

Arja Savela

KOKKOTYÖ-SÄÄTIÖN VALMENNUSHENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaaminen, osaamisen kehittäminen ja johtaminen osaamiskartoituksen avulla

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Toukokuu 2019

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2019	Tekijä/tekijät Arja Savela
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK-tutkinto		
Työn nimi KOKKOTYÖ-SÄÄTIÖN VALMENNUSHENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN Osaaminen, osaamisen kehittäminen ja johtaminen osaamiskartoituksen avulla		
Työn ohjaaja Leena Raudaskoski KT, ohjaava opettaja	Sivumäärä 54 + 3	
Työelämäohjaaja Anita Hevosmaa, palvelu- ja laatupäällikkö		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen on Kokkotyö-säätiön valmennushenkilöstön osaamisen nykytila. Osaamiskartoituksen avulla työssä kartoitettiin organisaation ydinosaamista, nykyistä ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista sekä vahvuuksia ja kehitettäviä alueita osaamisessa. Tavoitteena oli luoda valmennushenkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma osaamisen johtamiseen osaamiskartoituksesta nousseiden tulosten kautta. Lisäksi tavoitteena oli sisällyttää osaamiskartoitus yhdeksi työkaluksi esimiehille henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön lähestymistapa oli toimintatutkimus. Tietoperustana käytettiin osaamiseen, osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Opinnäytetyön tutkimusaineistona oleva osaamiskartoituskysely kerättiin Webropol-työkalun avulla kokonaistutkimuksena Kokkotyö-säätiön yksilö- ja työvalmentajilta. Osaamiskartoituksessa kartoitettiin valmennushenkilöstön ydinosaamista, yhteistyöosaamista, valmennuksen ja osaamisen kehittämistä sekä toimintaympäristöosaamista Kokkotyö-säätiön vuoden 2018 toimintasuunnitelmassa olevien neljän strategisen tavoitteen mukaisesti.</p> <p>Osaamiskartoituksen tuloksista selvisi Kokkotyö-säätiön henkilöstön osaamisen tason olevan osaamistasotaulukon mukaan keskiarvona yli osaajatason (3= osaaja selviytyy itsenäisesti tehtävistä ja uusista tilanteista). Vahvinta osaaminen on ydinosaamisessa kuten kuuntelu- ja kohtaamistaidoissa ja yksilöohjaustaidoissa molemmissa ammattiryhmissä. Kehittämistarvetta on yhteistyöosaamisessa kuten valmennuspalveluiden ja valmiiden tuotteiden sekä palveluiden markkinoinnissa ja yritys yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Opinnäytetyön ohjausryhmä nosti aivoriihiyöskentelyn avulla kehitettäviksi osaamisalueiksi valmennushenkilöstön kehittämissuunnitelmaan muun muassa valmennuksessa käytettävien menetelmien tuntemuksen lisäämisen, opinnollistamisen, etävalmennuksen ja markkinointityön valmennuspalveluissa, sekä tuotteiden ja palveluiden esittelyssä. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään Kokkotyö-säätiön osaamisen kehittämisessä vuosina 2019 ja 2020, ja osaamiskartoituskyselylomake on yksi työkalu osaamisen kehittämisessä Kokkotyö-säätiöllä.</p>		
Asiasanat Kehittämissuunnitelma, osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus ja osaamisen kehittäminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2019	Author Arja Savela
Degree programme Development and leadership in health care and social services		
Name of thesis COMPETENCE MAPPING AS A TOOL FOR COMPETENCE DEVELOPMENT AND COMPETENCE MANAGEMENT. Case Kokkotyö Foundation		
Instructor Leena Raudaskoski, PhD (Education)	Pages 54 + 3	
Supervisor Anita Hevosmaa, Head of Service and Quality		
<p>The purpose of this thesis was to map out the state of competence among Kokkotyö Foundation's coaching staff through the results of the competence mapping among the personnel. The purpose of this thesis was to map out, using the results of the competence mapping, the core competence of the organization in the present and future, also the strengths and the areas to be developed. The aim of the thesis was to create a development plan for the coaching staff to support the knowledge management through the results of the competence mapping. The objective was also to include competence mapping as a permanent tool for supervisors to support the development management and competence management.</p> <p>The thesis approach was an action study. The theoretical framework of the thesis was the used literature and research related to competence and competence management. The research material for the thesis was collected by a competence mapping inquiry using the tool of Webropol. The research was an overall research including the individual coaches and work trainers in Kokkotyö Foundation. The competence mapping was to map out the core competence, teamwork competence, developing of coaching and competence. Also the competence mapping of the operating environment was made following the four aims in the strategy of the year 2018 in the Kokkotyö Foundation's action plan.</p> <p>The results of the competence mapping showed that the coaching staff's competence level is on average above the competence level of the competence level chart (3= a skilled worker manages work and new situations independently). The competence is the strongest in the core competence such as the hearing and meeting skills and in the individual guidance in both career groups. Developing needs were found in the competence of teamwork such as coaching services and in the marketing of products and services in co-operation with the stakeholders in companies. The steering group of the thesis raised the competence areas to be developed in the development plan of the coaching staff using brainstorm type of working. These areas are increasing the knowledge of the coaching methods, studification, long-distance coaching and marketing work in coaching services and in the presentation of products and services. The results of the thesis will be used in developing competence during years 2019 and 2020 in Kokkotyö Foundation and the questionnaire of competence mapping is one of the tools in developing competence in Kokkotyö Foundation.</p>		
Key words Competence, competence management, competence survey, developing competence, development plan		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Osaaminen on monipuolista yksilön tietojen ja taitojen sekä asenteiden soveltamista työelämässä. Osaaminen tarkoittaa joustamista, mukautumista muuttuvissa tilanteissa työpaikalla ja toimintaympäristössä sekä yksilön kykyä arvioida ja kehittää omaa osaamista.

Osaamisen johtaminen on organisaation ydinosamista, joka on määritelty strategian, vision ja tavoitteiden kautta. Esimiehellä on keskeinen rooli osaamisen johtamisessa, koska hän antaa suunnan, millä osa-alueilla tarvitaan uutta osaamista nyt ja tulevaisuudessa.

Osaamiskartoitus on esimiehen käytössä oleva työkalu, jolla kuvataan organisaatiossa olevaa nykyistä osaamista ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Työntekijät itsearvioivat osaamiskartoituksessa omaa osaamista ja tulosten perusteella esimies laatii osaamisen suunnitelman, jota henkilöstö toteuttaa yhdessä oman esimiehen kanssa.

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	2
2.1 Osaaminen käsitteenä	2
2.2 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa	4
2.2.1 Osaamisen kehittämismenetelmiä yksilötasolla	6
2.2.2 Osaamisen kehittämismenetelmiä ryhmätasolla	9
2.3 Osaamisen johtaminen.....	10
2.4 Osaamiskartoitukset osana osaamisen kehittämistä.....	11
2.5 Kehittämissuunnitelma	12
3 KOKKOTYÖ-SÄÄTIÖ.....	14
3.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	14
3.1.1 Yksilö- ja työhönvalmentajan työnkuva	14
3.1.2 Työvalmentajan työnkuva.....	15
3.2 Kokkotyö-säätiön tarkoitus, visio ja arvot.....	16
3.3 Kokkotyö-säätiön strategiset tavoitteet.....	17
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	19
5.1 Aineistonkeruu ja analyysi	20
5.2 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisprosessi	23
5.3 Opinnäytetyön eteneminen.....	26
6 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	27
6.1 Osaamiskartoituksen taustakysymykset.....	27
6.2 Ydinosaaminen	29
6.3 Yhteistyöosaaminen	32
6.4 Valmennuksen ja osaamisen kehittäminen.....	34
6.5 Toimintaympäristöosaaminen	37
6.6 Osaamiskartoituskyselyn avokysymykset yksilö- ja työvalmentajille	40
6.7 Kokkotyö-säätiön valmennushenkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma	41
7 OSAAMISEN ARVIOINTI	42
7.1 Keskeisten tulosten tarkastelua	42
7.2 Ohjausryhmätyöskentely ja osaamisen johtamiseen	47
8 POHDINTA	49
8.1 Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus	49
8.2 Oma ammatillinen kasvuni	51
LÄHTEET	52
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Osaaminen käsitteenä (mukaiillen Hätönen 2011, 9).....	5
KUVIO 2. Jatkuvan osaamisen kehittämisen kehä (mukaiillen Ojala, 2018).....	13
KUVIO 3. Opinnäytetyö prosessin vaiheet.....	26
KUVIO 4. Yksilövalmentajien ammatillinen tutkinto (korkein).....	27
KUVIO 5. Työvalmentajien ammatillinen tutkinto (korkein).....	28
KUVIO 6. Yksilö- ja työvalmentajien osaamisen taso (keskiarvo).....	29

