmän muodostavat **kapteenit**, jotka erotuksena luotseihin huolehtivat jonkin verran enemmän myös ilmapiirin kehittämisestä. Heidät voidaan nähdä ”perushyvinä”, työhönsä sitoutuneina esimiehinä, joiden ohjauksessa asiat sujuvat, mutta jotka eivät kuitenkaan panosta osaamisen kehittämiseen ja uusiutumiseen riittävästi. (Viitala 2005, 168 - 179; Hyppänen 2013, 133.)

Neljännän ryhmän ja ylimmän tason muodostavat **valmentajat**, jotka edistävät oppimista omalla esimerkillään, toimivat suunnannäyttäjinä, huolehtivat oppimista edistävästä ilmapiiristä sekä tukevat myös konkreettisesti oppimisprosesseja. Heidän työskentelynsä on lähimpänä ideaalitulannetta ja he toimivat aktiivisesti kaikilla osaamisen johtamisen osa-alueilla. (Viitala 2005, 168 - 179; Hyppänen 2013, 133.)

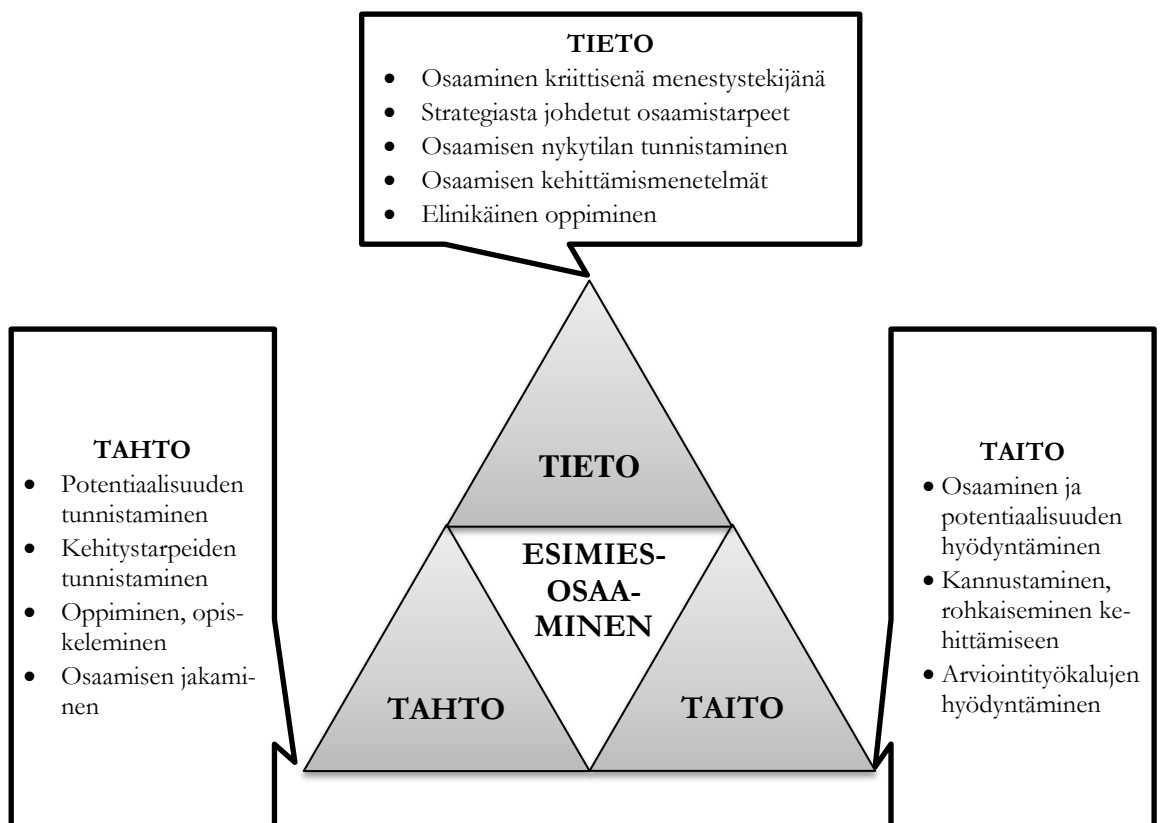


Kuva 9. Osaamisen johtamisen tyytit (Viitala 2005, 168 - 179)

Ideaalilla, eli valmentavalla tavalla toimiva esimies tunnistaa mikä on ainutlaatuista kussakin ihmisessä ja hyödyntää näitä vahvuuksia. Valmentavalla tavalla toimiva esimies ei anna valmiita vastauksia, vaan asettaa kysymyksiä, joiden avulla hän edistää alaiensa ajattelua. Tällä tavoin hän myös auttaa alaisiaan parempiin suorituksiin. Esimies raivaa oppimisen esteitä organisaatiossa ja antaa myös alaisille vastuuta heidän omasta kehittymisestään. Esimies an-

taa palautetta alaisilleen sekä kysyy, kuuntelee ja keskustelee alaitensa kanssa työstä, toimintatavoista sekä tavoitteista. (Hyppänen 2013, 133.)

Esimiesosaamisen osaamisen johtamisessa voi tiivistää kuvan 10 mukaisesti. Esimiesosaaminen muodostuu **tiedosta, tahdosta ja taidosta**. Tieto on sitä, että esimies ymmärtää osaamisen keskeisenä menestystekijänä ja osaa johtaa strategiasta osaamistarpeet. Hän tunnistaa osaamisen nykytilan sekä hallitsee osaamisen kehittämisen menetelmiä. Hän ymmärtää elinikäisen oppimisen periaatteen. Tahto on puolestaan sitä, että esimies pystyy tunnistamaan alaisissaan piilevän potentiaalin sekä tunnistamaan heidän kehittymistarpeensa. Esimies luo ilmapiirin, joka tukee alaisia oppimaan ja opiskelemaan sekä jakamaan osaamistaan ryhmässä. Taito muodostuu siitä, että esimies osaa hyödyntää alaitensa potentiaalia mahdollisimman laajasti sekä kannustaa ja rohkaisee heitä edelleen kehittämään osaamistaan. Hyvä esimies osaa myös taidokkaasti hyödyntää erilaisia osaamisen arvioinnin työkaluja.

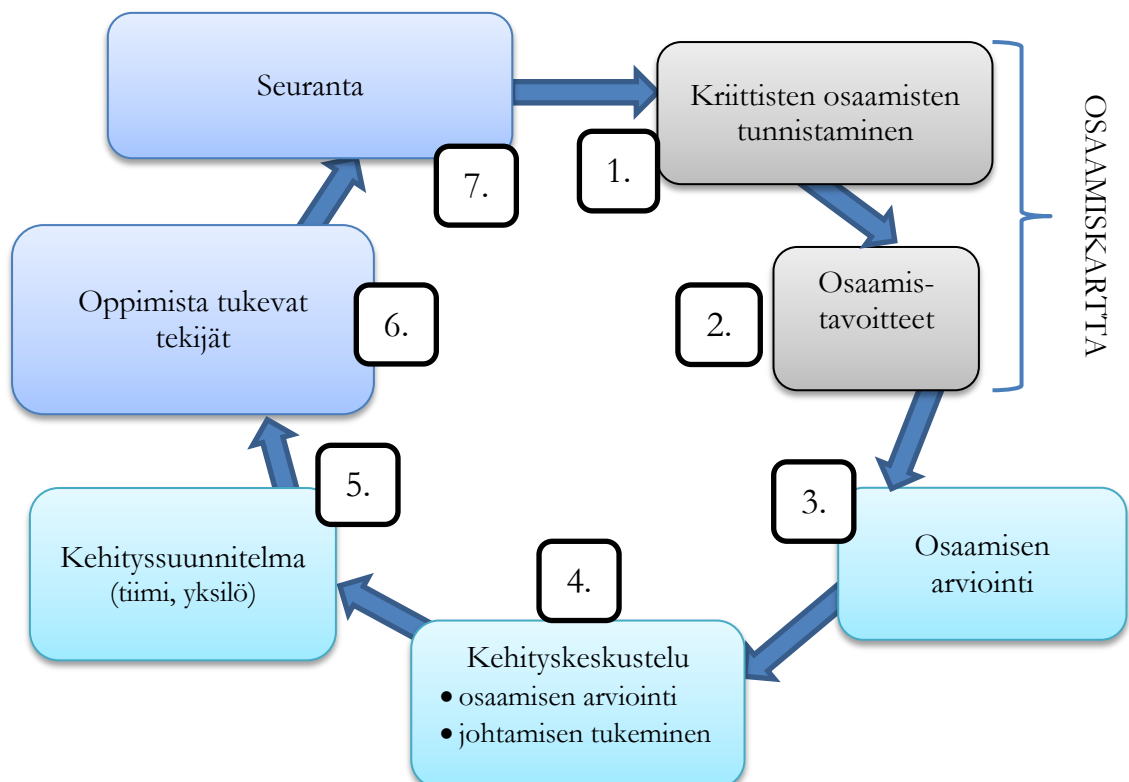


Kuva 10. Esimiesosaaminen ja osaamisen johtaminen (Hyppänen 2013, 136)

4 OSAAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Kohdassa 3.2, osaamisen johtamisen prosessi, käsiteltiin seitsemään vaiheeseen jaettua osaamisen johtamisen prosessia. Tämä kehittämistyö keskittyy vaiheiden 3, 4 ja 5 kehittämiseen, eli **osaamisen arviointiin, kehityskeskusteluihin ja kehityssuunnitelmien laadintaan**. Tähän prosessiin liittyvät **osaamiskartat**, jotka muodostavat pohjan tarvittavan osaamisen määrittelylle sekä osaamisen arvioinnille. Kehittämisen käytännön työkaluna toimivat erilaiset ja monipuoliset **osaamisen kehittämisen menetelmät**.

Kehityskeskustelut ovat niin tärkeä aihe, että ne ovat eritetty omaksi luvukseen (luku 4.3). Paitsi että kehityskeskustelut ovat osa osaamisen arviointia, ne ovat tärkeä johtamisen väline. Kohdeorganisaatiossa ei ole tällä hetkellä käytössä olevaa kehityskeskustelujärjestelmää, joten yhtenä tämän työn tavoitteena on luoda edellytyksiä kehityskeskustelujärjestelmän käyttööntoimittamiselle. Seuraavassa käydään kuitenkin läpi vielä koko prosessin seitsemän vaihetta teoriakirjallisuuden näkökulmasta.



Kuva 11. Kehittämistyön painotukset (vaiheet mukaillen Hyppänen 2013, 116.)

Osaamisen kehittämisen pohjan luovat organisaation visio, strategia ja toiminnan tavoitteet. Näiden pohjalta määritellään organisaatiossa **kriittiset osaamiset ja osaamistavoitteet** eli konkreettisesti organisaatiossa tarvittava osaaminen. Apuna tarvittavan osaamisen määrittelyssä on **osaamiskartta**, joka pitää sisällään tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Osaamiskartan laatimisen jälkeen tehdään linjaukset kehittämisestä. Tämän jälkeen toteutetaan **osaamisen arviointi**, joka voidaan tehdä esim. itsearviointina, kehityskeskusteluiden pohjalta tai 360°-arviointina. (Hätönen 2011, 16 - 17.)

Osaamisen arvioinnin ja **kehityskeskusteluiden** tuloksena syntyvät **kehityssuunnitelmat**. Tavoitteista riippuen, laaditaan koko organisaatiota koskevat kehityssuunnitelmat sekä kullekin yksikölle tai tiimille omat suunnitelmat. Tästä jatketaan edelleen yksilöiden kehityssuunnitelmien laadintaan. Varsinainen kehittäminen toteutetaan mm. perehdyttämällä työhön, kouluttamalla henkilöstöä sekä hyödyntämällä muita monipuolisia kehittämismenetelmiä. (Hätönen 2011, 16 - 17.)

Tärkeää on myös, että **esimies tukee oppimista päivittäisessä johtamisessaan. Kehittämisen arviointia ja tulosten seuranta** ei sovi myöskään unohtaa. Kehittämisen arvioinnissa arvioidaan mm. henkilöstön reaktioita ja tyytyväisyyttä kehittämiseen, seurataan oppimistuloksia, toiminnan muutoksia sekä muita tuloksia ja vaikutuksia organisaation toimintaan. Laaditaan yhteenveto, jonka perusteella tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä. Arviointien pohjalta tehdään tiivistelmät, joita voidaan hyödyntää seuraavalla osaamisen kehittämisen kierroksella. (Hyppänen 2013, 116; Hätönen 2011, 16 - 17.)

4.1 Osaamiskartta

Osaamiskartta luo kokonaiskuvan organisaatiossa olevasta osaamisesta. Osaamiskarttaan kuvataan ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi osaamiskarttaan sisällytetään osaamisen tasokuvaukset avuksi osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Osaamiskartta antaa mahdollisuuksia työntekijöille osaamisensa itsearviointiin, kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Osaamiskartta antaa raamit henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arvioinnissa. Se auttaa myös uusien henkilöiden rekrytoinnissa. Osaamiskartta kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Tällöin sitä käytännössä myös hyödynnetään, eikä se ole vain hieno, mutta liian monimutkainen työkalu. (Hätönen 2011, 18; Salojärvi 2009, 152.)

Osaamiskartan tavoitteena on usein saada organisaation vaatima tulevaisuuden osaaminen sellaiseen muotoon, että kehityssuunnitelmien laadinta on mahdollista, niin yksilö-, ryhmä-, kuin organisaatiotasolla. Jokainen yksilö voi pitää yllä omaa osaamiskarttaansa ja kehittää osaamistaan sen pohjalta. Osaamiskartta voidaan laatia niin tietyn henkilöstöryhmän (esim. esimiehet tai sihteerit) osaamisalueista, tietyn tiimin osaamisalueista tai jostain erikseen valituista osaamisalueista, kuten johtamisosaamisesta. (Hätönen 2011, 18.)

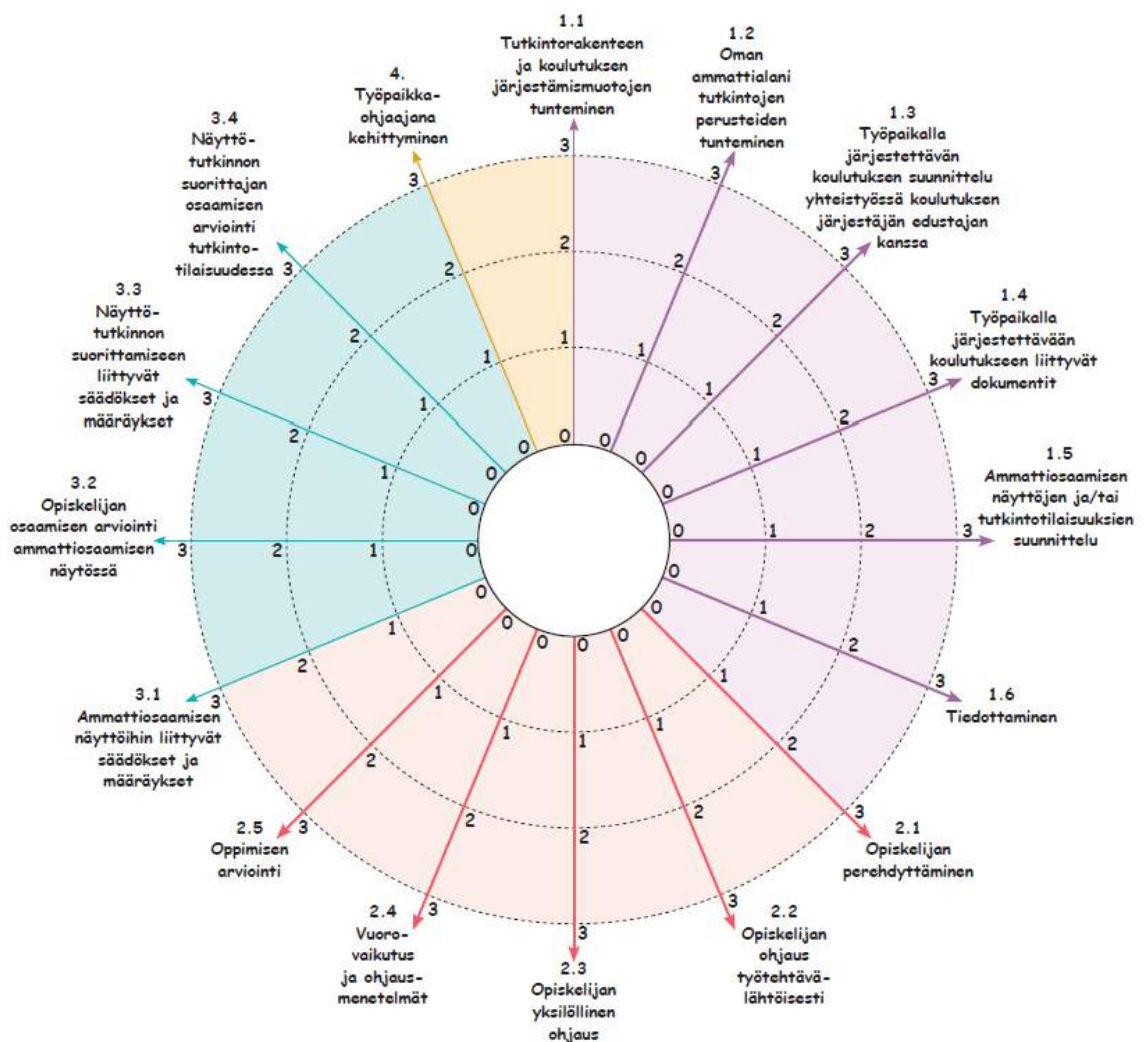
Osaamiskartan laadintaan tulisi ottaa koko henkilöstö. Jos tämä ei ole kuitenkaan mahdollista, kartan laadintaan muodostetaan erillinen työryhmä, joka edustaa mahdollisimman hyvin eri osaamisalueiden henkilöstöä. Osaamiskarttaa ei pidä laatia vain nykyosaamisten kartoittamiseen vaan pitäisi olla näkemys siitä, mitkä ovat tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset. Mieluiten kartta pitäisikin johtaa yrityksen strategiasta ja strategialle keskeisistä ydinosaamisista. (Hätönen 2011, 18 - 19.)

Osaamiskartan laadinnan vaiheet voidaan jakaa osaamisalueiden kuvaamiseen ja osaamistasojen määrittämiseen. **Osaamisalueet kuvataan** esimerkiksi taulukkomuotoon. Tästä muodostuu ns. **osaamisluettelo**. Luettelossa osaamisista ei välttämättä aluksi ryhmitellä hierarkkisesti, vaan kaikki osaamiset listataan työryhmässä ja keskustelun avulla karsitaan päällekkäisyydet sekä etsitään keskeisimmät osaamiset. Voidaan myös listata ns. tukiosaamiset sekä tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset. Osaamisluettelo voidaan laatia esim. Excel-tilukkona ja siihen voidaan liittää arviointiasteikko. Osaamisalueiden kuvauksessa kannattaa pitää mielessä tulevaisuuden haasteet, joiden hallintaan osaamista tarvitaan. Osaamisalueiden määrittelyssä voidaan hyödyntää esimerkiksi avainhenkilöiden haastatteluita. Osaamiskartassa kannattaa pitää suhteellisen pieni määrä pääosaamisalueita, jotta arvioinnin laadinta ei muodostu liian työlääksi. (Viitala 2008, 124; Hätönen 2011, 19.)

Taulukko 1. Esimerkki osaamisluettelosta (Mukaillen Hätönen 2011, 20 - 21).

ESIMERKKI, AMMATILLISEN OPPILAITOKSEN OPETTAJAN OSAAMINEN	
1.	YLEISOSAAMINEN
	1.1 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot
	1.2 Tietotekniikkataidot
	1.3 Kansainvälisyysosaaminen
2.	YHTEISTYÖOSAAMINEN
	2.1 Verkosto-osaaminen
	2.2 Ryhmätyöosaaminen
	2.3 Työelämäyhteistyön osaaminen
	2.4 Tiimityöosaaminen

Osaamisluettelosta voidaan muodostaa **osaamisympyrä**, joka jäsentää pääosaamisalueet. Alun perin kasvatustieteeseen kehitetty malli sopii hyvin myös yritysten osaamiskartoitusten ja kehittämissuunnitelmien laadinnan työkaluksi. Osaamisympyrä kuvitellaan osaamisten kokonaisuudeksi, jonka yksilö tai ryhmä tarvitsee tehtävästään selviytyäkseen. Osaamisympyrän keskelle merkitään piste, josta ympyrä jaetaan edelleen siivuiksi, valittujen osaamisalueiden mukaan. Ympyrä jaetaan edelleen viiden kehän ”tikkatauluksi”, jonka perusteella voidaan arvioida kunkin henkilön tai ryhmän osaamista asteikoilla esim. 0-3 tai 1-5, siten että matala osaamistaso sijoittuu lähelle keskipistettä ja korkea taso ulkokehälle. Lopputuloksesta voidaan valita kehitettävät osaamisalueet. Esimerkkinä Hätösen julkaisussa ”Työpaikkaohjaajan osaamiskartta” (Opetushallitus, 2013.) esittämä työpaikkaohjaajan osaamisista rakennettu osaamisympyrä (kuva 12). (Hätönen 2011, 21; Viitala 2008, 125.)



Kuva 12. Työpaikkaohjaajan osaamisalueet ja arviointi (Hätönen 2013, 33)

Jotta osaamista voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, myös osaamiskartassa käytettävä arvioinnin tapa on määritettävä, tehtävä **osaamistasojen määrittäminen**. Yleinen asteikko on jo edellä mainittu 1-5 ja lisäksi voidaan käyttää esim. kuvan 12 esimerkissä ollutta arviointiasteikkoa 0-3, jossa on myös 0-taso. Se ilmaisee sitä, että henkilöllä ei ole vielä lainkaan osaamista tästä aihealueesta. Hän saattaa olla esimerkiksi uusi työntekijä. 0-tasoa käytetään silloin, kun halutaan lähteä kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Ihmisten voi olla vaikea arvioida osaamistaan 0:ksi, mutta heille kannattaa tähdentää, että kyse on tulevaisuuden osaamisien kehittämisestä ja tällä hetkellä ei ole tarpeenkaan vielä hallita kaikkea. Yksinkertaisimmillaan osaamistasot voidaan myös määrittellä siten, että osaamista joko on tai ei ole. (Hätönen 2011, 21 - 22; Salojärvi 2009, 152.)

Osaamisia voidaan määrittellä yleisluonteisina, jotka toistuvat kaikkien osaamisalueiden arvioinnissa. Näitä voivat olla esimerkiksi (Hätönen 2011, 22.):

- perusosaaminen, hyvä osaaminen, erinomainen osaaminen, huippuasiantuntija
- perehtyvä, suoriutuva, pätevä, taitava ja asiantuntija
- ei hallitse perusteita; hallitsee perusteet, mutta tarvitsee tukea; toimii itsenäisesti; osaa ohjata muita; asiantuntija; huippuosaaaja.

Yleisluonteisia ilmauksia on mahdollista vielä täsmentää yksityiskohtaisilla kuvauksilla, etteivät ne jäävät ylimalkaisiksi. Esimerkiksi kirjoitetaan auki, että huippuosaaaja osaa nähdä osaamisalueeseen liittyviä asioita kokonaisuutena, osaa yhdistää asioita uudella tavalla ja pystyy kehittämään työtään. Osaamistasot voidaan myös kirjoittaa auki kohta kohdalta, riippuen arvioitavasta osaamisalueesta. Jos käytetään arviointiasteikkona 1 - 5, voi kuitenkin olla mielekkäintä, että kirjoitetaan auki vain tason 1, 3 ja 5 kuvaukset, koska tasokuvausten yksityiskohtainen räätälöinti on hyvin työlästä. Toisaalta hyvät tasokuvaukset helpottavat arvioinnin laadintaa. (Hätönen 2011, 22 - 23.)

Osaamiskartan esittämille taulukkomaisena luettelona tai tästä johdetulle osaamisympyrälle on myös muita vaihtoehtoja. Yksi vaihtoehto on **osaamispuu**, joka muodostuu perustaltaan samoin kuten osaamisluettelo, mutta siinä voidaan puumaisesti jakaa laajemmat osaamisalueet konkreettisimpiin osaamisalueisiin, joita taas puretaan pienempiin osa-alueisiin jne. Osaamispuu voidaan laatia vaikka puun näköiseksi kuvaksi, miellekartan muotoon, vuokaavioksi tai taulukoksi, jossa seuraava sarake on aina edellisen sarakkeen erittelyä. (Viitala 2008, 124 - 125.)

Kun osaamiskartta on laadittu, voidaan siinä kuvautuista osaamisalueista muodostaa **osaamisprofiilit**. Osaamisprofiileihin voidaan asettaa ennen arviointia tavoitteet, eli taso, joka henkilöstöllä tulisi vähintään olla. Haetaan siis tulevaisuuden osaamisia ja tietoa kehittämissuunnitelmien pohjaksi. Arvioinnin jälkeen voidaan katsoa, mikä oli toteutunut taso. Vaihtoehtoisesti voidaan tehdä arviointi esim. internet-kyselynä ja sen jälkeen täsmentää osaamisprofiileita. Yksittäisen työntekijän ei tarvitse hallita - eikä hän pystykään hallitsemaan kaikkea osaamista, vaan joltakin organisaation tasolta tai henkilöstöryhmältä olisi löydettävä tietty asetettu taso. Profilien perusteella johto voi hakea myös tietynlaisia osaamisyhdistelmiä. Osaamisprofiileita hyödynnetään kehityskeskusteluissa henkilökohtaisina osaamisen tavoiteprofiileina.. Osaamisprofiilit voidaan esittää graafisesti osaamisympyrässä, josta esimerkki jäljempänä osaamisen arvioinnin yhteydessä. (Hätönen 2011, 27 - 28.)

4.2 Osaamisen arviointi

Paras osaamisen arvioija on aikuinen henkilö itse, mikäli hänellä vain riittävästi kykyä ja tietoisuutta oman osaamisensa kriittiseen tarkasteluun. Tärkeää onkin kehittää henkilöstön kykyä itsearviointiin ja oman oppimisprosessinsa johtamiseen. Toinen keskeinen osaamisen arvioija on esimies, joka kanssa käytävät kehityskeskustelut auttavat osaamisen arvioinnissa ja jalostuvat henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Haluttaessa laajempaa osaamisen arviointia, voidaan hyödyntää 360°-arviointia. Osaamistiedot on syytä myös dokumentoida. (Salojärvi 2009, 150 - 151.)

Itsearviointinsa henkilö arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan ottaen kantaa suorituksiinsa, oppimiseensa ja toimintaansa, joka on johtanut saavutettuihin tuloksiin. Itsearviointin laadinta vaatii kriittistä ajattelua omaa itseään kohtaan. Henkilön pitää pystyä tunnistamaan työssään itselleen asettamansa vaatimukset, oman osaamisensa ja työsuorituksensa taso sekä näille tekijöille asetetut odotukset. Arviointiin vaikuttavat myös henkilön omat uskomukset omista voimavaroistaan. Itsearviointi on tärkeä taito työelämässä. Ammattilaisen tulisi tietää oman työnsä kriteerit ja osata suunnitella, seurata, arvioida ja kehittää omaa työtään. Itsearviointi on itseohjautuvuuden ja muun elämän hallinnan perusta, sen avulla henkilö voi selvitä yllättävistäkin tilanteista. Itsearviointin laatiminen voi tuntua vaikealta, epäilee antavansa itselleen joko liian vaatimattomia tai liian hyviä arvioita. Itsearviointiin voi kuitenkin oppia ja se onkin hyvä oppimistilanne, koska samalla tulee tarkastelleeksi omaa työtään ja työyhteisöään. Pelkkä itsearviointi ei olekaan riittävä, vaan hyvä arvioinnin lopputulos saadaan eri taho-

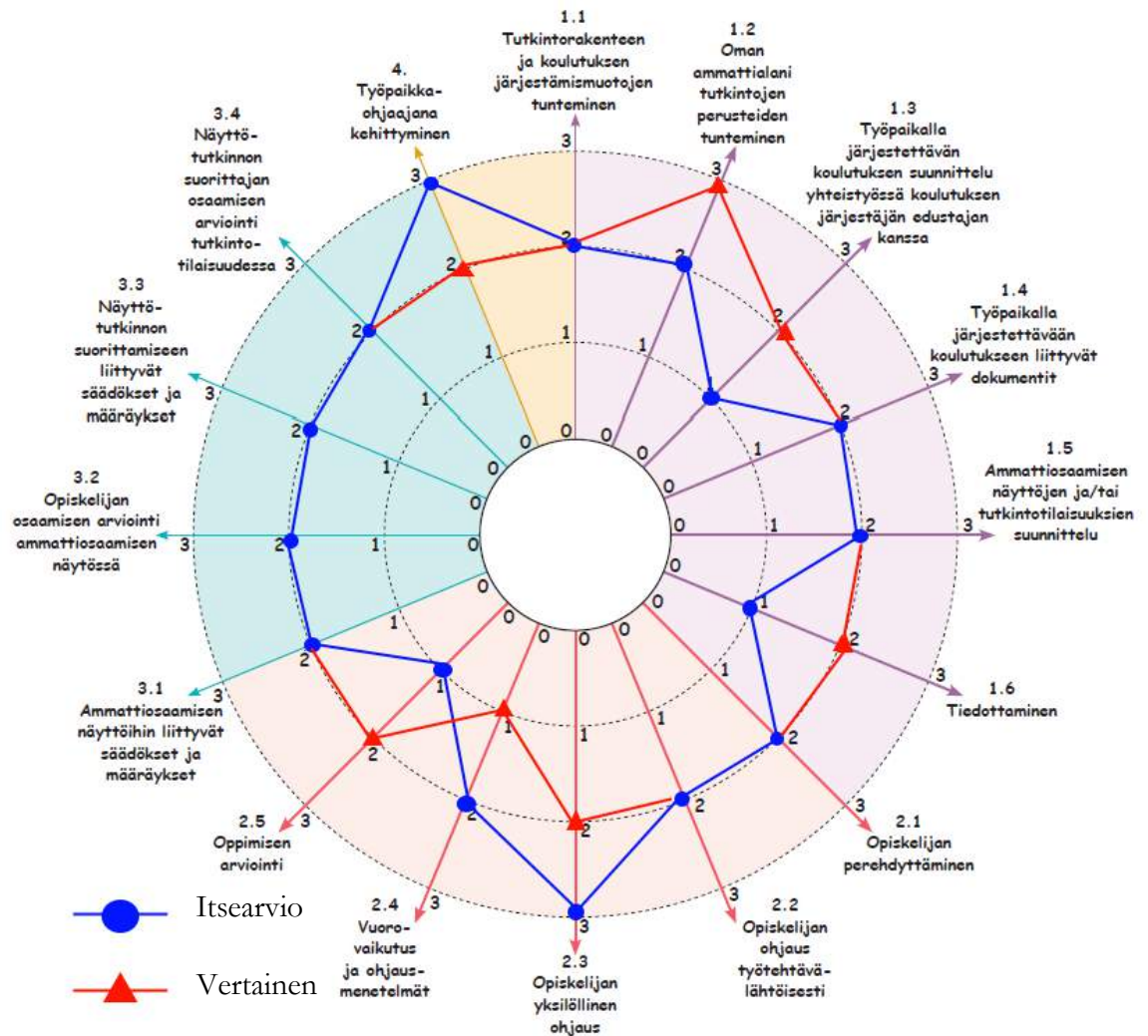
jen antamien arviointien yhdistelmästä. Itsearviointi voidaan laatia lomakkeelle tai esim. sähköiseen osaamiskartoitusjärjestelmään. (Hätönen 2011, 32 - 33.)

Kehityskeskustelut ovat paitsi osa yrityksen johtamisjärjestelmää, muodostavat myös hyvän pohjan osaamisen arvioinnille. Niissä voidaan täydentää alaisen tekemää itsearviota tai tehdä yhdessä osaamisen arviointia. Ne ovatkin yksi käytetyimmistä osaamisen arvioinnin muodoista. Tarkemmin kehityskeskusteluista luvussa 4.3.

360°-arviointi tuo perinteisen esimiehen tekemän arvion ja itsearvioinnin rinnalle myös muita arvioijia, joita voivat olla esimerkiksi alaiset, vertaiset (kollegat, työtoverit) ja asiakkaat. Palautetta annetaan myös eri tahojen kesken, eli arvioitava henkilö antaa palautetta häntä arvioineille, ennen kaikkea esimiehelleen. 360°-arvioinnin käyttö on yleistynyt asiantuntijatyön myötä, koska esimiehillä ei ole enää mahdollisuutta hallita kaikkea alaisten osaamista ja tietoa. Asiakkuuksien näkökulmasta 360°-arviointi vahvistaa asiakassuhteita, kun asiakkailla on mahdollisuus ottaa kantaa heitä koskeviin asioihin. Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua heitä koskevaan arviointiin ja esittää, miltä tahoilta palautetta kerätään. He näkevät myös, kuinka oma arvio poikkeaa muiden tekemistä arvioinneista. 360°-arvioinnin laatimisen edellytyksenä on avoin työ- ja palautekulttuuri. Työntekijöillä on oltava keskinäinen luottamus ja kunnioitus toisia kohtaan. Yhteishenki on oltava hyvä ja kehittävää palautetta on totuttu antamaan ja saamaan. Johdon sitoutuminen arvioiden tekoon on myös keskeistä. Arvion antamisessa voidaan hyödyntää osaamiskarttoja. Palautteen antamisesta on järjestettävä koulutus-tilaisuus ja henkilöstölle on annettava mahdollisuus keskustella henkilökohtaisista tuloksistaan. Tulokset on esitettävä selkeästi, pisteytettynä ja graafisena. Arvioinnin tuloksista voidaan tehdä helposti tulkittavat tiivistelmät, jotka jalostuvat kehittämissuunnitelmiksi. (Hätönen 2011, 36 - 42.)

Osaamistietojen dokumentointi voidaan laatia perinteisesti lomakkeille ja siirtää sähköiseen järjestelmään tai tehdä suoraan sähköiseen järjestelmään esim. itsearvioinnin ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Sähköiset järjestelmät ovat suositeltavia, koska osaamistiedot voidaan näin pitää reaaliaikaisina ja järjestelmästä voidaan tehdä hakuja tai sitä voidaan käyttää tilastointiin. Järjestelmiin on olemassa valmiita kaupallisia ratkaisuja (esim. eHR.fi) tai järjestelmä voidaan rakentaa itsekin esim. taulukkolaskentaohjelmaan. Hyvässä järjestelmässä voidaan tuloksia esittää pisteytettynä ja graafisesti. Järjestelmät sopivat myös kyselytyyppisten osaamiskartoitusten laadintaan. Suuntaus onkin kohti lyhytkestoisia, kyselytyyppisiä kartoituksia, joiden laadintaa teknologia nykyisin palvelee hyvin. (Hätönen 2011, 43 - 47.)

Osaamisen arvioinnin tulokset voidaan esittää aiemmin käsitellyn osaamisempiyrän avulla graafisesti. Kun henkilö itse, esimies tai vaikkapa vertainen tekee osaamisarviointin, hän voi merkitä pisteen osaamisempiyrään haluttuun kohtaan ja kun pisteet yhdistetään, muodostuu osaamisempiyrästä graafinen esitys. Esimerkkinä kuva 13, jossa on käytetty mallina Hätösen (2013) työpaikkaohjaajan osaamisalueita.



Kuva 13. Osaamisempiyrän käyttö tulosten graafiseen esittämiseen (Mukaihen Hätönen 2013, 33)

4.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat hyvä lähtökohta osaamisen arvioinnille. Toisaalta ne voidaan nähdä myös tärkeänä osaamisen kehittämisen työkaluna ja yleisesti ottaen ovat keskeinen johtamisen väline. Kehityskeskustelu tarkoittaa esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua, joka on ennalta sovittu ja johon on valmistauduttu. Keskustelun tehtävä on tiivistää yksilön ja organisaation välistä suhdetta ja auttaa sovittamaan yhteen organisaation ja yksilön tavoitteita, toimintaa ja kehittymispyrkimyksiä. Keskustelut kehittävät myös esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä. Kehityskeskustelujen aikana sekä esimies että alainen voivat ilmaista omia ajatuksiaan vapaasti. Alainen voi keskustella omasta asemastaan sekä kehittymishaluistaan ja -pyrkimyksistään. Päähenkilö on alainen, mutta myös esimies saa tietoa omaan kehittymiseensä. (Oulun yliopisto 2015; Viitala 2013, 187; Hätönen 2011, 34; Sydänmaanlakka 2007, 92.)

Kehityskeskusteluissa arvioidaan osaamista, suunnitellaan yksilön tai ryhmän kehitystä, asetetaan kehitystavoitteita ja määritellään keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Kehittämistarpeet, tavoitteet ja keinot kootaan henkilökohtaiseksi kehityssuunnitelmaksi. Keskusteluissa nousee arkisen tekemisen yläpuolelle tarkastelemaan toimintaa systemaattisesti taaksepäin ja eteenpäin. Esimies antaa palautetta alaiselle ja alainen voi antaa sitä myös esimiehelle. Tarkoituksena on ottaa esille myös vaikeita asioita, joista helposti arkipäiväisissä tilanteissa vaietaan. Pääsääntöisesti kehityskeskustelut käydään alaisen ja esimiehen välillä, mutta ne voidaan käydä myös ryhmäkehityskeskusteluna. Tällöin voidaan käydä läpi sekä yksilön että ryhmän osaamista. Ryhmäkeskustelussa myös kollegat voivat antaa palautetta toisilleen. Tällöin annettu palaute on hyvin konkreettista ja kohdistuu päivittäisiin työtehtäviin ja havaittavaan toimintaan. Näin voidaan suunnitella myös toimintaa, mitä osaamme ja mitä osaamista on jatkossa kehitettävä. Myös kollegat keskenään voivat käydä kehityskeskustelun. (Oulun Yliopisto 2015, Hätönen 2011, 34; Sydänmaanlakka 2007, 92.)

Kehityskeskustelut pidetään vähintään 1 - 2 kertaa vuodessa, mutta niitä voidaan pitää jopa 3 kuukaudenkin välein. Lisäksi niitä voidaan pitää tarpeen mukaan erilaisten muutostilanteiden yhteydessä. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta kehityskeskusteluiden etuja ovat henkilökohtaisuus, palautteenanto puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelmien syntyminen keskustelujen tuloksena. Tieto- ja asiantuntijatyötä tekevät asiantuntijat voivat asettaa kehittämistavoitteensa itse, jolloin esimiehen tehtävänä on antaa tukea ja kannustusta sekä tarjota välineet ja mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseen. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat paitsi

yksittäisten osaamisten kehittymistä, myös ammatillista kasvua ja kehittymistä sekä tuottavat tietoa urasuunnittelun tarpeisiin. (Viitala 2013, 187; Hätönen 2011, 34.)

Kehityskeskusteluissa henkilön osaamista tarkastellaan nykyisen työtehtävän ja sen asettamisen vaatimusten mukaan ja toisaalta tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaan. Samalla selvitetään, onko henkilöllä sellaista osaamista, jota hän ei riittävästi pääse nykyisin hyödyntämään ja olisiko tätä osaamista mahdollisuus jollain tavalla hyödyntää. Painotus on tulevaisuudessa; suurin osa keskustelun ajasta pitäisi käyttää tulevaisuuden suunnitteluun. Ellei alaisen osaamista ole arvioitu muutoin systemaattisesti, esimies voi teettää ennen kehityskeskusteluita jokaisella arvion osaamisestaan kehityskeskustelun pohjaksi. Kehityskeskustelussa alaisen tekemää itsearviota tarkastellaan yhdessä. Tämän jälkeen linjataan yhdessä kehitettäviä osaamisalueita, kehittämisen muotoa sekä aikataulua, eli laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Viitala 2013, 187; Hätönen 2011, 34; Ojala & Tuominen 2011, 61.)

Kehityskeskustelussa syntyvä henkilökohtainen kehityssuunnitelma voi rakentua esimerkiksi seuraavien kysymysten varaan (Viitala 2013, 187):

- Mitä sitoudun kehittämään osaamisessani tänä vuonna?
- Miten aion sen tehdä?
- Miten organisaationi minua siinä tukee?
- Miten seuraan kehittymistäni?

Hyvän keskustelun pohjana on yhtenäinen keskustelurunko, mikä varmistaa asiassa pysymisen ja keskustelun sujuvan etenemisen. Keskusteluiden tarkoitus on oltava tiedossa: Miksi keskustelua käydään ja mihin sillä pyritään? Molempien osapuolinen tulee olla hyvin valmistuneita, eli keskusteluista on sovittu hyvissä ajoin, alaiselle on annettu hyvissä ajoin asialista ja hänelle on annettu mahdollisuus vaikuttaa siihen. Keskusteluiden pitopaikan tulee olla rauhallinen ja aikaa pitää olla riittävästi. Ilmapiirin pitää olla avoin, vapaa ja vilpitön, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus tuoda esille tasavertaisesti ajatuksiaan ja tulla kuulluksi. Päätökset on tehtävä yhteisymmärryksessä, ei juntaamalla. Hyvä keskustelu johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin ja niiden toteutumista seurataan. Keskustelusta laaditaan kirjallinen yhteenveto molemmille osapuolille. Onnistuneiden kehityskeskusteluiden lähtökohta on tietysti se, että esimies ja johto pitävät keskusteluiden käymistä tärkeänä. (Hätönen 2011, 35; Viitala 2008, 344; Sydänmaanlakka 2007, 97.)

Kehityskeskustelut eivät aina onnistu hyvin. Epäonnistunut keskustelu voi olla turhauttava puolin ja toisin sekä laskea työmotivaatiota pitkäksi aikaa. Keskustelut eivät saisi jäädä vain sosiaaliseksi kanssakäymiseksi esimiehen ja alaisen välille, mukavaksi juttutuokioksi, joka pidetään kerran vuodessa. Tämä johtuu usein siitä, että yrityksessä on jätetty keskusteluiden pitämisen päättäminen esimiesten vastuulle. Tällöin todennäköisesti osa pitää ne ja osa jättää kokonaan pitämättä. Tällöin kehityskeskustelut eivät muodostu todelliseksi johtamisjärjestelmän osaksi, vaan jäävät pintapuolisiksi. Niiden todellista merkitystä ei tällöin ole ymmärretty. Organisaation onkin rakennettava kontrollijärjestelmä, joka varmistaa, että keskustelut on käyty, niiden laatu on hyvä ja esimiesten osaaminen on riittävä keskusteluiden käymiseen. Muita yleisiä syitä keskusteluiden epäonnistumiseen ovat mm. puutteellinen valmistautuminen, kielteinen asennoituminen keskusteluun, palautteen antamisen ja vastaanottamisen vaikeus, epämääräinen tavoitteiden asettelu ja puutteet vuorovaikutustaidoissa. (Järvinen 2001, 44 - 45; Sydänmaanlakka 2009, 100 - 101.)

4.4 Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmat

Osaamisen arviointi paljastaa henkilöstön osaamisen nykytilanteen suhteessa tavoitteisiin. Saatua tietoa osaamisen arvioinneista voidaan hyödyntää mm. kehityssuunnitelmien laadinnassa ja kehittämisen toteuttamisessa, perehdyttämisessä, työn kehittämisen välineenä sekä rekrytoinnissa. Kehityssuunnitelma on eräänlainen linkki yksilön kehittymotivaation ja työskentelyn välillä. Suunnitelmassa kuvataan, mitä kehittyminen vaatii ja kuinka sen voi toteuttaa. Kehittämissuunnitelmat liittyvät jatkuvaan ja tavoitteelliseen henkilöstön kehittämiseen, joissa yhdistyvät sekä yksilön että organisaation tavoitteet. Suunnitelmaa laadittaessa voidaan ottaa huomioon sekä nykyinen osaamisen taso että tulevaisuuden vaatimukset osaamiselle. Kehittämissuunnitelmaa toteutettaessa työntekijällä on mahdollisuus suunnitella omaa oppimistaan ja kantaa itse siitä vastuu. Jotta kehittyminen olisi mahdollista, on tavoite koettava omaksi. (Hätönen 2011, 49, 53.)

Hätönen on jakanut henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnan seuraaviin vaiheisiin. Ensin johto esittelee osaamisalueet, joihin koko organisaatiossa panostetaan. Seuraavassa vaiheessa lähiesimiehet käsittelevät yhdessä ryhmänsä kanssa johdon tekemät linjat. Ryhmissä sovitaan lisäksi niistä osaamisalueista, joihin erityisesti kyseisessä ryhmässä panostetaan. Tämän jälkeen seuraavat osaamisen arvioinnit ja kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa otetaan huomioon paitsi yksilölliset tarpeet, myös ryhmän ja koko organisaati-

on kehittämistarpeet. Viimeisessä vaiheessa, kun yksilölliset keskustelut on käyty, tiedot kootaan ryhmien, yksiköiden ja koko organisaation kehittämissuunnitelmiksi. Kehittämissuunnitelmat laaditaan usein taulukkomuotoon, josta esimerkkinä taulukko 1. (Hätönen 2011, 54.)

Taulukko 2. Kehittämissuunnitelmamalli. (Mukaiillen Hätönen 2013, 34.)

Kehitettävät osaamisalueet tärkeysjärjestyksessä	Kehittämisen menetelmät ja toimenpiteet	Aikataulu	Seuranta
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

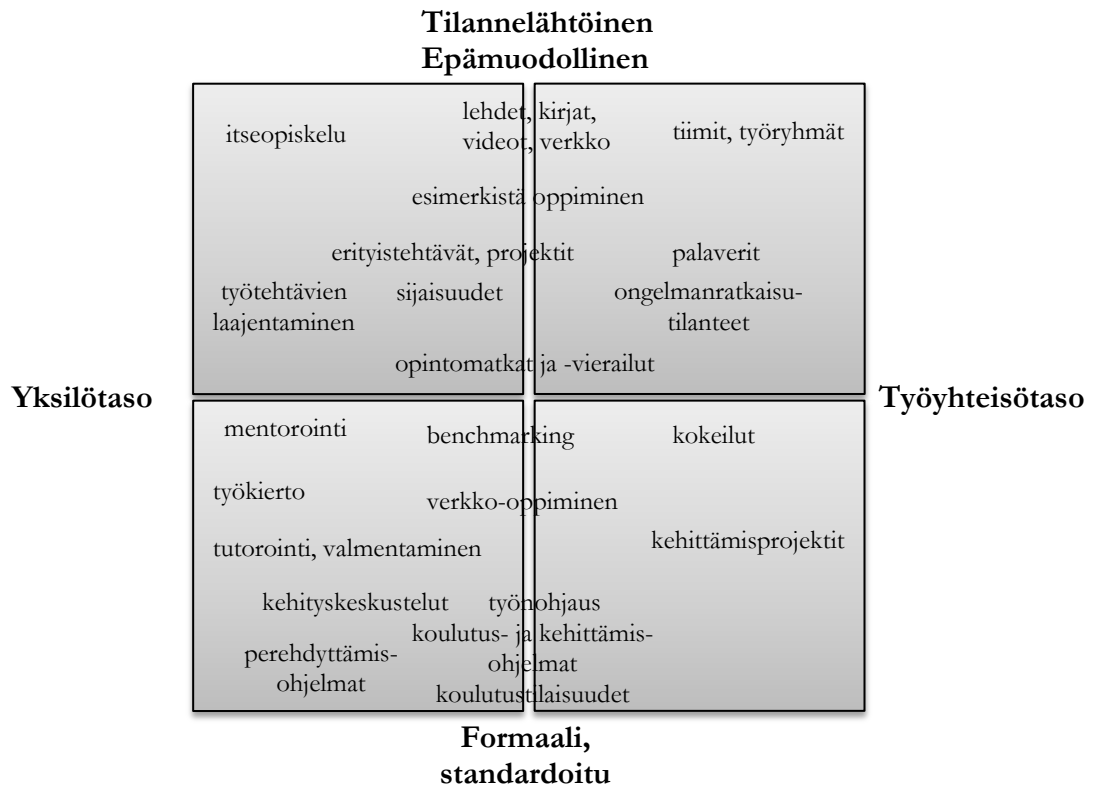
4.5 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Osaamista voidaan kehittää monin tavoin. Tapoja **yksilön osaamisen kehittämiseen** ovat mm. **perehdyttäminen** ja **työnohjaus**, **sisäisenä kehittäjänä toimiminen**, **opiskelijoiden ohjaaminen**, **mentorointi**, **tutorointi**, **sijaisuuksien hoito**, **työkierto**, **erityistehtävät ja projektit**, **työnohjaus**, **työohjeet** ja **koulutus**. **Ryhmätason osaamisen kehittämisen** tapoja ovat mm. **benchmarking**, **tutustumiskäynnit**, **opintopiiri**, **palaverit**, **tiimityöskentely**, **ongelmatilanteiden ratkaiseminen** ja **kehittämis- ja kokeiluprojektit**. Kehittämistapoja voidaan jaotella sen mukaisesti, kohdistuvatko ne enimmäkseen yksilöön vai kollektiivisesti koko yhteisöön. Toisaalta kehittämistapoja jakaa sen mukaisesti, ovatko kehittämisen tavat muodollisia ja standardoituja vai epämuodollisia sekä tilannelähtöisiä. (Rytkönen 2011, 71 - 102; Viitala 2013, 193)

Tavat voi jakaa myös esim. kolmeen kategoriaan, joita ovat 1) muodollinen valmentaminen (perehdyttäminen, koulutus, luennot), 2) kehittämisaktiviteetit (työkierto, mentorointi, sijaisuuksien hoitaminen ja 3) itseohjautuvat aktiviteetit (kirjojen lukeminen, verkossa opiskelu, opetusvideot). (Viitala 2008, 260.)

Kuvassa 14 on eritelty erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja. Tavat on jaoteltu ne sen mukaan, kohdistuvatko menetelmät ensisijaisesti yksilö- vai työyhteisötasolle sekä ovatko ne tilannelähtöisiä ja epämuodollisia vai muodollisia ja standardoituja. Seuraavassa on käsitelty tarkemmin erilaisia osaamisen kehittämisen muotoja, jotka ovat jaoteltuna sen mukaan, kohdistuvatko ne ensisijaisesti yksilön osaamisen kehittämiseen lähellä työtä (luku 4.5.1), yksilön

osaamisen kehittämiseen työn ulkopuolella (luku 4.5.2) vai ryhmätason osaamisen kehittämiseen lähellä työtä (luku 4.5.3).



Kuva 14. Erilaisia osaamisen kehittämisen muotoja (mukaillen Viitala 2008, 261)

4.5.1 Yksilön osaamisen kehittäminen lähellä työtä

Perehdyttäminen on kenties yleisin osaamisen kehittämisen muoto ja on lakisääteistä. Perehdyttämisen tehtävänä on antaa kokonaisvaltainen kuva organisaatiosta, omista työtehtävistä ja sidosryhmistä sekä antaa uudelle työntekijälle valmiuksia suoriutua työtehtävistään. Perehdyttäminen auttaa myös ihmissuhteiden solmimiseen työpaikalla. Sen avulla voidaan tuoda esille myös organisaation toimintakulttuuria, arvoja, kirjoittamattomia sääntöjä ja hiljaista tietoa. Perehdyttäminen lisää myös perehdyttäjän omaa osaamista ja voikin toimia kehityspolkuina esimiestehtäviin. Usein ajatellaan perehdyttämistä vain uusien työntekijöiden perehdyttämisenä, mutta myös olemassa olevat työntekijät tarvitsevat perehdytystä työtehtävien, -menetelmien tai vaikkapa ohjelmistojen muuttuessa. Perehdyttämisen laiminlyöminen johtaa pahimmillaan oppimiseen vain virheitä korjaamalla, joka voi olla kallista työnantajalle ja epämiellyttävää työntekijälle. (Rytönen 2011, 71; Viitala 2008, 252; Hyppänen 2013, 127.)

Työnopastus on läheistä sukua perehdyttämiselle, mutta on vielä käytännönläheisemmin varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Työnopastuksessa on tärkeää kertoa työn sisällöstä, työvaiheista ja työn tekemisen periaatteista. Käytännössä on käytävä läpi työssä tarvittavat koneet, laitteet ja tarvikkeet, sekä niiden käyttö ja ylläpito. Tärkeää on myös käydä läpi työtä koskevat neuvot sekä ohjeet ja tarvittavat tietolähteet. Myös oppimis- ja kehittymismahdollisuudet jatkossa kuuluvat työnopastuksessa läpikäytäviin asioihin. Usein työnopastus on usein uuden tulokkaan ”vierihoitoa”, kunnes hän on valmis ottamaan ohjokset omiin käsiinsä. Vierihoidossa uusi työntekijä suorittaa työtehtäviä itsenäisesti, kokeneemman kollegan läheisyydessä, jolle voi tarvittaessa esittää kysymyksiä työtehtävistä. (Viitala 2013, 194; Viitala 2008, 252, Hyppänen 2013, 127.)

Sisäinen kehittäjä on organisaatiossa työskentelevä ja yleensä oman toimensa ohella (OTO) kehittämistyötä tekevä henkilö. Sisäinen kehittäjä ei yleensä kehitä työtään virallisessa työnantajan osoittamassa roolissa, vaan kehittää työtään epävirallisesti ja oma-aloitteisesti. Toki työnantaja voi määrittellä sisäisen kehittäjän toimimaan esim. tietyn kehittämishankkeen puitteissa ja hankeaikataulun mukaisesti. Sisäiseltä kehittäjältä vaaditaan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja, jotta hän pystyy toimimaan menestyksellisesti tehtävässään. Työnantajalle sisäisten kehittäjien kouluttaminen ja tukeminen organisaatiossa on selkeä etu, ilman heitä jouduttaisiin useammin turvautumaan ulkopuolisiin palveluihin ja konsultteihin. Sisäiset kehittäjät voivat myös levittää osaamista työyhteisössä johtoa ja esimiehiä paremmin, koska henkilöstö voi olla aidommin mukana hankkeissa, kun kehittäminen on epämuodollisempaa ja vähemmän hierarkkista. (Rytkönen 2011, 74 - 75.)

Vertaisoppiminen ja vertaisarviointi ovat suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa saman ammattiryhmän jäsenet kehittävät työtään yhdessä. Asiantuntijat voivat näin jakaa osaamistaan ja antavat samalla toisilleen tukea, apua ja palautetta. Vertaisoppimisen ajatuksena on tasa-arvoinen ja toisia kunnioittava yhteistyö, jossa konfliktit pystytään ratkaisemaan keskusteluiden avulla. Vertaisoppimisessa keskitytään tiedon sekä kokemusten vaihtamiseen, se lisää osallisuutta sekä rohkaisee uudenlaisten toimintatapojen kokeilemiseen. Yksi vertaisoppimisen muoto on parityöskentely, jossa reflektoidaan ja arvioidaan työtä yhdessä sekä sparrataan työparia. Vertaisarviointi eroaa vertaisoppimisesta sillä, että organisaation ulkopuolinen henkilö tulee osaksi ryhmää ja asettuu samaan asemaan arvioitaviensa kanssa. Samalla hän tekee arvioita vertaisistaan. (Rytkönen 2011, 79; Hyppänen 2013, 127.)

Opiskelijoiden ohjaus on myös organisaatiolle paikka kehittää itseään. Organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää oppilaitoksen asiantuntemusta, osaamista ja koulutuspalveluita. Opiskelijoita ohjattaessa joudutaan usein kyseenalaistamaan myös omia käytäntöjä. Ohjaajaksi nimetyt henkilöt eli työpaikkaohjaajat voivat kehittää samalla myös omia ohjaustaitojaan, mikä voi hyödyttää heitä myöhemmin erilaisissa työyhteisön ohjaustilanteissa. (Rytkönen 2011, 83 - 84.)

Mentoroinnin tavoitteena on kokemuksen ja osaamisen siirtäminen sekä toisaalta myös työhyvinvoinnin edistäminen. Se on luottamuksellista keskustelua ja vuorovaikutusta, jossa kokeneempi henkilö eli *mentori* tukee, auttaa ja ohjaa mentoroitavaa eli *aktoria* kehittymään tämän tehtävissä. Mentori antaa aktorille mahdollisuuksia kasvaa työurallaan ja tarjoaa hänelle myös tukea, rohkaisua ja hyväksyntää, joka parantaa aktorin työhyvinvointia. Mentoroitava soveltaa kuulemaansa omaan työhönsä ja tilanteeseensa. Mentorointisuhde on pitkäaikainen ja mentorin tehtävä vastuullinen. Mentorointitehtävässä toimiminen edellyttää mentorilta hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä ja halua jakaa omaa osaamistaan kokemattomammille. Se vaatii myös kykyä ja halua oppia itse mentoroitavalta uusia asioita. Mentoriksi asetetaan kokeneita senioreita työyhteisön sisältä, mutta ei kuitenkaan aktorin suoranaisia esimiehiä. Mentori on kuitenkin usein korkeammalla organisaatiotasolla kuin aktori. Käytännössä mentorointi etenee siten, että mentori ja aktori laativat yhdessä keskustellen mentorointiohjelman, jonka yhteydessä sovitaan tavoitteista, käsiteltävistä asioista ja ohjelman kestosta. Ohjelma koostuu esimerkiksi sarjasta luottamuksellisia tapaamisia, 1 - 2 tuntia noin kuukauden välein, kuuden kuukauden tai vuoden ajan. Tapaamisten välillä aktori työstää kuulemaansa ja oppimaansa mentorointisuunnitelman mukaisesti. (Viitala 2008, 267; Rytkönen 2011, 88; Ojala 2008, 232; Hyppänen 2013, 130.)

Tutorointi eroaa mentoroinnista siten, että *tutor* neuvoo, opettaa tai tukee työntekijää jossain selvästi rajatussa tehtävässä tai tehtäväalueella. Tutor on jonkin tietyn oppiaineen tai aihealueen asiantuntija, oppimisen ohjaaja, joka ohjauksellaan pyrkii edistämään oppimista ja oppimisprosessin hallintaa. Tutor ei ole perehdyttäjä, joka huolehtii uuden henkilön perehtymisestä tehtäväalueeseensa ja organisaatioon ehkä hän myöskään ole työhönopastaja, joka opastaa työntekijää käytännön työtehtäviinsä. Opettajasta tutor eroaa siten, että oppiminen on oppijälähtöistä sekä oppijan tarpeisiin sovitettua tukemista, ei opettajälähtöistä oppimateriaalin tai -prosessin läpikäyntiä. Tutor voi toimia vaikka koko työpaikan tutorina joissain asioissa ja muut tietävät, keneltä voi kysyä neuvoa. Hänen tehtävänään voi olla tukea henkilöstöä ottamaan haltuun jokin uusi järjestelmä tai toimintatapa. Tutor itse saa näin mahdolli-

suuksia hyödyntää asiantuntijuuttaan ja osaamistaan tehokkaasti sekä samalla kehittää omia valmiuksiaan. Työpaikalla voi olla samanaikaisesti useita tutoreita, jotka vastaavat omista oppimisen tukemisen vastuualueistaan. Tutorointia käytetään usein oppilaitoksissa ja käytännössä sitä edustavat mm. erilaiset opinto-oppaat, tutorin lähettämä kirjalliset ja sähköiset viestit sekä kasvatustusten tai sähköisesti tapahtuva oppimisen ohjaaminen ja tukeminen. (Viitala 2008, 266; Viitala 2013, 197; Ojala 2008, 237; Rytönen 2013, 91.)

Sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus ja moniosaaminen kehittävät työntekijöiden osaamista monipuolisesti, turvaavat toiminnan sujuvuutta luomalla organisaatiolle varajärjestelmiä esim. sairaustapausten yhteydessä ja vähentävät myös osaamisriskejä eli osaamisten keskittymistä vain tietyille henkilöille. Sijaisjärjestelmän kehittäminen on käytännön tapa huolehtia työntekijöiden ammatillisten taitojen kehittymisestä ja se voidaankin nähdä järjestelmällisenä osaamisen kehittämisen mallina. Toisaalta se on toiminnan turvaamista, avaintyöntekijöille on helpompaa löytää pätevä sijainen oman väen keskuudesta ja vältetään tilanteet, että ainoan osaajan poissa ollessa toiminta tai laatu kärsisivät. (Viitala 2008, 263; Viitala 2013, 196; Rytönen 2011, 101 - 102; Ojala 2008, 226.)

Ristiinkoulutus tarkoittaa sitä, että kaksi henkilöä opettelee toistensa työtehtävät ja samalla he saavat laajemman näkemyksen koko toiminnasta. Ristiinkoulutus sopii niin sijaisjärjestelyiden toteuttamiseen kuin vaikkapa kahden yksikön välisen yhteistyön kehittämiseen. Ymmärretään paremmin, mitä toisessa yksikössä tehdään ja mitä siellä odotetaan, jotta osataan tehdä oma työ jatkon kannalta mahdollisimman hyvin. Ristiinkoulutus antaa joustavuutta henkilöstöressurssien käyttöön ns. pullonkaulatilanteiden ratkaisussa. (Viitala 2008, 263; Viitala 2013, 196; Rytönen 2011, 101 - 102; Ojala 2008, 226.)

Moniosaaminen kehittyi sijaisuuksien hoitamisen ja ristiinkouluttautumisen myötä. Tiimityöskentelyssä on tärkeää, että tiimin jäsenet voivat osallistua toistensa työtehtäviin tai hoitaa niitä tarvittaessa kokonaan. Kevyet organisaatorakenteet ovat johtaneet myös siihen, että työntekijä vastaa työprosesseista yhä itsenäisemmin ilman esimiehen apua. Moniosaaminen tuo yksilön kannalta uusia haasteita ja vaihtelua. Paitsi että mahdollisuudet vaihtaa työtehtäviä ja edetä uralla paranevat organisaation sisällä, moniosaajalla on paremmat mahdollisuudet menestyä työmarkkinoilla laajemminkin. (Viitala 2008, 263; Viitala 2013, 196; Rytönen 2011, 101 - 102; Ojala 2008, 226.)

Työkierrossa henkilö työskentelee määräajan organisaation eri yksiköissä tai tehtävissä. Tarkoituksena on laajentaa henkilön osaamista ja samalla hyödyntää hänen osaamistaan eri yksi-

köissä. Työkierron kaltaisia menetelmiä ovat myös esimerkiksi työtehtävien laajentaminen sekä eri puolelta organisaatiota kootuissa projektiryhmissä toimiminen. Työkierto saa henkilöt arvostamaan myös muita yrityksen toimintoja sekä katsomaan asioita eri näkökulmista. Se auttaa hahmottamaan myös toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden sekä yhteistyömahdollisuudet. Työkierto voi aiheuttaa myös tilapäistä työtehon laskua, koska aikaa kuluu uusiin työtehtäviin perehtymiseen sekä aikaa perehdyttäjältä työkierrossa olevan ohjaukseen. Työkierron hyödyt ovat kuitenkin haittoja suuremmat, kun näkemys toiminnasta laajenee. Työkierrossa jaetaan myös hiljaista tietoa, kirjoittamattomia sääntöjä sekä asenteita ja arvoja. Työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen henkilöstön ja osaamisen kehittämisen väline, jota voidaan käyttää esimerkiksi tulevien johtajien ja esimiesten valmentamiseen. Esimiestehtävissä olevat voivat myös oman kokemuksensa kautta ymmärtää paremmin niitä toimintoja, joita koskevia päätöksiä hän on tekemässä. (Viitala 2013, 194 - 195; Rytönen 2011, 98; Hyppänen 2013, 126; Ojala 2008, 224.)

Erityistehtävät, projektit ja työkomennukset ovat tehokkaita henkilöstön kehittämisen muotoja. Voidaan esimerkiksi käynnistää uusi yksikkö, aloittaa tuotekehitysprojekti tai käyttöönottaa uusi tietojärjestelmä. Projekteissa ja kehittämishankkeissa on usein mukana organisaation eri yksioista henkilöitä, joilla on kokemusta eri toiminnoista. Tällöin tiedonvaihtoa tapahtuu luontevasti työyhteisön eri toimijoiden kesken ja kokonaisnäkemys koko työyhteisön toiminnasta kehittyy. Voidaan löytää uusia, totutusta poikkeavia käytäntöjä. Olennaista on, että koko hankeryhmä oppii yhdessä ja eri henkilöiden osaamisia yhdistellään tarkoituksenmukaisesti. Kehittämishankkeissa työskentely voi olla väylä esimiestehtäviin. (Viitala 2008, 264 - 266, Viitala 2013, 195; Rytönen 2011, 101.)

Erityistehtävät voidaan liittää mihin tehtävään tahansa, jolloin henkilö ottaa vastuulleen tietyn kehittämistehtävän tai tietyn asian koordinoinnin. Erityistehtäviä voivat olla esimerkiksi perehdyttäjänä tai työn opastajana toimiminen, kouluttajana toimiminen, vierailevien ryhmien isännöinti ja yrityksen esittelijänä toimiminen esim. messuilla. Erityistehtävät vahvistavat henkilön osaamista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä vahvistavat ja laajentavat näkemystä koko organisaatiosta. Komennukseksi katsotaan tilanne, joissa henkilö siirtyy maantieteellisesti uuteen paikkaan tai yksikköön työskentelemään. Myös niiden tehtävänä on vahvistaa kokonaisnäkemystä organisaatiosta ja tarjota ammatillisen kasvun mahdollisuuksia. (Viitala 2008, 264 - 266, Viitala 2013, 195; Rytönen 2011, 101.)

Kehittämishankkeet voidaan nähdä myös vaihtoehtona työvoiman vähentämiselle. Lomautukset ja irtisanomiset rapauttavat ilmapiiriä, vähentävät henkilöstön sitoutumista ja työmoti-

vaatiota sekä lisäävät henkilöstön lähtöherkkyyttä. Toimenpiteistä saadut säästöt voivat kadota nopeasti ilmaan tai jopa kääntyä miinusmerkkisiksi. Jos yrityksen kassatilanne vain sallii, kehittämishankkeita hyödyntämällä voidaan kohtalaisen pienin investoinnein vahvistaa kilpailukykyä vastaisen varalle. (Viitala 2008, 264 - 266, Viitala 2013, 195; Rytönen 2011, 101.)

Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten tutkimista, jäsentämistä ja tiedostamista yhdessä koulutetun työnohjaajan kanssa. Sen tavoitteena on ohjattavan tai ohjattavien ammattitaidon lisääminen, henkinen ja persoonallinen kasvu sekä työn ongelmatilanteiden hallinta. Työnohjauksen toimivuus perustuu sen käytännönläheiseen ja ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan. Työnohjaukseen turvaudutaan usein silloin, kun työyhteisössä tai työssä on joku ongelma, mutta sitä voidaan toisaalta hyödyntää myös hyvin toimivassa työyhteisössä. Se voidaan ottaa säännölliseksi työkaluksi työn sisällön, työtapojen ja ominen voimavarojen käsittelyyn. Työnohjausta käytetään erityisesti ihmissuhde-, auttamis-, hoito- ja hoivatyössä sekä opetustyössä. Toisaalta se sopii hyvin asiantuntijoille, jotka joutuvat tekemään päätöksiä kovan kiireen ja paineen alaisena. Työnohjausta voivat hyödyntää yksilöt, ryhmät ja työyhteisöt. Työnohjaajan rooli on prosessissa keskeinen. Hän asettaa ammattitaitonsa palvelemaan toisten henkilöiden ammatillista kasvua. Hänen tehtävänsä on auttaa prosessoimaan asioita, ottamatta kuitenkaan kantaa tehtyjen päätösten sisältöön. (Viitala 2008, 269; Rytönen 2011, 92; Ojala 2008, 236; Hyppänen 2013, 131.)

Työohjeet kuvaavat työtä prosessikuvauksena erilaisissa käsikirjoissa ja ohjekirjoissa. Työohjeet voivat sisältää kussakin vaiheessa käytettävät työkalut ja apu- ja tukimateriaalia. Työohjeiden tarkoituksena on auttaa sekä uusia että nykyisiä työntekijöitä toimimaan tehokkaasti ja standardoidusti. Työohjeet ovat usein sähköisenä ja niitä voidaankin päivittää lennossa, jos niiden jatkuva käyttö on nivottu työn tekemiseen. Työohjeiden ongelma on, että niitä voidaan alkaa tulkitsemaan liian kirjaimellisesti ja käytetään aikaa poikkeuksien pohtimiseen sekä selvittämiseen. Parhaatkaan työohjeet eivät anna vastausta kaikkiin esille nouseviin ongelmiin. (Ojala 2008, 227.)

4.5.2 Yksilön osaamisen kehittäminen työn ulkopuolella

Koulutus on perinteinen osaamisen kehittämisen ja jopa osaamisen arvioinnin keino. Se on edelleenkin suosittu tapa kehittää osaamista. Koulutus on viime aikoina muuttunut yhä prosessimaisemmaksi ja omaan työhön liittyväksi. Koulutusmenetelmissä haetaan toiminnalli-

suutta, soveltamista ja vuorovaikutusta. Koulutus on oppijakeskeistä, eli jokaisen omaa aktiivista oppimista korostetaan opettamisen sijaan. Koulutus voidaan jakaa *organisaatiokohtaiseen* (sisäiseen) koulutukseen ja *avoimeen* (ulkoiseen) koulutukseen. Organisaatiokohtaisella koulutuksella tarkoitetaan koulutusta, joka suunnitellaan ja toteutetaan yhden organisaation työntekijöille yhteisenä koulutuksena. Kouluttaja voi tulla organisaation sisältä tai ulkopuolelta ja se voidaan myös järjestää joko organisaation omissa tai ulkopuolisissa tiloissa. Keskeistä on, että ohjelma suunnitellaan aina räätälöidysti organisaation omien tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta. Avoimella koulutuksella tarkoitetaan koulutusta, jonka suunnittelee ja toteuttaa jokin ulkopuolinen koulutusorganisaatio ja johon osallistuu samanaikaisesti useiden eri organisaatioiden henkilöstöä. Koulutuksellinen luonne on myös oppimista tukevilla tilaisuuksilla, jossa koko henkilöstölle halutaan kerralla tiedottaa jostain tietystä suuremmasta muutoksesta. (Ojala 2008, 218; Rytönen 2011, 94 - 96; Salojärvi 2009, 163; Viitala 2008 - 271 - 274; Viitala 2013, 202.)

Omaehtoinen opiskelu on Suomessa suosittua ja aikuisille on tarjolla lukuisia aikuisopiskelun mahdollisuuksia, joita voi suorittaa työn ohella iltaisin ja viikonloppuisin. Yritykset voivat tukea opiskelua esimerkiksi antamalla siihen palkallista työaika tai maksamalla koulutuksen kustannuksia. Vastavuoroisesti yritykset ovat voineet saada esimerkiksi koulutuksessa tehtyjen harjoitustöiden kautta hyödyllistä tietoa ja osaamista. (Viitala 2008, 274 - 275.)