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Osaamisen tasot (mukaiillen Ojala 2008, 124–125).....	22
TAULUKKO 2. Yksilö- ja työvalmentajien vahvuudet ydinosaamisessa.....	30
TAULUKKO 3. Yksilö- ja työvalmentajien osaamisen kehittämistarpeet ydinosaamisessa.....	31
TAULUKKO 4. Yksilö- ja työvalmentajien tavoitetaso tulevaisuudessa ydinosaamisessa.....	32
TAULUKKO 5. Yksilö- ja työvalmentajien vahvuudet yhteistyöosaamisessa.....	33
TAULUKKO 6. Yksilö- ja työvalmentajien osaamisen kehittämistarpeet yhteistyöosaamisessa.....	33
TAULUKKO 7. Yksilö- ja työvalmentajien tavoitetaso tulevaisuudessa yhteistyöosaamisessa.....	34
TAULUKKO 8. Yksilö- ja työvalmentajien vahvuudet valmennuksen ja osaamisen kehittämisessä...35	
TAULUKKO 9. Yksilö- ja työvalmentajien osaamisen kehittämistarpeet valmennuksen ja osaamisen kehittämisessä.....	36
TAULUKKO 10. Yksilö- ja työvalmentajien tavoitetaso tulevaisuudessa valmennuksen ja osaamisen kehittämisessä.....	37
TAULUKKO 11. Yksilö- ja työvalmentajien vahvuudet toimintaympäristö osaamisessa.....	38
TAULUKKO 12. Yksilö- ja työvalmentajien osaamisen kehittämistarpeet toimintaympäristö osaamisessa.....	39
TAULUKKO 13. Yksilö- ja työvalmentajien tavoitetaso tulevaisuudessa toimintaympäristö osaamisessa.....	39

1 JOHDANTO

Tämä työ johdattaa lukijan opinnäytetyöhön, joka tehdään osana sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelmaa Centria ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö on osa ylempään ammattikorkeakoulun opintoja.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Kokkotyö-säätiön valmennushenkilöstön osaamisen nykytilaa osaamiskartoituksen avulla. Opinnäytetyössä selvitetään osaamiskartoituksen avulla organisaation ydinosaamista, nykyistä ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista sekä vahvuuksia ja kehitettäviä alueita osaamisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda valmennushenkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma osaamisen johtamiseen osaamiskartoituksesta nousseiden tulosten kautta. Lisäksi tavoitteena on sisällyttää osaamiskartoitus yhdeksi työkaluksi esimiehille henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa.

Aihe on ajankohtainen organisaatiolle, koska edellinen osaamiskartoitus on tehty vuonna 2013. Aiemmin tehdyn osaamiskartoituksen mukaan valmennushenkilöstö on sitoutunut ja vastuullinen suhtautumisessaan omaan työtehtävään. Työntekijät ovat oma-aloitteisia sekä kiinnostuneita ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Vuonna 2013 tehdystä osaamiskartoituksesta valmennushenkilöstö oli tuntenut oman organisaation palvelut ja senhetkiset sisällöt. Osaamiskartoituksessa kehittämiskohteina tuolloin tarvittiin tiimityöskentelytaitojen lisäämistä sekä motivoinnin, innostamisen ja kannustamisen edistämistä valmennusasiakkaille sekä markkinahenkisyyden lisäämistä valmennushenkilöstön keskuudessa. (Osaamiskartoitus 2013.)

Uuden vuonna 2017 aloitetun tiimiorganisaation myötä sekä valmennuksen laadun varmistamiseksi tarvitaan uusia toimintamalleja ja koulutuksia Kokkotyö-säätiöllä. Myös Kokkotyö-säätiön toimintaympäristö elää vahvassa muutoksessa ja työllisyyden hoitoon liittyvät muutossuunnitelmat vaikuttavat Kokkotyö-säätiön toimintaan. Kokkotyö-säätiö on alueellisesti vahva toimija Kokkolan alueella, Pietarsaaren seudulla ja Kaustisen seutukunnassa. Tämä edellyttää myös valmennushenkilöstöltä oman osaamisen kehittämistä ja laadukkaiden valmennuspalveluiden tuottamista palveluja ostaville tahoille kuin itse valmennusasiakkaille. Vuoden 2018 toimintasuunnitelmassa keskeistä on varmistaa työllisyysyhteistyön hyvät edellytykset Keski-Pohjanmaalla ja Pietarsaaren seudulla. (Toimintasuunnitelma 2018.)

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Opinnäytetyössä käytettävät keskeiset käsitteet ovat osaaminen, osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä osaamiskartoitus. Tutkimusosuudessa osaamista kartoitetaan osaamiskartoituksen avulla. Opinnäytetyön kehittämistyön osuudessa käytetään käsitettä kehittämissuunnitelma. Näitä käsitteitä avataan seuraavaksi.

2.1 Osaaminen käsitteenä

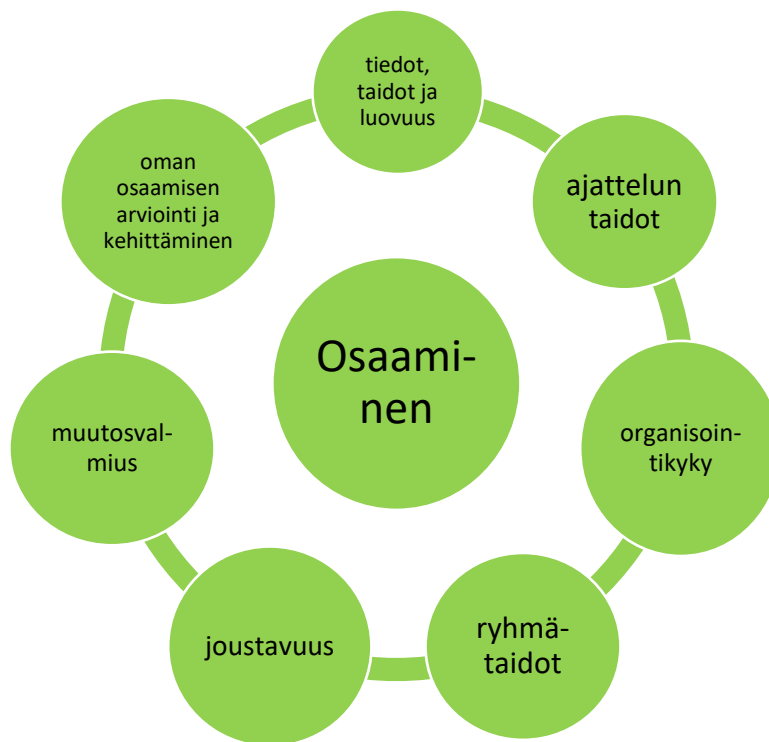
Osaamisella tarkoitetaan tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistämistä. Se näkyy ulos taitavana ja tarkoituksen mukaisena toimintana, ja osaamista voidaan tarkastella työntekijän, tiimin tai organisaation näkökulmasta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.) Osaamista kuvataan kompetenssina, tietotaitona tai pätevyyttenä. Kompetenssilla tarkoitetaan yhteensopivuutta tehtävän ja tietämyksen välillä. Osaaminen on osa inhimillistä pääomaa, johon kuuluu muun muassa henkilöstön koulutustaso, osaaminen, työtyytyväisyys ja terveydentila. (Hyrkäs 2009, 49.)

Otala (2018) täsmentää osaamisen rakentuvan vähitellen pienissä erissä. Osaamista kertyy pieninä pyrähdyksinä, jolloin asiat kertautuvat ja ihmisen oppimiskyky kehittyy jatkuvasti. Oppiminen lisää osaamista, koska oppiminen kasautuu ja muodostaa jossain vaiheessa isomman kokonaisuuden. Ilman ulkopuolelta tulevaa tai hankittua tietoa on vaikeaa kehittää omaa osaamista. Toisaalta myös pienet muutokset johtavat suurempiin muutoksiin ja tätä kautta myös osaaminen kehittyy. Osaamisen kasvaessa tulee haasteiden ja tavoitteiden myös kasvaa, jotta työntekijä pysyy tyytyväisenä ja innostuneena työhönsä. Ihannetila on niin sanottu flow-tila, jossa haasteet kasvavat tasaisesti hiukan nopeammin kuin osaaminen. (Otala 2018.)

Otala (2018) ottaa esille myös osaamiseen liittyvien tunnetaitojen tunnistamisen itsessään. Jos olotila omassa osaamisessa tuntuu negatiiviselta eikä tunne edistyvänsä, tulee omia tunnetaitoja myös kehittää. Tällöin tulee pyrkiä käsittelemään tunnetilaa positiivisesti eli ohjata ja suunnata omaa ajattelua kohti onnistumisia. Tällöin tarvitaan resilienssitaitoja, jotka tarkoittavat kykyä kestää epäonnistumisia, ajatella joustavasti, toimia sitkeästi ja mukautumiskykyisesti sekä olla lannistumatta. Epäonnistumisen kokemus tulee nähdä oppimiskokemuksena ja yrittää uudelleen. (Otala, 2018.)

Pojjula (2018) täsmentää psykologisen pääoman eli henkisen pääoman olevan keskeisessä roolissa, kun vahvistetaan yksilön menestymistä ja hyvinvointia. Psykologista pääomaa ovat ihmisen vahvuudet, käsitykset työstä ja yleinen suhtautuminen elämään. Toisaalta psykologinen pääoma on yhteydessä työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen ja työn tuottavuuteen. Tärkeimpänä tällöin esiin nousee itseluottamus – luottamus omiin kykyihin selviytyä omassa työssä. Kun itse tai tiimi uskoo selviytyvänsä asetettuun tavoitteeseen, niin ratkaisu on sitäkin lähempänä. (Pojjula 2018, 183–184.)

Hätösen (2011, 9) mukaan osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, oppimistaidot, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin sekä kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa sitä samalla kehittäen. (KUVIO 1.)