Olipa kyse sisäisestä tai ulkoisesta koulutuksesta tai omaehtoisesta opiskelusta, perinteisen koulutuksen ja opintojen järjestämisen muodot ovat jatkuvasti monipuolistuneet joustavien aikataulujen sekä etä- ja verkko-opetuksen myötä.

Itseohjautuvaa oppimista voi toteuttaa monin tavoin. Sitä voi toteuttaa perinteisesti kirjallisuuden, artikkeleiden ja muun materiaalin avulla tai nykyisin yhä yleisemmin, kokonaan verkossa. Paitsi että verkko-opetus on enenevässä määrin yhdistetty perinteisten oppilaitosten tarjoamaan koulutukseen ja opiskeluun, voidaan verkossa toteuttaa erilaisia sertifikaatteja ja koulutusohjelmia, joita tarjoavat mm. yksityiset koulutusorganisaatiot kuten Management Institute of Finland (aik. Tieturi & JTO). Käytävissä on erilaisia verkko-oppimisen ja videoneuvottelun työkaluja sekä tallenteita, joita voi katsoa omaan tahtiin. Itseohjautuva oppiminen huomioi yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet sekä sisällön että aikataulutuksen suhteen. (Viitala 2008, 274 - 274; Management Institute of Finland 2015.)

4.5.3 Ryhmätason osaamisen kehittäminen lähellä työtä

Benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen on menetelmä, jonka avulla opitaan systemaattisesti hyviltä esikuvilta. Tarkoituksena on etsiä hyviä toimintatapoja, jotka ovat käytännössä jo osoittaneet toimivuutensa. Toinen yritys, joka voi olla jopa aivan eri alalta, otetaan tarkasteluun. Harvoin käytäntöjä voidaan kopioida ja siirtää käytäntöön suoraan, joten lähinnä benchmarking tarjoaa mallin ja vertailukohdan oman toiminnan kehittämiseen ja auttaa hahmottamaan omia kehittämistarpeita. Benchmarkingia voidaan hyödyntää myös saman yrityksen eri yksiköiden välillä. (Viitala 2013, 203; Viitala 2008, 281.)

Tutustumis- opinto ja vierailukäynneillä opitaan benchmarkingin tavoin esimerkiksi, mutta ne ovat toteutukseltaan kevyempiä. Tutustumiskäyntejä voi tehdä joko omaan työyksikköön tai saman organisaation toiseen työyksikköön tai kokonaan toiseen organisaatioon. Käynneillä vertaillaan toimintamalleja, annetaan ja saadaan palautetta etukäteen sovitusta asioista. Olennaista on sekä ryhmä- että henkilötasolla omien käytäntöjen ja työtapojen peilaaminen kollegoiden tai vertaisten toimintatapoihin. Jos muutostilanteissa jokin uusi ratkaisu koetaan hankalaksi, sen onnistuneen toteutuksen näkeminen toisessa organisaatiossa voi helpottaa muutosprosessin läpiviennissä. (Viitala 2008, 281; Rytönen 2011, 81.)

Opintopiiri koostuu tietystä aiheesta kiinnostuneista henkilöistä, jotka haluavat jakaa osaamistaan ja oppimistaan ryhmässä. Opintopiirissä toimitaan siihen kuuluvien toiveiden ja tavoitteiden pohjalta. Perinteisesti opintopiirin käytännön toteutus on kirjojen tai artikkelien lukemista ja ryhmässä keskustelua näiden annin vaikutuksista omaan toimintaan. Se voidaan nähdä kuitenkin myös laajempaan uusien tietojen, työkäytäntöjen, ja -menetelmien sekä osaamisen jakamisen menetelmänä. Ryhmä auttaa jäseniään ymmärtämään käsiteltävää asiaa yksin työskentelyä syvällisemmin. (Rytönen 2011, 97; Ojala 2008, 245.)

Palaverit ovat parhaimmillaan arvokkaita oppimistilanteita, ammatillisen kehittymisen ja oman työn kehittämisen työkaluja. Niissä voidaan saada tietoa, muokata tai täydentää tietorakenteita ja ajatusmalleja, kehittää vuorovaikutustaitoja sekä yhdessä kehittää ajattelua. Palaverikäytännöistä ja -tekniikoista riippuu, miten tehokkaiksi, avoimiksi ja osaamisen kehittymisen kannalta hyödyllisiksi ne on saatu. Huonoin vaihtoehto palaverille on vain esimiehen käymä yksinpuhelu, joka on pääasiassa tiedon levittämistä ylhäältä alaspäin. Palaverien tärkein anti tulisi olla näkemysten vaihto ihmisten kesken. Hyvässä palaverissa jokaisen tulee päästä ilmaisemaan näkemyksensä sekä tulla kuulluksi. Asioiden käsittely, määrittely ja vai-

kutusten erittely yhdessä tuottavat työyhteisöön yhteisiä käytäntöjä, selkeyttä ja kehitystä. Myös eriävät mielipiteet tulee sallia palaverissa, niitä käsittelemällä yhteinen näkemys rikastuu ja laajenee. Ihmiset eivät saa olla vain rooliensa vankeja tai tuottaa muodollista puhetta, vaan heillä pitää olla mahdollisuus vaikuttaa palaverissa käsiteltäviin asioihin. Vaikeista asioista ei välttämättä löydy yhteisymmärrystä, mutta on kuitenkin yritettävä päästä yhteisiin sopimuksiin. Tehtyjä sopimuksia on myös kunnioitettava. (Viitala 2008, 278 - 279; Viitala 2013, 203.)

Palavereita taitavasti hyödyntävässä työyhteisöissä käytetään aikaa myös palaverikäytäntöjen ja palaveritekniikoiden kehittämiseen. Silloin tällöin käytetään osin tai jopa koko palaveri käytäntöjen kehittämiseen ja sen pohtimiseen, miten keskustelua ja toimintatapoja voitaisiin kehittää. Jatkuessaan pitkään samankaltaisena palaverikäytännöt asettuvat uomiinsa, jolloin niistä tulee rutiininomaisia, tylsiä ja turhauttavia. Yksi vaihtoehto on myös tuoda palaveriin ulkopuolisia asiantuntijoita aiheiden pohjustajiksi ja sparraajiksi. Myös pitopaikkaa voi vaihtaa, vaihtaa palaverin vetäjää tai vastuuttamalla muulla tavoin kaikkia palaverin jäseniä palaverien sisällöstä ja muodosta. (Viitala 2008, 278 - 279; Viitala 2013, 203.)

Tiimi- ja työryhmätyöskentely on todettu oppimisen kannalta hyväksi tavaksi organisoida työn tekemistä. Tiimit eroavat muista ryhmistä siinä, että ne ovat hyvin itsenäisiä, kiinteitä ja voimakkaasti yhteisvastuullisesti sitoutuneita yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Käytännössä tiimeillä tarkoitetaan monia hyvin erilaisia ryhmätyön muotoja. Tiimi ja työryhmä tarjoavat ammatillisen kasvun ja mallioppimisen mahdollisuuksia jäsenilleen. Kokeneet henkilöt jakavat osaamistaan ja tarjoavat näin aloittelijoille tukea kehittymiseen. Tiimityöskentely auttaa myös hiljaisen tiedon siirtämisessä, kun näkymättömät työkäytännöt ja ajattelutavat tulevat näkyviksi ja kaikkien tietoon. Niitä voidaan tarkastella ja prosessoida yhdessä. Tiimissä nousee usein esille erilaisia näkemyksiä, jolloin jokainen jäsen joutuu tarkastelemaan omia toimintatapojaan. Myös vuorovaikutus kehittyy tiimityöskentelyssä väistämättä. Hyvin toimivien tiimien pitäisikin aika ajoin reflektoida toimintatapojaan ja vuorovaikutustaan sekä miettiä, miten päästä vielä kehittyneemmälle tasolle. (Viitala 2013, 203; Viitala 2008, 279.)

Ongelmanratkaisutilanteet työpaikalla ovat myös hyviä oppimistilanteita. Oppimisesta tulee tehokasta, jos ongelmanratkaisuun otetaan tietoisesti tutkiva ja oppiva ote. Ongelman analysointi voidaan tehdä järjestelmällisesti ja yhteistyössä. Voidaan käyttää erilaisia analysointitekniikoita sekä vastuuttaa eri henkilöitä vuorollaan johtamaan analysointiprosessia sekä esittelemään tuloksia. Voidaan soveltaa myös ongelmalähtöistä oppimista, kun halutaan kehittää tai parantaa toimintaa ja ratkaista jokin ongelma. Toimintaan ja ongelmaan liittyvää

tietoa haetaan niin kauan, että asia saadaan parannetuksi tai ongelma ratkaistuksi. Ongelman luonteesta riippuen sen ratkaisuun voi osallistua koko henkilöstö tai nimetyt vastuuhenkilöt. (Viitala 2013, 202; Viitala 2008, 277 - 278; Ojala 2008, 245.)

Kehittämisprojektit ja kokeilutoiminta ovat epämuodollisia ja lähellä työtä tapahtuvia ryhmän osaamisen kehittämisen muotoja. Kehittämisprojektien seurauksena voi olla käytännön tasolla tuntuva toimintamallien, prosessien, rakenteiden tai muu kehittyminen. Toisaalta, jos ne on toteutettu yhteistoiminnallisella otteella, ovat kaikki mukana olleet voineet oppia uusia asioita. Projekteissa mukana olo kehittää myös projektin hallinta- ja yhteistyötaitoja. Kokeilutoiminta eli pilotointi eroaa projekteista siinä mielessä, että kokeilutoiminnalla on avoimempi ja tutkivampi ote. Siinä mitään ei ole ennalta lukkoon lyöty, vaan asioiden toimivuus tutkitaan käytännössä. Kokeilutoimintaa voidaan tehdä joko yksilö-, ryhmä- tai koko organisaatiossa. Kokeilutoimintaa käytetään usein johonkin uuteen järjestelmään tai toimintatapaan siirryttäessä, mutta sitä voidaan käyttää hyvin monenlaisiin asioihin. Kokeilutoiminnassa keskeistä on kokemuksesta oppiminen. Toisaalta se on monelle luontevin keino uuden oppimiseen ja vanhoista toimintamalleista pois siirtymiseen. (Viitala 2008, 280; Viitala 2013, 201 - 202.)

4.6 Kehittämisen arviointi

Myös kehittämisen arviointia on syytä tehdä. On tärkeää arvioida, miten henkilöiden oppimat asiat saadaan siirrettyä osaksi käytäntöä. Viime käydessä toimien pitäisi näkyä toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä, jotka puolestaan mahdollistavat yrityksen menestymisen ja kannattavuuden edellytykset. Arviointi onkin tärkeä kehittämisen ja päätöksenteon väline. Kehittämisen arviointituloksia pitää pyrkiä hyödyntämään jo kehittämisen aikana eikä vasta seuraavan toteutuksen yhteydessä. Yksi vaihtoehto kehittämisohjelmien arviointiin on Brinkenhoffin (1991) kehittämä kuuden arviointivaiheen malli. Siinä arviointi kohdistuu järjestelmällisesti kehittämisprosessin vaiheisiin: (Hätönen 2011, 61; Viitala 2008, 281 - 283.)

1. tarvekartoitus ja tavoitteiden asettelu
2. kehittämisohjelman suunnitteluprosessin ja suunnitelman läpikäynti
3. suunnitelman toteutuksen arviointi
4. saavutettujen tulosten arviointi
5. oppimistulosten käytännön vaikutukset pitkällä tähtäimellä
6. tuotosten ja koko prosessin vaikutusten arviointi organisaatiolle.

Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään tarkastelemaan sitä, miten tietoja kerättiin, mikä oli tietojen keruun laajuus ja syvällisyys sekä minkälaista oli osallistumisen laajuus. Toisessa vaiheessa suunnitteluprosessi ja sen tuloksena syntynyt suunnitelma käydään läpi. Suunnitelmaa läpikäydessä kannattaa kysyä esimerkiksi: Ketkä olivat suunnittelun osallistuneet henkilöt? Minkälaisilla periaatteilla suunnitelma laadittiin? Mitkä asiat otettiin suunnitelmassa huomioon? Mitä uutta tietoa hankittiin suunnittelun tueksi? Kuinka suunnitelma sopii yrityksen tilanteeseen? (Viitala 2013, 205.)

Kolmannessa vaiheessa arvioidaan toteutusta. Toimittiinko ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti? Minkälaista osallistumisaktiivisuus oli ja noudatettiinko aikatauluja? Neljännessä vaiheessa arvioidaan tuloksia ja se liittyy kiinteästi edelliseen vaiheeseen. Mitä saatiin aikaan? Tulosten arvioinnissa pääpaino on heti hankkeen jälkeen tai sen yhteydessä mittaviin asioihin. Näitä voivat olla esimerkiksi asenteiden ja tietojen muutosten tai aikaansaattujen tuotosten laatu ja määrä. Viidennessä vaiheessa seurataan toiminnan kehittymistä pidemmällä aikavälillä ja pohditaan sitä, miten kehittämisprojektin tavoitteet ovat käytännössä toteutuneet. Kuudennessa vaiheessa arvioidaan hankkeen hyödyllisyyttä koko organisaation näkökulmasta, toivatko hankkeeseen sijoitetut panostukset tuloksia. (Viitala 2013, 205 - 206.)

5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN OTE

Tämän opinnäytetyön tutkimukselliseksi otteeksi on valittu toimintatutkimus. Toimintatutkimus pohjaa sosiaalipsykologi Kurt Lewinin käsityksiin sosiaalisen toiminnan rakentumisesta. Toimintatutkimus pohjautuu ajatukselle, että vain pelkästään tapahtumien havainnointi ja johtopäätösten tekeminen ulkopuolelta ei ole riittävää, vaan tutkimuksen kohteiden tulisi ottaa osaa tutkimustyöhön ja tutkimusprosessin tulisi hyödyttää kaikkia osapuolia. Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla. Siinä tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämiseksi. (Heikkinen 2010, 17; Stringer 1996, 7.)

Toimintatutkimuksen pioneerina pidetään yleisesti saksalais-amerikkalaista sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä (1890 - 1947). Hän loi kenttäteorian ja halusi tehdä tutkimusta arjen keskellä, eikä laboratorioden vakioituissa oloissa. Hän vei työnsä teollisuuslaitoksiin ja työpaikoille ja kehittäi psykologisia kenttäkokeita, joissa ihmisten käyttäytymistä tutkittiin luonnollisissa oloissa. Toimintatutkimus joutui 1960-luvulla huonoon valoon, koska sen nähtiin liittyvän yhteiskuntakriittisiin poliittisiin suuntauksiin. Modernia toimintatutkimusta ovat kehittäneet Shirley Grundy ja Stephen Kemmis, jotka tekivät sitä tunnetuksi 1980-luvun alkupuolella yhdessä Wilfried Carrin kanssa. Carrin ja Kemmisin 1986 julkaistu kirja *Becoming Critical* on kasvatustieteen toimintatutkimuksen klassikkoteos. (Heikkinen 2010, 23 - 25; Heikkinen 2001, 173 - 174; Heikkinen ym. 2010 A, 45; Stringer 1996, 9.)

5.1 Toimintatutkimuksen lähestymistapa

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa ja tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Käytäntöjä kehitetään entistä paremmiksi järkeä käyttämällä. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Monet laadullista tutkimusta hyödyntävät tieteenalat sisältävät toimintatutkimuksen piirteitä. (Heikkinen 2010, 16 - 17, 19, 23; Heikkinen ym. 1999, 17.)

Toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmaksi. Pienimuotoisimmillaan toimintatutkimus on vain oman työn kehittämistä, mutta laajemmin kyse voi olla myös koko työyhteisön, organisaation ja toimintaympäristön kehittämiprojektista. Voidaankin tiivistää, että käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyr-

kiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat piirteet, jotka eri toimintatutkimuksia yhdistävät. Työtehtävät edellyttävät kuitenkin lähes aina yhteistyötä muiden ihmisten kanssa, joten työn kehittäminen vaatii myös vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan edistämistä. (Heikkinen ym. 1999, 18; Heikkinen 2010, 17; Kuula 1999, 10.)

Tässä kehittämistyössä toteutuvat hyvin edellä mainitut toimintatutkimuksen piirteet. Kyse on laajemmin koko työyhteisön kehittämisprojektista, jossa pyritään vaikuttamaan käytäntöihin, pyritään muutokseen ja sekä tutkija että tutkittavat osallistuvat kiinteästi kehittämistyöhön.

McNiff & Whitehead (2006, 203) kuvaavat toimintatutkimuksen keskeisiksi elementeiksi seuraavia: Minä, tutkija, olen prosessissa keskeisesti osallisena. Prosessin aikana opin asioita itsestäni, jotta voin muuttaa ympärillä olevia asioita. En niinkään etsi välttämättä ratkaisuja ongelmiin, vaan tavoitteenani on jatkuva toiminnan kehittäminen. Tutkimusprosessi on osallistava ja on myös osallistujille opettavainen. Toimintatutkija tekee siis tutkimusta ”itsestään ja meistä”. Tutkijan tekemä interventio saattaa paljastaa tiedostamattomia toimintatapoja tai sosiaalisia rakenteita, perinteitä tai vallankäyttöä. Kehittäminen ja tutkimus palvelevat toinen toistaan. Kehittämisen sykleillä ei ole päätepistettä, vaan parempi käytäntö on aina tilapäinen. Toimintaympäristön muuttuessa luodaan uusi ja parempi käytäntö ja onnistuneessakin hankkeessa kehitetty käytäntö on saattanut muuttua projektin päätyttyä. Tutkijan on kuitenkin pystyttävä koostamaan työnsä siten, että sillä on alku, keskikohta ja jokin perusteltu loppu. (McNiff & Whitehead 2006, 203; Heikkinen 2010, 27 - 29; Heikkinen 2001, 179; McNiff ym. 1996, 17)

Toimintatutkimukselle on ominaista syklisyys, jossa yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta paranneltu suunnitelma. Toimintaa hiotaan edelleen useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien avulla. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. Toimintatutkimuksen tulos ei välttämättä olekaan joku tietty, entistä parempi toimintatapa, vaan uudella tavalla ymmärretty prosessi. (Heikkinen 2010, 19; Heikkinen ym. 1999, 18.)

Teorian ja käytännön yhteyttä toimintatutkimuksessa kuvaa Kurt Lewinin lause: ”Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria”. Toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa, kun perinteinen tutkimus taas selvittää kuinka asiat ovat ja luo havain-

tojen pohjalta teoreettista tietoa. Toimintatutkija kehittää aktiivisesti juuri tutkimuskohteelle sopivia toiminta- ja lähestymistapoja ja -taitoja. (Heikkinen 2001, 171; Heikkinen 2010, 19; Vilka 2007, 72.)

Toimintatutkijalla on samanaikaisesti kolmenlainen rooli tutkimuskohteessaan: tutkijan rooli, ihmisen rooli ja muutostavoitteisen aktivoijan rooli. Toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, ei ulkopuolinen ja objektiivinen, perinteinen tutkija. Hän osallistuu tutkimaansa toimintaan tekemällä intervention, tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän väliintulon. Tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin. Perinteinen tutkimus vertailee kulttuureita ulkopuolelta, kun taas osallistuvat tutkimusotteet, kuten toimintatutkimus, tulkitsevat niitä sisältäpäin, osallistujan ja toimijan näkökulmasta. Kun tutkija perinteisesti hankkii aineiston ulkopuolisesta näkökulmasta ja sitten tekee päätelmänsä sen pohjalta, toimintatutkijalle myös oma välitön kokemus on osa aineistoa. Hän käyttää omia havaintojaan tutkimusmateriaalin sijasta tai sen lisäksi. (Heikkinen ym. 2010; Vilka 2007, 20.)

Toimintatutkijan kielenkäyttö poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta. Hän ei käytä passiivia tai yksilön kolmatta persoonaa, vaan käyttää aktiivimuotoa ja ensimmäistä persoonaa. Tutkimusraportin kertojana voi olla minä tai me, jolloin siitä tulee kertova eli narratiivinen. Raportissa on ajassa etenevä juoni, kertomus alkaa jostain ja etenee erilaisten juonenkäänteiden kautta vaiheesta toiseen ja päättyy johonkin. (Heikkinen 2010, 20 - 21.)

5.2 Toimintatutkimus käytännössä

Karkeasti jaotellen toimintatutkimusta on mahdollista tehdä kahdella tavalla. Tutkija joko ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella tai hän etsii itselleen tutkimuskohteen, jota tutkia ja kehittää. Harva toimintatutkija lähtee liikkeelle vain teoriasta tai käytännöstä, usein hän yhdistelee molempia näkökulmia. Hän on tavallaan tutkijan ja toimijan välimaastossa. Kenttätyössä toimintatutkija osallistuu muutosprosessiin ja pyrkii vaikuttamaan kehitettävään yhteisöön osallistumalla tutkimusaineiston tuottamiseen. (Huovinen & Rovio 2010, 94 - 95.)

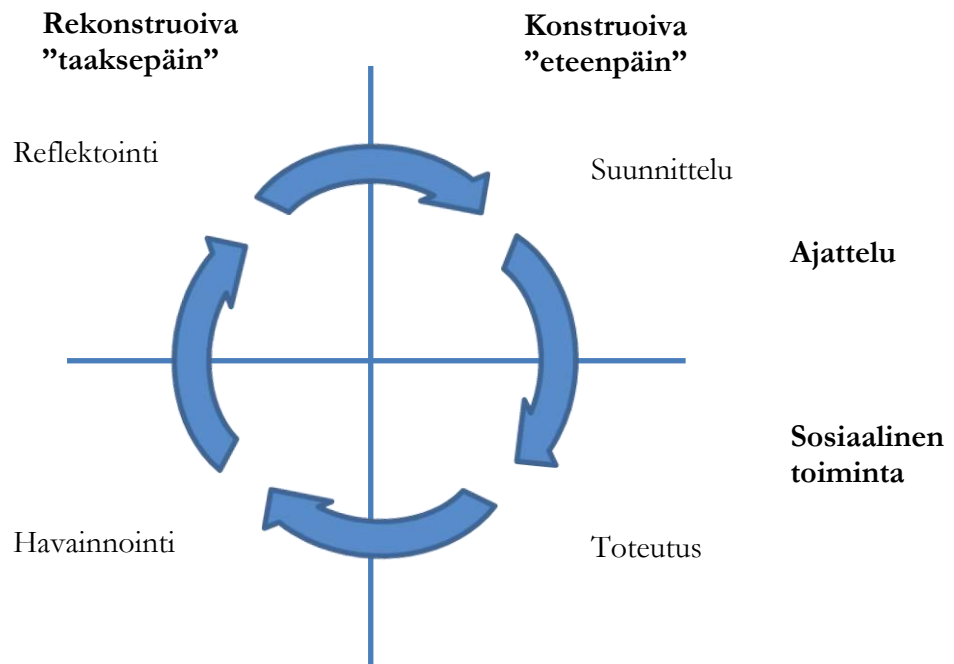
Toimintatutkimuksessa pyritään toiminnan kehittämiseen reflektiivisen ajattelun avulla. Reflektiivistä ajattelua voidaankin pitää yhtenä toimintatutkimuksen lähtökohdista. Reflektiivillä tarkoitetaan sitä, että henkilö tarkastelee omia ajatussisältöjään, kokemuksiaan ja itseään

tajuavana ja kokevana olentona. Näin hän etäännyttävä itsestään ja näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Reflektointi on totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen perusteiden pohdintaa. Kun työyhteisön käytäntöjä ja ajattelutapoja tarkastellaan uudessa valossa, voidaan omaksua tuore tapa ajatella, keskustella ja kehittää toimintaa. Keskeistä on myös työyhteisöissä olevan hiljaisen tiedon esille nostaminen, sanattoman osaamisen tietoinen ajattelemine ja siitä keskusteleminen. Toimintatutkimus mielletään itsereflektiiviseksi kehäksi, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Toimintatutkimuksen sykli alkaa, kun tutkija suunnittelee ja toteuttaa uuden toimintatavan. Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana ja sen päätyttyä, ja saatujen kokemusten pohjalta suunnitellaan entistä parempi uusi toimintatapa. Tuloksena voi olla myös uudella tavalla ymmärretty prosessi. (Heikkinen 2010, 33 - 35; Heikkinen 2001, 175.)

Toimintatutkimus hahmotetaan usein prosessina, johon kuuluu sekä konstruoivia että rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva toiminta on uutta rakentavaa, tulevaisuuteen suuntaavaa, kun taas rekonstruoivissa vaiheissa painopiste on toteutuneen toiminnan havainnoinnissa ja arvioinnissa. Rekonstruointi tarkoittaa sananmukaisesti uudelleen rakentamista. Syklin vaiheet vaihtelevat kehämäisesti. Suunnitellaan joku uusi työtap, jota kokeillaan käytännössä. Kokeilun aikana toimintatapa havainnoidaan ja siitä kerätään havaintoaineistoa. Seuraavaksi toimintaa arvioidaan ja arvioinnissa syntyneet ajatukset ovat uuden kokeilun pohjana. Sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa ja sen alkua on usein mahdotonta paikantaa. (Heikkinen ym. 2010 B, 79.)

Aineistoa tähän työhön kerättiin yrityksen dokumentaatiosta, havainnoimalla, pitämällä tutkimuspäiväkirjaa, palaverilla ja ryhmätöillä, hyödyntämällä sähköisiä kyselyitä (Google Forms) sekä keskusteluin.. Toimintatutkimuksen kaltaista aineiston keräämisestä teki, että toimin työyhteisön jäsenenä, enkä pyrkinyt tiukasti erottamaan työ- ja tutkijan rooliani. Välillä kuitenkin piti etäännyttävä työroolista ikään kuin tutkijan rooliin pohdiskелеmaan ja reflektoidaan tapahtunutta, jotta kehittämistoimia voidaan tarvittaessa suunnata uudella tavalla ja tehdä uusi, parannettu suunnitelma. Raportin toiminnallisen osuuden kuvaamisessa käytän ensimmäistä persoonaa, joka on mahdollista toimintatutkimuksen raportoinnissa.

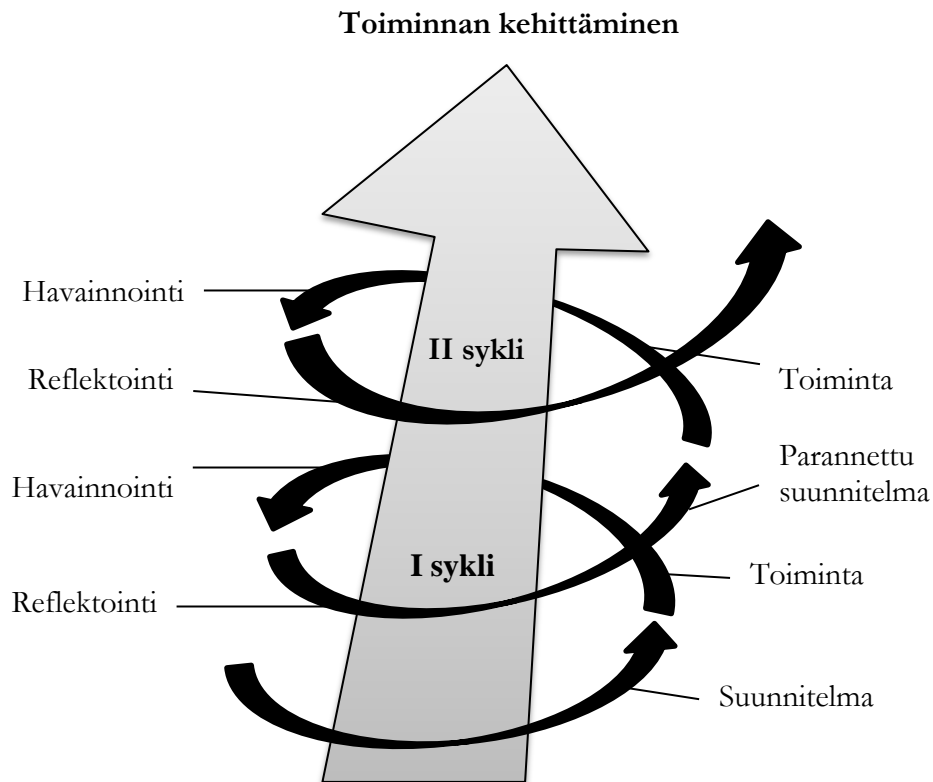
Työhön osallistuivat itseni lisäksi kiinteästi kohdeorganisaation koulutuspäällikkö sekä sosiaali- ja terveysalan vastuukouluttaja. Havainnoinnin ja aineiston keräämisen kannalta olennainen joukko olivat sosiaali- ja terveysalan kouluttajat, jotka laativat itsearvion.



Kuva 15. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2010 B, 79)

Usein toimintatutkimus luokitellaan laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. Käsitys on osin virheellinen, koska toimintatutkimuksessa voidaan käyttää määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. Toimintatutkimus ei ole edes varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa tai asenne, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa on luontevaa yhdistellä sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Toimintatutkimuksessa ymmärrys ja tulkinta kehittyvät vähitellen. Tutkimus voidaan hahmottaa syklinä, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkijan työtä ohjaa halu kehittää tutkittavan yhteisön toimintaa. Toimintatutkimusraportti on luontevaa laatia kertomuksen muotoon. (Heikkinen 2010, 36 - 37; Heikkinen ym. 2010 B, 77.)

Toimintatutkimuksen peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin, jossa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. Kemmis & Wilkinson (1999, 21.) määrittelevät toimintatutkimuksen syklin seuraavasti. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan muutos. Toisessa vaiheessa toimintaan ja havainnoidaan prosessia sekä sen aiheuttamia seurauksia. Kolmas vaihe muodostuu edellä mainittujen toiminnan ja prosessien reflektoinnista. Seuraavassa vaiheessa korjataan suunnitelmaa tarvittaessa ja näin spiraali muodostuu yhä uudelleen. (Heikkinen ym. 2010 B, 80 - 82; Kemmis & Wilkinson 1999, 21.)



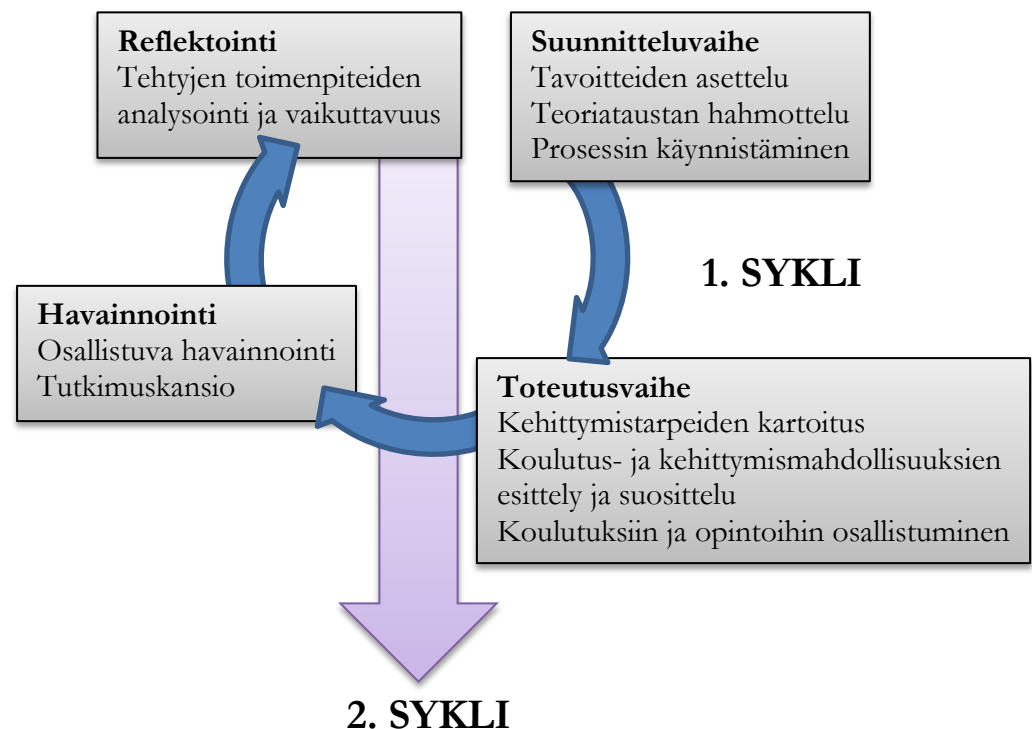
Kuva 16. Toimintatutkimuksen spiraali (mukaiillen Heikkinen ym. 2010 B, 81)

Toimintatutkimuksessa ei kehittämisellä tarkoiteta yksin muutosta parempaan, vaan joskus myös huononnusta aikaisempaan verrattuna. Kehityksen kaikkia ulottuvuuksia ei voida mitata ja havainnoida. Mikä yhdestä näkökulmasta on edistystä, voi olla toisesta näkökulmasta tuhoisaa. Toimintatutkimukselta odotetaan kuitenkin mitattavaa tulosta, tutkimuksen jälkeen olisi odotettavissa jotain ”enemmän”, kuin sen alussa. (Heikkinen ym. 2010 B, 82 - 83.)

Tutkimustyö on harvoin harmonista ja selkeästi vaiheesta toiseen etenevää, systemaattista työskentelyä. Tutkia saa erehtyä ja olla epävarma. Tutkimusongelma saattaa hahmottua lopulliseen muotoon vasta raporttia kirjoittaessa, kun tuloksetkin ovat jo tiedossa. Tiukasti ja sanatarkasti tutkimusongelmassa pidättäytyminen ei välttämättä tuota aidosti uutta tietoa. Merkittävin löytö saattaa olla oikea tutkimuskysymys. Toimintatutkimuksessa tutkimusongelmat kehittyvät vähitellen. Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat eri tavalla kuin ennen sitä. Toimintatutkimuksesta ei voi laatia täsmällistä suunnitelmaa, vaan tutkija oppii koko ajan tutkimuskohteestaan ja menetelmistään. (Heikkinen ym. 2010 B, 85 - 87.)

6 KEHITTÄMISTYÖN 1. SYKLI: HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN JA KILPAILUKYKY

Ensimmäisessä vaiheessa painotettiin henkilöstön kehittämistä kilpailukyvyn näkökulmasta. Työn viitekehyksenä oli koko ajan osaamisen johtaminen, mutta kehittämistehtävä oli vielä muotoutumaton. Aihe ja kehittämistehtävät elivät voimakkaasti syklin aikana. Aluksi tavoitteeksi asetettiin henkilöstön osaamisen kehittäminen pääasiassa koulutuksia ja omaehtoisia opintoja hyödyntämällä. Kuvaan prosessia jatkossa toimintatutkimuksen syklien mukaan; suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, havainnointi ja reflektointi. Ensimmäinen sykli kesti noin vuoden, josta aktiivista suunnittelu- kehittämis- ja työskentelyvaihetta oli noin 5 kk, ajoittuen syyskuusta 2013 - tammikuulle 2014.



Kuva 17. Kehittämistyön 1. sykli

6.1 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaihe ja opinnäytetyöprosessi käynnistyivät, kun yrityksen johtoryhmässä päätettiin, että yrityksen pitäisi lähteä tukemaan omaehtoisten opintojen suorittamista. Näin tarjouskilpailussa kouluttajien osaamisen perusteella saatavia pisteitä olisi mahdollisuus korot-

taa. ELY-keskukset arvioivat koulutuksen järjestäjät laatu- ja hintakriteereillä. Hinta muodostaa arvioinnista 20 - 30 % ja laatuksiteerit 70 - 80 %. Laatuksiteerit jaetaan yleensä kolmeen tai neljään alakohtaan, joista yhtenä on kouluttajaresurssit. Kouluttajaresurssit muodostavat yleensä 20 - 30 % kokonaisarvioinnista. (Pohjanmaan ELY-keskus 2014.)

Samaan aikaan ajoittui ylempien ammattikorkeakouluopintojen osaamisen johtamisen jakso, jonka aikana esiyymmärryksen kehittämistyön aiheesta alkoi rakentumaan. Osaamisen johtamisen jaksolla aihepiirin teoriakirjallisuus tuli tutuksi ja sain kipinän opinnäytetyön käynnistämiseen juuri tästä aiheesta. Sovin yrityksen johdon kanssa, että käynnistän opinnäytetyöprosessin osaamisen johtamisen aihepiiristä. Työllä ei aluksi ollut nimettyä projekti-/työryhmää, mutta se muodostui vapaamuotoisesti aiheesta käydyin viestinnän myötä. Projektiryhmän alussa muodostivat yrityksen johtoryhmään kuuluvat sekä hallinnossa työskenteleviä asiantuntijoita, jotka olivat mukana toimenpiteissä.

Taulukko 3. 1. Syklin suunnitteluvaiheen aikataulu

Aika	Tapahtuma/tavoite	Menetelmä, toimenpide	Osallistujat
syyskuu 2013	Asetetaan henkilöstön osaamisen kehittäminen tavoitteeksi	Johtoryhmän palaveri	Yrityksen johtoryhmä
lokakuu 2013	Teoreettisen taustan hahmottelu alkaa, esiyymmärryksen hankkiminen aiheesta	Osaamisen johtamisen opintojakson tehtävän tekeminen, luominen	Työn tekijä
lokakuu 2013	Opinnäytetyöprojektin käynnistäminen	Sähköpostiviestintä	Työn tekijä & yrityksen johto

6.2 Toteutusvaihe

Lokakuussa 2013 organisaatiossa laadittiin kartoitus henkilöstön sen hetkisestä koulutustaustasta, niiden tietojen pohjalta, mitä yrityksellä oli järjestelmissään. Kartoituksen valittiin henkilöt, jotka olivat joko toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa tai heillä oli pitkäkestoinen määräaikainen työsuhte. Tämän kartoituksen perusteella lähdettiin tarjoamaan valikoiduille henkilöille täydennyskoulutuksia siten, että työnantaja osallistuu kustannuksiin. Kartoitus on esitetty liitteessä 1. Kartoitus ei ollut varsinainen osaamiskartoitus tai osaamisen arviointi, vaan lähinnä luettelomainen listaus henkilöiden koulutuksesta. Kunkin alan osaaminen pohjautuu paljon koulutustaustaan, esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan kouluttajilta edellytetään

ylempää korkeakoulututkintoa hoito-/terveystieteistä tai ylempää sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkintoa sekä opettajan pedagogista pätevyyttä. Tämä on edellytys sille, että henkilö voi ylipäänsä työskennellä alan kouluttajana.

Marraskuussa 2013 toteutettiin henkilöstötapaamisissa työn aiheen sekä koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien esittely. Kerroin esityksissäni, mitkä ovat ELY-keskuksien käyttämät pisteytyksen perusteet kouluttajaresurssien arvioinnissa ja mitä mahdollisuuksia olisi pisteytyksiä parantaa. PowerPoint-esityksen jälkeen tilaisuuden osallistujilla oli mahdollisuus keskusteluun ja lisäkysymyksiin.

Taulukko 4. 1. Syklin toteutusvaiheen aikataulus

Aika	Tapahtuma/tavoite	Menetelmä, toimenpide	Osallistujat
Lokakuu 2013	Henkilöstön nykyisen koulutustaustan ja kehittämistarpeiden kartoittaminen	Käyttäen yrityksen järjestelmissä olevia tietoja henkilöstöstä, Excel-taulukko	Työn tekijä & johto & muut asiantuntijat
marraskuu 2013	Koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien esittely	PowerPoint-esitys kouluttajien tiimipalavereissa	Esittelijänä työn tekijä, kohderyhmänä Sosiaali- ja terveysalan kouluttajat, maahanmuuttajakouluttajat
tammikuu 2014	Koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien esittely	PowerPoint-esitys koko henkilöstön tapaamisessa	Esittelijänä työn tekijä, kohderyhmänä yrityksen koko henkilöstö
tammikuu 2014	Suosittelujen koulutusmahdollisuuksien kerääminen henkilöstölle	Excel-taulukko	Koulutussuunnittelija
tammikuu 2014	Yrityksen tarjoaminen koulutussuosittelun esittely sekä koulutus- ja kehittämistuen tiedottaminen henkilöstölle.	Sähköpostiviesti, koostetun taulukon välittäminen	Koulutuspäällikkö
helmikuu - joulukuu 2014	Henkilöstön osallistuminen kehittämistoimenpiteisiin.	Omaehtoiset opinnot	Kouluttajat

Kun koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien esittely oli toteutettu kolmessa henkilöstötapaamisessa (sosiaali- ja terveysala, maahanmuuttajakoulutus sekä koko henkilöstön tapaaminen), henkilöstölle laadittiin vielä listaus suositelluista koulutusmahdollisuuksista. Tämän työn teki pääasiassa koulutussuunnittelija, mutta olin mukana listauksen ideoinnissa ja kommentoinnissa. Listauksen ajatuksena oli ohjata henkilöstöä tietynlaisten koulutuskokonaisuuksien omaehtoiseen suorittamiseen, parantaa kouluttajaresurssien arviointia tarjouskilpailussa ja siten tukea myös yrityksen kilpailukykyä. Samalla kerrottiin yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista opintojen tukemiseen. Yritys tarjoaa rahallista tukea opintojen toteuttamiseen sekä myös joissain tapauksissa opintoja voi suorittaa osin työajalla. Liitteeseen 2 on koottu osa listauksesta olleista, suositelluista koulutuskokonaisuuksista.

Helmikuussa 2014 alkoi viimeinen vaihe tämän syklin toteutuksessa. Yhdeksän henkilöä osallistui ajalla helmikuu 2014 - joulukuu 2014 osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin, eli käytännössä ammattitaitoa täydentäviin lisäkoulutuksiin tai omaehtoisiin opintoihin.

6.3 Havainnointi

Havainnointimenetelminä tässä syklissä olivat osallistuva havainnointi ja tutkimuspäiväkirja. Osallistuva havainnointi oli tämän syklin aikana luonteeltaan aktiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Hän voi olla mukana esimerkiksi kehittämistyössä, projektissa tai vastaavassa tilanteessa aktiivisena toimijana (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 A). Tämän syklin aikana toimin juuri tässä roolissa olemalla osa projektiryhmää ja vaikuttamalla aktiivisesti projektiryhmän toimintaan. Samalla kuitenkin havainnoin toimintaa osaamisen johtamisen aiheen ja kehittämistyön näkökulmasta.

Tutkimuspäiväkirja voi olla systemaattinen ja kurinalainen tai kevyempi ja vapaamuotoinen, se voi olla myös kansio, johon kerätään aiheeseen liittyvää dokumentaatiota (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 B). Käytän jatkossa käsitettä tutkimuskansio. Tutkimuskansio oli tässä tapauksessa sähköinen kansio Google Drivessä, jonne kokosin projektin kuluessa kaiken projektin aikana syntyneen dokumentaation, sähköpostiviestit, palaverimuistiot, sekä kirjoittamani päiväkirjanomaiset muistiinpanot. Kirjasin vapaamuotoisesti Word-dokumenttiin tehtyjä toimenpiteitä sekä aikataulutusta, joiden pohjalta 1. syklin kuvaus muotoutui opinnäytetyöraporttiin.

6.4 Reflektointi ja yhteenveto

Työn ensimmäisen syklin tavoitteena oli parantaa muodollisia pätevyyskäsitteitä ja sitä kautta yrityksen kilpailukykyä tarjouskilpailuissa. Kehittämistyötä ajateltiin ikään kuin välineenä, joka kannustaisi henkilöstöä kehittämään osaamistaan. Tähän prosessin liittyen oli tarkoitus toteuttaa myös monipuolisempia aineiston keruun menetelmiä, kuten henkilöstökysely ja haastatteluita. Aihe todettiin kuitenkin liian laajaksi ja kehittämistehtävä epäselväksi. Tämän prosessin läpikäyminen oli kuitenkin välttämätöntä, jotta työn kehittämistehtävä muotoutui ja tavoite kirkastui. Tämä prosessi tekikin työstä toimintatutkimuksen tyyppistä; tutkimustyö on harvoin harmonista ja selkeästi vaiheesta toiseen etenevää, tutkija saa myös erehtyä (Heikkinen ym. 2010 B, 85).

Suunnitteluvaihetta jälkikäteen arvioidessa prosessissa näkyi vielä kokemattomuus tämän tyyppisen kehittämistyön tekemisessä. Toki olin tehnyt toiminnallisen kehittämistyön alemman AMK-tutkintoon, mutta siitä saamani kokemukset ohjasivat ehkä liikaa alussa tätä prosessia. En täysin ollut vielä ylempien AMK-opintojen alkuvaiheessa sisäistänyt ylemmältä tutkinnolta vaadittavaa tasoa. Ajatukseni oli alun perin tehdä kysely ja haastatteluita osaamisen johtamisen aihealueesta ja raportoida tulokset. Raportista olisin johtanut kehittämissuhteellisuudet. Suorittaessani kehittämistyön metodologian opintojaksoa keväällä 2014 kävi kuitenkin selväksi, että suunnittelemani kehittämistehtävä ei täytä kriteereitä, vaan aiheen rajausta ja kehittämistehtävät on suunnattava uudelleen. Suunnitteluvaiheen alkuvaiheessa olisi pitänyt heti muodostaa virallisesti projektille ohjausryhmä, jotta prosessiin olisi tullut napakkuutta myös kohdeorganisaation puolella.

Toteutusvaiheessa tehtiin kuitenkin monia yrityksen käytännöksi juurtuneita kehittämistoimia. Henkilöstön aktiivinen tiedottaminen osaamisen kehittämisen tärkeydestä mm. henkilöstötapaamisissa sekä sähköpostitse antoi henkilöstölle kuvan siitä, että työnantaja haluaa aktiivisesti tukea osaamisen kehittämistä yrityksessä ja myös tukea henkilöstön kehittämistä. Yrityksen osaaminen varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa, muodostuu yksilöiden osaamisesta. Arviointikriteerien esittely henkilöstötapaamisissa herätti keskustelua ja tuli tarpeeseen, koska kaikilla koulutustyötä tekeillä ei välttämättä ollut tarkkaa käsitystä siitä, kuinka heidän osaamisensa tarjousvertailuissa arvioidaan. Kriteerien esittely saattoi tuntua jopa tyyliä ja lannistavalta. Tosiasia on, että ELY-keskus tekee ratkaisunsa puhtaasti papereiden arvioinnin perusteella eikä yleensä edes tunnekaan tarkemmin henkilöiden saamia henkilökohtaisia pa-

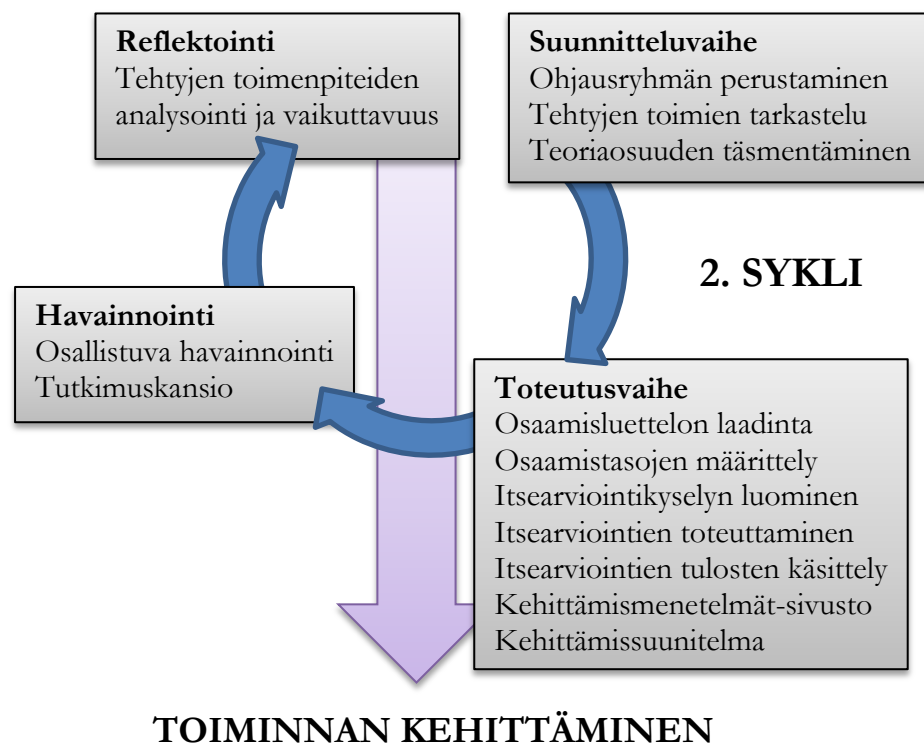
lautteita, osaamista tai onnistumista koulutustyössä. Tämä voi tuntua henkilökohtaisella tasolla ikävältä. Kun ajattelee asiaa hankkija-asiakkaan näkökulmasta, he tekevät kuitenkin suuria määriä päätöksiä vuoden aikana, eikä heillä ole oikeastaan mitään muuta mahdollisuutta tehdä vertailua kuin puhtaasti tiettyjen ennalta asetettujen kriteerien valossa. Näin varmistetaan myös tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. Yrityksessä käyty keskustelu johti kuitenkin osaltaan siihen, että osa henkilöstöstä (yhdeksän henkilöä) käytti tarjottuja kouluttautumismahdollisuuksia. Kaksi näistä koulutuksista vaikuttivat suoranaisesti ELY-keskusten antamaan arviointiin kouluttajaresursseista ja tukivat kehittämistyölle asetettua tavoitetta. Innokkuus osallistua koulutuksiin ei kuitenkaan ollut sillä tasolla, että se olisi vielä merkittävästi vaikuttanut yrityksen kilpailukykyyn kokonaisuudessaan. Toki yksittäisten henkilöiden suorittamat lisäopinnot voivat vaikuttaa esim. paikallisesti ja joissain yksittäistapauksissa hyvinkin merkittävästi.

Havainnointi- ja aineiston hankintamenetelmät olivat sinänsä tämän tyyppisen projektin toteutukseen hyvin soveltuvia. Tutkimuskansioon keräämäni aineisto auttoi suuresti prosessin kuvaamisessa. Palavereja ja seuranta oli pitänyt toteuttaa systemaattisemmin 1. syklin aikana. Aineiston keräämistä olisi pitänyt monipuolistaa kyselyin ja haastatteluin, jos olisi pitänyt tiukasti tässä aiheessa. Kyselyt ja haastattelut olisivat varmasti taustoittaneet 1. syklin tuloksia, esimerkiksi henkilöstön kehittymishalukkuutta tehtävissään.

Kokonaisuudessaan 1. sykli oli minulle opinnäytetyön tekijänä hyvä oppimisprosessi, joka auttoi työn varsinaisen tavoitteen kirkastamisessa sekä käytäntöjen kehittämisessä 2. sykliä ajatellen. Näin siitä tuli osa toimintatutkimuksen spiraalia, jossa kutakin sykliä seuraa uusi, parannettu suunnitelma. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusongelma hahmotuu lopulliseen muotoon vasta raporttia kirjoittaessa, jolloin tuloksetkin ovat jo tiedossa (Heikkinen ym. 2010 B, 85). Näin kävi myös tässä kehittämistyössä ja kehittämistehtävät kirkastuivat sitä mukaa, kun prosessi eteni.

7 KEHITTÄMISTYÖN 2. SYKLI: TIIMIN OSAAMISKARTOITUS JA KEHITTÄMIS- SUUNNITELMAT

Toinen sykli (kuva 18) käynnistyi syyskuussa 2014. Edellisen syklin jälkeen varsinainen kehittämistehtävä muotoutui, osaamiskarttojen, arviointien ja kehittämissuunnitelmien laadinta sosiaali- ja terveysalan kouluttajille. Edellisiin arviointeihin ja suunnitelmiin liittyvät olennaisesti myös kehityskeskustelut, joiden käyttöönottoa organisaatiossa suunniteltiin. Toinen sykli kesti reilun vuoden, ajoittuen syyskuusta 2014 - marraskuuhun 2015.



Kuva 18. 2 syklin prosessi

7.1 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaihe käynnistyi syyskuussa 2014 (taulukko 4). Ensimmäisen syklin jälkeen oli hieman epätietoisuutta siitä, mihin suuntaan työtä pitäisi viedä. Työn aihe eli niin mielessäni kuin myös kohdeorganisaatiossa. Palaveri yliopettaja Jaana Lappalaisen kanssa kuitenkin kirjasti ajatuksia siitä, mihin suuntaan työtä pitää lähteä viemään. Samalla työn ohjaaja vaihtui ja uudeksi ohjaajaksi nimettiin lehtori Päivi Auno. Samaan aikaan organisaatiossa nousi esille osaamiskartoitusten tarve. Ajatus nousi esille sosiaali- ja terveysalan kouluttajien tapaamisen

yhteydessä ja heti tapaamisessa käynnistettiin jo ideointi siitä, minkä tyyppinen osaamiskartoitus voisi olla ja mitä sillä haetaan.

Taulukko 4. 2. Syklin suunnitteluvaiheen aikataulu

Aika	Tapahtuma/tavoite	Menetelmä, toimenpide	Osallistujat
syyskuu - lokakuu 2014	Työn aiheen täsmentäminen ja kehittämiskohteiden määrittely, työn ”uudelleenkäynnistäminen”.	Teoriakirjallisuuden tutkiminen, palaverit	Työn tekijä, yliopettaja
marraskuu 2014	Työn täsmennetyin aiheen käsittely ja työn ideointi	tiimipalaveri	työn tekijä, sosiaali- ja terveysalan kouluttajat
marraskuu 2014	Uuden ohjaajan nimeäminen työlle, keskustelu tavoitteista ja aiheesta	Palaveri, sähköpostiviestintä	Työn tekijä, opinnäytetyön ohjaaja
joulukuu 2014	Ohjausryhmän perustaminen kohdeorganisaatiossa	Palaveri, dokumentaatio laadittu, tutkimuskansio luotu	Työn tekijä, koulutuspäällikkö, sosiaali- ja terveysalan vastuukouluttaja.
marraskuu 2014 - tammikuu 2015	Teoriakirjallisuuden kerääminen ja teoriatekstin kirjoittaminen.	Teorian kirjoittamista	Työn tekijä
tammikuu 2015	Kehityskeskustelut organisaatiossa, käyttöönoton pohdinta	Keskustelu	Työn tekijä, koulutuspäällikkö
tammikuu 2015	Opinnäytetyösuunnitelman esitys	Powerpoint-esitys opinnäytetyöseminaarissa	Työn tekijä esitti

Joulukuussa 2014 perustettiin työlle ohjausryhmä, johon kuuluvat koulutuspäällikkö, sosiaali- ja terveysalan vastuukouluttaja sekä minä itse työn tekijänä. Ohjausryhmälle perustettiin Google Drive-kansio, joka on projektiin osallistuvien käytettävissä. Tämä toimi koko projektin ajan ns. tutkimuskansiona, jonne kerättiin kaikki projektin aikana kertynyt materiaali. Ohjausryhmässä kerrattiin aihepiiriä, työn teoriataustaa sekä työn tähänastista toteutumista. Palaverissa keskusteltiin työn aiheesta ja aiheeksi hahmottui sosiaali- ja terveysalan kouluttajien osaamiskartoituksen laadinta.

Osaamiskartoituksen laadinnalla tavoitellaan opetuksen laadun kehittämistä, kun jokaiseen osa-alueeseen saadaan paras osaaja. Myös sijaisuustarpeiden yllättäessä voidaan sujuvammin käyttää henkilöstöä eri koulutuksissa, kun heidän osaamisensa on tarkasti tiedossa. Kouluttajilla on erikoisosaamisia, esimerkiksi ergonomia-asiat, lääkehoidon sekä ensiapukoulutuksen osaaminen, joiden selvittäminen ja listaaminen auttaa työn suunnittelussa sekä erikoisosaimisten hyödyntämisessä.

Keskeisenä kehittämisen suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin työkaluna toimivat kehityskeskustelut. Yrityksessä on aiemmin käyty kehityskeskusteluita, mutta ne ovat olleet viime aikoina tauolla. Ohjausryhmässä todettiin, että kehityskeskusteluiden käyttöönottoa organisaatiossa on vakavasti pohdittava. Mietittiin sitä, mikä olisi käytännön toteutus, kun henkilöstö työskentelee ympäri maata.

Aiheen teoriataustana käsiteltiin mm. Hätösen (2011) Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II -kirjassa esitellyn mallin mukaista osaamisluettoa ja osaamiskarttaa. Osaamiskartta voisi olla joko taulukkomuotoinen listaus tai myös osaamispyyrän muotoon piirretty. Todettiin, että perehdyttämisen toteuttamiseen on syytä kiinnittää huomiota. Aiemmin perehdyttämistä on toteutettu kaksivaiheisesti, eli järjestetään ns. taloon perehdytys, jonka toteuttaa yleensä koulutuspäällikkö. Sen lisäksi vertainen perehdyttää ja opastaa työhön käytännön tasolla. Hiljaisen tiedon julkituominen ja dokumentoiminen osana työhön perehdyttämistä nähtiin myös tärkeänä ohjausryhmässä. Kokeneiden työntekijöiden osaamisen ja tiedon siirtäminen nuoremmille on arvokasta osaamisen kehittymisen kannalta. Hiljaista tietoa olisi systemaattisesti kerättävä ja siirrettävä esim. SECI-mallilla (Hyppänen 2013, 113). Pohdittiin, onko nykyinen perehdyttämismalli hyvä jatkossa ja miten perehdyttämisprosessia olisi syytä kehittää, jotta tieto ja osaaminen siirtyisivät mahdollisimman tehokkaasti.

Konkreettisiksi kehittämistehtäviksi asetettiin osaamiskartan ja kehityssuunnitelmien laadinta sosiaali- ja terveysalan kouluttajille. Osaamiskartta laaditaan itsearvioinnin ja keskusteluiden tuloksena. Itsearviointi toteutetaan sähköisessä järjestelmässä, joka rakennetaan Google Forms-kyselyä hyväksikäyttäen. Itsearvioinnin pohjaksi otetaan lähihoitajan tutkimuksen osiot, jotka ”puretaan” aihealueittain. Näin ollen kukin voi arvioida osaamistaan peilaten sitä opetettaviin aiheisiin. Lisäksi arvioidaan yleisosaamisia, kuten verkko-opetusosaamista, viestintä- ja työyhteisötaitoja sekä erikoisosaamista. Itsearvioinnin ja keskusteluiden pohjalta muotoutuvat kehityssuunnitelmat. Projektin aikana voidaan tuottaa myös hyödyllistä tietoa ja materiaalia esimerkiksi perehdyttämisen ja työhönopastuksen tueksi.

Tärkeänä nähtiin myös, että sosiaali- ja terveysalan kouluttajien tapaamisessa voitaisiin käyttää jotain kehittämisen menetelmää, esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelua. Keskustelu koulutuspäällikön kanssa tammikuussa täsmensi vielä kehityskeskusteluasiaa. Kehityskeskusteluiden käyttöönotto vaatisi päätöksen johtoryhmätasolla, joten niiden käyttöönotto tämän projektin aikataulun puitteissa ei ole realistista. Keskustelut nähtiin kuitenkin tärkeänä osana johtamisprosessia ja sovimme, että toteutan osana tätä opinnäytetyöprojektia kehityskeskusteluoppaan, jossa käydään läpi kehityskeskusteluiden tavoitteita, käytäntöjä ja toteuttamismalleja. Opas pitää sisällään myös konkreettisen kehityskeskustelurungon ja -lomakkeen.

Työn teoriaosuutta olin koostanut jo 1. syklin aikana, mutta työn uudet painotukset suuntasivat teorian kirjoittamista vahvemmin esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja kehittämisen menetelmien suuntaan. Teoriaosuuden uudistaminen ja laajentaminen alkoi marraskuussa 2014 ja jatkui aina työn valmistumiseen asti. Teorian koostamisessa tiivein vaihe ajoittui ajalle marraskuu 2014 - tammikuu 2015. Suunnitteluvaihe tiivistyi opinnäytetyösuunnitelman esitykseen, joka tapahtui tammikuussa 2015. Suunnitelman esityksestä sai vielä vertaisten ja opettajien kommentteja, jotka kirkastivat työn tavoitteita ja antoivat uusia näkökulmia asiaan.

7.2 Toteutusvaihe

Suunnitteluvaiheen jälkeen edettiin toteutusvaiheeseen tammikuussa 2015. Kehittämistehtävät täsmentyivät toteutusvaiheen aikana, mikä on tyypillistä toiminnallisessa kehittämisessä. Ohjausryhmätyöskentelyssä löydettiin uusia näkökulmia ja toisaalta todettiin, että joitakin tavoitteita ei aikataulun puitteissa voida saavuttaa.

Taulukko 5. 2. syklin toteutusvaiheen aikataulu

Aika	Tapahtuma/tavoite	Menetelmä, toimenpide	Osallistujat
tammihelmikuu 2015	Osaamislue-telon laadinta	Osaamislue-telo Excel-taulukoksi	Työn tekijä
helmikuu 2015	Ohjausryhmän 2. kokoontuminen, osaamiskartan sisältöjen täsmentäminen	Palaveri, dokumentaatio laadittu	Työn tekijä, koulutuspäällikkö, sosiaali- ja terveysalan vastuukou-luttaja, opinnäytetyön ohjaaja

tammi- helmikuu 2015	Itsearviointikyselyn työstäminen, kysymysten asettelun ja rajauksen määrittely	Google Forms -kyselyn laadinta osaamislue- telon pohjalta	Työn tekijä, sosiaali- ja terveysalan vastuukou- luttaja
----------------------------	--	--	---

Toteutusvaiheessa ensimmäiseksi laadittiin osaamislue-
telo (liite 3). Osaamislue-
telon muoto on rakennettu sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon sisältöjen mukaisesti. Näkökulmana on, että osaamislue-
telo muodostuu niistä asioista ja osa-alueista, joiden osaaminen on keskeistä sosiaali- ja terveysalan kouluttajan työssä. Näiden osa-alueiden osaamista halutaan itsearviointikyselyllä selvittää.

Osaamistasojen määrittely

Ohjausryhmässä määritettiin osaamistasot. Osaamistasojen määrittely voidaan toteuttaa arviointiasteikolla 1 - 5, mutta kuitenkin kirjoittaa auki vain tasojen 1, 3 ja 5 kuvaukset, koska tasokuvausten yksityiskohtainen räätälöinti on työlästä (Hätönen 2011, 22 - 23). Ohjausryhmässä päätettiin, että arviointi toteutetaan asteikoilla 1 - 5 ja aukikirjoitetaan vain tasojen 1, 3 ja 5 kuvaukset. Lisäksi asteikkoon lisättiin taso 0, joka ilmaisee, ettei osaamista ole lainkaan tai aihe ei ole lainkaan tuttu.

Osaamistasojen määrittelyksi päätettiin seuraavat:

- 0 = Ei osaamista
- 1= Vähäinen osaaminen
- 3 = Perustason osaaminen
- 5 = Huipputason osaaminen

Itsearviointikyselyn luominen ja testaaminen

Itsearviointikysely muodosti pohjan osaamisen arvioinnille. Tammi-helmikuussa 2015 laadin varsinaisen itsearviointikyselyn Google Formsiin. Kävimme läpi kyselyä myös ohjausryhmän kokoontumisessa helmikuussa 2015. Ohjausryhmässä tehtyjen havaintojen perusteella täsmensin ja muokkasinkin kyselyä lopulliseen asuun. Kyselyn lopullinen versio on liitteenä 4. Kyselyä testattiin monessa vaiheessa ja työstettiin yhdessä sosiaali- ja terveysalan vastuukouluttajan kanssa. Ennen kyselyn julkistamista koko henkilöstöryhmälle sosiaali- ja terveysalan vastuukouluttaja teki arvioinnin ja totesi sen käytännössä toimivaksi.

Helmikuussa 2015 pidettiin sosiaali- ja terveysalan kouluttajien tiimipalaveri, jossa julkistettiin itsearviointikyselyn ja pidin alustuksen kyselyn tarkoituksesta, opinnäytetyöni aiheesta sekä tähän asti tehdyistä toimista.

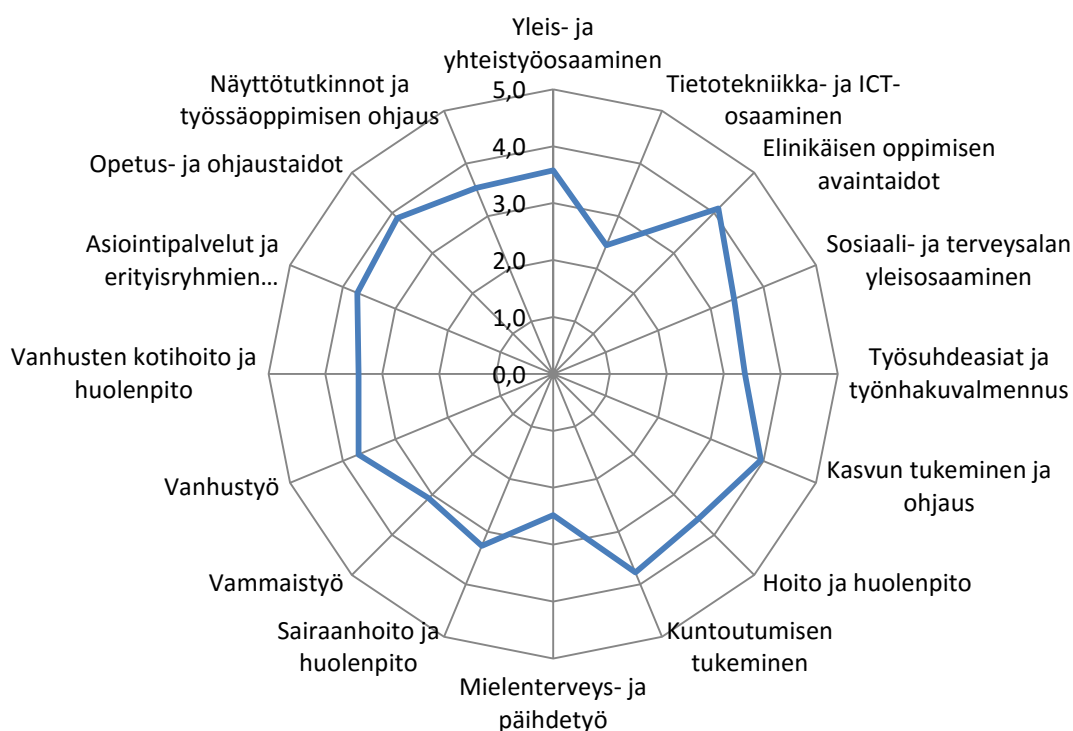
7.2.1 Itsearviointikyselyn toteuttaminen ja tulosten käsittely

Itsearviointikyselyyn vastasi tiimipalaverin yhteydessä kuusi henkilöä ja muuna ajankohtana lisäksi kolme henkilöä. Kyselyn kattavuus ja vastausprosentti oli henkilöstöryhmässä täydet 100%, koska kaikki kyselyn toteuttamishetkellä yrityksessä sosiaali- ja terveysalan kouluttajan tehtävissä työskennelleet henkilöt vastasivat kyselyyn.

Taulukko 6. Itsearviointikyselyn toteuttaminen

Aika	Tapahtuma/tavoite	Menetelmä, toimenpide	Osallistujat
helmikuu 2015	Itsearvioinnin toteuttaminen kouluttajien tiimipalaverissa	Google Forms-kysely	Sosiaali ja terveysalan kouluttajat
helmi- maaliskuu 2015	Itsearvioinnin tulosten yhteenveto, raporttien laadinta ja tiedon käsittely	Excel-taulukkopohjan laadinta, josta voidaan tulostaa PDF-muotoiset raportit	Työn tekijä
maaliskuu 2015	Ohjausryhmän 3. kokoontuminen, itsearvioinnin tulosten purkaminen	Palaveri, dokumentaatio laadittu	Työn tekijä, koulutus-päällikkö, sosiaali- ja terveysalan vastuukouluttaja

Itsearvioinnin tulos tallentui Google Forms-kyselystä Google Sheets-taulukkolaskentaohjelmaan, josta tiedot vietiin edelleen Exceliin jatkokäsittelyä varten. Laadin kyselyn tulosten käsittelyä ja analysointia varten oman Excel-pohjan (liite 5), jossa kyselyn tulosten käsittely onnistuu monipuolisesti. Excel-pohja raportoi kunkin osa-alueen tulokset, laskee niiden keskiarvot sekä piirtää havainnollisina graafisina kuvaajina kunkin osa-alueen arvion. Graafiset kuvaajat on piirretty osaamisympyrän (kuva 19) muotoon.



Kuva 19. Osaamispyrämälli osaamisen itsearvioinnin raportista.

Itsearviointikyselyn jatkotyöstäminen jatkui ohjausryhmän kolmannessa kokoontumisessa keväällä 2015. Maaliskuussa 2015 laadittiin myös kehittämissuunnitelmapohja (liite 6) ohjausryhmässä. Itsearviointiraportin tulokset (malliraportti liitteenä 7) purettiin ohjausryhmässä ja kehitettävät kohteet merkittiin kehittämissuunnitelmaan (liite 8).

Taulukko 7. Itsearviointikyselyn yhteenvedon toimet

Aika	Tapahtuma/tavoite	Menetelmä, toimenpide	Osallistujat
maaliskuu 2015	Itsearviointiraportin jatkotyöstäminen, ohjausryhmän palaverissa tehtyjen huomioiden pohjalta	Excel-taulukkopohjan muokkaaminen, yhteenvedotietojen täsmentäminen	Työn tekijä
lokakuu 2015	Itsearviointikyselyn tulosten pohjalta kehittämissuunnitelman laadinta	Excel-taulukkomuotoon laadittu kehittämissuunnitelma	Työn tekijä

marraskuu 2015	Itsearviointikyselyn tulosten esittely henkilöstötapaamisessa	Työn tekijän esitys, keskus- telu, palaverimuistio	Työn tekijä, sosiaali- ja terveysalan kouluttajat
-------------------	--	---	--

Itsearviointikyselyn tulokset esiteltiin henkilöstötapaamisessa 13.11.2015. Seuraavassa luvussa on sanallisesti purettu eriteltyt tulokset aihealueittain.

7.2.2 Itsearvioinnin eriteltyt tulokset

Yleis- ja yhteistyöosaaminen on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Merkittävimmäksi kehittämisen kohteeksi todettiin kansainvälisyysosaaminen ja maahanmuuttaja-asiakkaiden kohtaaminen, jonka merkitys tulevaisuudessa vain korostuu. Tämän osaamisalueen edistäminen onkin syytä nostaa kehittämissuunnitelmaan. Erityisten hyvällä tasolla olevia kohteita olivat viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä verkosto- ja työelämäyhteistyöosaaminen.