KUVIO 1. Osaaminen käsitteenä (mukaillen Hätönen 2011, 9)

Lisäksi Hätönen (2011) hyödyntää osaamisen kuvaamisessa Spencerin ja Spencerin (1993) luomaa jäävuorimallia, jossa jäävuoren huipun muodostaa näkyvä osaaminen eli tiedot, taidot ja toiminta. Tiedon osalta tärkeintä on yksilön kyky poimia työtehtävän kannalta olennaiset tiedot ja soveltaa niitä. Toisaalta työtehtävissä tarvittavaa taitoa on muun muassa tiedon prosessointi eli analyttinen ja syy- ja seuraussuhteiden ymmärtäminen. Näkymätön osuus yksilön toiminnassa luo perustan näkyvälle osaamiselle.

Näkymätön osaaminen on niin sanottua piilevää osaamista, sillä sitä on vaikeaa kuvata. Näkymätöntä osaamista ovat motiivit, asenteet, yksilölliset ominaisuudet ja käsitys itsestä. (Hätönen 2011, 10–12.)

Otala (2008) lisää yksilön osaamisen koostuvan kuten edellä tiedoista ja taidoista jne., mutta lisäksi kokemuksista, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Verkostot ja kontaktit muodostuvat pääsääntöisesti työskentelyn kautta ja näin ollen täydentävät yksilön omaa osaamista. Asenteilla puolestaan tarkoitetaan yleistä suhtautumista erilaisiin asioihin. Henkilön persoonallisuus ja asenteet koostuvat henkilökohtaisista ominaisuuksista, joten ne vaikuttavat, miten tietoja ja taitoja ym. hyödynnetään työpaikalla. Toisin sanoen kaksi täysin samoilla tiedoilla ja kokemuksella olevaa henkilöä voi toimia täysin eri tavalla. (Otala 2008, 50–51.)

Sydänmaalakka (2007, 94) täsmentää osaamisen sen mukaan, mistä näkökulmasta osaamista tarkastellaan. Hänen mukaansa on eri asia puhua yksilön osaamisesta, tehtävän vaatimasta osaamisesta, tiimi-osaamisesta, osaston osaamisesta tai koko organisaation osaamisesta. Osaaminen voi olla tällä hetkellä eri, kuin mitä tarvittava osaaminen on tulevaisuudessa. Organisaation toiminta on yhtä kuin yksittäisen työntekijän tietoja ja taitoja yhdistettynä tiimeissä tapahtuvaksi kyvykkyydeksi kohti koko organisaation osaamista. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 94.)

2.2 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Osaamisen kehittäminen perustuu organisaation strategiaan, jonka pohjalta osaamista kehitetään. Ilman strategiaa, osaamisen johtamista ja kehittämistoimintaa, toiminnassa ei ole yhteistä tietoa tarvittavista osaamisista. (Kiviranta 2010, 161.) Organisaation tarvitsemaa osaamista hankitaan kehittämällä henkilöstön osaamista tai rekrytoimalla. Organisaatio voi luoda oppimisedellytyksiä henkilöstölle, mutta itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat jokaisen omalla vastuulla. (Kauhanen 2012, 152.)

Otalan (2018) mukaan itsensä johtamiseen sisältyy se, että osaa motivoida itseään ja löytää sisäisen motivaation tekemiseensä silloinkin, kun työtehtävä ei ole kaikkein mieluisin. Sisäinen motivaatio lähtee itse työstä sen innostavuudesta, merkityksellisyydestä ja palkitsevuudesta sekä halusta oppia uusia asioita. (Otala 2018.) Toisaalta Kiviranta (2010) toteaa, että yksittäiselle työntekijälle pitää tarjota ajantasainen oppimisen ja osaamisen hallinnan infrastruktuuri, joka mahdollistaa yksilöiden kehittymisen. Esi-

miehen tehtävänä on kehittymiseen liittyvien tavoitteiden läpikäynti ja tulosten arviointia sekä palkitseminen, ettei tulosten saavuttaminen jää sattumanvaraiseksi ja epävarmaksi unohtamatta esimiehen ohjausta, tukea ja seurantaa. (Kiviranta 2010, 140–141.)

Yksilön osaamistarpeet muodostuvat organisaation strategisista osaamisista, jossa yksilö työskentelee, sekä sen tehtävän menestyksekkään hoitamisen edellyttämästä osaamisista, jota hän hoitaa. Kun tehtäväkohtaisia osaamisten määrittelyjä laaditaan, tällöin muodostetaan niin sanottu minimiosaamistaso, jota tietyssä osaamisessa on vähintään oltava. Tehtäväkohtaisia osaamistarpeita määriteltäessä on hyvä koota edustajat yhteen ja antaa heidän laatia ne osaamiset, jota tehtävässä tai tehtäväryhmässä tarvitaan. (Ojala 2008, 128.)

Osaamisen kehittämistä tarvitaan myös sen vuoksi, ettei organisaatio voi elää pysähtyneisyyden tilassa ja toimia liian sisäänlämpiävästi. Kehittämisen tarpeet ja käytettävät menetelmät vaihtelevat organisaatiossa niiden iän ja muospaineiden mukaan. Kehittämisen tavoitteina voi olla tehokkuuden ja toiminnan laadun parantaminen, työyhteisön ja sen jäsenten työhyvinvoinnin parantaminen sekä työyhteisön ja sen työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon parantaminen. Toisaalta organisaation kehittämistavoitteet ja toiminta tulee sopeuttaa toimintaympäristön muutoksiin organisaation elinkelpoisuuden sekä yksittäisen työntekijän terveyden ja pätevyyden kehittämiseksi. Jotta näihin tavoitteisiin päästään, vaaditaan organisaatiolta jatkuvaa oppimista yksilöiltä sekä organisaatiolta kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. (Kauhanen 2012, 29–30.)

Myös Manka (2011, 84) nimeää oppivan organisaation merkitystä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Hän korostaa sekä yksilöiden, ryhmien että koko organisaation oppimisen on oltava samansuuntaista organisaation tavoitteiden kanssa. Oppivassa organisaatiossa edellytetään vuorovaikutusta eri tahojen kanssa, innovatiivista ilmapiiriä, kokemusten jakamista sekä keskustelua työyhteisön jäsenten, että sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Manka 2011, 85.) Viitalan (2014, 138) mukaan oppiva organisaatio on yritys, jolla on kyky tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistaa osaamistaan sekä kykyä hyödyntää niitä. Tähän viittaa myös Sydänmaalakka (2012) määriteltessään oppivan organisaation kyvyksi jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Oppiva organisaatio oppii omista kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan omia toimintatapojaan. (Sydänmaalakka 2015, 55.) Myös Ojala (2018) mainitsee ketterästi toimivan organisaation olevan joustavan ja muotoutuvan sen mukaan kuin verkostot tai toimintaympäristö muuttuu.

Organisaation osaamistarpeita selvitetään myös asiakkaiden tarpeiden ja odotusten, toimintaympäristön muutosten, työn ja toimintatapojen muutosten sekä strategisten tavoitteiden pohjalta. Tällainen strategialähtöinen osaamistarpeiden selvittely saa koko organisaation pohtimaan toimintaa ja pohtimaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Osaamistarpeiden selvittäminen yhdessä vie myös organisaation strategiaa käytäntöön ja auttaa jokaista työntekijää ymmärtämään strategiaa paremmin. Jokainen työntekijä arvioi omaa osaamista ja pohtii keinoja oman osaamisen kehittämiseen. Organisaation yhteinen näkemys toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhteisesti omaksutuista toimintatavoista luo pohjan koko organisaation osaamisesta. Tällöin käytetään nimitystä ydinosaaminen tai avainosaaminen. (Ojala 2008, 53; 108–109.)

Ydinosaaminen (core competence) syntyy pitkäaikaisen oppimisen ja kokemuksen tuloksena. Tällöin toisen organisaation tai henkilöiden on vaikeaa kopioida tai ostaa sitä. Ydinosaaminen ei synny suoraan, vaan se kehittyy pitkäaikaisen toiminnan tuloksena ja osa ydinosaamisesta on organisaation sisällä olevaa, näkymätöntä osaamista. Ydinosaaminen koostuu organisaation tiedoista ja taidoista, arvoista ja asenteista, resursseista ja erilaisista kontakteista ja kokemuksista valitulla toimialalla. (Kamensky 2015, 183.) Toiminnan laatu ja jatkuvuus voidaan turvata, kun osaamista kehitetään systemaattisella otteella. Eri osaamisalueiden systemaattinen ote kehittää vastavuoroisesti myös ydinosaamiseen liittyvän tiedon jakamista organisaatiossa. (Kesti 2013, 122.)

2.2.1 Osaamisen kehittämismenetelmiä yksilötasolla

Yksilöiden osaamisen kehittämisen keinoja, jotka tapahtuvat lähellä työtä ovat perehdyttäminen, työnopastus ja tehtäväkierto. (Viitala 2014, 156–157.) Perehdytyksen johtaminen kuuluu esimiehen perustehtäviin ja hän varmistaa, että perehdyttäminen tapahtuu suunnitelmallisesti, organisoidusti ja toteutus on perehtyjälle hyvä ja turvallinen oppimiskokemus. Esimieheltä edellytetään, että hän perehdyttää työntekijän organisaation toimintatapoihin, -kulttuuriin, yhteistyöverkostoihin ja työyhteisön muihin työntekijöihin ennalta laaditun perehdyttämisen tarkistuslistan mukaisesti. (Hätönen 2011, 71–72.) Työturvallisuuslain §14 mukaan työnantajan velvollisuus on perehdyttää työntekijä. (Työturvallisuuslaki 23.2.2002/738)

Työnopastamiseen voi osallistua myös useampi tiimin jäsen, jotka on valmennettu tarkemmin tukemaan ja opastamaan työntekijää itse työhön. Samalla voi tapahtua tiimin sisällä tapahtuvaa oppimista, kun jo

tutuksi tulleita asioita käydään uudelleen läpi. (Kupias ym. 2014, 100–101.) Perehdytystä tai työnopastusta tarvitaan myös silloin, kun työntekijä siirtyy yrityksen sisällä uusiin tehtäviin tai hänen työtehtävät muuttuvat oleellisesti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 4.) Tehtäväkierrolla voidaan edistää osaamisen kehittymistä siten, että työntekijä voi omasta tahdostaan siirtyä toisiin tehtäviin määräajaksi. Tehtäväkierrolla voidaan edistää mm. innovaatiokyvykkyyttä, hiljaisen tiedon siirtämistä, kokonaisuuksien hahmottamista ja työmotivaatiota. (Kupias ym. 2014, 100–101.)