Tietotekniikka- ja ICT-osaaminen on kaikkien selvästi kehitettävä aihealue. Parhaiten kouluttajat kokivat hallitsevansa perusohjelmistojen, kuten Windowsin ja Officen käytön. Myös yrityksessä käytössä oleva Google Drive-pilvipalvelu sekä Moodle -verkko-oppimisympäristö koettiin suhteellisen tutuiksi. Vaikka em. kohdissa tulokset ovat keskimääräistä korkeampia, on perusohjelmistojen hallinta niin tärkeää, että myös niiden käytön perehdyttämiseen tulee panostaa jatkossa. Selvästi vieraiksi koettiin sosiaalinen media, videoneuvottelupalvelut sekä pelillistäminen. Kokonaisuudessaan tietotekniikka- ja ICT-osaamisesta on syytä nostaa kehittämiskohteita kehittämissuunnitelmaan.

Elinikäisen oppimisen avaintaidot ovat kokonaisuudessaan kütettävällä tasolla. Esimerkiksi oppimaan oppiminen, ammattietiikka sekä vuorovaikutustaidot koettiin hyvin hallituiksi osaamisaloiksi.

Sosiaali- ja terveysalan yleisosaaminen on kohtuullisella tasolla, mutta kaksi kohtaa nousee sieltä esille muita heikompina. Lääkehoidon toteuttamisen heikko itsearvioinnin tulos on ymmärrettävä, koska kaikki vastanneet eivät ole perehtyneet lääkehoitoon. Lääkehoitoa opettavatkin alaan erikoistuneet asiantuntijat. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla on myös koettu heikommaksi alueeksi, mutta jo tähän asti aihealuetta ovat opettaneet siihen perehtyneet yrittäjyyden asiantuntijat.

Työsuhteasiat ja työhakuvalmennus on kohtuullisesti hallinnassa oleva alue. Siinä heikompina arviointina korostuvat alan työehtosopimukset sekä työsopimuksen laadinta. Tällä aihealueella on kuitenkin hyödynnetty mm. ammattiliittojen ja työnantajien edustajia asiantuntijaluennointisijoina.

Kasvun tukeminen ja ohjaus edustaa kouluttajan ammatillisen osaamisen ydinalueita. Siihen sisältyvät aihealueet koettiin hyvin tutuiksi ja aihealueelta ei oikeastaan noussut esille erityisesti kehitettäviä kohteita.

Hoito- ja huolenpito -osiossa näkyy kouluttajien omien koulutustaustojen moninaisuus ja tuloksissa on hajontaa. Sairaanhoidon tai terveydenhuollon parissa työskennelleet kokevat tietyt aiheet tutummaksi, kun taas kasvatustieteellisen taustan omaavat ymmärrettävästi kokevat esimerkiksi anatomian ja fysiologian aiheet itselleen vieraiksi. Ravitsemuksen aihealue koetaan heikommin hallituksi aihealueeksi ja aihe sisältyy niin moneen muuhun opintokokonaisuuteen, että asia on syytä nostaa esille kehittämissuunnitelmaan.

Kuntoutumisen tukeminen -osio sisältää aiheita, jotka ovat tuttuja niin terveydenhuollon kuin kasvatustieteiden taustan omaaville. Kuntoutumisen tukemisen jakso on hyvin tutuksi koettu jakso, pl. apuvälineiden käyttö. Apuvälineiden käyttöön opetuksessa hyödynnetään tälläkin hetkellä asiantuntijaluennointisijoita, joten sitä kautta aihealueelta ei ole syytä nostaa mitään kehittämissuunnitelmaan.

Mielenterveys- ja päihdetyön osaaminen on kokonaisuudessaan keskivertoa alemmalla tasolla. Johtune siitä, että mielenterveys- ja päihdetyön osaamisalaa ei ole yrityksessä koulutettu eikä sitä kautta osaamista ole laajalti, eikä aihealue ole tuttu. Mielenterveys- ja päihdetyö on kuitenkin kokonaisuudessaan tärkeä aihe myös kaikkiin muihin aihealueisiin liittyen, sillä mielenterveys- ja päihdeongelmat koskettavat niin lasten, työikäisten kuin vanhusten kanssa työskenteleviä. Kouluttajan näkökulmasta aiheesta on syytä tuntea ainakin perusteet. On perusteltua nostaa aihe kehittämissuunnitelmaan.

Sairaanhoidon ja huolenpidon osiossa näkyy sama kuin hoito- ja huolenpito-osiossa, eli kouluttajien taustojen erilaisuus. Tällä aihealueella kouluttamaan valitaan henkilöt, joiden tausta sopii parhaiten ko. aiheiden opettamiseen. Myös tällä alueella ravitsemus on koettu kaikista heikoimmaksi aiheeksi.

Vammaistyö koetaan suhteellisen vieraaksi aihealueeksi. Vammaistyötä ei ole yrityksessä koulutettu, eikä vammaistyö liity yhtä kiinteästi kaikkeen muuhun työskentelyyn kuin esimerkiksi

mielenterveys- ja päihdetyö. Toki myös vammaistyön perusteet on hyvä tuntea, mutta sitä ei ole kuitenkaan syytä nostaa esille kehittämissuunnitelmaan.

Vanhustyö on yksi keskeisimpiä koulutettavia osaamisalueita ja ihmisen elämänkaaren tuntemus kokonaisuudessaan on sekä terveydenhuollon että kasvatustieteellisen taustan omaavien osaamisaluetta. Vanhustyön hallinta on hyvällä tasolla, pl. myös tässä kohdassa nousee esille ravitsemuksen aihe, joka koetaan heikommin hallituksi.

Vanhusten kotihoidossa ja huolenpidossa korostuu myös kouluttajien taustojen erilaisuus. Erityisesti kotihoitoa koskevat aihealueet koetaan vieraammiksi. Onkin syytä pohtia jatkossa, olisiko esimerkiksi kotihoidon aiheisiin liittyvässä opetuksessa syytä käyttää esim. työelämän asiantuntijaluennoitsijoita tavanomaisen opetuksen tukena.

Asiointipalvelut ja erityisryhmien avustaminen koetaan tutuksi aihealueeksi koulutustaustasta riippumatta ja se muodostaa yhden hoiva-avustajakoulutuksen osioista. Hyvä nähdä, että keskeinen aihealue koetaan hyvin hallituksi.

Opetus- ja ohjaustaidot on hyvin hallinnassa oleva aihealue. Oikeastaan ainoa heikommaksi koettu aihealue on verkko-opetuksen hyödyntäminen opetuksessa, joka nostetaan kehittämissuunnitelmaan jo tietotekniikka- ja ICT-osaamisessa havaittujen osaamispuutteiden vuoksi.

Näyttötutkinnot ja työssäoppimisen ohjaus on pääsääntöisesti hyvin hallinnassa oleva aihealue. Aihe on keskeistä kouluttajan osaamista, kun koulutukset ovat näyttötutkintotavoitteisia ja työssäoppiminen painottuu niissä yhtenä tärkeimmistä opetusmenetelmistä.

Kehittämisen menetelmät ja kehittämistarpeet

Henkilöstöltä tiedusteltiin myös sitä, mitkä osaamisen kehittämisen menetelmät henkilöt kokevat itselleen parhaiten soveltuviksi. Seuraavassa taulukossa 8 on eritelty vastaajien mainitsema kehittämissuunnitelman tärkeimmiksi koetusta vähiten tärkeimmäksi koettuun.

Taulukko 8, kehittämisen menetelmät

Aihe	Mainintoja (9 vastannutta)
Työohjeet, itseopiskelumateriaalit (kirjallisia ohjeita, apu- ja tukimateriaalia työtehtävien toteuttamiseen)	6
Omaehtoinen koulutus (pidempikestoiset, esimerkiksi korkeakoulutasoiset lisäopinnot tai –pätevyudet)	5
Palaverit (tiimipalaverit kasvokkain tai virtuaalipalaverina, muut palaverit)	5
Yrityksen itse järjestämä tai ulkopuoliselta tilaama henkilöstökoulutus (lyhytkestoinen, joko yrityksen omissa tai kouluttajan tiloissa)	5
Perehdyttäminen ja työnopastus (esimerkiksi esimiehen tai kollegan antama käytännönläheinen työtehtäviin perehdytys)	5
Erityistehtävät ja projektit (esimerkiksi hallinnollisiin tehtäviin liittyvien työtehtävien tekeminen, koulutusten suunnittelutyö, kehittämis- projekteissa toimiminen)	3
Sijaisuuksien hoito, työkierto (toiseen koulutukseen vaihtaminen joko sijaisuuden takia tai tarkoituksellisesti työkierron toteuttamiseksi, uusien työtehtävien oppimiseksi)	3
Työnohjaus (työhön ja työyhteisöön liittyvien kysymysten tutkimista ja työstämistä koulutetun työnohjaajan kanssa)	2
Opetus kollegan kanssa yhdessä (tuplaresursointi)	1

Tulosten perusteella yrityksessä on jo käytössä iso osa niistä menetelmistä, jotka tähän kyselyyn vastanneet kokevat mieluisiksi. Omaehtoista koulutusta tuetaan, palavereita sote-tiimin kesken järjestetään 2 - 3 kertaa vuodessa ja perehdyttämiseen on panostettu. Perehdyttämistä antavat niin esimies, kuin kollegat ja/tai muut asiantuntijat. Yritys järjestää myös henkilöstökoulutusta esimerkiksi tiimipalaverien ja henkilöstötapaamisten yhteydessä.

Kaksi kohtaa on syytä nostaa esille. Kaikista tärkeimmäksi koetaan itseopiskelumateriaalit ja työohjeet, eli kirjallinen apu- ja tukimateriaali työtehtävien toteuttamiseen. Kuusi henkilöä yhdeksästä vastaajasta on kokenut tämän mielekkäimmäksi ja tärkeimmäksi kehittämisen menetelmäksi. Tämä on selvästi kohta, johon tulee jatkossa panostaa. Apu- ja tukimateriaalia on nyt jo olemassa jonkin verran, mutta sen kehittäminen jatkossa on syytä huomioida. Toisena selkeänä kohtana, ehkä hieman yllättäenkin, on tuplaresursoinnin kokeminen vähiten tärkeäksi. Tämä on kuitenkin kohta, johon on selkeästi viime aikoina panostettu ja myös asi-

akkaat sitä nykyisin yhä useammin edellyttävät. Toisin sanoen, kyselyyn osallistuneet kouluttajat eivät koe opettamista yhdessä kollegan kanssa hyväksi tai erityisen mieluisaksi kehittämisen menetelmäksi. Asia on syytä jatkossa ottaa esille tapaamisten yhteydessä, onko tuplaresursoinnille perusteita ja olisiko esimerkiksi kouluttajien välisen yhteistyön ja työnjaon kehittämiseksi pohdittava toimia.

Kehittämissuunnitelmaan nostettiin näiden tulosten perusteella sekä tärkeimmäksi koettu eli työhöjeet ja materiaali sekä vähiten tärkeimmäksi koettu, tuplaresursointi.

Henkilöstöltä tiedusteltiin myös, mitä kehittämis- ja lisäkoulutustarpeita heillä on. Seuraavassa on listattuna henkilöstön esittämiä toiveita. Toiveita on jaoteltu sen mukaan, minkä aihepiirin alle ne kuuluvat. Mikäli useampi henkilö on maininnut saman, se on mainittu toiveen jälkeen.

- Puhetta tukevat ja korvaavat kommunikaatiomenetelmät
- Palo- ja sähköturvallisuus
- Ammattitaudit
- Korkeakoulutasoiset jatko-opinnot
 - näyttötutkintomestarikoulutus (kaksi vastaajaa)
 - oman alan jatkokoulutus yliopistossa
 - sosiaalityön opinnot avoimessa yliopistossa
- Passi- ja korttimuotoiset koulutukset
 - Helpperi-passin kouluttajakoulutus
 - sosiaali- ja terveydenhuollon turvakortin opettaja
 - ergonomiakorttikoulutus
 - ergonomiakortin kouluttajakoulutus
- Tietotekniikkakoulutus
 - Excel-koulutus
 - tietotekniikan koulutus (kolme vastaajaa)
 - sosiaalisen median hyödyntäminen opetuksessa

Kyselyssä tiedusteltiin, onko vastaajilla kiinnostusta osallistua lisäkoulutusten tai -pätevyyksien hankintaan seuraavan 1-3 vuoden aikana. Yhdeksästä vastaajasta kahdeksan ilmaisi kiinnostuksensa, ainoastaan yksi ilmaisi, ettei ole kiinnostunut. Perusteluna hänellä oli, että hänen koulutuksensa on jo riittävän laaja ja korkea.

Yrityksessä on käytössä koulutusraha kouluttautumisen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen. Kyselyssä tiedusteltiin myös, onko vastaaja käyttänyt koulutusrahaa ja onko sen taso riittävä.

- On käyttänyt (kolme vastaajaa)
 - Olen käyttänyt ja summa on riittävä (kaksi vastaajaa)
 - Olen käyttänyt, mutta summa ei ole riittävä.
- Ei ole käyttänyt (viisi vastaajaa)
 - En ole käyttänyt (kaksi vastaajaa)
 - En ole käyttänyt, mutta aion käyttää
 - En ole käyttänyt, summa ei ole tiedossa.
 - En ole käyttänyt, summa voisi olla isompi ja asiasta tiedotettu paremmin.

Enemmistö vastanneista ei ole siis käyttänyt koulutusrahaa. Asiasta on syytä tiedottaa jatkossa paremmin.

Kehityskeskusteluiden tärkeys

Yhtenä osana kyselyä oli selvittää henkilöstön mielipiteitä kehityskeskusteluiden tärkeydestä. Henkilöstö koki kehityskeskustelut tärkeänä sekä oman kehittymisensä kannalta että johtamisen apuvälineenä. Hajontaa oli jonkin verran. Muutama henkilö koki, etteivät kehityskeskustelut ole lainkaan tärkeitä. Selvä enemmistö koki ne kuitenkin melko, hyvin tai erittäin tärkeiksi. Vastaukset liitteessä 9.

Kyselyssä selvitettiin myös, kenen kanssa kehityskeskusteluita mieluiten käytäisiin (taulukko 9). Eniten mainintoja oli saanut perinteisin tapa käydä kehityskeskusteluja eli kahden kesken oman esimiehen kanssa. Muita mainintoja olivat saaneet kehityskeskustelu kollegan kanssa ja ryhmäkehityskeskusteluna. Ylimmän johdon kanssa käytävän kehityskeskustelun oli maininnut mieluisaksi vain yksi henkilö.

Taulukko 9. Alaisen näkemys siitä, kenen kanssa haluaa käydä kehityskeskustelut

Kenen kanssa tai miten kävisit kehityskeskusteluja mieluiten?	Mainintoja (9 vastannutta)
Kahden kesken oman esimiehen kanssa (koulutuspäällikkö)	6
Kollegan kanssa (esimerkiksi kokeneempi kollega, joka voisi jakaa tietoa ja osaamistaan)	4
Ryhmäkehityskeskusteluna (esimerkiksi tiimipalaverien yhteydessä)	4
Ylimmän johdon kanssa (esimerkiksi toimitusjohtaja)	1

Erityisosaamisalat

Kyselyn yhtenä kohtana oli selvittää, mitkä ovat erityisiä osaamisaloja, joita henkilöstö hallitsee tai onko sellaisia piileviä osaamisalueita, joita voitaisiin laajemmin hyödyntää. Esille tulleita erityisosaamisialoja on listattu seuraavassa. Mikäli useampi henkilö on vastannut saman, se on listattu erityisosaamisen jälkeen.

Yleiset erityisosaamiset

- Ergonomiaopetus (kolme vastaajaa)
- Potilasssiirtojen ergonomiakortti
- Projektityö
- Maahanmuuttajien työelämätietous
- Maahanmuuttajien terveydenhuolto
- Vanhusten päivätoiminnan osaaminen
- Valmiudet antaa tietotekniikkakoulutusta
- Valmiudet opettaa englanniksi
- Valmiudet opettaa ruotsiksi (kaksi vastaajaa)

Pätevyys antaa kortti- ja lupamuotoisia koulutuksia

- Ergonomiakorttikouluttaja
- Sosiaali ja terveydenhuollon turvakorttikouluttaja
- Ensiapu 1 -korttikouluttaja
- Ensiapu 2 -korttikouluttaja

7.2.3 Toteuttamisvaiheen yhteenveto, kehittämissuunnitelman ja sivuston laadinta

Aika	Tapahtuma/tavoite	Menetelmä, toimenpide	Osallistujat
marraskuu 2015	Ohjausryhmän 4. kokoontuminen, kehittämissuunnitelman viimeistely ja projektin päättäminen	Ohjausryhmän kokous, Excel-muotoisen kehittämissuunnitelman viimeistely	Työn tekijä, koulutus-päällikkö, sosiaali- ja terveysalan vastuukou-luttaja
marraskuu 2015	Kehittämismenetelmät -sivuston laadinta	Google Sites-pohjainen sivusto	Työn tekijä

Itsearviointikysely tulokset ja yhteenveto käsiteltiin sosiaali- ja terveysalan kouluttajien henkilöstötapaamisessa 13.11.2015. Keskustelun perusteella täsmennettiin muutamia kohtia, jotka on syytä nostaa esille kehittämissuunnitelmaan ja toisaalta kohtia, jotka olivat painottuneet kyselyssä, mutta joita ei kuitenkaan koeta merkittäviksi kehittämisen kohteiksi.

Ohjausryhmän neljäs ja viimeinen kokoontuminen pidettiin 18.11.2015. Ohjausryhmässä täsmennettiin vielä kyselyn ja henkilöstötapaamisen perusteella esille nostettuja kehittämis-kohteita. Ohjausryhmässä esittelin myös kehittämismenetelmät -sivuston. Ohjausryhmässä todettiin työlle asetetut tavoitteet saavutetuksi ja opinnäytetyöprojekti siltä osin valmiiksi. Iso osa kehittämistyöstä toki vasta alkaa tämän opinnäytetyön jälkeen, mutta seuranta ei ajallisesti voida toteuttaa enää tämän opinnäytetyöprojektin puitteissa.

Kehittämissuunnitelmaan valitut kohteet

Itsearviointikyselyssä oli osaamistasot määritelty asteikolla 0-5, mutta ohjausryhmässä päätettiin, että kehittämissuunnitelmaan (liite 8) ei oteta numeroin ilmaistua nykytilanteen kuvausta tai aseteta numeroin ilmaistua tavoitetta. Perusteluna tässä on, että kyselyyn osallistuneiden määrä oli verrattain pieni ja saadut lukuarvot eivät kuitenkaan kuvaa osaamista yksiselitteisen tarkasti. Siksi suunnitelmaan päätettiin kirjata vain sanalliset tavoitteet. Kyselyn, henkilöstötapaamisen sekä ohjausryhmän kokoontumisen perusteella päätettiin nostaa kehittämisen kohteiksi seuraavat asiat.

- Yleis- ja yhteistyöosaaminen
 - Kansainvälisyysosaaminen ja maahanmuuttaja-asiakkaiden kohtaaminen

- Tietotekniikka- ja ICT-osaaminen
 - Perusohjelmat: Windows ja Office
 - Googlen palvelut
 - Videoneuvottelupalvelut (Google Hangouts, Adobe Connect)
 - Verkko-oppimisympäristöt (Moodle)
 - Sosiaalisen median hyödyntäminen opetuksessa
- Mielenterveys- ja päihdetyö
 - Mielenterveys- ja päihdetyön perusteet, lasten-, työikäisten ja vanhusten kanssa tehtävässä hoito- ja kasvatustyössä
- Asiakkaiden ravitseminen hoitotyössä
 - Perusteet on hallinnassa, mutta esimerkiksi erityisruokavaliot ja lääkehoidon yhteydessä ravitsemukseen vaikuttavat tekijät

Seuraavassa kohdassa ei ole niinkään kyse henkilöstön osaamisen kehittamisestä, enemmänkin työtapojen, materiaalin ja työvälineiden kehittamisestä. Asiat on kuitenkin syytä nostaa esille kehittämissuunnitelmaan.

- Kehittämisen menetelmät
 - Työohjeet, itseopiskelumateriaali (kirjalliset ohjeet, apu- ja tukimateriaalit työtehtävien toteuttamiseen)
 - Tuplaresursoinnin tarve, hyödyllisyys ja kouluttajien välinen työnjako jatkossa

Kehittämismenetelmät-sivusto

Yhtenä työn alkuperäisistä tavoitteista oli laatia kehityskeskusteluopas. Pelkän kehityskeskusteluihin painottuvan oppaan sijasta projekti laajeni kokonaisen sivuston perustamiseen. Laadin sivuston, jonne keräsin aiheita osaamisen johtamisesta, osaamisen arvioinnista, kehityskeskusteluista ja osaamisen kehittämismenetelmistä. Sivuston tavoitteena oli koota tähän opinnäytetyöhön koottu materiaali helppokäyttöiseen ja tiiviimpään muotoon, josta tietoa voi hakea myös avainsanojen perusteella.

Sivustolla (kuva 20) on myös lomakkeita ladattavassa muodossa, kuten laatimani kehityskeskustelulomake (liite 10). Sivulta löytyy myös kehittämissuunnitelmamalli, joka löytyy työn

liitteenä 6. Esittelin sivuston myös ohjausryhmän kokouksessa ja se tullaan kevään 2016 aikana julkaisemaan laajempaan käyttöön. Sivusto toteutettiin käyttäen Google Sitesiä.

The screenshot shows a website titled "Kehittämismenetelmät" (Development Methods). It features a navigation menu with tabs for "Etusivu", "Osaaminen", "Osaamisen johtaminen", "Osaamisen arviointi", "Kehityskeskustelut", and "Osaamisen kehittämissuunnitelma". Below this, there are sub-tabs for "Osaamisen kehittämisen menetelmät", "Lähteet", and "Sivustokartta". A search bar is located in the top right corner with the text "Hae tästä sivustosta".

The main content area is titled "Osaamisen kehittämisen menetelmät". On the left, there is a list of links for various methods: Benchmarking, Eritystehtävät, Itseohjautuva oppiminen, Kehittämiskojeittia, Kokeilutoiminta, Koulutus, Mentorointi, Omaehtoinen opiskelu, Ongelmien ratkaisu, Opintopiiri, Opiskelijoiden ohjaus, Palaverit, Perehdyttäminen, Sijaisuuksien hoito, Sisäinen kehittäjä, Tiimi- ja työryhmätyöskentely.

The main text explains that skills can be developed in many ways. It lists methods for individual skill development (e.g., mentoring, coaching, training) and group-level development (e.g., benchmarking, learning communities, projects). It also mentions that development methods can be categorized into three groups: 1) structured training (e.g., training, lectures), 2) development activities (e.g., mentoring, coaching, training), and 3) self-directed activities (e.g., reading, network learning, training videos).

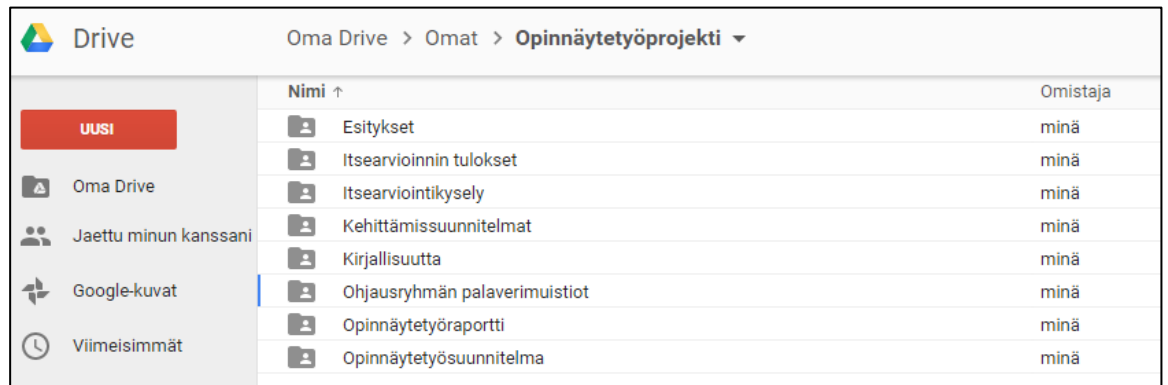
At the bottom, there is a diagram titled "Tilanne- ja lähtötila" (Situation and Starting Point) with a sub-heading "Epämuodollinen" (Informal). The diagram shows a box with "itseopiskelu" (self-learning) on the left and "kirjat, videot, verkkotunnit, työryhmät" (books, videos, online courses, workgroups) on the right.

Kuva 20. Kuvankaappaus osaamisen kehittämisen sivustosta.

7.3 Havainnointi

Käytin havainnointimenetelminä, kuten ensimmäisessä syklissä, myös tässä toisessa syklissä pääasiassa osallistuvaa havainnointia ja tutkimuspäiväkirjaa eli tutkimuskansiota. Osallistuva havainnointi oli luonteeltaan aktiivista, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti esimerkiksi kehittämistyöhön ja projektiin aktiivisena toimijana (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 A).

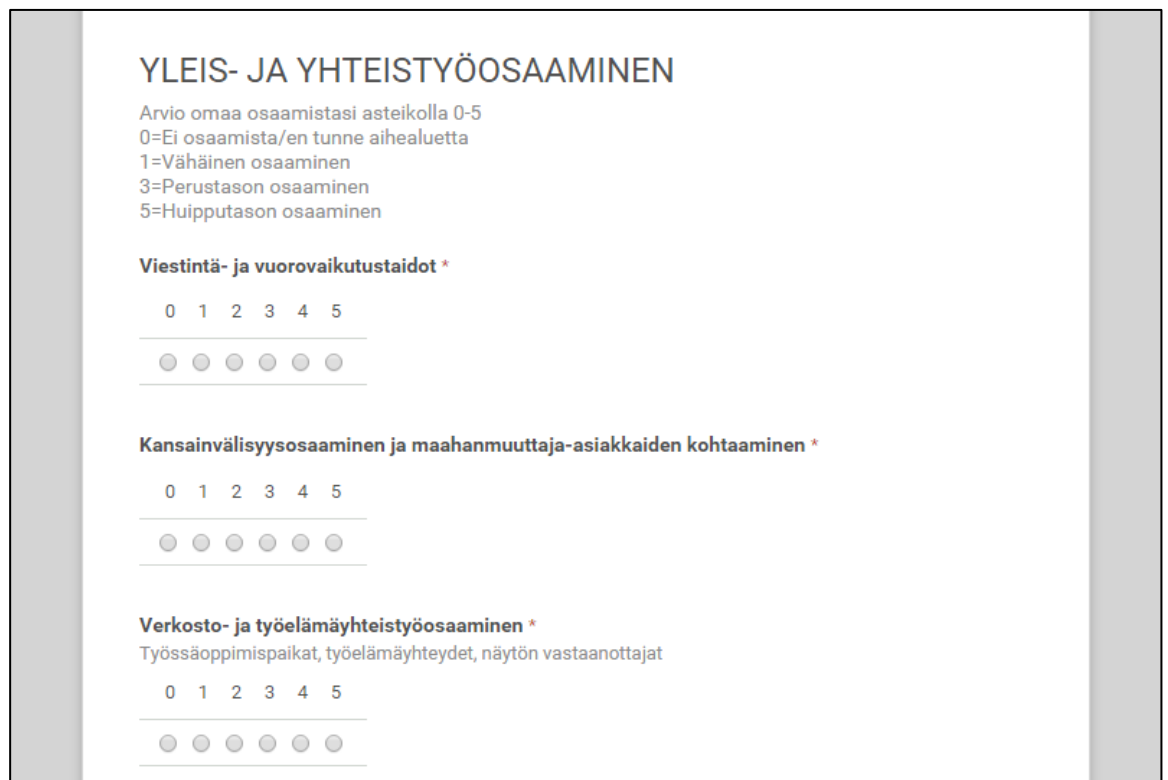
Toimin aktiivisena projektiryhmän vetäjänä ja jäsenenä. Perustin ohjausryhmän projektille, toimin kokousten puheenjohtajana sekä sihteerinä. Kokosin kertyneen materiaalin Google Drive-kansioon, joka muodosti tutkimuskansion. Tutkimuskansio voi olla vapaamuotoinen kansio, johon kerätään aiheeseen liittyvää dokumentaatiota (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 B).



	Nimi ↑	Omistaja
UUSI	Esitykset	minä
	Itsearviointin tulokset	minä
Oma Drive	Itsearviointikysely	minä
Jaettu minun kanssani	Kehittämissuunnitelmat	minä
Google-kuvat	Kirjallisuutta	minä
Viimeisimmät	Ohjausryhmän palaverimuistiot	minä
	Opinnäytetyöraportti	minä
	Opinnäytetyösuunnitelma	minä

Kuva 21. 2. Syklin tutkimuskansio

Tutkimuskansio oli koko 2. syklin ajan ohjausryhmään kuuluvien käytettävissä. Sinne oli koottuna tiimipalavereissa pidetyt esitykset, itsearviointiin liittyvä dokumentaatio ja tulokset, kehittämissuunnitelmat, kirjallisuutta sekä materiaalia, ohjausryhmän palaverimuistiot sekä opinnäytetyöraportin ja -suunnitelman eri versioita. Keskeinen havainnoinnin työkalu oli itsearviointikysely (kysymykset liitteenä 4). Kysely toteutettiin Google Forms-kyselynä.



YLEIS- JA YHTEISTYÖOSAAMINEN

Arvio omaa osaamistasi asteikolla 0-5
 0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta
 1=Vähäinen osaaminen
 3=Perustason osaaminen
 5=Huipputasen osaaminen

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot *

0 1 2 3 4 5

● ● ● ● ● ●

Kansainvälisyysosaaminen ja maahanmuuttaja-asiakkaiden kohtaaminen *

0 1 2 3 4 5

● ● ● ● ● ●

Verkosto- ja työelämäyhteistyöosaaminen *

Työssäoppimispaikat, työelämäyhteydet, näytön vastaanottajat

0 1 2 3 4 5

● ● ● ● ● ●

Kuva 22. Kuvankaappaus itsearviointikyselystä.

Google Forms-kysely vie tulokset Google Sheets-taulukkolaskentaohjelmaan, josta ne voi edelleen siirtää Microsoft Exceliin. Tulokset analysointiin Excelissä ja niistä pürrettiin edel-

leen halutun kaltaiset graafiset kuvaajat. Koko kyselyn raportti on liitteenä 7, seuraavassa kuvankaappaus (kuva 23) Excel-taulukosta (mallivastaukset), johon vastaukset kyselystä tuotiin.

	A	B
32	Elinikäisen oppimisen avaintaidot	3,8
33	Oppimaan oppimisen tiedot ja taidot	4
34	Oppiminen ja ongelmanratkaisu	4
35	Vuorovaikutus ja yhteistyö	3
36	Ammattietiikka	4
37	Terveys, turvallisuus ja toimintakyky	4
38	Mahdolliset kommentit ja täsmennykset elinikäisen oppimisen avaintaitoihin	Kommentti
39	Sosiaali- ja terveysalan yleisosaaminen	1,4
40	Suunnitelmallinen työskentely sosiaali- ja terveysalalla	3
41	Taloudellinen ja laadukas työskentely	3
42	Osaamisen tuotteistaminen ja yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla.	2
43	Ammatillinen vuorovaikutus ja viestintä	0
44	Lääkehoidon toteuttaminen	0
45	Perusensiaputaidot	3
46	Aseptiikka	0
47	Työturvallisuus	0
48	Mahdolliset kommentit sosiaali- ja terveysalan yleisosaamiseen	Kommentti
49	Työsuhdeasiat ja työnhakuvalmennus	4,7
50	Alan työehtosopimukset	5
51	Työsopimuksen laadinta	5
52	Työnhakuasiakirjat ja työnhakuvalmennus	4
		Kommentti

Kuva 23. Malli vastausten analysoinnin Excelistä (mallivastauksia, ei vastaajien antamia)

Keskeisessä roolissa olivat koko sosiaali- ja terveysalan kesken järjestetyt henkilötapaamiset. Näissä toimin opinnäytetyöhöni liittyvissä aiheissa puheenjohtajana ja muutoinkin aktiivisena tiimin jäsenenä.

7.4 Reflektointi ja yhteenveto

Toisen syklin alkaessa oli kertynyt jo huomattavasti enemmän kokemusta toiminnallisen kehittämistyön toteuttamisesta. Tähän osaltaan auttoivat erilaiset ylempään AMK-tutkintoon sisältyvät tutkimusmenetelmien opinnot. Heti toisen syklin alkaessa työskentely oli huomattavasti

tavasti järjestelmällisempää, kuten ohjausryhmän perustaminen, tutkimuskansion järjestelmällinen käyttö sekä erilaisten sähköisten mallien ja työkalujen luominen projektia varten.

Yhtenä tärkeänä osana on myös kehittämistyöhön osallistuneiden henkilöiden antama palautte. Palautetta kehittämistyöhön osallistuneilta kerättiin paitsi itsearviointikyselyn avoimilla palautteilla, myös henkilöstötapaamisten yhteydessä. Pääosin kysely koettiin tarpeelliseksi, ajankohtaiseksi ja kysymykset relevanteiksi. Palautetta kysyttiin myös tulosten hyödynnettävyydestä. Jonkin verran palautetta tuli siitä, ettei hahmotettu, haluttiinko kyselyssä selvittää kouluttajan opetustaitoja vai hänen henkilökohtaista osaamistaan kyseisellä aihealueella. Ne eivät ole aivan sama asia, koska hyvät pedagogiset taidot omaava ja muutoin vakuuttava henkilö voi menestyksekkäästi opettaa itselleen vieraampaakin aihetta, jos hän hallitsee aiheen teorian. Silti hän ei välttämättä ole työtä käytännössä tehnyt eikä sitä käytännössä hallitsisi. Näkökulma olikin nimenomaan ensisijaisesti opetustaitojen näkökulmasta ja toissijaisesti oman osaamisen näkökulmasta.

Seuraavassa listattuna avoimia vastauksia ja mielipiteitä kyselystä.

- Voi hyödyntää, jos työnantaja niin päättää.
- On hyvä miettiä omia vahvuuksia ja kehittämisaalueitaan, mutta jossakin kohdin osaamisalueen kuvaukset olivat niin laajoja, että oli vaikeaa valita kohta, joka kuvasi osaamista.
- Hyödyllinen kysely ja kuuluu jokaiseen työpaikkaan.
- Tärkeä kysely, monipuolinen ja kattava kokonaisuus. Tosin joissain kohdissa jäin miettimään, mitä kaikkea olisi osattava, että voisi antaa itselleen arvosanaksi 5. Jotkut osiot olivat vaikeita ymmärtää.
- Lomake oli hyvä työkalu itsearviointiin.
- Hyvä ja perusteellinen itsearviointi, jota voi hyödyntää kehityskeskustelun tai koulutussuunnittelun pohjana.
- Itsearviointi on aina paikallaan, mutta en osaa arvioida tulosten hyödyntämiskelpoisuutta.
- Toivottavasti tulee oikeasti käyttöön.

Yhteenvetona näen, että kysely oli hyvä tapa toteuttaa itsearviointi ja sitä täydensivät vielä henkilöstötapaamisten yhteydessä pidetyt alustus- ja palautekeskustelut. Havainnointia tapah-

tui paitsi järjestettyjen, määrämuotoisten arviointitilanteiden muodossa, myös vapaassa keskustelussa sekä arkista toimintaa jatkuvasti havainnoiden. Näen, että toimin 2. syklin aikana vahvasti toimintatutkijan tavoin, jossa tutkimus oli vahvasti kytketty toiminnan käytännön kehittämiseen.