Tehtäväkiertoon rinnasteisessa työkierrossa on tavoitteena ammatillisen osaamisen laaja-alaisesti kehittäminen, työntekijöiden pätevyyden ja toimintavalmiuksien lisääminen, yhteistyöverkostojen laajentaminen, työntekijän itsetuntemuksen syventäminen ja uuden oppimisen ja muutosvalmiuden mahdollistaminen. Työkierto mahdollistaa asiantuntemuksen siirtämisen organisaation sisällä ja lisää yksittäisen työntekijän kohdalla oman työn arvostusta, uutta ajattelua ja uudenlaisten työtapojen käyttöön ottoa. (Hätönen 2011, 98; Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 4.)

Coachingissa on tavoitteena inspiroida työntekijää eli coachattavaa omien henkilökohtaisten ja ammatillisten voimavarojen käyttöön ja niiden avulla saavuttaa organisaatiossa sovitut tavoitteet. Coaching on toiminnallinen menetelmä, jossa coach eli valmentaja yhdessä coachattavan kanssa auttaa häntä kehittämään ammatti-identiteettiä, johtamistaitoja, ymmärtämään organisaation visiota ja strategiaa, tekemään parempia päätöksiä ja hallitsemaan stressiä ja aikaa. Coaching on yhteistä tekemistä ja ajattelua yhteisen tavoitteen eteen organisaation sisällä. (Hätönen 2011, 86–87.)

Tutkintoon johtavaa koulutusta järjestetään yrityksen hankkimana tai järjestämänä, joka tavallisimmin johtaa ammatillisiin perustutkintoihin, ammattitutkintoihin tai erikoisammattitutkintoihin. Pitkäkestoisten koulutusten avulla tuetaan lähinnä ammattitaidon kehittymistä käsitteellisten tietojen ja taitojen hankkimisena ja ammatillisen kasvun tukemisena. Lisäksi osaamista voi kehittää omaehtoisella koulutuksella, jossa työntekijä itse hankkii koulutuksen, jota työnantaja tukee osallistumalla koulutukseen tai myöntämällä työaikaopiskeluun. Tavoitteena voi olla esimerkiksi AMK- tai yliopistotutkinto. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 4.)

Työn ulkopuolella tapahtuva henkilöstön kehittämistoiminta on usein hankala organisoida, ja se on kallista. Monissa organisaatioissa henkilöstön kehittäminen tapahtuu noin 80 prosenttisesti työpaikalla ja työn äärellä – usein myös omin voimin. Koulutuksia järjestetään sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäiset koulutukset tarjoavat paremman mahdollisuuden yhdistää kehittämistoimintaan organisaation strategiset pyrkimykset ja systemaattinen sekä sisäisesti integroidumpi lähestymistapa kuin ulkoisilla koulutuksilla.

(Viitala 2014, 161–163.) Tutkintoon johtamattomia koulutuksia ovat yrityksen järjestämä tai hankkima koulutus, jonka tavoitteena ei ole tutkinnon suorittaminen vaan opiskelu tapahtuu joustavasti lähi-, etä- tai verkko-opintoina. Tällaisia voivat olla kielikoulutus tai työturvallisuuskoulutus. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 4.)

Ulkopuoliset koulutukset avartavat lähinnä uusia näkökulmia organisaation osaamiseen ja mahdollisuuksiin jakaa kokemuksia ulkopuolisten kollegoiden kanssa. Lyhytkestoiset koulutukset lisäävät lähinnä konkreettisia taitoja ja tietojen päivittämistä. Myös benchmarking on menetelmä, jonka avulla opitaan systemaattisesti hyviltä esikuvilta. Hyväksi todetusta toimintatavasta saadaan eväitä oman toiminnan kehittämiseen. Oppimisen kohteena on tällöin toinen yritys ja sen jokin prosessi tai toiminto. Muita työn ulkopuolella tapahtuvaa henkilöstön kehittämistoimintaa ovat erilaisiin tapahtumiin osallistuminen kuten seminaarit, messut, opintomatkat, palauteprosessit eli kehityskeskustelut sekä mentoimintointi ja vuorottelu- ja opintovapaa. (Ojala 2018; Viitala 2014, 161–163; 165–166; Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 4.)

Asiantuntijan osaaminen on muodoltaan tietoon ja kokemukselliseen tietoon sekä kykyyn tarkastella ja arvioida omaa toimintaansa, sekä myös oppia siitä. Asiantuntija on tietoinen omasta osaamisestaan ja hän pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja säätelemään sitä jatkuvasti. Omaan tietämiseen eli metakognitiiviseen kohdistuva tieto on hyvin kehittynyttä. Esimies voi tukea yksilön metakognitiivista osaamista reflektiivisellä ja dialogisella organisaatiokulttuurilla. Yhteisissä keskusteluissa arvioidaan sitä, mitä tehdään, miten tehdään ja erityisesti miksi tehdään. (Kupias ym. 2014, 57–58.) Ojalan (2018) mukaan asiantuntija on myös ketterä oppija, koska hänellä on valmiiksi omaa alansa vastaavia kytkentöjä, joihin uusi tieto voi helposti tarttua. Asiantuntija ylläpitää omaa osaamistaan jatkuvasti harjoitellen ja vaalii oppimisen valmiustilaa. Asiantuntijaosaaminen kehittyy jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, asiantuntijan täytyy myös oppia uutta ja kehittää asiantuntijuuttaan. Puhuttaessa dynaamisesta asiantuntijuudesta tarkoitetaan tällöin sitä, että asiantuntija menee uudelle asiantuntija alueelle ja hankkii sieltä uutta ja vahvaa osaamista. (Ojala 2018.)

Ojalan (2008, 51) mukaan asiantuntijuuskin on yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista niin toisten asiantuntijoiden kuin asiakkaiden kanssa. Kollektiivisessa asiantuntijaosaamisessa yhdistyvät yksilölliset, yhteisölliset ja verkostoituneet ulottuvuudet. Tällöin asiantuntijaosaaminen kehittyy kasvamalla, toimimalla ja osallistumalla erilaisiin sosiaalisiin yhteisöihin, jotka vuorostaan muokkaavat yksilön arvoja ja normeja sekä käytännön toimintaa. Lisäksi asiantuntijaosaaminen näkyy sosiaalisten ja

materiaalisten tekijöiden yhteen kietoutumisena, jossa tavoitteena on saada aikaan uusia tietoja, taitoja sekä erilaisia käytäntöjä osaamisen rajapinnoilla. (Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012, 247.)

2.2.2 Osaamisen kehittämismenetelmiä ryhmätasolla

Ryhmän osaamista voidaan kehittää kuten yksilöosaamistakin sekä: työn äärellä, että ulkopuolisilla keinoilla. Kehittämiprojekteilla voidaan parantaa organisaation toimintamalleja, prosesseja ja rakenteita. Jos kehittämisprojekti toteutetaan yhteistoiminnallisesti ja tutkivalla otteella, kaikki projektissa mukana olevat oppivat jotain uutta. Projektissa on tärkeää pysähtyä arvioimaan eri vaiheiden onnistumista ja oppia niistä. (Ojala 2018; Viitala 2014, 163–164; Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 4.)

Viitalan (2014) mukaan ryhmän osaamista voidaan kehittää myös erilaisten kokeilutoimintojen avulla. Kokeilujen avulla pyritään kokeilemaan jotakin uutta toimintatapaa tai järjestelmää. Kokeilut ovat myös tie oppia uutta ja siirtyä pois vanhasta toimintamallista. Oppimista tukevat tilaisuudet, joissa on osallistava näkökulma ja asioiden yhtäaikainen omaksuminen lisäävät ryhmän osaamista organisaatiossa. Myös erilaiset ongelmanratkaisutilanteet ja niiden yhteinen analysointi yhdessä harjaannuttavat neuvottelu- ja yhteistyötaitoja sekä joustavuutta. Uriarten (2008) mukaan organisaation sisällä olevan tiedon johtaminen on hiljaisen tiedon ja ns. tarkan tiedon tunnistamista, jakamista ja hyödyntämistä organisaation voimavarana. Tiedon johtaminen on tiedon tunnistamiseen, hankkimiseen, jakamiseen sekä ylläpitämiseen liittyvä prosessi. (Viitala 2014, 163–164; Uriarte 2008, 13.)

Hätösen (2011, 58) mukaan työparityöskentely, ryhmätyö ja tiimityö ovat muotoja, joissa työtehtävien hallinnan lisäksi on mahdollisuus oppia yhteistoimintaa ja myös työkavereiden toiminta- ja ajattelutavoista. Tiimi-coachingin avulla voidaan kehittää tiimin yhteistoimintaa ja nivoa yhteen tiimin yhteiset tavoitteet ja tulokset ja sitä kautta saada koko tiimi toimimaan yhteisen tavoitteet eteen. (Hätönen 2011, 86.)