Pidän merkittävimmin toisen syklin aikaansaannoksina kyselymallia, jolla voidaan jatkossakin testata yritykseen tulevan uuden henkilöstön osaamista sekä kyselyyn liittyvien analysointityökalujen rakentamista. Toisaalta merkittävänä näen myös laatimani sivuston, jonne on koottu tietoa osaamisen johtamisesta, arvioinnista, kehityskeskusteluista ja kehittämisen menetelmistä. Sivuston tarkoituksena on pitää osaamisen johtamisen aiheet jatkossakin yrityksessä esillä, ettei tähän opinnäytetyöhön työstämäni tieto jää vain sanoiksi opinnäytetyöraporttiin, vaan siirtyy oikeasti käytäntöön.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöprosessi kesti kaikkienensa lähes koko ylempien ammattikorkeakouluopintojen ajan, yli kaksi vuotta (liite 11). Aloitin prosessin heti opintojen alkaessa ja teoriaviitekehys oli jo hyvin aikaisessa vaiheessa selvillä. Prosessissa oli heti alusta lähtien vahvasti toimintatutkimuksen näkökulma. Olin keskeisessä roolissa kehittämistoimenpiteissä, niin työryhmän jäsenenä kuin kehittämisprojektin vetäjänäkin. Aina välillä etäännyin kohteesta ja otin tutkijan roolin, kuten esimerkiksi itsearviointikyselyn tulosten analysoinnissa. Tyypillistä toimintatutkimuksen kaltaiselle otteelle oli myös, että työn tavoitteet täsmentyivät matkan varrella, ennalta annettua tai tarkasti rajattua tiettyä yhtä tutkimusongelmaa ei ollut, vaan tavoitteena oli toteuttaa kehittämistoimenpiteiden kokonaisuus.

8.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja onnistumisen arviointi

Toimintatutkimusta ei voi tarkastella määrämuotoisena tutkimusmenetelmänä, sillä se ei ole varsinaisesti menetelmä vaan strategia, joka yhdistelee sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen elementtejä. Toimintatutkijan käyttämät menetelmät ovat lähempänä tulkinnallisia kuin empiiris-analyttisiä menetelmiä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole vain tutkia objektiivisesti esimerkiksi tiettyjen kohteiden käyttäytymistä, vaan kehittää toimintoja ja muuttaa sosiaalista ympäristöä. (Suojanen 2015 A.)

Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida mm. seuraavien asioiden kautta (Suojanen 2015 B):

- Mitkä ovat taustatiedot tutkimukseen osallistujista ja kehitettävistä asioista?
- Tutkimuksen lähtökohdat, koetut ongelmat ja kehittämistavoitteet
- Tutkimuksen kulku, tutkimuskertomus
- Selvitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista
- Tutkimusaineiston kuvaus
- Moninäkökulmaisuus aineiston ja johtopäätösten käsittelyssä
- Suoria lainauksia keskusteluista ja reflektoinneista

Omasta mielestäni kyseessä ei kuitenkaan ollut varsinaisesti toimintatutkimus, vaan toiminnallinen opinnäytetyö, jossa hyödynnettiin toimintatutkimuksen elementtejä ja näkökulmaa. Eroksi toimintatutkimukseen Vilka (2007, 77) määrittelee: Opinnäytetyöraportissa ei käydä toimintatutkimuksen edellyttämää alan tieteellistä tai yhteiskunnallista keskustelua, vaan raportti toimii opiskelijan ammatillisen tiedon, taidon ja sivistyksen näytteenä opiskelijan kehittämistä toiminnasta. Vilkan (2007, 77) mukaan, jos ammattikorkeakoulun työstä käyttää nimeä toimintatutkimus, se ei tee oikeutta toimintatutkimukselle tieteellisenä lähestymistapana. Vilka (2007, 77) jatkaa, että toimintatutkimuksen tekeminen ei ole mahdollista opinnäytetyön asettamien aikataulujen puitteissa, sillä siihen vaaditaan paljon ja pitkäaikaista, aktiivista havainnointia, aktivointia tutkimuskohteessa, tutkimusaineiston keräämistä ja muutokseen pyrkivää tieteellistä kirjoittamista.

Vaikka kyseessä ei olekaan varsinaisesti toimintatutkimus, voidaan kuitenkin tarkastella työn onnistumista Suojasen (2015 B) esittämien kohtien mukaisesti. Taustatiedot osallistujista sekä kohdeorganisaatio ovat raportissa esitelty. Kehittämistyön lähtökohdat ja kehittämistavoitteet on myös tuotu esille. Prosessin kulku on kuvattu opinnäytetyöraportissa laajalaisesti ja aineiston kokoamisen tavat sekä analysointi on selvitetty. Tutkimusaineisto on raportissa kuvattu. Aineiston käsittelyssä on huomioitu myös moninäkökulmaisuus, eli esimerkiksi lomakemuotoisen kyselyn lisäksi on ollut mahdollista antaa avointa palautetta ja keskustella käsitellyistä aiheista. Lisäksi aihetta on käsitelty moniammatillisessa ohjausryhmässä. Näin monenlaiset näkökulmat ovat tulleet prosessin aikana esille. Suoria lainauksia avoimista palautteista on myös listattu työssä.

Toimintatutkijan kielenkäyttö poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta. Hän ei käytä passiivia tai yksilön kolmatta persoonaa, vaan käyttää aktiivimuotoa ja ensimmäistä persoonaa. Tutkimusraportin kertojana voi olla minä tai me, jolloin siitä tulee kertova eli narratiivinen. Raportissa on ajassa etenevä juoni, kertomus alkaa jostain ja etenee erilaisten juonenkäänteiden kautta vaiheesta toiseen ja päättyy johonkin. (Heikkinen 2010, 20 - 21.)

Raportti on laadittu kertomusmuotoon, jolla on ajallisesti etenevä juoni. Pääasiassa on käytetty ensimmäistä persoonaa. Passiivin käyttöä on pyritty välttämään, paitsi silloin kun se on perusteltua, esimerkiksi kuvatessa tapahtumia, jotka on toteutettu laajemmin organisaatiossa. Tehdyt ratkaisut on myös pyritty tekemään mahdollisimman avoimessa ja vapaassa keskustelussa sekä ilmapiirissä.

8.2 Hyödyt kohdeorganisaatiolle ja kehittämisprojektin yhteenveto

Voidaan tietysti kysyä myös, sainko kehittämistehtävän tehtyä? Täyttikö työni sille asetut tavoitteet? Mitkä olivat hyödyt kohdeorganisaation näkökulmasta? Miten prosessi eteni?

Opinnäytetyön kehittämistehtäviksi oli asetettu seuraavat:

1. laatia osaamiskartta sosiaali- ja terveystieteiden koulutusalueelle
2. toteuttaa osaamisen itsearviointi ja ottaa käyttöön tähän liittyvä sähköinen lomake
3. ottaa käyttöön kehityskeskustelujärjestelmä tiimissä ja laatia tähän liittyvä ohjeistus (kehityskeskusteluopas) yritykselle
4. laatia tiimille kehittämissuunnitelma.

Tavoitteet yksi ja kaksi saavutettiin. Prosessin tuloksena laadittiin osaamisluettelo, josta johdettiin edelleen itsearviointikysely. Itsearviointikysely on sähköinen lomake, jota on helppo jatkossakin muokata eri tarpeisiin. Itsearviointien tulokset purettiin ja ne ovat esitelty yksityiskohtaisesti sekä tässä raportissa että liitteissä. Itsearviointien käsittelyyn laadin Excel-taulukon, joka esittää tulokset myös graafisessa muodossa. Lisäksi taulukko piirtää osaamiskartan osaamisympyrän muotoisesti, josta on helppo hahmottaa eri osa-alueiden tulokset sekä kehittämisen kohteita.

Tavoite kolme toteutui osittain. Kehityskeskustelujärjestelmää ei ehditty tämän työn puitteissa toteuttamaan ja johdon linjaus sen käyttöönotosta on tämän kirjoittamishetkellä (marraskuu 2015) edelleenkin avoin. Työn tavoitteena oli laatia kehityskeskusteluopas ja se toteutui alkuperäistä laajempaan. Laadin kokonaisen sivuston, jossa on esitelty paitsi asiaa kehityskeskusteluista, myös asiaa osaamisen johtamisesta sekä kehittämisen menetelmistä. Sivustolta löytyy myös kehityskeskustelurunko. Pidän sivustoa yhtenä tärkeimmistä ja konkreettisimmista tuloksista myös kohdeorganisaatiolle. Tavoite on, että tämän työn päättymisen jälkeenkin aihepiirin asiat eivät painu unholaan, vaan organisaatio voi hyödyntää keräämääni aineistoa jatkossakin.

Tavoite neljä toteutui myös tämän työn aikana osittain. Tiimin tekemistä itsearvioinneista, keskusteluista ja ohjausryhmän kokouksista voitiin rakentaa tiimin kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelma ei kuitenkaan ole täysin kattava ja sen pohdiskeluun olisi voinut käyttää vielä enemmän aikaa. Myöskään seurantavaihetta ei tämän opinnäytetyön puitteissa ole

mahdollista toteuttaa. Kehittämissuunnitelmaan nousi kuitenkin paitsi jo tiedettyjä kehittämisen kohteita, myös uusia aiheita, joiden kehittämiseen on syytä jatkossa panostaa. Näiden uusien kehittämiskohteiden löytäminen olikin yksi itsearviointiin tuottamista hyödyistä kohdeorganisaatiolle.

Kokonaisuudessaan näen, että opinnäytetyöprosessi eteni jouhevasti ja yhteistyö sekä opinnäytetyön ohjaajan ja työhön osallistuneiden kesken oli sujuvaa. Ohjausryhmä kokoontui 2. syklin aikana neljä kertaa ja sen lisäksi henkilöstötapaamisia, joissa olin mukana aihetta käsittelemässä, oli kolme kappaletta. Kaikesta muusta kiireestä huolimatta organisaatiossa nähtiin työn potentiaaliset hyödyt ja löydettiin tilaa kalentereista tapaamisten pitämiseen.

Näen, että työn tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa jatkossakin. Itsearviointin järjestelmää voidaan hyödyntää niin uuden työntekijän aloittaessa kuin esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskusteluihin on olemassa valmis runko, jos ne organisaatiossa päätetään aloittaa. Itsearviointityökalun laadinta toi itselleni monenlaista saamista ja tarvittaessa järjestelmää voidaan muokata ja laajentaa muihinkin tiimeihin. Osaaminen kehittyi myös verkkosivujen laadinnassa, jota olen päässyt hyödyntämään nyt muissakin työtehtävissäni. Kehittämissuunnitelmaksi on olemassa runko, jota organisaatio voi halutessaan hyödyntää ja jatkaa kehittämistyötä tämän opinnäytetyöprosessin päätyttyäkin.

Opinnäytetyön tulokset eivät sellaisenaan ole siirrettävissä toiseen organisaation, koska järjestelmät on rakennettu ja räätälöity juuri kohdeorganisaatioon ja siellä vieläpä hyvin tarkkaan rajatulle henkilöstöryhmälle. Yrityksen sisällä työn tuloksena tulleita työkaluja voidaan kuitenkin hyödyntää haluttaessa laajemminkin.

Oma osaaminen kehittyi tämän prosessin aikana monipuolisesti. Ylempien AMK-opintojen aikana käydyt opintojaksot olivat jo kypsyttäneet taitoa kirjoittamiseen ja tuoneet uusia näkökulmia moniin asioihin. Oma käsitys osaamisen johtamisen aiheista syveni huomattavasti. Sain myös uusia näkökulmia siihen, minkälaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä voidaan hyödyntää. Opinnäytetyöprosessi oli yllättävänkin raskas ja ajoittain olin niin ”syvällä suossa”, etten tiennyt, miten jatkaa työn kanssa eteenpäin. Aina kuitenkin oikeat askelmerkit yhdessä ohjaajan kanssa löytyivät. Tämän työn myötä tulleen osaamisen ja kokemuksen myötä kehittämisprojektien organisointitaidot ovat kehittyneet huomattavasti. Tästä on hyvä jatkaa paitsi kehittämistyötä kohdeorganisaatiossa, myös oman osaamisen kehittämistä.

LÄHTEET

Heikkinen, H. 2001. Toimintatutkimus - toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen H. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon - toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä - Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Heikkinen, H. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkimuksen raportointi. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen H. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon - toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. & Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2010 A. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen H. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon - toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. & Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010 B. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen H. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon - toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Huovinen, T & Rovio, E 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen H. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon - toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hätönen, H. 2013. Työpaikkaohjaajan osaamiskartta. Educa-Instituutti Oy. PDF-versio saatavana: http://www.oph.fi/download/146332_Tyopaikkaohjaajan_osaamiskartta.pdf
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat - Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kemmis, S. & Wilkinson, M. 1999. Participatory Action Research and The Study of Practice. Teoksessa Action Research in Practice - Partnerships for Social Justice in Education. London: Routledge.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus - kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Management Institute of Finland 2015. Koulutuksien ja valmennuksien toteuttamistavat. Saatavana: <http://www.mif.fi/fi/mif-lyhyesti/toteutustavat>. Luettu 3.1.2015.
- McNiff, J. & Lomax, P. & Whitehead, J. 1996. You and Your Action Research Project. London: Routledge.
- McNiff, J. & Whitehead, J. 2006. Action Research in Organisations. London: Routledge.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala L. & Tuominen K. 2011. Investoi oppimiseen ja kehittämiseen - Näin sovellan EFQM- ja Investors in People -malleja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Oulun Yliopisto 2015. Kehityskeskusteluopas. PDF-versio saatavana: <http://www oulu.fi/laatutyto/auditointi/naytot/Kehityskeskusteluopas.pdf>. Luettu 3.1.2015.

Pohjanmaan ELY-keskus 2014. Työvoimapoliittista aikuiskoulutusta koskeva tarjouspyyntö 19.12.2014. PDF-versio saatavana:

<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/notice/attachment/235430/Tarjouspyynt%C3%B6+Kuljetusalan+koulutus+kapasiteetti+E-P+2015-2016.pdf>

Rytkönen, M. 2011. Kehittämisen menetelmiä. Teoksessa Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka A. 2006 A. 6.4.2. Osallistuva havainnointi. Kvali-MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen Yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettu 11.1.2015. Saatavana:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka A. 2006 B. 4.2.2. Tutkimuspäiväkirja. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen Yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettu 11.1.2015. Saatavana:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L4_2_2.html

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Stringer, E. 1996. Action Research - A Handbook for Practitioners. Thousand Oaks: Sage Publications.

Suojanen, Ulla 2015 A. Yleistä toimintatutkimuksen luotettavuudesta. Metodix-menetelmä sivusto. Luettu 24.11.2015. Saatavana:

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/suojanen_toimintatutkimus/kooste#21.

Suojanen, Ulla 2015 B. Toimintatutkimuksen luotettavuuden osoittaminen. Metodix-menetelmä sivusto. Luettu 24.11.2015. Saatavana:

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/suojanen_toimintatutkimus/kooste#22.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista - Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi kustannusosakeyhtiö.

LIITTEET

- Liite 1. Kartoitus henkilöstön koulutustaustasta LUOTTAMUKSELLINEN
- Liite 2. Henkilöstölle suositellut koulutuskokonaisuudet LUOTTAMUKSELLINEN
- Liite 3. Osaamisluetelo
- Liite 4. Itsearviointikyselyn kysymykset
- Liite 5. Kuvankaappauksia tulosten käsittelyn Excel-pohjasta
- Liite 6. Kehittämissuunnitelma, pohja
- Liite 7. Itsearviointiraportin tulosten malliraportti
- Liite 8. Kehittämissuunnitelma LUOTTAMUKSELLINEN
- Liite 9. Vastaukset kehityskeskusteluista
- Liite 10. Kehityskeskustelulomake
- Liite 11. Opinnäytetyön aikataulu

SOSIAALI- JA TERVEYSALAN KOULUTTAJAN OSAAMISLUETTELO	
1.	YLEIS- JA YHTEISTYÖOSAAMINEN
1.1	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot
1.2	Kansainvälisyysosaaminen ja maahanmuuttaja-asiakkaiden kohtaaminen
1.3	Verkosto- ja työelämäyhteistyöosaaminen
1.4	Tiimi- ja ryhmätyöosaaminen
1.5	Yrityksen toiminnan, arvojen, tavoitteiden ja organisaation tuntemus
2.	TIETOTEKNIikka- JA ICT-Osaaminen
2.1	Windows 7/8
2.2	Office 2010/2013
2.3	Google Drive
2.4	Google Sheets taulukkolaskenta
2.5	Google Forms-kyselyt
2.6	Google Hangouts videoneuvottelu
2.7	Google +
2.8	Muut sosiaalisen median sivustot (esim. Facebook, Twitter, LinkedIn)
2.9	Adobe Connect Pro videoneuvottelu
2.10	Moodle
2.11	Muut verkko-oppimisympäristöt
2.12	Tablettitietokoneet ja älypuhelimet
2.13	Pelillistäminen (Gamification)
3.	ELINIKÄISEN OPPIMISEN AVAINTAIDOT
3.1	Oppimaan oppimisen tiedot ja taidot
3.2	Oppiminen ja ongelmanratkaisu
3.3	Vuorovaikutus ja yhteistyö
3.4	Ammattitietikka
3.5	Terveys, turvallisuus ja toimintakyky
4.	SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YLEISOSAAMINEN
4.1	Suunnitelmallinen työskentely sosiaali- ja terveysalalla
4.2	Taloudellinen ja laadukas työskentely
4.3	Osaamisen tuotteistaminen
4.4	Ammatillinen vuorovaikutus ja viestintä
4.5	Lääkehoidon toteuttaminen
4.6	Perusensiaputaidot
4.7	Aseptiikka
4.8	Yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla
5.	TYÖSUHDEASIAIT JA TYÖNHAKUVALMENNUS
5.1	Alan työehtosopimukset
5.2	Työsopimuksen laadinta
5.3	Työnhakuasiakirjat ja työnhakuvalmennus
6.	KASVUN TUKEMINEN JA OHJAUS
6.1	Kasvun tukeminen ja ohjaaminen
6.2	Asiakkaan kasvun ja kehityksen tukemista koskevan tiedon hallinta
6.3	Terveyttä ja hyvinvointia koskevan tiedon hallinta
6.4	Sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon rakenne, sosiaali- ja terveydenhuollon historia ja toimintajärjestelmä
6.5	Säädökset, säännökset ja toimintaperiaatteet
7.	HOITO JA HUOLENPITO
7.1	Hoito- ja huolenpitotyössä toimiminen
7.2	Perushoitoa ja huolenpitotyötä koskevien käsitteiden ja tiedon hallinta
8.	KUNTOUTUMISEN TUKEMINEN
8.1	Toimintakykyä ja kuntoutumista edistävän työotteen käyttäminen
8.2	Apuvälineiden ja teknologian käytössä ohjaaminen
8.3	Kuntoutusta koskevan tiedon hallinta
8.4	Verkostoitumista koskevan tiedon hallinta
8.5	Palvelujärjestelmää koskevan tiedon hallinta
8.6	Eri kuntoutujaryhmiä koskevan tiedon hallinta
8.7	Terveiden ja hyvinvoinnin edistämistä koskevan tiedon hallinta
8.8	Ohjausprosessia koskevan tiedon hallinta
9.	MIELENTERVEYS- JA PÄIHDETYÖ
9.1	Mielenterveysasiakkaan tai -potilaan tai päihdeasiakkaan hoidon tai kuntoutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi
9.2	Mielenterveys ja päihdetyön hoito- ja kuntoutusmenetelmien käyttäminen erilaisissa toimintaympäristöissä
9.3	Mielenterveys- ja päihdetyön lääkehoito eri toimintaympäristöissä
9.4	Mielenterveys- ja päihdeasiakkaan hoitoa ja kuntoutusta koskevan tiedon hallinta
10.	SAIRAANHOITO JA HUOLENPITO
10.1	Elintoiminnoista huolehtiminen
10.2	Eri sairauksien hoitaminen
10.3	Hoitotoimenpiteiden ja tutkimusten valmistelu, niissä avustaminen ja niiden suorittaminen
10.4	Kivun lievittäminen
10.5	Ravitsemuksesta huolehtiminen
10.6	Apuvälineiden käyttö
10.7	Puhtaanapidosta huolehtiminen
10.8	Omahoitajana toimiminen
10.9	Psykososiaalinen tukeminen
10.10	Erilaisissa sosiaalisissa ongelmissa tukeminen
10.11	Monikulttuurisuuden huomioon ottaminen
10.12	Saattohoidon toteuttaminen
10.13	Työvälineiden ja materiaalien valitseminen

11.	VAMMAISTYÖ
11.1	Vammaisen asiakkaan hoidon, kasvatuksen ja kuntoutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi
11.2	Vammaisuuden muotoja, syitä sekä vammaisen asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin uhkia koskevan tiedon hallinta
11.3	Vammaisen asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä koskevan tiedon hallinta
11.4	Hoito- kasvatus- ja kuntoutusmenetelmiä koskevan tiedon hallinta
11.5	Normalisaation, integraation ja inklusion ja valtaistumisen periaatteita koskevan tiedon hallinta
11.6	Yhteiskunnallisia, taloudellisia ja kulttuurisia tekijöitä koskevan tiedon hallinta
12.	VANHUSTYÖ
12.1	Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten toimintakyvyn tukeminen
12.2	Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten arjen mielekkyyden edistäminen
12.3	Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten terveyden edistäminen
12.4	Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten lääkehoidon toteuttaminen
12.5	Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten sosiaalisissa ongelmissa tukeminen
12.6	Kuoleman kohtaaminen
12.7	Vanhuskäsitystä ja elämänhistoriaa koskevan tiedon hallinta
12.8	Fyysisiä ja psykososiaalisia vanhenemismuutoksia koskevan tiedon hallinta
12.9	Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten asemaa ja oikeuksia koskevan yhteiskunnallisen tiedon hallinta
13.	VANHUSTEN KOTIHOITO JA HUOLENPITO
13.1	Kotihoito ja huolenpityössä toimiminen
13.2	Lääkehoito kotihoidossa ja asiakkaan lääkehoitoon liittyvän tiedon hallinta
13.3	Kodinhoito ja asioiminen, kodinhoitoon liittyvä tiedon hallinta
13.4	Oman työn työvälineiden ja menetelmien sekä teknologian hyödyntäminen kotihoidossa
13.5	Hoito- ja huolenpityötä koskeva tiedon hallinta
13.6	Ravitsemusta koskevan tiedon hallinta
13.7	Fyysisiä ja psyykkisiä vanhenemismuutoksia ja sairauksia koskeva tiedon hallinta
13.8	Sosiaalisia vanhenemis- ja hyvinvoinninmuutoksia koskeva tiedon hallinta
13.9	Sosiaalipalveluita ja palvelujen tarjontaa koskevan tiedon hallinta
13.10	Itschoitoon liittyvä tiedon hallinta
14.	ASIOINTIPALVELUT JA ERITYISRYHMIEN AVUSTAMINEN (KOTITYÖPALVELUIDEN PT)
14.1	Asiakkaan avustamisen perusteet ja asiointipalveluiden asiakaskohteet
14.2	Erityisryhmien / toimintakyvyltään rajoittuneen asiakkaan avustaminen
15.	OPETUS- JA OHJAUSTAIDOT
15.1	Oppimisvaikeuksien tunnistaminen
15.2	Oppimisen ja osaamisen arviointi
15.3	Erialaisten opetusmenetelmien käyttäminen
15.4	Verkko-opetuksen hyödyntäminen opetuksessa
15.5	Oman työkokemuksen soveltuvuus ja hyödynnettävyys opetustilanteessa
15.6	Henkilökohtaisten oppimispolkujen rakentaminen
15.7	Näyttötutkintojärjestelmän tuntemus
15.8	Työpaikkaohjaajien ohjaaminen ja arviointi
15.9	Työssäoppimisen ohjaustaidot
16.	ERITYISOSAAMINEN
16.1	Englannin kielen opetus
16.2	Ruotsin kielen opetus
16.3	Suomen kielen opetus maahanmuuttajille
16.4	Ergonomian opetus
16.5	Potilassiirtojen ergonomiakortin anto-oikeus
16.6	Ensiapukouluttajan pätevyys EA1
16.7	Ensiapukouluttajan pätevyys EA2
16.8	Hygieniapassikouluttajan pätevyys
16.9	Tietotekniikkaopetus

YLEIS- JA YHTEISTYÖOSAAMINEN

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 0-5

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputasoinen osaaminen

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	0	1	2	3	4	5
Kansainvälisyysosaaminen ja maahanmuuttaja-asiakkaiden kohtaaminen	0	1	2	3	4	5
Verkosto- ja työelämäyhteistyöosaaminen (Työssäoppimispaikat, työelämäyhteydet, näytön vastaanottajat)	0	1	2	3	4	5
Tiimi- ja ryhmätyöosaaminen (Kollegat, sote-tiimi, yhteistyö hallinnon kanssa)	0	1	2	3	4	5
Yrityksen toiminnan, arvojen, tavoitteiden ja organisaation tuntemus	0	1	2	3	4	5
Mahdolliset kommentit yleis- ja yhteistyöosaamiseen liittyen _____						

TIETOTEKNIikka- JA ICT-OSAAMINEN

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 0-5

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputasoinen osaaminen

Windows 7/8	0	1	2	3	4	5
Office 2010/2013	0	1	2	3	4	5
Google Drive	0	1	2	3	4	5
Google Sheets taulukkolaskenta	0	1	2	3	4	5
Google Forms-kyselyt	0	1	2	3	4	5
Google Hangouts videoneuvottelu	0	1	2	3	4	5
Google +	0	1	2	3	4	5
Muut sosiaalisen median sivustot (esim. Facebook, Twitter, LinkedIn)	0	1	2	3	4	5
Adobe Connect Pro videoneuvottelu	0	1	2	3	4	5
Moodle	0	1	2	3	4	5
Muut verkko-oppimisympäristöt	0	1	2	3	4	5
Tablettitietokoneet ja älypuhelimet	0	1	2	3	4	5
Pelillistäminen (Gamification)	0	1	2	3	4	5
Mahdolliset kommentit tietotekniikka- ja ICT-osaamiseen _____						

ELINIKÄISEN OPPIMISEN AVAINTAIDOT

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputasoinen osaaminen

Oppimaan oppimisen tiedot ja taidot <i>Oppimisvalmiudet, oppimistaidot ja tyyli, opiskelijan ja työntekijän ammatillisen kasvu ja kehitys, tiedon hakeminen eri lähteistä</i>	0 1 2 3 4 5
Oppiminen ja ongelmanratkaisu <i>Ammatillisen kasvun ja kehityksen tunnistaminen, toiminnan arviointi ja muuttaminen palautteen perusteella, ongelmatilanteiden ratkaisu ja niiden perusteleva ammatillisesti. Henkilökobtaisten suunnitelmien laadinta, oppimispäiväkirja ja portfolio, itsearviointi.</i>	0 1 2 3 4 5
Vuorovaikutus ja yhteistyö <i>Kirjalliset ja suulliset viestintätaidot, vuorovaikutus kommunikointi asiakastilanteissa, asiakaslähtöisyys ja palveluhenkisyys, työyhteisön vuorovaikutus, ammatillinen vastuu ja toimivalta, luottamuksellisuus ja vaihtolovelvollisuus</i>	0 1 2 3 4 5
Ammattietiikka <i>Asiakkaiden yksilöllisyyden arvostaminen sekä heidän arvojensa ja kulttuuritaustansa ymmärtäminen</i>	0 1 2 3 4 5
Terveys, turvallisuus ja toimintakyky <i>Työhyvinvointi, työturvallisuus, terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, asiakas-/potilasturvallisuus</i>	0 1 2 3 4 5
Mahdolliset kommenttisi ja täsmennyksesi elinikäisen oppimisen avaintaitoihin _____	

SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YLEISOSAAMINEN

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

- 0= Ei osaamista/en tunne aihealuetta
1= Vähäinen osaaminen
3= Perustason osaaminen
5= Huipputasoinen osaaminen

Suunnitelmallinen työskentely sosiaali- ja terveysalalla <i>Eri-ikäisten ja taustaltaan erilaisten asiakkaiden havainnointi, haastattelu ja tarpeiden selvittäminen. Suunnitelmallinen asiakas-, hoito- ja huolenpityö osana omaa toimintaa. Hoito-, kasvat- ja palvelusuunnitelman laatiminen, ylläpito, toteutus ja arviointi työryhmän jäsenenä. Oman hoitotyön toiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi vahvuuksia ja kehittymisalueita löytäen. Potilaan/asiakkaan fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset, henkiset ja hengelliset tarpeet. Voimavarojen lähtöisyys hoitotyössä. Hoitotyön prosessi, R-L-T hoitotyön malli. Toimintakyvyn arviointi eri menetelmin ja toimintakykykymittarit. Suomalaisen hoitotyön toimintaluokitus (SHToL) ja Suomalaisen hoitotyön tarveluokitus (SHTaL). Valtakunnallisesti yhtenäinen hoidon kirjaamismalli. Moniammatillinen yhteistyö ja työryhmässä toimiminen lähihoitajan tehtävän mukaisesti. Asiakkaan tai potilaan lähiympäristön huomioiminen hoidossa. Hoitotyön eettiset periaatteet.</i>	0 1 2 3 4 5
Taloudellinen ja laadukas työskentely <i>Taloudellinen ja laatusuosituksen/-järjestelmien mukainen toiminta. Vaihtolovelvollisuus. Asiakas-/potilasasiakirjat. Toiminnan kehitysehdotuksien laatiminen. Asiakkaan ohjaaminen palvelumaksujen, todistusten ja lausuntojen käytössä. Kestävän kehityksen periaatteet hoitotyössä.)</i>	0 1 2 3 4 5
Osaamisen tuotteistaminen ja yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla. <i>Oman osaamisen hyödyntäminen asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Yrittäjyysvalmiuksien aktiivinen kehittäminen. Yrittäjämäisesti toimivan organisaation tunnuspiireiden tiedostaminen. Oman osaamisen realistinen arviointi yrittäjyyden kannalta. Yrittäjämahdollisuuksien arviointi eri muuttajien (kilpailutilanne, yritys muodot, yrittäjän velvollisuudet ja vastuut) avulla.</i>	0 1 2 3 4 5
Ammatillinen vuorovaikutus ja viestintä <i>Asiakkaiden kohtaaminen ammatillisesti, arvostavasti ja kunnioittavasti. Erilaiset asiakasryhmät ja erilaisuuden kohtaaminen, erilaisuuteen liittyvät asenteet. Toimintakyvyn vajeet. Yleisimmät puhetta tukevat ja korvaavat kommunikaatiomenetelmät.</i>	0 1 2 3 4 5
Lääkehoidon toteuttaminen <i>Lääkkeiden annostelu virheettömästi asiakas- tai potilaskobtaisiin annoksiin ja lääkkeiden antaminen luonnollista tietä, injektiona (ibon alle tai lihakseen) tai hengitettynä. Lääkelaskut. Pharmaca Fennican/lääketietojärjestelmien tuntemus. Asiakkaan ohjaaminen lääkemääräysten tulkinnassa ja uusimisessa, asiakkaan ohjaaminen lääkkeiden käytössä vastuualueensa asettamissa rajoissa. Lääkehuolto avo- ja laitoshoidossa, lääkkeiden vaikutus elimistössä ja mahdolliset sivuvaikutukset. Lääkehoidon toteuttaminen käytännössä.</i>	0 1 2 3 4 5
Perusensiaputaidot	0 1 2 3 4 5

Tajuttoman auttaminen, verenvuodon tyrehtyttäminen, perusehlytys, diabeetikon auttaminen, aivoverenkierron häiriöiden tunnistaminen, toiminta hätätilanteessa ja onnettomuuspaikalla.

Aseptiikka 0 1 2 3 4 5
Aseptinen työjärjestys. Aseptiset toimintatavat. Puhdas ja likainen, steriili ja epästeriili.

Työturvallisuus 0 1 2 3 4 5
Palo- ja sähköturvallisuus, ergonomiset siirrot, työturvallisuuslaki ja -säädökset, ammattitaudit.

Mahdolliset kommenttisi sosiaali- ja terveysalan yleisosaamiseen _____

TYÖSUHDEASIAKAT JA TYÖNHAKUVALMENNUS

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta
 1=Vähäinen osaaminen
 3=Perustason osaaminen
 5=Huipputason osaaminen

Alan työehtosopimukset 0 1 2 3 4 5
Sosiaali- ja terveysalan keskeiset työehtosopimukset (KVTES, yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus ja yksityisen terveyspalvelualan työehtosopimus) ja niiden keskeiset asiat (minimipalkkaus, työajat, työolosuhteet, irtisanomisaika).

Työsopimuksen laadinta 0 1 2 3 4 5
Työsopimuksessa sovittavat keskeiset asiat, työntekijän oikeudet ja velvollisuudet, työnantajan oikeudet ja velvollisuudet.

Työnhakuasiakirjat ja työnhakuvalmennus 0 1 2 3 4 5
CV:n ja työhakemuksen laadinta, sähköinen työhakemus, työnhallinnon CV-nettipalvelu. Avoimet ja kohdistetut hakemukset. Työn hakeminen avoimilta työmarkkinoilta, työnhakukanavat.

Mahdolliset kommenttisi työsuhteasioihin ja työnhakuvalmennukseen _____

LÄHIHOITAJAN TUTKINTO, PAKOLLISET OSIOT

KASVUN TUKEMINEN JA OHJAUS

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta
 1=Vähäinen osaaminen
 3=Perustason osaaminen
 5=Huipputason osaaminen

Kasvun tukeminen ja ohjaaminen 0 1 2 3 4 5
Asiakkaan kuunteleminen, havainnointi ja baaastattelu. Asiakkaan yksilöllinen huomioiminen. Kasvatuksen periaatteet, perushoitotilanteet.

Asiakkaan kasvun ja kehityksen tukemista koskevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Eri-ikäisen asiakkaan fyysinen, psyykkinen sekä sosiaalinen kasvu ja kehitys, hoito- ja kasvatustyön prosessi, kasvua ja kehitystä tukeva toiminta ja toimintaympäristö, ryhmien toiminta ja lainalaisuudet.

Terveyttä ja hyvinvointia koskevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen, hygieniaosaaminen, ravitsemuksen perusteet.

Sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon rakenne, sosiaali- ja terveydenhuollon historia 0 1 2 3 4 5

Lähihoitajan tutkinnon rakenne ja ammattitaitovaatimukset, sosiaali- ja terveydenhuollon toimintajärjestelmä, sosiaali- ja terveydenhuollon historia ja nykyhetki.

Säädökset, säännökset ja toimintaperiaatteet 0 1 2 3 4 5
Keskeiset kasvun tukemiseen ja ohjaukseen liittyvät toimintaperiaatteet, suositukset, sosiaali- ja terveydenhuollon säädökset ja säännökset.

Mahdolliset kommenttisi ja täsmennyksesi kasvun tukemisen ja ohjauksen osioon _____

HOITO JA HUOLENPITO

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputason osaaminen

Hoito- ja huolenpitotyössä toimiminen 0 1 2 3 4 5
Päivittäisten toimintojen tukeminen ja tarkkailu. Elintoiminnot, aistitoiminnot, toimintakyky ja asiakkaan vointi. Hygienia, pukeutuminen, lepo ja uni, liikkuminen, syöminen ja juominen, erityis-, vitamiinitoiminnot. Muutosten tunnistaminen asiakkaan tilassa. Lämmön, hengitystiehyden, pulssin, verenpaineen ja verensokerin mittaaminen. Asiakasta koskevien havaintojen kirjaaminen suullisesti, kirjallisesti ja tietotekniikkaa hyödyntäen. Asiakas- ja potilaslähtöisen päivittäisen perushoidon toteuttaminen.