Olipa kyseessä yksilö- tai ryhmätasolla tapahtuva osaamisen kehittäminen, tulee henkilöstön kehittämisen menetelmää valittaessa huomioida erilaisten menetelmien ohjauksellinen näkökulma. Tällöin ajatellaan kehitettävän yksilöiden ja ryhmän työelämäohjausta. Organisaation näkökulmasta työelämäohjauksella tavoitellaan työhyvinvointia, tehokkuutta, tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Toisaalta yksilön näkökulmasta työelämäohjauksessa lisätään oppimista, henkilökohtaista kasvua ja tukea omaan ammatilliseen kehittymiseen. (Hätönen 2011, 59–60.)

Lisäksi yleinen oppimisilmapiiri vaikuttaa paljon, miten osaamisen kehittämiseen ja kehittämiseen suhtaudutaan. Oppimiskulttuuri tulee sisältää rikasta vuorovaikutusta, johon kuuluu keskeneräisten ajatusten, ideoiden ja käsitysten turvallista esiin tuomista. Toisaalta toisen ajatuksia tulee pystyä myös kyseenalaistamaan. Mitä vahvempi on yksilön ja myös yhteinen oppiminen ja tiedon jakaminen, sitä vahvempaa on käytännön toiminta. Tällöin myös yksittäisen työntekijän taidot eivät haavoita koko toimintaa. (Kupias ym. 2014, 228–229.)

2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on kokonaisuuden hallintaa ja ohjausta organisaatiossa. Osaamisen johtaminen on osa koko johtamiskokonaisuutta, ja keskeisiä osaamisen johtamisen alueita ovat yhteinen suunta, osaamisen kehittämisen edellytykset, osaamisen keinot sekä osaamisen kehittämisen arviointi. Osaamisen johtamisen edellytyksiä ovat työ sekä työssä vaikuttavat ihmiset. Osaamisen optimaalinen hyödyntäminen onkin yksi osaamisen kehittämisen motivaatiotekijöistä. Toisin sanoen osaamisen johtamista tarvitaan, jotta tarvittava osaaminen saadaan käyttöön ja hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. (Kiviranta 2010, 134; Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 144.) Toisaalta Sydänmaalakka (2007, 136) täsmentää, että suurimpia esteitä osaamisen johtamisen viemisessä käytäntöön ovat olleet eri tarkastelutapojen erilaisuus ja käsitteellinen epäselvyys.

Hyrkäs (2009, 158) tutkimuksessaan toteaa, että johdon tuki osaamisen määrittelyssä ja se, että ilmapiiri tukee osaamisen johtamista vaikuttavat osaamisen johtamisen orientaatioon. Salojärvi (2013) täsmentää henkilöstön olevan organisaatiolle keskeinen voimavara. Osaamisen johtamisen toimenpiteinä nimetään henkilöstön innostamista, yhteistyötä ja erilaisten prosessien hiomista, tuotekehitystä, tiimityöskentelyä, dialogia ja osaamisen jakamista organisaation sisällä, asiakkaiden ja verkostojen keskuudessa. (Salojärvi 2013, 148.)

Osaamisen johtaminen määräytyy organisaation strategian, vision ja tavoitteiden mukaan. Nämä asiat on oltava selvillä, jotta organisaation ydinosaminen voidaan määrittellä. Strategia tarkoittaa tietä, jota pitkin kuljetaan ja sillä kuvataan tapaa, jolla organisaatio pyrkii tavoitteisiinsa. Visio on puolestaan tulevaisuuden mielikuva organisaatiosta. Vision tulee olla realistinen ja perusteltu. Strategia on tie nykytilasta visioon. Liiketoiminnanstrategia määrittää organisaation suunnan ja tavoitteet, kun taas henkilöstöstrategian tehtävä on määrittää, minkälaisilla henkilöstöresursseilla päästään tavoitteisiin. (Sydänmaa-

lakka 2007, 136.) Ojala (2008, 82) korostaa osaamisen johtamisen sitomista strategiaprosessiin ja strategia johtamiseen, sillä se edesauttaa osaamistarpeiden ennakoitua ja sitä paremmin osataan hankkia tarvittavaa osaamista ja hyödyntää jo yrityksessä olemassa olevaa osaamista.

Esimiehellä on keskeinen rooli osaamisen johtamisessa. Hänen tulee olla alansa ammattilainen pystyäkseen johtamaan yksikön osaamista. Esimies antaa suunnan sille, millä osa-alueilla tarvitaan lisää osaamista ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Esimiehen tuki ja kannustaminen on yksittäisen työntekijän ja koko organisaatio kehittymisen perusta. (Hyppänen, 2013, 132.)

Kuten jo yksilön osaamisen kohdalla, tarvitaan resilienssitaitoja kuten joustavuutta, epäonnistumisen sietokykyä, sitkeyttä ja lannistumattomuutta myös osaamisen johtamisessa. Resilientti organisaatio edellyttää mukautumiskykyistä johtajuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamisen johtaminen käyttää edessä olevia ongelmia mahdollisuuksina rakentaa organisaation voimavaroja ja toiminnan sujuvuutta. Resilientti johtaminen pystyy nopeasti ymmärtämään, mitä on tapahtunut ja mitä vaihtoehtoja tilanteen korjaamiseksi on. Resilientti johtaminen kykenee visioimaan uusia inhimillisiä voimavaroja käyttöönsä ja ennakoimaan tulevaa. Resilienssi organisaatio selviytyy ongelmista ja pystyy toimimaan, vaikka odottamatonta tapahtuu ympäröivässä toimintaympäristössä eikä jumiudu paikoilleen. (Pojjula 2018, 182–183.)

2.4 Osaamiskartoitukset osana osaamisen kehittämistä

Osaamisen tasoa organisaatiossa voidaan mitata osaamiskartoituksella. Organisaation näkökulmasta kartoituksilla kehitetään henkilöstöä, suunnitellaan rekrytointeja, työnkiertoja ja kasvupolkuja. Kartoitusten avulla suunnitellaan vuosilomia ja muita sijaisuuksia, jaetaan työkuormitusta ja luodaan perustaa palkitsemisjärjestelmälle. Yksilön näkökulmasta osaamiskartoitusten avulla saadaan selkeämpi käsitys omasta ja tiimin työkuvasta ja osaamisesta. Myös oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnittelu ja seuraaminen sekä kannustavan palautteen antaminen muille tiimin jäsenille selkeytyy osaamiskartoituksen avulla. (Kauhanen 2012, 148.)

Osaamiskartan pohjalta luodaan jokaiselle työntekijälle oma osaamisen tavoiteprofiili sekä arvio nykyosaamisesta. Esimies peilaa osaamistarvetta yksittäiseen työntekijän tai tiimin perustehtävään ja tavoitteisiin tulevaisuudessa. (Kupias ym. 2014, 70.) Hätönen (2011, 18) lisää, että osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation tarvitsemista osaamisalueista, tietyn henkilöryhmän osaamisalueista, tietyn

ryhmän/tiimin osaamisalueista ja jostain erikseen valitusta osaamisalueista kuten yhteisötyöosaaminen, johtamisosaaminen. Osaamiskartoituksen avulla suunnitellaan ja toteutetaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartoituksen tavoitteena on osoittaa organisaation tulevaisuudessa tarvitsema osaaminen näkyvässä muodossa. Hyötynä kartoituksista on myös toiminnan kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen, olemassa olevan osaamisen arvostuksen lisääminen ja osaamisen tietoiseksi tekeminen osana organisaation toimintaa. (Viitala 2014, 149.) Osaamiskartoitus kuvaa henkilöstön osaamisen tällä hetkellä suhteessa määriteltyihin tavoitteisiin ja pelkistää sen, mitä tällä hetkellä pystytään tekemään. (Hätönen 2011, 49.) Hyppänen (2013, 100) täsmentää osaamiskartoituksen olevan laaja hanke, joka kunkin organisaation on laadittava se omien tarpeiden pohjalta, jotta se palvelee tarkoitustaan. Otalan (2008, 125) mukaan strategiset osaamistarpeet kuvataan tutkakuvana, tavoitetasona sekä nykyosaamisen keskiarvona.