Kansansairaudet ja terveyden edistäminen 0 1 2 3 4 5
Tarveteoriat, terveys ja hyvinvointi. Terveyden ja hyvinvoinnin edellytykset, perushoito ja terveydenhoito. Terveyden edistäminen. mpäristö, yhteiskunnalliset ja sosiaaliset tekijät, niiden vaikutus kansanterveyteen ja hyvinvointiin.

Anatomia ja fysiologia sekä solubiologian perusteet 0 1 2 3 4 5

Muisti-, pitkäaikais- ja kansansairaudet sekä sosiaaliset ongelmat 0 1 2 3 4 5
Yleisimmät muisti-, pitkäaikais-, ja kansansairaudet sekä terveyttä uhkaavat sosiaaliset ongelmat.

Saattohoito, kivun hoito ja etiikan perusteet 0 1 2 3 4 5
Saattohoidon toteuttaminen, kivun tunnistaminen ja kivun lievittämisen menetelmät. Etiikka ja arvot hoitotyössä. Lähihoitajan työn eettiset ohjeet.

Ravitsemus ja puhtaanapito 0 1 2 3 4 5
Ravitsemus, erityisruokavaliot, kodin puhtaanapito ja vaatehuolto.

Perushoitoa ja huolenpitotyötä koskevien säännösten, käsitteiden ja tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset säädökset. Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelut. Sosiaalivakuutus, sosiaalivakuutus ja toimeentulotuki. Hoidon ja huolenpidon keskeiset käsitteet. Hoitajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Tietosuoja-asiat.

Mahdolliset kommenttisi ja täsmennyksesi hoidon ja huolenpidon osioon _____

KUNTOUTUMISEN TUKEMINEN

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputason osaaminen

Toimintakykyä ja kuntoutumista edistävän työotteen käyttäminen 0 1 2 3 4 5
Toimintakykyä ja kuntoutumista edistävän työotteen käyttäminen

Päivittäisten toimintojen ohjaaminen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen 0 1 2 3 4 5
Kuntouttava työote eri asiakasryhmissä ja eri-ikäisten kanssa. Tapaturmien riskitekijät ja niiden tunnistaminen. Terveyttä ja hyvinvointia edistävä työote. Kuntoutujan ravitsemus. Terveelliset elämäntavat ja riskikäyttäytymisen välttäminen. Toiminnallisen ja luovan ilmaisuuden menetelmät. Kulttuuri ja taide osana toimintakykyä. Kuntoutujan harrastukset ja sosiaalinen toiminta.

Apuvälineiden ja teknologian käytössä ohjaaminen 0 1 2 3 4 5
Apuvälineet ja niiden käyttö, huolto- ja jakelukanavat. Asiakkaan itsenäistä suoriutumista tukevan teknologian käyttö, sen hyödyntäminen lähihoitajan työssä ja asiakkaan ohjaaminen.

Työn perustana olevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Verkostoyön hyödyntäminen työmenetelmänä. Voimavarojen käyttö kuntoutuksen tukemisessa. Kuntoutusjärjestelmä ja kuntoutuspalvelut. Kuntoutusta koskevat keskeiset säädökset, ohjeet ja toimintaperiaatteet. Kuntoutuksen perusteet (vammainen työ, mielenterveys, päihde, pitkäaikaissairaudet), oppimisvaikeudet, kehityshäiriöt, ikääntymisen aiheuttamat muutokset. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, ennaltaehkäisevä työ. Kuntoutusjärjestelmä ja asiakaslähtöinen ohjausprosessi.

Mahdolliset kommenttisi ja täsmennyksesi kuntoutumisen tukemiseen osioon _____

LÄHIHOITAJAN TUTKINTO, OSAAMISALAOPINNOT

MIELENTERVEYS- JA PÄIHDETYÖ

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputasoinen osaaminen

Mielenterveysasiakkaan tai -potilaan tai päihdeasiakkaan hoidon tai kuntoutuksen 0 1 2 3 4 5
 suunnittelu, toteutus ja arviointi
Hoito- ja kuntoutussuunnittelu, työ- ja toimintakyvyn arviointi, yhteistyötaitot eri tahojen kanssa, biopsykososiologia, hoidon tarpeen suunnittelu ja hoitosuunnitelma, mielenterveyspotilaan ja hänen läheistensä kohtaaminen, monikulttuurinen hoitotyö.

Mielenterveys- ja päihdehoito- ja kuntoutusmenetelmät erilaisissa toimintaympäristöissä 0 1 2 3 4 5
Asiakkaan/potilaan voimavarojen ohjaaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, kuntouttava työote.

Mielenterveys- ja päihdeasiakkaan hoitoa ja kuntoutusta koskevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Mielenterveys- ja päihdehuollon palvelujärjestelmä ja toimeentuloturva. Asiakkaan/potilaan ja oikeudet ja oikeustoimikelpoisuus. Mielenterveys- ja päihdehoitoa ohjaavat säädökset, säännökset, suositukset ja hoitotyön eettiset periaatteet.

Mahdolliset kommenttisi ja täydennyksesi koskien mielenterveys- ja päihdehoitoa osiota _____

SAIRAANHOITO JA HUOLENPITO

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputasoinen osaaminen

Elintoiminnoista huolehtiminen 0 1 2 3 4 5
Tajunnan, hengityksen ja verenkierron tarkkailu sekä siihen liittyvä perushoito)

Eri sairauksien hoitaminen 0 1 2 3 4 5

Tavallisimpien sisätautikirurgisten-, infektiio-, syöpä-, iho- sekä muistisairauksen hoitaminen. Potilaan elämänhallinnan ja itsenäisen selviytymisen tukeminen päivittäisissä toiminnoissa.

Hoitotoimenpiteiden ja tutkimusten valmistelu, niissä avustaminen ja niiden suorittaminen 0 1 2 3 4 5
Hoitotoimenpiteiden valmistelu, niissä avustaminen ja hoitotoimenpiteiden teko (mm. erilaiset haavahoidot, katetrointi, letkuruokinta, tehostettu suun ja jalkojen hoito, avanteet ja pienet kirurgiset toimenpiteet) ja tutkimuksien valmistelu/niissä avustaminen (kuten EKG:n ja suoniverinäytteen otto) ottaen huomioon asiakkaan tai potilaan erityispiirteet. Toimenpiteen tai tutkimuksen jälkeen asiakkaan tai potilaan perushoidosta huolehtiminen.

Kivun lievittäminen 0 1 2 3 4 5
Kipu, kivun havainnointi, kipumittari, kivun lievittäminen, kipulääke

Ravitsemuksesta huolehtiminen 0 1 2 3 4 5
Potilaan tai asiakkaan ravitsemustilan arviointi, syömiseen liittyvät ongelmat ja niiden hoito, ravinnon merkitys eri sairaustiloissa, ruuan rakennemuutokset (pehmeä, sosemainen, nestemäinen). Kulttuurin ja/tai uskonnon vaikutus ravitsemukseen. Erityisruokavaliot, ravintovalmisteet. Ravitsemusneuvonta. Ravitsemuksen erityistilanteet ja erityispiirteet.

Apuvälineiden käyttö 0 1 2 3 4 5
Toimintakyvyn edistäminen apuvälineiden avulla, apuvälineiden hankinnan ja käytön ohjaaminen.

Puhtaanapidosta huolehtiminen 0 1 2 3 4 5
Potilaan lähiympäristön tai asiakkaan kodin puhtaanapito, terveys, turvallisuus ja viihtyisyys.

Omahoitajana toimiminen 0 1 2 3 4 5
Vastuun ottaminen omasta työstä ja omahoitajana toimiminen. Yhteistyö omaishoitajien kanssa.

Psykososiaalinen tukeminen 0 1 2 3 4 5
Psykososiaaliset voimavarat ja sosiaaliset verkostot hyvinvoinnin edistämisen tukena.

Erilaisissa sosiaalisissa ongelmissa tukeminen 0 1 2 3 4 5
Asiakkaan ja hänen läheistensä tukeminen sosiaalisista ongelmista selviytymisessä. Sosiaalisiin ongelmiin puuttuminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja hänen ohjaamisensa tarpeen mukaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin. Asiakkaan mielenterveys- ja/tai päihdeongelmien tunnistaminen, niiden ehkäiseminen sekä niistä aiheutuvien häiriöiden vähentäminen. Mielenterveys-/päihdeongelmista tiedottaminen moniammatillisessa työryhmässä.

Monikulttuurisuuden huomioon ottaminen 0 1 2 3 4 5
Eri kulttuurista tulevien asiakkaiden tai potilaiden tarpeiden huomioiminen.

Saattohoidon toteuttaminen 0 1 2 3 4 5
Saattohoidon perusteet, työntekijänä saattohoitotyössä, kuolevan ja läheisten tukeminen.

Työvälineiden ja materiaalien valitseminen 0 1 2 3 4 5
Työvälineiden valitseminen kestävästä kehityksestä ja toimintaympäristön mahdollisuuksien mukaisesti. Työvälineiden ja materiaalien huolellinen ja taloudellinen käyttö.

Mahdolliset kommenttisi ja täydennyksesi koskien hoidon ja huolenpidon osiota _____

VAMMAISTYÖ

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputason osaaminen

Vammaisen asiakkaan hoidon, kasvatuksen ja kuntoutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi 0 1 2 3 4 5

Toimintakyvyn ja avun tarpeen arviointi. Voimavarojen käyttö, yksilöllisen hoidon suunnittelu ja toteutus. Hoito- ja palvelujärjestelmä, yhteistyöverkostot. Viihtyisä ja turvallinen elinympäristö sekä asumisen tukeminen. Yhteiskunnan tuki. Kasvun, kehityksen, oppimisen, ammatin sekä työn tukeminen.

Vammaisen asiakkaan tukeminen ja ohjaaminen 0 1 2 3 4 5
Itsemääräämisoikeus, ensitieto, kuntouttava työote, asento- ja liikehoito, apuvälineiden hallinta ja käyttö, motivoiminen aktiiviseen elämään, sosiaaliset taidot ja yhteiskunnan toimintaan osallistuminen. Musiikki, liikunta ja käden taidot sekä toiminnallisten ryhmien ohjaaminen.

Vammaisuuden muotoja, syitä sekä vammaisen asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin uhkia 0 1 2 3 4 5
 koskevan tiedon hallinta
Vammaisuuden muodot ja syyt, lisävammat ja sairaudet. Hermoston rakenne, kehitys ja toiminta, häiriöt sekä pitkäaikaisairaudet. Mielen terveys- ja päihdeongelmat.

Vammaisen asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä sekä hoito- kasvatus- ja kuntoutusmenetelmiä koskevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Hoito, kasvatus ja kuntoutus. Kuntouttava työote ja kuntoutusmenetelmät.

Normalisaation, integraation ja inklusion ja valtaistumisen periaatteita sekä yhteiskunnallisia, taloudellisia ja kulttuurisia tekijöitä koskevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Normalisaatio, integraatio, inklusio ja valtaistuminen. Vammaistyön historia, ajankohtaiset kysymykset, yhteiskunnan taloudelliset ja poliittiset tekijät sekä monikulttuurisuus vammaistyössä.

Mahdolliset kommentit ja täydennyksesi vammaistyön osioon _____

VANHUSTYÖ

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputasoinen osaaminen

Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten toimintakyvyn tukeminen 0 1 2 3 4 5
Kuntouttava työote vanhuksen itsenäisen selviytymisen tukena päivittäisissä toiminnoissa. Vanhuksen motivoiminen aktiiviseen elämään ja liikkumiseen. Liikkumisen merkitys ja terveyttä edistävät vaikutukset. Fyysinen ja psykososiaalinen ympäristö toimintakyvyn, arjen mielekkyyden ja turvallisuuden edistäjänä. Apuvälineiden hankinnan ohjaaminen, niiden käyttö ja käytön ohjaus.

Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten arjen mielekkyyden edistäminen 0 1 2 3 4 5

Vanhuksen ravitsemustilan arviointi ja ohjaaminen ruokailutottumuksissa. 0 1 2 3 4 5
Erytysruokavaliot (keihä-, sappi-, laihdutus-, rasva-aineenvaihduntasairautta tai munuaissairauksia sairastavan ruokavaliot). Ruuan valmistus ja käsittely vanhuksen tarpeita vastaavaksi. Vanhuksen nestetasapainon seuranta, sen häiriöt, dokumentointi. Vanhuksen päähteiden käytön arvioiminen. Vanhuksen ohjaaminen ja tukeminen henkilökohtaisen hygienian hoidossa ja pukeutumisessa. Kontinenssin edistäminen ja inkontinenssi-ongelmat. Tajunnan, hengityksen ja verenkierron tarkkailu sekä niihin liittyvä perushoito. Uni- ja valvottomien häiriöiden ja niissä auttaminen. Kipu, kivun havainnointi, kipumittari, kivun lievittäminen, kipulääke.

Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten sosiaalisissa ongelmissa tukeminen 0 1 2 3 4 5
Vanhuksen ja hänen läheistensä tukeminen sosiaalisista ongelmista selviytymisessä. Sosiaalisien ongelmien tunnistaminen, niihin puuttuminen ja niiden ehkäisy työryhmän jäsenenä. Asiakkaan ohjaaminen päihde- ja kriisipalveluiden käytössä.

Kuoleman kohtaaminen 0 1 2 3 4 5
Kuoleman kohtaaminen, henkinen ja hengellinen tukeminen kriisin kohdatessa, saattohoidon suunnittelu ja toteutus erilaisissa toimintaympäristöissä.

Vanhuskäsitystä ja elämänhistoriaa koskevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5

Vanhustyöhön liittyvät käsitykset, asenteet ja arvot. Elämänsisällön merkitys vanhustyössä. Suomen historian vaikutus vanhuksen elämänsisällönsä. Vanhustyön historia, nykkyisyys, ajankohtaisuus ja tulevaisuuden haasteet.)

Fyysisiä ja psykososiaalisia vanhenemismuutoksia koskevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen vanheneminen. Vanhenemisen vaikutukset; sosiaaliseen kanssakäymiseen, muistiin, oppimiskykyyn, henkiseen suorituskykyyn, vanhuuteen soisaalistuminen.

Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten arjen mielekkyyttä koskevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Arjen mielekkyyden edistäminen (luovan toiminnan menetelmät, liikunnalliset menetelmät, orientaatio- ja muisteluterapia, musiikin terapeuttinen käyttö, viriketoiminta). Ryhmien ohjaaminen (ryhmädynamiikka, vanhuksen ja ryhmän vuorovaikutus).

Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten terveyden edistämistä koskevan yhteiskunnallisen tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Vanhuksen ihon ja suun hoidon ohjaaminen, tehostettu jalkahoito. Liikkumisen merkitys ja terveyttä edistävät vaikutukset (fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen vaikutus). Fysio- ja toimintaterapia vanhuksen hyvinvoinnin ja terveyden edistäjänä. Asuin- ja elinympäristön sekä psykososiaalisen ympäristön merkitys vanhuksen turvallisuuteen, toimintakykyyn ja elämänsisällönsä. Ruokakulttuuri, ikääntyneiden ruokailutottumukset, iäkkäiden ravintosuositukset, syömiseen liittyvät ongelmat ja niiden hoitokeinot. Yleisimmät vanhusten fyysiset ja psyykkiset sairaudet ja niiden hoito. Kivun hoito. Saattohoito. Muistisairaudet (dementia ja dementoituneen hoitotyö). Iäkkäiden tapaturmat (kaatumisriskin tunnistaminen ja ehkäiseminen) ja toiminta ensiaputilanteessa. Vanhus lääkkeiden käyttäjänä ja lääkehoiton periaatteet)

Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten asemaa ja oikeuksia koskevan yhteiskunnallisen tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Iäkkäiden sosiaaliset ongelmat (väkivalta, kaltoinkohtelu, päibteet, syrjäytyminen) ja niiden tunnistaminen, arvioiminen ja ehkäiseminen. Vanhustenhuollon palvelujärjestelmä ja ikääntyneen toimeentuloturva. Iäkkään asiakkaan/potilaan oikeudet ja muistihäiriöpotilaan oikeustoimikelpoisuus. Vanhustyötä ohjaavat säädökset, säännökset, suositukset ja hoitotyön eettiset periaatteet vanhustyössä. Vanhustyön laatu ja ikääntyneiden palveluiden laatusuositus.

Mahdolliset kommenttisi ja täydennyksesi vanhustyön osioon _____

LÄHIHOITAJAN TUTKINTO, VALINNAISET OSIOT SEKÄ HOIVA- AVUSTAJAKOULUTUKSET

VANHUSTEN KOTIHOITO JA HUOLENPITO

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputasen osaaminen

Kotihoito ja huolenpitotyössä toimiminen 0 1 2 3 4 5
Ruokahuolto ja ravitseminen, hygienia, kuntouttava työote, sosiaalisuudet, palvelut, apuvälineet, asunnon muutostyötarpeet, hoitopolku.

Kodinhoito ja asioiminen, kodinhoitoon liittyvä tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Pubtaanapidon perusteet ja ylläpitösiivous, vaatehuollon perusteet ja vaatehuolto, asiointi.

Oman työn työvälineiden ja menetelmien sekä teknologian hyödyntäminen kotihoidossa 0 1 2 3 4 5
Työvälineiden hyödyntäminen kotihoidossa, teknologia kotihoidossa. Asiakkaiden ja omaisten ohjaaminen turvallisuuteen, sosiaaliseen kanssakäymiseen ja tiedonkulkuun liittyvässä teknologiassa.

Hoito- ja huolenpitotyötä koskeva tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Hoito ja huolenpitotyön perusteet

Ravitsemusta koskevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5

Tasapainoinen ravinto, ruokahuollon palvelut

Fyysisiä ja psyykkisiä vanhenemismuutoksia ja sairauksia koskeva tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Fyysiset ja psyykkiset vanhenemismuutokset, yleisimmät fyysiset ja psyykkiset sairaudet

Sosiaalisia vanhenemis- ja hyvinvoinninmuutoksia koskeva tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Sosiaaliset vanhenemismuutokset, yleisimmät sosiaaliset hyvinvoinnin muutokset.

Sosiaalipalveluita ja palvelujen tarjontaa koskevan tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Asiakkaan palvelut ja sosiaalietuudet, omaishoitajan palvelut ja sosiaalietuudet.

Itsehoitoon liittyvä tiedon hallinta 0 1 2 3 4 5
Itsehoitoperiaatteet

Mahdolliset kommenttisi vanhusten kotihoidon ja huolenpidon osioon _____

ASIOINTIPALVELUT JA ERITYISRYHMIEN AVUSTAMINEN (KOTITYÖPALVELUIDEN PT)

Arvioi osaamistasi siten, että toisaalta arvioit aihealueen tuntemustasi sekä omaa kokemustasi aiheesta ja toisaalta opetusosaamistasi aihealueesta. Keskeisintä on kuitenkin, osaatko käytännössä opettaa aihealuetta lähihoitajan perustutkinnon vaatimusten mukaisesti.

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta
 1=Vähäinen osaaminen
 3=Perustason osaaminen
 5=Huipputason osaaminen

Asiakkaan avustamisen perusteet ja asiointipalveluiden asiakaskohteet 0 1 2 3 4 5
Asiakkaan avustamisen perusteet, asiakkaan avustamisessa toimiminen.

Erityisryhmien / toimintakyvyltään rajoittuneen asiakkaan avustaminen 0 1 2 3 4 5
Erilaisuuden hyväksyminen ja ammattitietä. Aseptinen työjärjestys ja tartuntavaaran tunnistaminen. Avustaminen kodin ulkopuolella. Kirjaaminen ja raportointi, ammattisanasto. Muistisairaana, liikuntavammaisen, kehitysvammaisen, mielenterveys- ja päihdekuuntoutujan avustaminen. Sydän- ja aivohalvauksentoutujan avustaminen. Postoperatiivisen (esim. lonkan tekonivelen leikkaus) asiakkaan avustaminen. Monisairaana iäkkään asiakkaan avustaminen. Ergonomia ja työsuojelu. Oman työkyvyn ylläpitäminen. Kestävä kehitys ja ympäristönsuojelu.

Mahdolliset kommenttisi ja täsmennyksesi asiointipalveluiden ja erityisryhmien avustamisen osioon _____

OPETUS- JA OHJAUSTAIDOT

Arvio omaa osaamistasi asteikolla 0-5

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta
 1=Vähäinen osaaminen
 3=Perustason osaaminen
 5=Huipputason osaaminen

Oppimisvaikeuksien tunnistaminen 0 1 2 3 4 5

Oppimisen ja osaamisen arviointi 0 1 2 3 4 5

Erilaisten opetusmenetelmien käyttäminen 0 1 2 3 4 5

Verkko-opetuksen hyödyntäminen opetuksessa 0 1 2 3 4 5

Oman työkokemuksen soveltuvuus ja hyödynnettävyys opetustilanteissa 0 1 2 3 4 5

Henkilökohtaisten oppimispolkujen rakentaminen 0 1 2 3 4 5

Mahdolliset kommenttisi opetus- ja ohjaustaitoihin liittyen _____

NÄYTTÖTUTKINNOT JA TYÖSSÄOPPIMISEN OHJAUS

Arvio omaa osaamistasi asteikolla 0-5

0=Ei osaamista/en tunne aihealuetta

1=Vähäinen osaaminen

3=Perustason osaaminen

5=Huipputason osaaminen

Näyttötutkintojärjestelmän tuntemus 0 1 2 3 4 5
Näyttötutkinnon rakenne, periaatteet, kohderyhmä, jatko-opintokelpoisuus

Näyttötutkinnon järjestämissuunnitelman laatiminen 0 1 2 3 4 5
Tutkintotoimikunnan ohjeiden tuntemus

Hakeutumisvaiheen henkilökohtaistaminen 0 1 2 3 4 5
Tarvittavat asiakirjat, newonta- ja ohjaustaidot, tutkitoimien tarpeen arviointi, aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen.

Tutkintosuoritusten arviointi 0 1 2 3 4 5
Oletko toiminut opettaja-arvioijana? Koskee vain näyttötutkintomestarikoulutuksen suorittaneita. Merkitse itsearviosi vain, jos olet suorittanut NTM-koulutuksen, muutoin merkitse 0.

Työpaikkaohjaajien ohjaaminen ja arviointi 0 1 2 3 4 5

Työssäoppimisen ohjaustaidot 0 1 2 3 4 5

Mahdolliset kommenttisi näyttötutkintoihin ja työssäoppimiseen liittyen _____

ERITYISOSAAMINEN

Arvioi, onko osaamisesi sellaista, että voit antaa opetusta seuraavissa aihealueissa tai onko sinulla koulutusten antamiseen vaadittava pätevyys. Kyllä Ei

Englannin kielen opetus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruotsin kielen opetus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suomen kielen opetus maahanmuuttajille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomian opetus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potilassiirtojen ergonomiakortin anto-oikeus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ensiapukouluttajan pätevyys EA1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ensiapukouluttajan pätevyys EA2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hygieniapassikouluttajan pätevyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietotekniikkaopetus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mahdolliset kommenttisi erityisosaamiseen, muu erityisosaamisesi, joka ei sisällynyt edellisiin kohtiin? _____

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT

Mitkä koet mieleisiksi osaamisen kehittämisen menetelmiksi omalla kohdallasi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Omaehtoinen koulutus (pidempikestoiset, omaehtoiset, esim. korkeakoulutasoiset lisäopinnot tai -pätevyudet)

Yrityksen itse järjestämä tai ulkopuoliselta tilaama henkilöstökoulutus (lyhytkestoinen, joko yrityksen omissa tai kouluttajan tiloissa järjestetty koulutus)

Perehdyttäminen ja työnopastus (esimerkiksi esimiehen tai kollegan antama käytännönläheinen työtehtäviin perehdytys)

Sijaisuuksien hoito, työkierto (toiseen koulutukseen vaihtaminen joko sijaisuuden takia tai tarkoituksellisesti työkierron toteuttamiseksi, uusien työtehtävien oppimiseksi)

Erityistehtävät ja projektit (esim. hallinnollisiin tehtäviin liittyvien työtehtävien tekeminen, koulutusten suunnittelutyö, kehittämissuunnitelmissa toimiminen)

Työnohjaus (työhön ja työyhteisöön liittyvien kysymysten tutkimista ja työstämistä koulutetun työnohjaajan kanssa)

Työohjeet, itseopiskelumateriaalit (kirjallisia ohjeita, apu- ja tukimateriaalia työtehtävien toteuttamiseen)

Palaverit (esim. tiimipalaverit kasvokkain tai virtuaalipalaverina, muut palaverit)

Mahdolliset kommentit osaamisen kehittämisen menetelmiin? _____

Oletko kiinnostunut kehittämään tulevaisuudessa (seuraavan 1-3 vuoden aikana) osaamistasi esim. hankkimalla lisäkoulutusta tai -pätevyyksiä?

Kyllä	Ei
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jos vastasit kyllä, miten haluaisit kouluttautua ja mikä tukisi kouluttautumistasi? _____

Jos vastasit en, perustelusi? Onko joitain tekijöitä, jotka koet estävän osaamisen kehittämistä? _____

Oletko käyttänyt työnantajan tarjoamaa kouluttautumisrahaa? Onko se mielestäsi riittävän kannustava? _____

KEHITYSKESKUSTELUT

Miten tärkeänä näet kehityskeskustelut oman kehittymisesi kannalta? 0 1 2 3 4 5

Koetko, että esim. 6 kk tai 12 kk välein pidettävä kehityskeskustelu tukisi osaamisesi kehittämistä? 0 1 2 3 4 5

Miten tärkeänä näet kehityskeskustelut yleisesti johtamisen ja esimiestyön työkaluna? 0 1 2 3 4 5

Koetko, että esim. 6 kk tai 12 kk välein pidettävä kehityskeskustelu auttaisi vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa?

Kenen kanssa tai miten kävisit kehityskeskusteluita mieluiten? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Kahden kesken oman esimiehen kanssa (koulutuspäällikkö)

Ylimmän johdon kanssa (esim. toimitusjohtaja)

Kollegan kanssa (esim. kokeneempi kollega, joka voisi jakaa tietoa ja osaamistaan)

Ryhmäkehityskeskusteluna (esimerkiksi tiimipalaverien yhteydessä)

Muu: _____

Mahdolliset kommentit kehityskeskusteluihin liittyen, kokemuksesi niistä esim. aiemmilta työnantajilta?

PALAUTE

Vapaamuotoinen palautteesi tästä itsearvioinnista. Koitko sen hyödylliseksi, voidaanko tuloksia mielestäsi hyödyntää? _____

Voit antaa myös muuta palautetta joko tätä opinnäytetyötä koskien tai yleisellä tasolla. _____

	A	B	C	D	E
1	Käyttöohje				
2	Kopioi riville 5 Google sheets-tilusta vastaukset. Sen jälkeen taulukko esittää vastaukset luettavammassa ja graafisessa muodossa.				
3					
4	Aikaleima	Käyttäjätunnus	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	Kansainvälisyysosaaminen ja	Verkkotyöyhteistyö
5	18.2.2015 klo 10.33.53	ollijaaskelainen@kamk.fi	4	5	
6					
7					
8	Aikaleima	18.2.2015 klo 10.33.53			
9	Käyttäjätunnus	ollijaaskelainen@kamk.fi			
10	Yleis- ja yhteistyöosaaminen	4,4			
11	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	4			
12	Kansainvälisyysosaaminen ja maahanmuuttaja-asiakkaiden kohtaaminen	5			
13	Verkosto- ja työelämäyhteistyöosaaminen	4			
14	Tiimi- ja ryhmätyöosaaminen	4			
15	Yrityksen toiminnan, arvojen, tavoitteiden ja organisaation tuntemus	5			
		Kommentti			
16	Mahdolliset kommentit yleis- ja yhteistyöosaamiseen liittyen				
17	Tietotekniikka- ja ICT-osaaminen	3,3			
18	Windows 7/8	5			
19	Office 2010/2013	4			
20	Google Drive	4			
21	Google Sheets taulukkolaskenta	5			
22	Google Forms-kyselyt	4			
23	Google Hangouts videoneuvottelu	4			
24	Google +	5			
25	Muut sosiaalisen median sivustot (esim. Facebook, Twitter, LinkedIn)	3			
26	Adobe Connect Pro videoneuvottelu	3			
27	Moodle	3			
28	Muut verkko-oppimisympäristöt	0			
29	Tablettitietokoneet ja älypuhelimet	3			
30	Peliillistäminen (Gamification)	0			

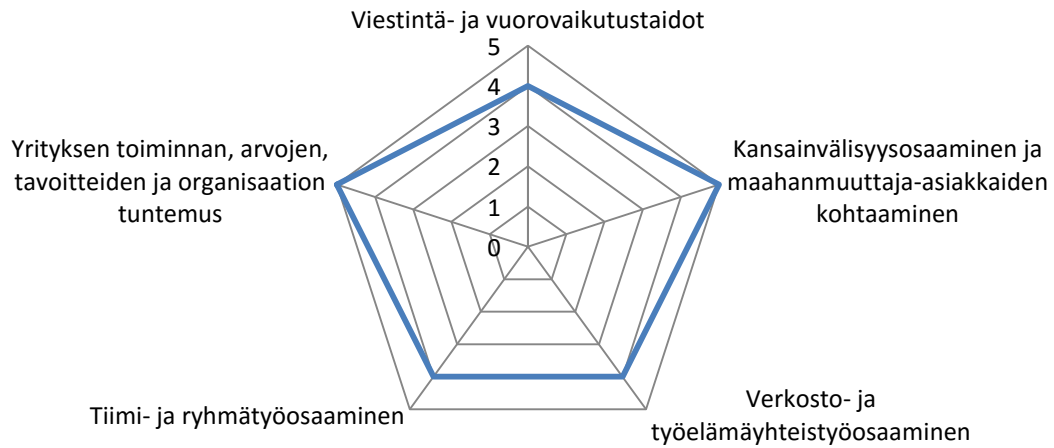
	A	B	C	D
155	Erityisosaaminen			
156	[Englannin kielen opetus]	Kyllä		
157	[Ruotsin kielen opetus]	Kyllä		
158	[Suomen kielen opetus maahanmuuttajille]	Kyllä		
159	[Ergonomian opetus]	Kyllä		
160	[Potilassiirtojen ergonomiakortin anto-oikeus]	Kyllä		
161	[Ensiapukouluttajan pätevyys EA1]	Kyllä		
162	[Ensiapukouluttajan pätevyys EA2]	Kyllä		
163	[Hygieniapassikouluttajan pätevyys]	Kyllä		
164	[Tietotekniikkaopetus]	Ei		
165	Mahdolliset kommenttisi erityisosaamiseen, muu erityisosaamisesi, joka ei sisällynyt edellisiin kohtiin?	Kommentti		
166	Mitkä koet mieleisiksi osaamisen kehittämisen menetelmiksi omalla kohdallasi?	Omaehtoinen koulutus (pidempikestoiset, omaehtoiset, esim. korkeakoulutasoiset lisäopinnot tai -pätevyudet), Sijaisuuksien hoito, työkierto (toiseen koulutukseen vaihtaminen joko sijaisuuden takia tai tarkoituksellisesti työkierron toteuttamiseksi, uusien työtehtävien oppimiseksi), Työohjeet, itseopiskelumateriaalit (kirjallisia ohjeita, apu- ja tukimateriaalia työtehtävien toteuttamiseen)		
167	Mahdolliset kommenttisi osaamisen kehittämisen menetelmiin?	Kommentti		
168	Oletko kiinnostunut kehittämään tulevaisuudessa (seuraavan 1-3 vuoden aikana) osaamistasi esim. hankkimalla lisäkoulutusta tai -pätevyksiä?	Kyllä		
169	Jos vastasit kyllä, miten haluaisit kouluttautua ja mikä tukisi kouluttautumistasi?	Kommentti		
170	Jos vastasit en, perustelusi? Onko joitain tekijöitä, jotka koet estävän osaamisen kehittämistä?	Kommentti		
171	Oletko käyttänyt työnantajan tarjoamaa kouluttautumisrahaa? Onko se mielestäsi riittävän kannustava?	Kommentti		
172	Miten tärkeänä näet kehityskeskustelut oman kehittymisesi kannalta?	4		
173	Miten tärkeänä näet kehityskeskustelut yleisesti johtamisen ja esimiestyön työkaluna?	2		
174	Kenen kanssa tai miten kävisit kehityskeskusteluita mieluten?	Kahden kesken oman esimiehen kanssa (koulutuspäällikkö)		
175	Mahdolliset kommenttisi kehityskeskusteluihin liittyen, kokemuksesi niistä esim. aiemmilta työnantajilta?	Kommentti		
176	Vapaamuotoinen palautteesi tästä itsearvioinnista. Koitko sen hyödylliseksi, voidaanko tuloksia mielestäsi hyödyntää?	Kommentti		

ITSEARVIOINNIN YHTEENVETORAPORTTI (MALLI)

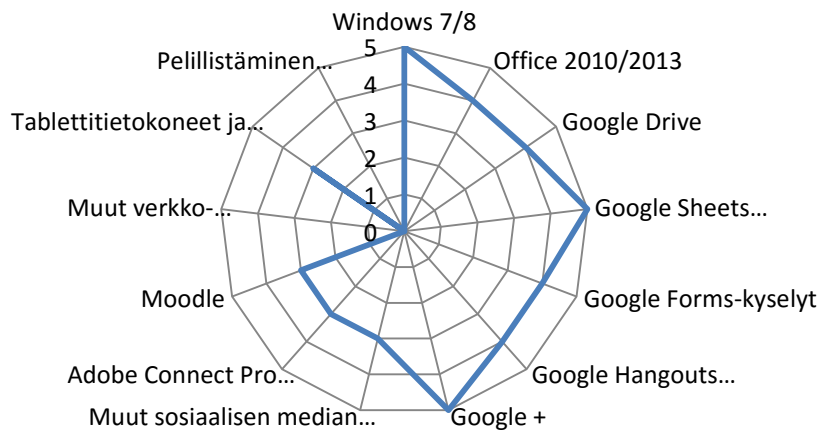
18.2.2015 klo 10.33.53

ollijaaskelainen@mallidomain.fi

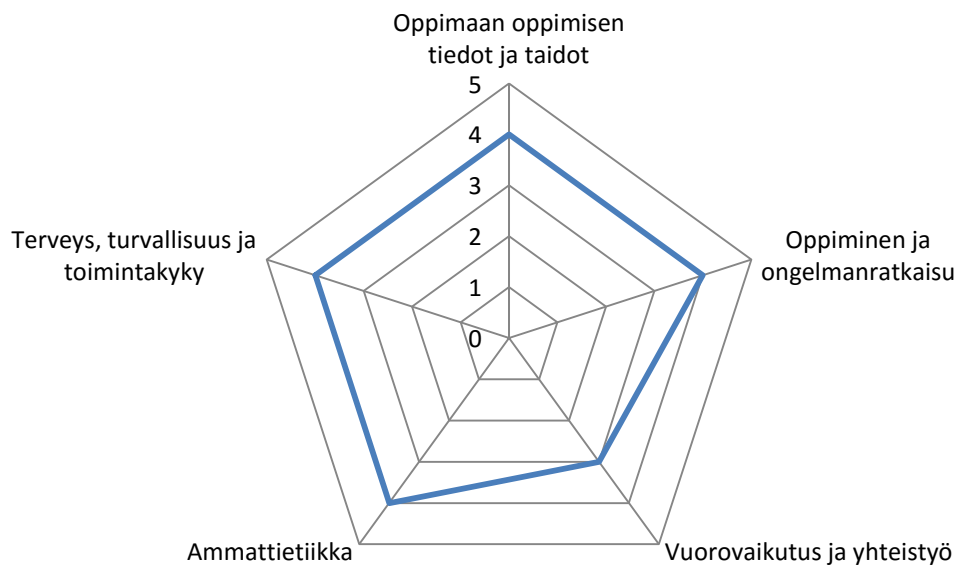
Yleis- ja yhteistyöosaaminen	4,4
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	4
Kansainvälisyysosaaminen ja maahanmuuttaja-asiakkaiden kohtaaminen	5
Verkosto- ja työelämäyhteistyöosaaminen	4
Tiimi- ja ryhmätyöosaaminen	4
Yrityksen toiminnan, arvojen, tavoitteiden ja organisaation tuntemus	5