2.5 Kehittämissuunnitelma

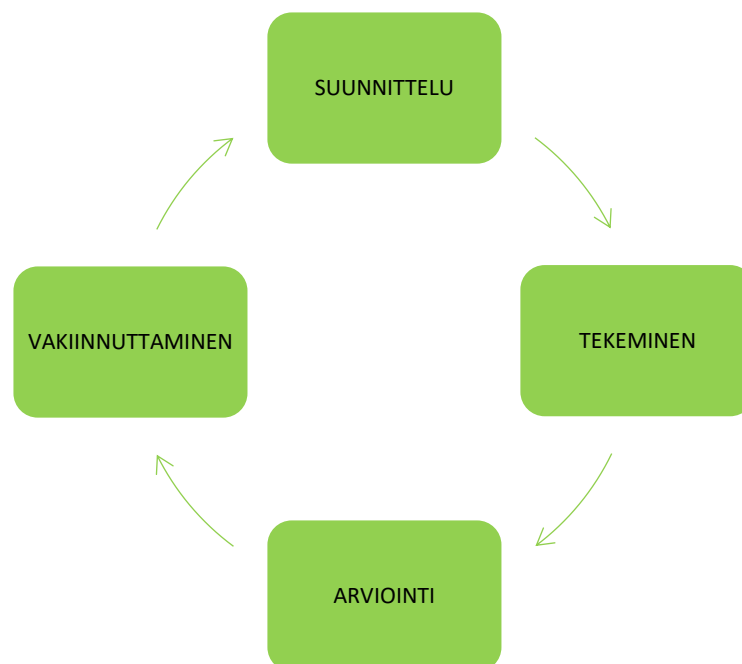
Kehittämissuunnitelma on osa jatkuvaa ja tavoitteellista henkilöstön kehittämistyötä. Suunnitelmassa yhdistyy yksittäisen työntekijän ja organisaation tavoitteet. Osaamiskartoituksessa saatu tieto nykyosaamisesta yhdistetään tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin. Kehittämissuunnitelmassa noudatetaan aikuismaista, itseohjautuvaa ja kokemuksellisen oppimisen periaatteita. Suunnitelma vastaa kysymyksiin siitä, että mitä osaamista kehitetään, kuka osallistuu kehittämiseen, ja keitä kehittäminen koskee, mitkä ovat kehittämisen menetelmät, mitkä ovat kehittämisen resurssit ja miten palaute kerätään. (Hätönen 2011, 53–54.) Opinnäytetyön kehittämisosuudessa käytetään Hätösen (2011) laatimaa Osaamisenkartoituksesta kehittämiseen II olevaa teosta ja siinä käytettyä kehittämissuunnitelman pohjaa.

Kehittämissuunnitelman laadinta:

- Kehittämissuunnitelmat laaditaan osaamisen arviointitulosten pohjalta.
- Kehittämissuunnitelmat laaditaan kirjallisesti ja niiden toteutumista seurataan.
- Kehittämissuunnitelmia laadittaessa kannattaa pitää mielessä kehittämisen tärkeys ja kiireellisyys, sillä kaikkia osa-alueita ei ole tarkoituksenmukaista kehittää samanaikaisesti.

- Kehittämissuunnitelmien laadinnan apuna voidaan käyttää tietoa oppimisesta ja valita sellaisia kehittämisen menetelmiä, jotka soveltuvat eri tavoin oppiville ihmisille.
- Kehittämissuunnitelmat kannattaa tehdä mahdollisimman konkreettisiksi.
- Kehittämissuunnitelmassa voi olla sama osaamislogiikka kuin osaamiskartassa.
- Kehittämisen menetelmät voivat olla monipuolisia työssä oppimisen muotoja sekä koulutusta.
- Kun kehittämisen muodoksi valitaan työssä oppiminen, myös siitä tehdään suunnitelma, jonka toteutumista voidaan seurata (Hätönen 2011, 60).

Kehittämissuunnitelman tekemisen jälkeen osaamisen jatkuva kehittäminen jatkuu. Osaamista edelleen arvioidaan erilaisten projektien, hankkeiden tai tuotteiden/palvelujen kautta. Edelleen pohditaan sitä, millä muutoksilla saataisiin osaamista edelleen parannettua. Organisaatio hankkii uutta tietoa parannettavista asioista ja uutta tietoa sovelletaan eri kohteissa. Tämän jälkeen osaamista arvioidaan uudelleen ja sama prosessi alkaa uudelleen. (Otanta 2018.) (KUVIO 2.)



KUVIO 2. Jatkuvan osaamisen kehittämisen kehä (mukaillen Ojala, 2018)

3 KOKKOTYÖ-SÄÄTIÖ

Kokkotyö-säätiö on vuonna 2002 perustettu valmennusorganisaatio, jolla on yksiköitä Kokkolassa (5), Pietarsaaressa (2) ja Kaustisella (5). Pietarsaaressa ensimmäinen yksikkö perustettiin vuonna 2008 ja Kaustisella vuonna 2013. Toiminta on laajentunut asteittain koskettamaan Keski-Pohjanmaata sekä Pohjanmaan aluetta.

3.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyössä tutkimuskohteena on Kokkotyö-säätiön valmennushenkilöstö, joka muodostuu yksilötyöhön- ja työvalmentajista. Yksilö- ja työhönvalmentajat ovat kasvatus-, sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisia, ja työvalmentajat ovat oman alansa ammattilaisia, kuten auto-, metalli-, myynti-, ompelu- ja viestintäalan koulutuksen käyneitä henkilöitä. Kokkotyö-säätiöllä työskentelee 34 valmennustoiminnassa työskentelevää henkilöä määräaikaisina tai toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa. (Toimintasuunnitelma 2019.)

Kokkotyö-säätiön toiminta perustuu työpajaympäristössä ja yrityksissä tapahtuvaan työ-, yksilö- ja työhönvalmennukseen, joiden avulla valmennusasiakkaalle luodaan edellytyksiä työllistymisen edistämiseksi. (Koulutussuunnitelma 2016.) Valmennusasiakkaat ovat pitkäaikaistyöttömiä, mielenterveys- ja päihdeasiakkaita, maahanmuuttajia tai muun tuen tarpeessa olevia eri ikäisiä henkilöitä. (Toimintasuunnitelma 2018.)

3.1.1 Yksilö- ja työhönvalmentajan työnkuva

Yksilövalmentajan työnkuvassa keskeistä on valmennusasiakkaan (valmentautujan) elämänhallinnan, toimintakyvyn ja tulevaisuuden suunnittelun tukeminen. Yksilövalmentaja tarjoaa valmentautujalle yksilöllistä neuvontaa ja tukea toimintakyvyssä ja arjen hallinnassa. Toimintakyvyllä tarkoitetaan valmentautujan yksilöllisiä mahdollisuuksia ja kykyä suoriutua arkielämän toiminnoista (teknisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti). Työhön kuuluu valmentautujan säännölliset tapaamiset ja henkilökohtaiset keskus-

telut, jolloin perehdytään valmentautujan elämäntilanteeseen huomioiden valmentautujan tarpeet. Yksilövalmennus on asioiden selvittelyä, keskustelua, inhimillistä välittämistä ja tuen antamista. (Koskinen & Hautaluoma 2009, 49.)

Yksilövalmentaja osallistuu erilaisiin valmentautujan tilannetta koskeviin ammatillisen verkoston seuranta tapaamisiin kuten Työ- ja elinkeinopalveluiden (TE-palvelut), Kelan, ammatillisten oppilaitosten tai terveydenhuollon. Yksilövalmentajan työssä korostuu paikallisen palveluverkoston ja yhteyshenkilöiden tuntemus. (Huumonen 2014, 23–24.) Koskinen ja Hautaluoman (2009, 49) mukaan yksilövalmentaja pitää eri osapuolet ajan tasalla tuottamalla ja tiivistämällä olennaista tietoa valmentautujan tilanteen edistymisestä. Myös yritys yhteistyö korostuu, kun valmentautujalle lähdetään kartoittamaan harjoittelu- tai työpaikkaa yrityksestä osana valmennuspalvelua.

Huumosen (2014, 20–21) mukaan yksilövalmentaja on suhteessa valmentautujaan: kasvattaja, opettava aikuinen, tukea tarjoava asiantuntija ja suhteessa ulkopuolisiin verkostoihin ja sidosryhmiin: valmennuspalveluiden tuottaja ja markkinoija, asiantuntija, imagon rakentaja sekä valmentautujien osaamisen markkinoija. Yksilövalmentajan pitää kyetä tunnistamaan valmentautujan palveluohjauksen tarve ja ohjata tarvittavien tukipalveluiden piiriin. (Koskinen & Hautaluoma 2009, 49.) Yksilövalmentajalta edellytetään myös hanke- ja projektityön osaamista ja kehittämistä. Usein yksilövalmennuksessa kehitetään uusia valmennusmenetelmiä ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Työhönvalmentajan työnkuvassa korostuu edellä olevien asioiden lisäksi työnantajan ja työyhteisön tukeminen osana valmennuspalvelua. (Huumonen 2014, 24.)

3.1.2 Työvalmentajan työnkuva

Työvalmentaja perehdyttää valmentautujan työpajan tiloihin ja työvälineisiin, opettaa ja ohjaa työtehtävissä. Hän myös arvioi valmentautujan ammatillista osaamista ja työssä selviytymistä sekä kehittää valmentautujan työ- ja työelämä taitoja sekä työyhteisöosaamista. Työvalmentaja rohkaisee valmentautujaa ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja auttaa häntä myös tunnistamaan omaa osaamistaan, minkä avulla valmentautuja tunnistaa omia kykyjään ja kehittymistään. Tärkeässä roolissa on myös mallista opettaminen ja tarvittaessa työvalmentaja jakaa tehtävän työn osiin, jotta valmentautujan on helpompi saada työ opittua. Tämä vaatii työvalmentajalta vahvaa kykyä eläytyä valmentautujan oppimiseen ja muistaa oman oppimisensa vaiheet. Työ- ja yksilövalmentaja laativat valmentautujan kanssa yhdessä

tavoitteellisen valmennussuunnitelman, joka on pohjana työpajatyöskentelylle. (Huumonen 2014, 23–25.)

Koskinen ja Hautaluoman (2009, 49) mukaan työvalmennuksen yhtenä tehtävänä on kerätä havainnoitua tietoa yksilövalmennuksen tueksi ja arvioida valmennuksen laatua: vastaako työskentely valmentautujan tarpeita. Huumosen (2014, 20–21) mukaan työvalmentaja on suhteessa valmentautajaan: opettava aikuinen, tukea tarjoava asiantuntija ja työhön ohjaaja sekä suhteessa ulkopuolisiin verkostoihin ja sidosryhmiin: myytävien tuotteiden ja palveluiden tuottaja ja markkinoija, asiakaspalvelija sekä työpajan imagon rakentaja. Työvalmentajan työnkuvassa korostuu yritysysteistyö, jossa markkinoilta etsitään erilaisia työkohteita, joita omalla työpajalla voidaan tehdä.

Sekä yksilö- ja työvalmennuksessa käytetään ryhmävalmennusta tukemassa valmentautujan valmennusprosessia. Työvalmennuksessa ryhmäytyminen on päivittäistä ja huomio on turvallisen ilmapiirin ja luottamuksen syntymisessä osana valmentautujan työpäivää työpajalla. Yksilövalmentajan ryhmävalmennus on valmentautujaa tukevaa toimintaa arki-, työelämä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisessä, joka ilmenee tutustumiskäynteinä yrityksiin, oppilaitoksiin, liikunta- ja kulttuuriharrastuksiin tai työnhakutaitojen kehittämisessä digitaalisia välineitä hyödyntäen tai vaikkapa yhdessä ruokaa valmistuen. (Huumonen 2014, 22–25.) Lisäksi yksilö- ja työvalmentajan yhteisiä tavoitteita on edistää valmentautujan työ- ja toimintakykyä työhön, koulutukseen tai muuhun aktiivitoimenpiteeseen pääsemiseksi tai palaamiseksi sekä tukea arjen hallintaa. (Hautala & Hautaluoma 2009, 47.)

3.2 Kokkotyö-säätiön tarkoitus, visio ja arvot

Kokkotyö-säätiön tarkoituksena on järjestää toimintaa, joka tukee heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden pääsyä työmarkkinoille, koulutukseen tai muuhun palveluun. Toiminnan tarkoituksena on ehkäistä ja vähentää syrjäytymistä, parantaa henkilöiden elämäntaitoja ja tukea sosiaalista toimintakykyä. Kokkotyö-säätiön visio on olla vuonna 2022 omalla alallaan johtava toimija ja toimintatavoiltaan edelläkävijä niin alueellisesti, kansallisesti kuin myös kansainvälisesti. (Toimintasuunnitelma 2019.)

Kokkotyö-säätiön vuonna 2014 hyväksytyt arvot ovat yhteisöllisyys, yhdenvertaisuus, vastuullisuus ja tavoitteellisuus. Yhteisöllisyys tarkoittaa kaikkien mahdollisuutta olla osana yhteisöä, palveluja, tuotantoa ja prosesseja. Yhteisöllisyydessä on keskeistä luottamus niin sisäisissä kuin ulkoisissakin suhteissa.

Yhteisöllisyyttä on myös kannustus ja tuki työn ja tehtävien suorittamiseen sekä omaan kasvuun ja ammatilliseen toimintaan. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan toisten ihmisten, työn ja arvon kunnioittamista sekä kaikkien yhteisön jäsenten yhdenvertaisten mahdollisuuksien toteutumisen jatkuvaa seuranta ja arviointia. Kaikessa toiminnassa keskeistä on suvaitsevaisuus ja erilaisuuden hyväksyminen sekä yksilölliset tarpeet ja lähtökohdat. (Toimintasuunnitelma 2019.)

Vastuullisuudella tarkoitetaan avoimuuden ja läpinäkyvyyden painottamista kaikessa toiminnassa. Eettisyyttä, ammatillisuutta ja kestävä kehitystä pidetään horisontaalisena periaatteena Kokkotyö-säätiön toiminnoissa. Vastuullisuutta tarkastellaan toiminnallisesta ja taloudellisesta näkökulmasta ja sosiaalista sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioidaan ja raportoidaan sekä oman organisaation sisällä että sidosryhmille ja rahoittajille. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan työn ja toiminnan merkityksellisyyden korostamista perustoiminnassa eli valmentamisessa, tuotannollisessa toiminnassa ja palvelutoiminnassa. Toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon yhteiset ja yksilölliset päämäärät. Yhteiset tavoitteet ovat sitovia ja niiden eteen tehdään työtä kaikilla tasoilla. Lisäksi tavoitteellisessa toiminnassa ennakoitaan tulevaa ja muutokset nähdään mahdollisuuksina. (Toimintasuunnitelma 2019.)

3.3 Kokkotyö-säätiön strategiset tavoitteet

Kokkotyö-säätiön strategiset tavoitteet; ammatillinen osaaja, ketterä kumppani, vaikuttava valmentaja ja hyvä toimija on laadittu säätiön tarkoituksen, vision sekä arvojen pohjalle. Ammatillinen osaaja kehittää toimialaosaamista, edistää osaamista ja rekrytoi osaajia. Ketterä kumppani vastaa alueen tarpeisiin, on aktiivinen aloitteentekijä ja toimija verkostoissa. Vaikuttava valmentaja kehittää valmennusprosesseja, osoittaa toimintansa vaikuttavuutta ja kehittää toimintaympäristöä. Hyvä toimija tarkoittaa läpinäkyvää hallintoa, vastuullista toimintaa ja tavoiteltua työnantajaa. (Toimintasuunnitelma 2018.)

Ammatillisen osaajan painopistealue vuonna 2019 on ydinosaaminen valmennustoiminnassa ja sen sisällössä. Ketterän kumppanin painopistealue on yhteistyöosaamisessa sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden ja yritysten kanssa tehtävässä työssä. Vaikuttavan valmentajan tavoite toimintasuunnitelman mukaan on valmennuksen ja osaamisen kehittämisessä erityisesti valmennusprosessien kehittämisessä ja vaikuttavuuden osoittamisessa. Hyvän toimijan strateginen tavoite on toimintaympäristö osaamisessa, jossa painopistealueina ovat vastuullinen toimintatapa ja läpinäkyvä hallinto. (Toimintasuunnitelma 2019.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Kokkotyö-säätiön valmennushenkilöstön osaamisen nykytilaa osaamiskartoituksen avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on osaamiskartoituksen avulla selvittää organisaation ydinosaamista, nykyistä ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista sekä vahvuuksia ja kehitettäviä alueita osaamisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda valmennushenkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma osaamisen johtamiseen osaamiskartoituksesta nousseiden tulosten kautta. Lisäksi tavoitteena on sisällyttää osaamiskartoitus yhdeksi työkaluksi esimiehille henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa.

Opinnäytetyössä käytettävät tutkimuskysymykset:

1. Mitä osaamista Kokkotyö-säätiön valmennushenkilöstöllä on ja mitä osaamista tarvitaan lisää?
2. Miten osaamiskartoituksessa esiin tulevia tuloksia esimies hyödyntää henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa?

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyössä käytän kvantitatiivisia eli määrällisiä sekä kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisessa osuudessa opinnäytetyötä keskeistä on tehdä päätelmiä aineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia, eri asioiden toisiinsa liittymistä sekä tutkimusyksiköiden eroavaisuuksia suhteessa muuttujiin. (Vilka 2015, 66–67.) Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivista osuutta on osaamiskartoituskyselyssä tehdyn tulosten tarkka kuvaaminen keskiarvo- tai prosenttilukuina taulukoiden ja kuvioiden avulla. Myös osaamiskartoituksessa olevien avointen kysymysten vastaukset olen avannut numeerisesti ja vastausten määrän olen antanut lukuina. Osaamiskartoituskyselyn vastauksista olen laatinut yksilö- ja työvalmentajien yhteisiä ja ammattiryhmän omia vahvuuksia ja kehittämistarpeita sekä laatinut näiden pohjalta yhteenvedoja osaamisen tasosta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Kvalitatiivisessa opinnäytetyön osuudessa tavoitteena on kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineisto kerätään luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Lisäksi opinnäytetyön kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Saatua aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2014, 164.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 74) täsmentävät laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tämän opinnäytetyön osaamiskartoituskyselyn lähetin kaikille yksilö- ja työvalmentajille Kokkotyö-säätiöllä tammikuussa 2019. Sähköisessä kyselylomakkeessa mainittiin, että vastaaminen tapahtuu nimettömänä eikä yksittäisen vastaajan tiedot tule opinnäytetyön tekijän tietoon. Kyselyn tulokset tarkistettiin ja näiden pohjalta tutkimuksen tekijänä laadin yhteenvedoja.

Opinnäytetyön lähestymistapa on toimintatutkimus, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen laji. (Hirsijärvi ym. 2014, 162.) Toimintatutkimus sopii lähestymistapana opinnäytetyölle, koska toimintatutkimus on yksi sosiaalisen toiminnan eli yhteistoiminnan muoto, jossa tutkija tutkii yhdessä yhteisön jäsenten kanssa ja käyttää tieteellisen tutkimuksen menetelmiä osana tutkimusprosessia. Itse tutkimusprosessi tapahtuu yhteisön sisällä. (Kuusela 2005, 31–32.) Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötävaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa tutkimusta, jossa yhdistyy käytäntö ja teoriatieto. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.) Olen kuvannut tutkimuksessani vaihe vaiheelta opinnäytetyön etenemisen. Toimin ohjausryhmätapaamisissa koollekutsujana ja annoin ryhmälle mahdollisuuden kä-

sitellä ja pohtia osaamiskartoituskyselyssä nousseita osaamiseen liittyviä tuloksia. Ohjausryhmälle muodostui kuva nykyisestä valmennushenkilöstön osaamisesta ja tämän pohjalta laadittiin osaamisen kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyössä käytän tietoperustana osaamiseen, osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen sekä osaamiskartoitukseen ja kehittämissuunnitelmaan liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi Toikko ja Rantanen (2009) toimintatutkimuksessa korostuu kehittämisprosessin spiraalimainen rakenne, jossa on useita kehiä, jotka toistuvat useaan otteeseen, sisältäen suunnittelun ja perustelut, toiminnan, arvioinnin ja reflektoinnin. Saatuja tuloksia ja aineistoa arvioidaan koko ajan, jolloin kehittämistoiminta on jatkuva prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 66.)