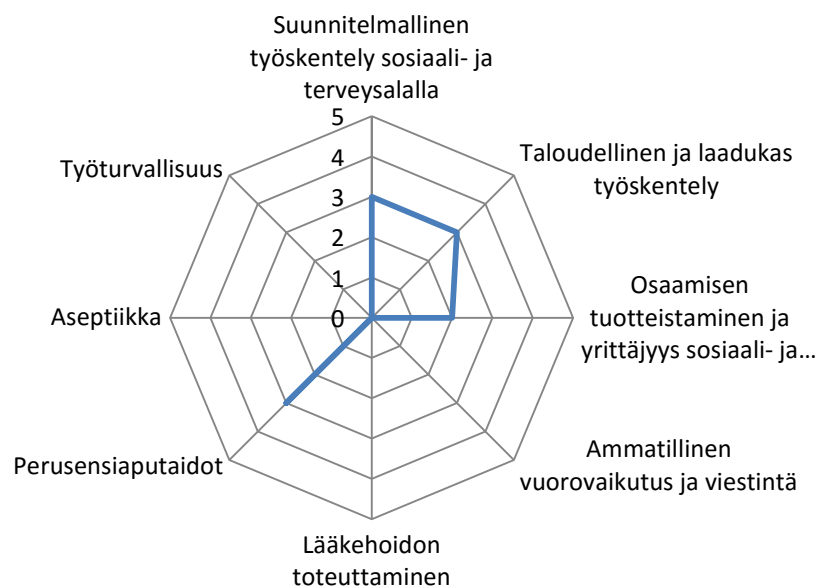
Tietotekniikka- ja ICT-osaaminen	3,3
Windows 7/8	5
Office 2010/2013	4
Google Drive	4
Google Sheets taulukkolaskenta	5
Google Forms-kyselyt	4
Google Hangouts videoneuvottelu	4
Google +	5
Muut sosiaalisen median sivustot (esim. Facebook, Twitter, LinkedIn)	3
Adobe Connect Pro videoneuvottelu	3
Moodle	3
Muut verkko-oppimisympäristöt	0
Tablettitietokoneet ja älypuhelimet	3
Pelillistäminen (Gamification)	0



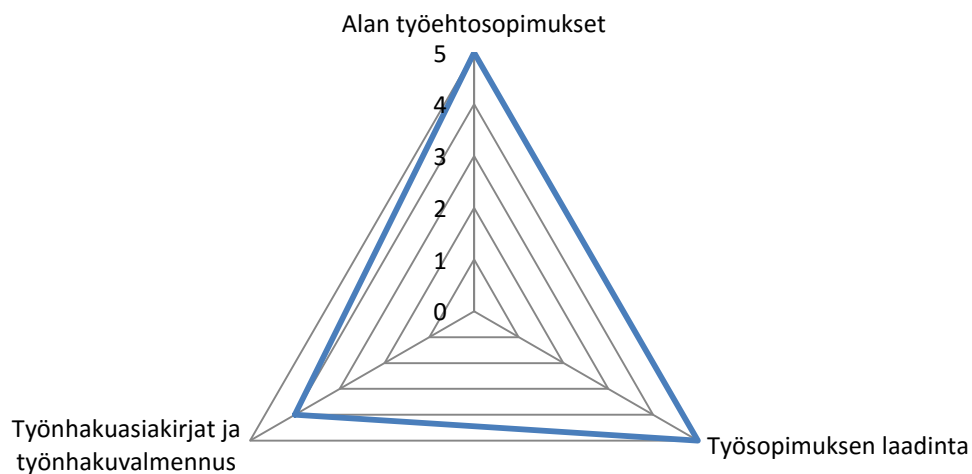
Elinikäisen oppimisen avaintaidot	3,8
Oppimaan oppimisen tiedot ja taidot	4
Oppiminen ja ongelmanratkaisu	4
Vuorovaikutus ja yhteistyö	3
Ammattietiikka	4
Terveys, turvallisuus ja toimintakyky	4



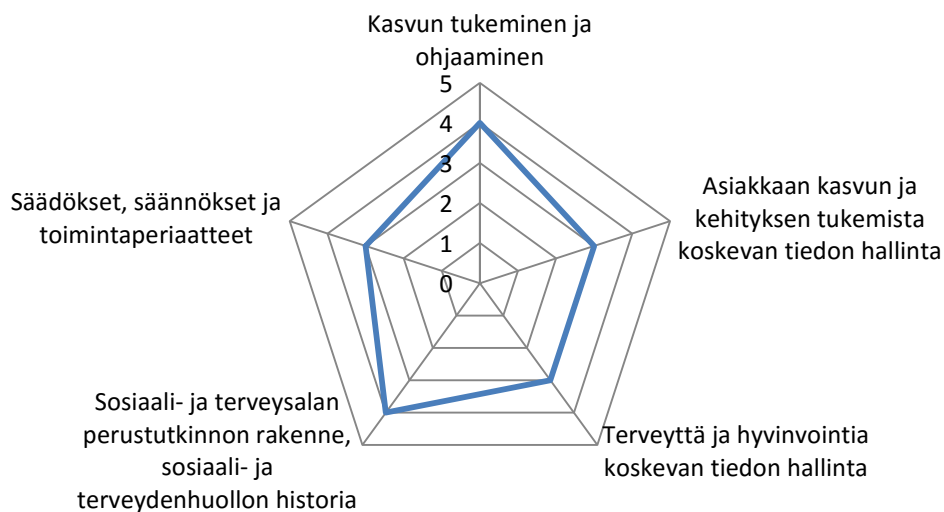
Sosiaali- ja terveystalouden yleisosaaminen	1,4
Suunnitelmallinen työskentely sosiaali- ja terveystaloudella	3
Taloudellinen ja laadukas työskentely	3
Osaamisen tuotteistaminen ja yrittäjyys sosiaali- ja terveystaloudella.	2
Ammatillinen vuorovaikutus ja viestintä	0
Lääkehoidon toteuttaminen	0
Perusensiaputaidot	3
Aseptiikka	0
Työturvallisuus	0



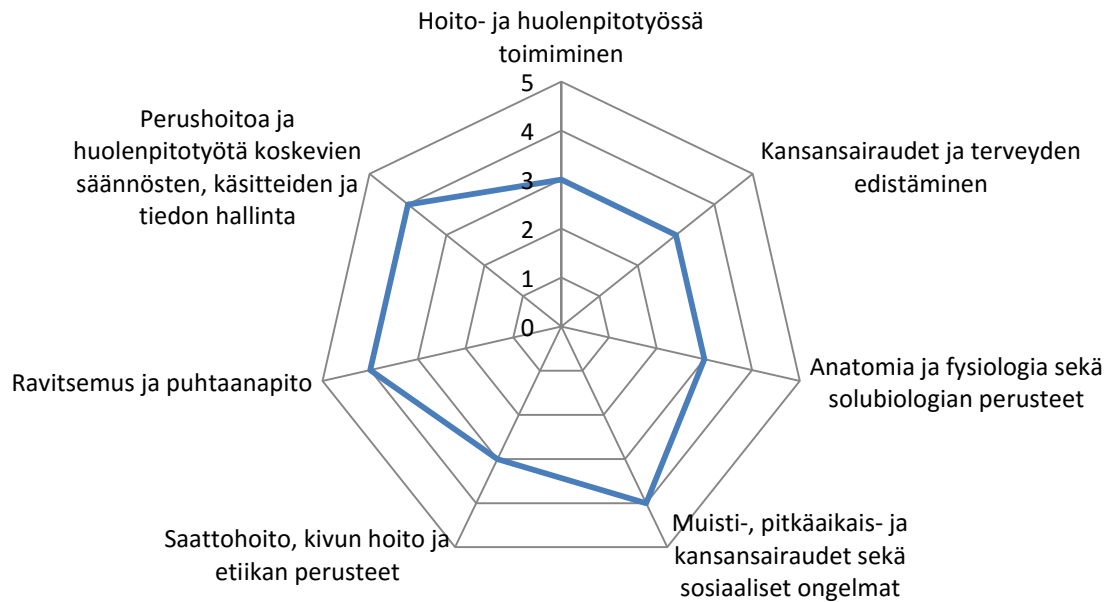
Työsuhdeasiat ja työnhakuvalmennus	4,7
Alan työehtosopimukset	5
Työsopimuksen laadinta	5
Työnhakuasiakirjat ja työnhakuvalmennus	4



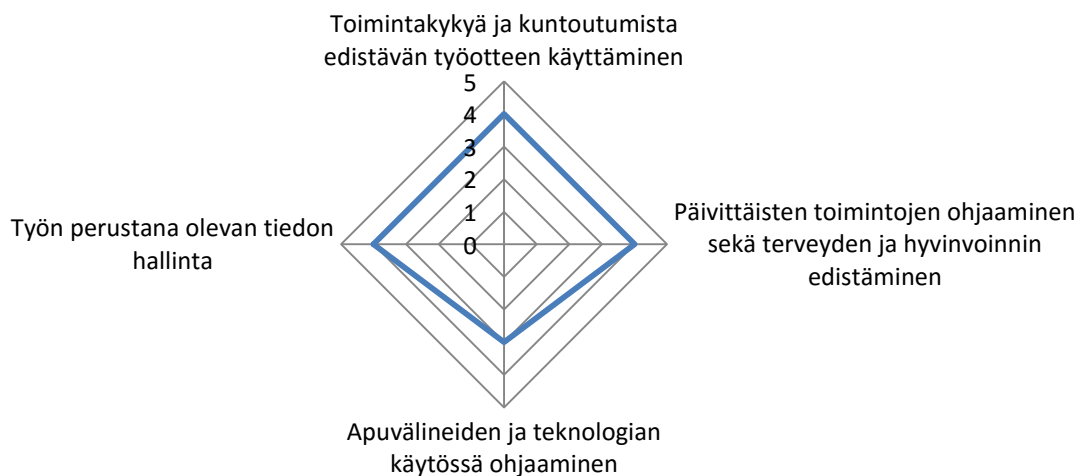
Kasvun tukeminen ja ohjaus	3,4
Kasvun tukeminen ja ohjaaminen	4
Asiakkaan kasvun ja kehityksen tukemista koskevan tiedon hallinta	3
Terveyttä ja hyvinvointia koskevan tiedon hallinta	3
Sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon rakenne, sosiaali- ja terveydenhuollon historia	4
Säädökset, säännökset ja toimintaperiaatteet	3



Hoito ja huolenpito	3,4
Hoito- ja huolenpitotyössä toimiminen	3
Kansansairaudet ja terveyden edistäminen	3
Anatomia ja fysiologia sekä solubiologian perusteet	3
Muisti-, pitkäaikais- ja kansansairaudet sekä sosiaaliset ongelmat	4
Saattohoito, kivun hoito ja etiikan perusteet	3
Ravitsemus ja puhtaanapito	4
Perushoitoa ja huolenpitotyötä koskevien säännösten, käsitteiden ja tiedon hallinta	4



Kuntoutumisen tukeminen	3,8
Toimintakykyä ja kuntoutumista edistävän työotteen käyttäminen	4
Päivittäisten toimintojen ohjaaminen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen	4
Apuvälineiden ja teknologian käytössä ohjaaminen	3
Työn perustana olevan tiedon hallinta	4



Mielenterveys- ja päihdetyö	3,3
Mielenterveysasiakkaan tai -potilaan tai päihdeasiakkaan hoidon tai kuntoutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi	4
Mielenterveys- ja päihdetyön hoito- ja kuntoutusmenetelmät erilaisissa toimintaympäristöissä	3
Mielenterveys- ja päihdeasiakkaan hoitoa ja kuntoutusta koskevan tiedon hallinta	3

Mielenterveysasiakkaan tai -potilaan tai päihdeasiakkaan hoidon tai kuntoutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi

Kategori	Pisteytys
Mielenterveysasiakkaan tai -potilaan tai päihdeasiakkaan hoidon tai kuntoutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi	4
Mielenterveys- ja päihdetyön hoito- ja kuntoutusmenetelmät erilaisissa toimintaympäristöissä	3
Mielenterveys- ja päihdeasiakkaan hoitoa ja kuntoutusta koskevan tiedon hallinta	3

Sairaanhoito ja huolenpito	3,5
Elintoiminnoista huolehtiminen	4
Eri sairauksien hoitaminen	3
Hoitotoimenpiteiden ja tutkimusten valmistelu, niissä avustaminen ja niiden suorittaminen	3
Kivun lievittäminen	3
Ravitsemuksesta huolehtiminen	4
Apuvälineiden käyttö	4
Puhtaanapidosta huolehtiminen	3
Omahoitajana toimiminen	3
Psykososiaalinen tukeminen	3
Erilaisissa sosiaalisissa ongelmissa tukeminen	3
Monikulttuurisuuden huomioon ottaminen	4
Saattohoidon toteuttaminen	4
Työvälineiden ja materiaalien valitseminen	4

Kategori	Pisteytys
Elintoiminnoista huolehtiminen	4
Eri sairauksien hoitaminen	3
Hoitotoimenpiteiden ja tutkimusten valmistelu, niissä avustaminen ja niiden suorittaminen	3
Kivun lievittäminen	3
Ravitsemuksesta huolehtiminen	4
Apuvälineiden käyttö	4
Puhtaanapidosta huolehtiminen	3
Omahoitajana toimiminen	3
Psykososiaalinen tukeminen	3
Erilaisissa sosiaalisissa ongelmissa tukeminen	3
Monikulttuurisuuden huomioon ottaminen	4
Saattohoidon toteuttaminen	4
Työvälineiden ja materiaalien valitseminen	4

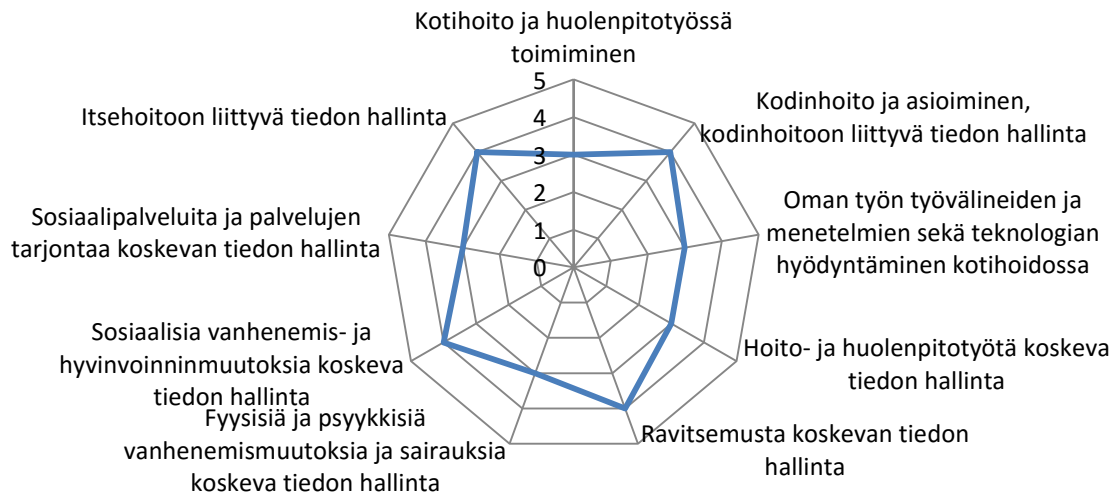
Vammaistyö	3,6
Vammaisen asiakkaan hoidon, kasvatuksen ja kuntoutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi	3
Vammaisen asiakkaan tukeminen ja ohjaaminen	4
Vammaisuuden muotoja, syitä sekä vammaisen asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin uhkia koskevan tiedon hallinta	4
Vammaisen asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä sekä hoito- kasvatus- ja kuntoutusmenetelmiä koskevan tiedon hallinta	3
Normalisaation, integraation ja inklusion ja valtaistumisen periaatteita sekä yhteiskunnallisia, taloudellisia ja kulttuurisia tekijöitä koskevan tiedon hallinta	4



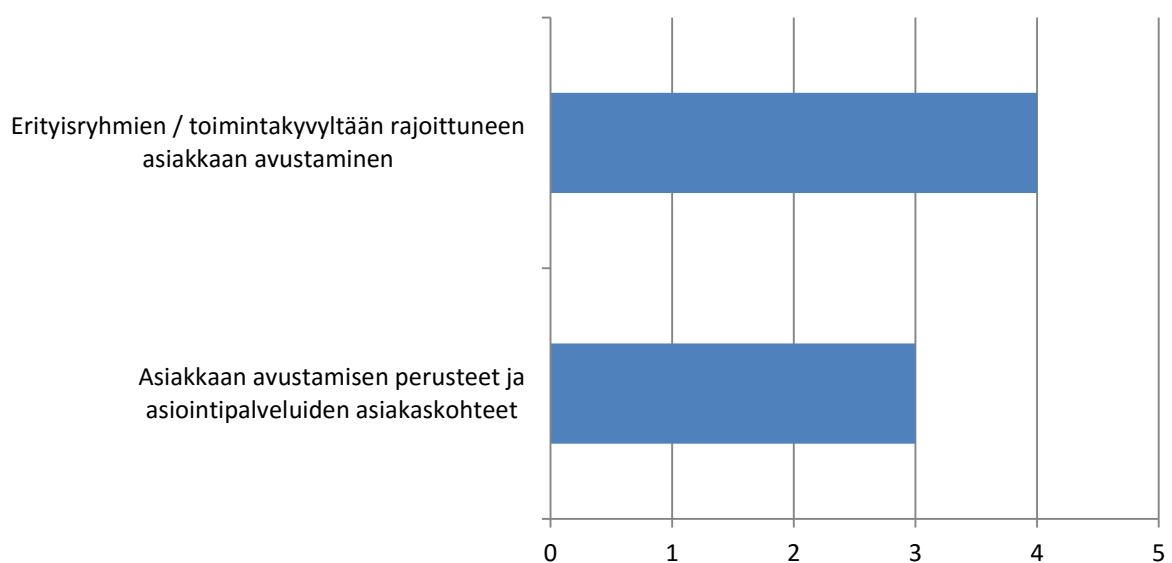
Vanhustyö	3,0
Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten toimintakyvyn tukeminen	3
Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten arjen mielekkyyden edistäminen	3
Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten terveyden edistäminen	4
Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten sosiaalisissa ongelmissa tukeminen	3
Kuoleman kohtaaminen	2
Vanhuskäsitystä ja elämänhistoriaa koskevan tiedon hallinta	3
Fyysisiä ja psykososiaalisia vanhenemismuutoksia koskevan tiedon hallinta	2
Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten arjen mielekkyyttä koskevan tiedon hallinta	3
Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten terveyden edistämistä koskevan yhteiskunnallisen tiedon hallinta	3
Vanhusten ja/tai muistisairaiden ihmisten asemaa ja oikeuksia koskevan yhteiskunnallisen tiedon hallinta	4



Vanhusten kotihoito ja huolenpito	3,4
Kotihoito ja huolenpitotyössä toimiminen	3
Kodinhoito ja asioiminen, kodinhoitoon liittyvä tiedon hallinta	4
Oman työn työvälineiden ja menetelmien sekä teknologian hyödyntäminen kotihoidossa	3
Hoito- ja huolenpitotyötä koskeva tiedon hallinta	3
Ravitsemusta koskevan tiedon hallinta	4
Fyysisiä ja psyykkisiä vanhenemismuutoksia ja sairauksia koskeva tiedon hallinta	3
Sosiaalisia vanhenemis- ja hyvinvoinninmuutoksia koskeva tiedon hallinta	4
Sosiaalipalveluita ja palvelujen tarjontaa koskevan tiedon hallinta	3
Itsehoitoon liittyvä tiedon hallinta	4



Asiointipalvelut ja erityisryhmien avustaminen	3,5
Asiakkaan avustamisen perusteet ja asiointipalveluiden asiakaskohteet	3
Erityisryhmien / toimintakyvyltään rajoittuneen asiakkaan avustaminen	4



Opetus- ja ohjaustaidot	3,5
Oppimisvaikeuksien tunnistaminen	3
Oppimisen ja osaamisen arviointi	4
Erilaisten opetusmenetelmien käyttäminen	3
Verkko-opetuksen hyödyntäminen opetuksessa	4
Oman työkokemuksen soveltuvuus ja hyödynnettävyys opetustilanteessa	3
Henkilökohtaisten oppimispolkujen rakentaminen	4

Oppimisvaikeuksien tunnistaminen

Henkilökohtaisten oppimispolkujen rakentaminen

Oman työkokemuksen soveltuvuus ja hyödynnettävyys opetustilanteessa

Verkko-opetuksen hyödyntäminen opetuksessa

Oppimisen ja osaamisen arviointi

Erilaisten opetusmenetelmien käyttäminen

Näyttötutkinnot ja työssäoppimisen ohjaus	3,7
Näyttötutkintojärjestelmän tuntemus	3
Näyttötutkinnon järjestämissuunnitelman laatiminen	4
Hakeutumisvaiheen henkilökohtaistaminen	4
Tutkintosuoritusten arviointi	4
Työpaikkaohjaajien ohjaaminen ja arviointi	3
Työssäoppimisen ohjaustaidot	4

Näyttötutkintojärjestelmän tuntemus

Työpaikkaohjaajien ohjaaminen ja arviointi

Tutkintosuoritusten arviointi

Hakeutumisvaiheen henkilökohtaistaminen

Näyttötutkinnon järjestämissuunnitelman laatiminen

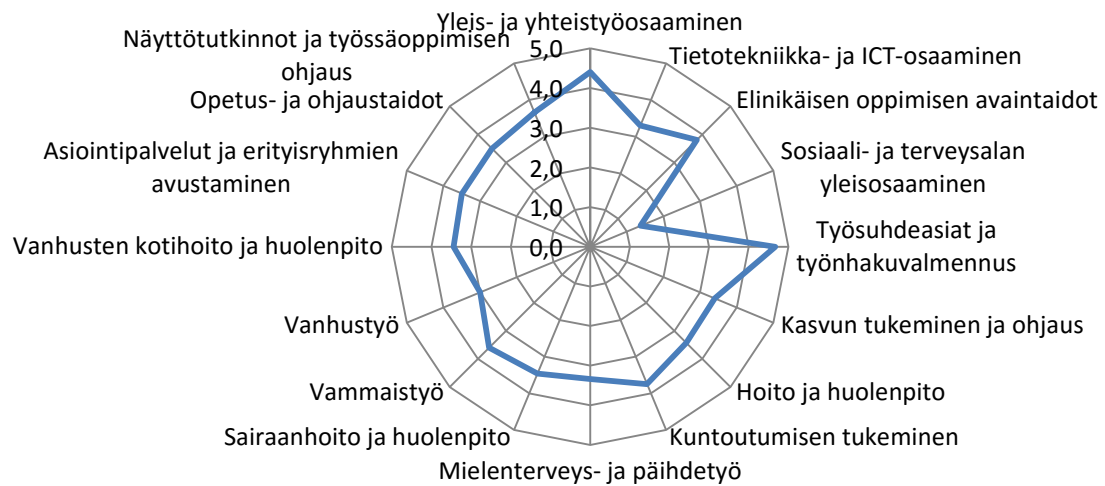
Työssäoppimisen ohjaustaidot

YHTEENVETO

18.2.2015 klo 10.33.53

ollijaaskelainen@mallidomain.fi

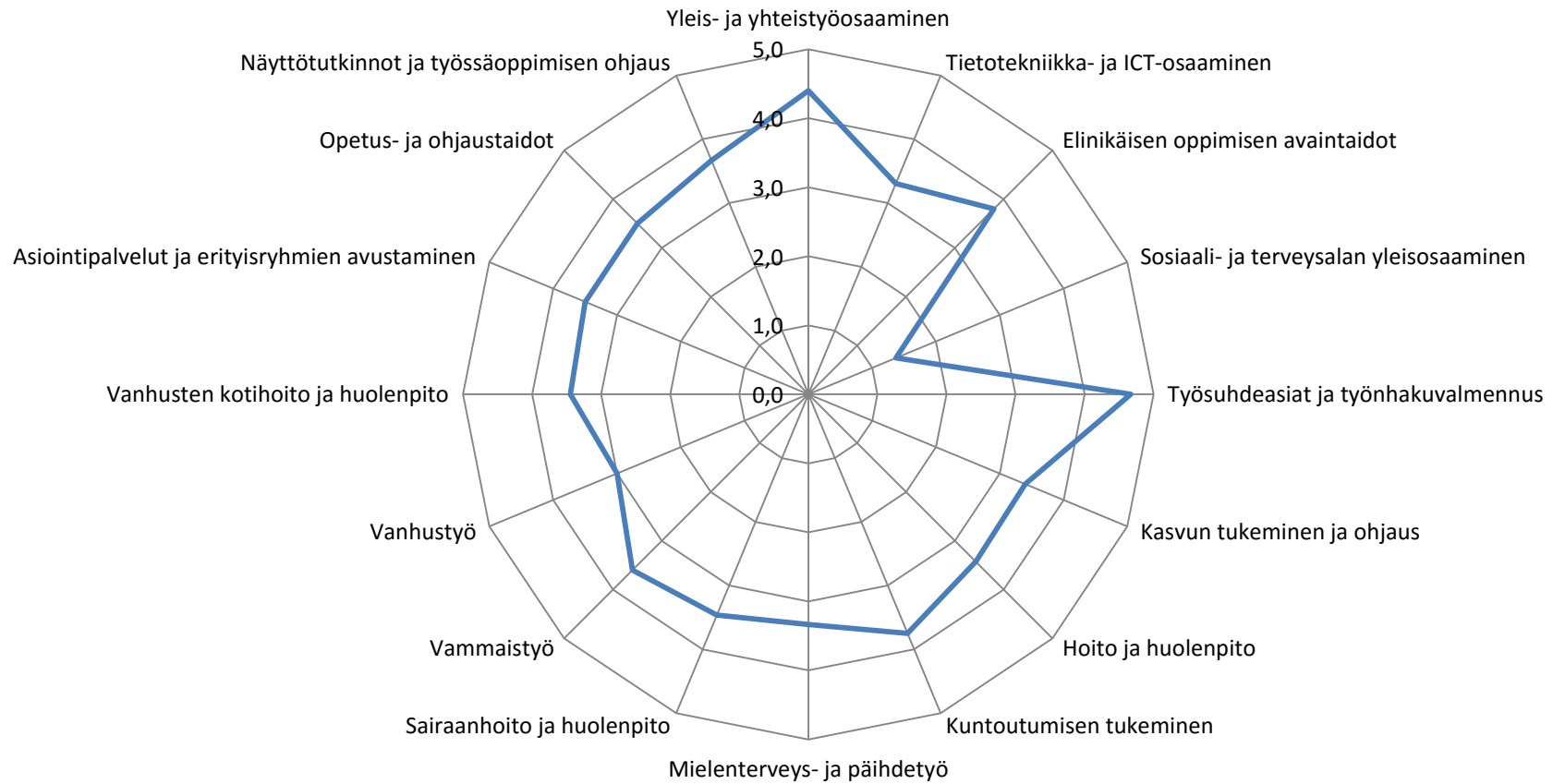
Kaikki aihealueet	
Yleis- ja yhteistyöosaaminen	4,4
Tietotekniikka- ja ICT-osaaminen	3,3
Elinikäisen oppimisen avaintaidot	3,8
Sosiaali- ja terveysalan yleisosaaminen	1,4
Työsuhdeasiat ja työnhakuvalmennus	4,7
Kasvun tukeminen ja ohjaus	3,4
Hoito ja huolenpito	3,4
Kuntoutumisen tukeminen	3,8
Mielenterveys- ja päihdetyö	3,3
Sairaanhoito ja huolenpito	3,5
Vammaistyö	3,6
Vanhustyö	3,0
Vanhusten kotihoito ja huolenpito	3,4
Asiointipalvelut ja erityisryhmien avustaminen	3,5
Opetus- ja ohjaustaidot	3,5
Näyttötutkinnot ja työssäoppimisen ohjaus	3,7



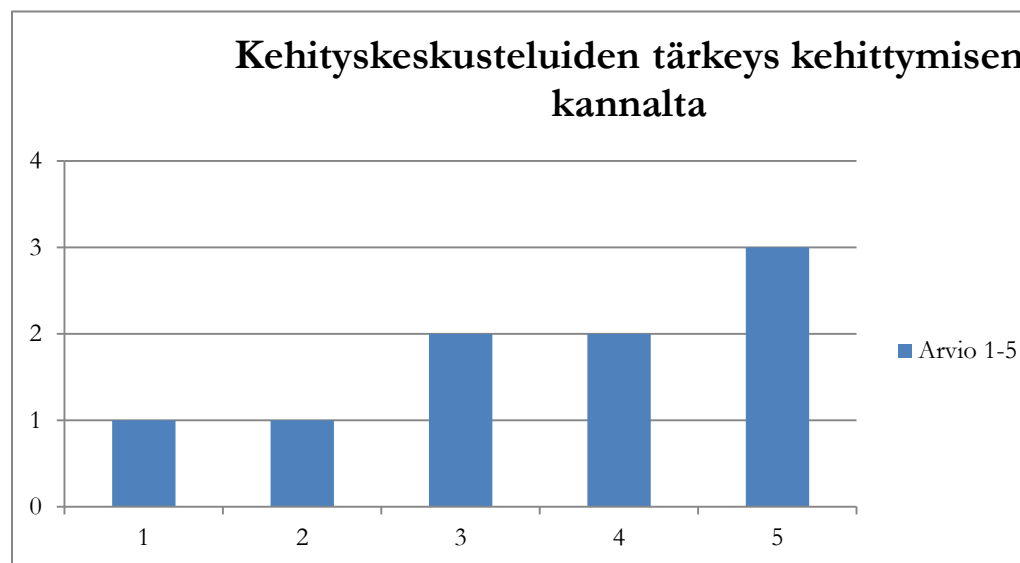
OSAAMISYMPYRÄ

ollijaaskelainen@mallidomain.fi

18.2.2015 klo 10.33.53



Kehityskeskusteluiden tärkeys kehittymisen kannalta	
Vastauksien keskiarvo	3,6
Vastauksien jakauma	
(1= Ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)	n
1	1
2	1
3	2
4	2
5	3



Kehityskeskusteluiden tärkeys johtamisessa	
Vastauksien keskiarvo	3,9
Vastauksien jakauma	
(1= Ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)	n
1	0
2	1
3	2
4	3
5	3



Esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen, kahdenkeskinen kehityskeskustelu

Esimies	
Työntekijä	
Aika	

1. Menneen arviointi

Keskeisimmät työtehtäväsi ja vastualueesi?

Missä työtehtävissä koet onnistuneesi ja missä jäi vielä toivomisen varaa? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet näihin?

Mikä on työssäsi mielekkäintä ja palkitsevinta?

2. Katsaus tulevaan

Mitkä asiat näet tulevaisuudessa haasteellisena sekä omalta kannaltasi että organisaation näkökulmasta?

Minkälaisia odotuksia sinulla on työnkuvallesi tulevaisuudessa ja miten mahdolliset haasteet työnkuvaasi tulevaisuudessa vaikuttavat?

3. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Mitkä ovat omat ammatillisen kehittymisen tarpeesi, esimerkiksi koulutustarpeesi ja -toiveesi? Onko sinulla omia suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi? Mitkä kehittämisen menetelmät näet kaikista mielekkäimpinä (esim. koulutus, perehdytys, tapaamiset, tutorointi)?

Minkälaisia odotuksia ja toiveita esimiehellä on työntekijän kehittymiselle?

--

4. Työhyvinvointi, työssä jaksaminen

Miten koet jaksavasi työssäsi? Onko työilmapiirissä jotain, joka vaikuttaa työsi tekemiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti? Miten saat sovitettua työsi ja yksityiselämäsi yhteen? Mikä on työmotivaatiosi tällä hetkellä?

--

5. Palaute esimiehelle

Palautteesi esimiehen toiminnasta, mikä on hänen tapansa viedä asioita eteenpäin? Toimiiko hän kannustavasti ja pystyykö hän luomaan myönteistä työilmapiiriä ja toimivaa työyhteisöä? Koetko tulleesi kuulluksi? Kohtelee esimies alaisiaan tasapuolisesti? Muu palautteesi esimiehelle.

--

6. Muut keskustelun aikana esille nousseet asiat

--

7. Keskustelun yhteenveto, sovitut toimenpiteet

Tärkeimmät keskustelun aikana sovitut asiat, toimenpiteet sekä niiden aikataulu ja seuranta. Sovitaan asioista, jotka esimies saattaa organisaatiossa laajemmin tiedoksi.

--

Päiväys	Esimiehen allekirjoitus	Työntekijän allekirjoitus

Arvio seuraavan keskustelun ajankohdasta:	
---	--

Lomake voidaan täyttää sähköisesti tai käsin. Työntekijä ja esimies allekirjoittavat lomakkeen, josta otetaan kopio molemmille osapuolille.

Opinnäytetyön aikataulu ja prosessi

1. sykli, syyskuu 2013 - joulukuu 2014	
Aika	Tapahtuma, toimenpide
syyskuu 2013	1. syklin tavoitteiden asettelu
lokakuu 2013	teoriataustan hahmottelu ja kirjoittaminen alkaa
lokakuu 2013	opinnäyteprojektin käynnistäminen
lokakuu 2013	henkilöstön kehittymistarpeiden kartoitus
marraskuu 2013	koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien esittely
helmikuu-joulukuu 2014	henkilöstön osallistuminen kehittämistoimiin

2. sykli, syyskuu 2014 - marraskuu 2015	
Aika	Tapahtuma, toimenpide
syyskuu 2014	työn aiheen rajaaminen ja kehittämiskohteiden määrittely
marraskuu 2014	työn täsmennetyin aiheen käsittely
joulukuu 2014	ohjausryhmän perustaminen kohdeorganisaatiossa, 1. kokous
marraskuu 2014	teoriaosuuden määrittely täsmennettyjen tavoitteiden pohjalta
marraskuu 2014 - helmikuu 2015	teoriaosuuden kirjoittamista
tammikuu 2015	opinnäytetyösuunnitelman esitys
tammikuu 2015 - helmikuu 2015	osaamisluektion laadinta
helmikuu 2015	ohjausryhmän 2. kokoontuminen
helmikuu 2015	itsearviointikysely testattu ja valmis
helmikuu 2015	itsearvioinnin toteuttaminen
maaliskuu 2015	itsearvioinnin tulosten yhteenveto, tulosten analysointi
maaliskuu 2015	ohjausryhmän 3. kokoontuminen
maaliskuu 2015 - huhtikuu 2015	itsearvioinnin tulosten täsmittäminen sovitusti
lokakuu 2015	raportin viimeistelyn aloittaminen, kehittämissuunnitelma
marraskuu 2015	itsearvioinnin tulosten esittely henkilöstötapaamisessa
marraskuu 2015	ohjausryhmän 4. kokoontuminen
marraskuu 2015 - joulukuu 2015	opinnäytetyöraportin viimeistely
joulukuu 2015	työ valmis, työn esittely

Opinnäytetyön prosessi

Toiminnan kehittäminen