Opinnäytetyössä olen hyödyntänyt osaamiseen liittyvää kirjallisuutta, kun laadin runkoa osaamiskartoituskyselylle ja kehittämissuunnitelmalle. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa ovat ohjausryhmän jäsenet ja tutkimuksen tekijä hyödyntäneet Kokkotyö-säätiöllä aiemmin tehtyä osaamiskartoitusta vuodelta 2013. Tämän lisäksi ohjausryhmä nosti ryhmäkeskustelussa esille uusia osaamisen alueita, joista haluttiin saada lisätietoa osaamiskartoituskyselyn avulla. Osaamiskartoituksen tuloksia esitellessäni valmennushenkilöstölle syntyi keskustelua osaamiseen liittyvästä kehittämisestä ja arvioinnista yksilö- ja työvalmentajien keskuudessa. Puolestaan opinnäytetyön kehittämisosuudessa näkyi ohjausryhmän jäsenten reflektioiva ote erilaisten osaamisen kehittämismuotojen ottamisesta mukaan kehittämissuunnitelmaa laadittaessa. Osaamisen näkyväksi tekeminen on ollut koko kantava aihe ohjausryhmän ja tutkimuksen tekijän työskentelyssä. Tämä näkyi myös esitellessäni valmista valmennushenkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmaa henkilöstöpalavereissa. Ajatukset valmennuksen kehittämisestä olivat usean henkilöstön ajatuksissa ja keskusteluissa sekä mahdollisti uutta ajattelua henkilöstön osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä.

5.1 Aineistonkeruu ja analyysi

Aineisto kerättiin sähköisesti Webropol-työkalun avulla puolistrukturoidulla kyselylomakkeella kokonaistutkimuksena yksilö- ja työvalmentajilta. Aineisto kerättiin kaikilta samalla tavalla ja aineisto käsiteltiin kvantitatiivisesti. Kyselyn etuna on se, että näin pystytään saamaan mahdollisimman laaja tutkimusaineisto tehokkaasti. (Hirsjärvi ym. 2014, 195.) Sähköinen aineistonkeruumenetelmä valikoitui sen vuoksi, että kyselyyn vastaajat jäivät tutkimuksen tekijälle anonyymeiksi eikä tutkimuksen tekijälle sel-

vinnyt yksittäisen tutkittavan osaaminen ja sen kehittäminen. Opinnäytetyön tekijänä olen osa työyhteisöä, joten muun aineistonkeruumenetelmän käyttäminen ei tässä opinnäytetyössä olisi ollut järkevää. Tutkimuksen tekijänä en vastannut osaamiskartoituskyselyyn.

Kokkotyö-säätiöllä oli tehty osaamiskartoitus vuonna 2013. Aikaisemmassa osaamiskartoituksessa olleita kysymyksiä hyödynnettiin osaamiskartoituskyselylomakkeen laatimisessa. Kysymykset laadittiin ohjausryhmässä, johon kuuluivat opinnäytetyön tekijä, palvelu- ja laatupäällikkö, toimitusjohtaja sekä työvalmentaja Kokkotyö-säätiöltä. Toimitusjohtajalla oli aiemmista työtehtävistä työkokemusta yksilövalmentajan asiantuntemuksesta, joten erillistä yksilövalmentajaa ei tässä vaiheessa kutsuttu ohjausryhmään.

Esittelin opinnäytetyön aiheen valmennushenkilöstölle henkilöstöpalavereissa Kokkolassa, Pietarsaareissa ja Kaustisella joulukuussa 2018 ja tammikuussa 2019. Kaustisella 10.12.2018 oli paikalla kaksi yksilövalmentajaa, yksi työvalmentaja sekä projektipäällikkö ja va. yksikön päällikkö. Kokkolassa 17.12.2018 oli paikalla kahdeksan työvalmentajaa ja 12 yksilövalmentajaa sekä toimitusjohtaja ja palvelu- ja laatupäällikkö. 23.1.2018 Pietarsaaren henkilöstöpalaverissa oli paikalla kaksi työvalmentajaa, viisi yksilövalmentajaa ja yksikön päällikkö. Kaikissa tapaamisissa korostin vastaajien anonymiteettiä ja sitä, että omassa osaamisessa kannattaa olla realistinen ja tärkeää on se, että mitä osaamista työntekijä tarvitsee tulevaisuudessa ja miten sitä voidaan organisaatiossa yhdessä kehittää.

Ohjausryhmä kokoontui 27.12.2018 tarkastelemaan aiemmassa osaamiskartoituksessa käytettyjä kysymyksiä. Vuonna 2013 tehdyssä kyselyssä kysymyksiä oli työvalmentajille 81 ja yksilövalmentajille 65. Olin kirjoittanut kaikki yksilö- ja työvalmentajille suunnatut kysymykset puhtaaksi paperiliuskoille, jotta niitä olisi helpompi käsitellä uutta kyselyä laadittaessa. Tapaamiseen olin laatinut paperiarkit, joihin yhteen oli nimetty Kokkotyö-säätiön arvot ja visio sekä tulostettu Kokkotyö-säätiön toimintasuunnitelma 2019. Lisäksi ennakkoon olin laatinut neljä paperiarkkia, joihin olin kirjoittanut otsikoiksi strategiset tavoitteet, jotka olivat ammatillinen osaaminen, ketterä kumppani, vaikuttava valmentaja ja hyvä toimija toimintasuunnitelma 2019 mukaisesti. Strategisten tavoitteiden vieressä oli tyhjät paperiarkit, joissa oli osiot yksilö- ja työvalmentajalle, joihin sovitut kysymykset aseteltiin. Strategiset tavoitteet avasin keskustelun pohjalta niin, että ammatillinen osaaminen on yksilö- ja työvalmentajien ydinosamista, ketterä kumppanuus yhteistyöosaamista, vaikuttava valmentaja valmennuksen ja osaamisen kehittämistä sekä hyvä toimija on toimintaympäristöosaamista.

Tapaamisen aluksi käytiin läpi visio, arvot sekä toimintasuunnitelma sekä muut ohjeet, jotta ryhmä pääsi aiheeseen sisälle. Toimitusjohtaja ja palvelu- ja laatupäällikkö kävivät läpi yksilövalmentajille suunnattuja kysymyksiä. He keskustelivat keskenään, mitä kysymyksiä kannattaa jättää pois ja mitä ehdottomasti pitää uudessa kyselyssä oli mukana. Työvalmentaja kävi vuorostaan läpi työvalmentajille suunnattuja paperiliuskoja ja poisti kysymyksiä yhdessä toisten kanssa keskustelleen. Lopuksi käytiin läpi kaikki strategiset tavoitteet ja niiden alle laaditut kysymykset yksilö- ja työvalmentajille. Joitakin kysymyksiä täsmennettiin ja edelleen joitakin kysymyksiä jätettiin pois. Päädyttiin siihen, että kaikissa strategisissa tavoitteissa on sekä yhteisiä kysymyksiä että yksilö- tai työvalmentajalle erikseen suunnattuja kysymyksiä. Kyselyyn laadittiin kaksi taustakysymystä lähinnä koulutustaustasta sekä kaksi avointa kysymystä, jotka käsitelivät palautetta osaamiskartoituskyselystä sekä ajatuksia siitä, mitä osaamista tulisi vielä huomioida tulevaisuudessa, joita tässä kyselyssä ei oltu huomioitu. Yksilövalmentajille laadittiin 55 kysymystä ja työvalmentajille 58.

Laadin Webropol-työkalun avulla kysymykset yksilö- ja työvalmentajalle joulukuu – tammikuu 2019 vaihteessa. Kyselylomakkeet testasin 7.1 ja 8.1.2019 yksilö- ja työvalmentajan toimesta ja tein joitakin täsmennyksiä kysymyksiin. He vastasivat sattumanvaraisesti kysymyksiin eivätkä vastanneet aidosti oman osaamisen perusteella. Tarkoituksena oli saada teknisesti ja sisällöllisesti kysely toimimaan oikein. 17.1.2019 tapaamisella kävin palvelu- ja laatupäällikön kanssa kysymykset vielä kerran läpi ja tehtiin yhdessä joitakin täsmennyksiä ja tarkistuksia kysymyksiin. Tällöin sovittiin myös kyselyn suorittamisajankohta ajalle 24.1.–31.1.2019.

Osaamiskartoituksen osaamistasoina käytettiin Leenamaija Otalan Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetuun teoksen 2008 osaamistasoja. Osaamistasot olivat 1–5, joilla kuvataan sisällöltään erilaisia osaamistasoja, joiden perusteella osaamista arvioidaan. (Ojala 2008, 124–125.) Osaamistasoja mitattiin tasomittariston mukaan. (TAULUKKO 1.)

TAULUKKO 1. Osaamisen tasot (mukaiillen Ojala 2008, 124–125)

1 = Vasta-alkajalla on teoreettista, mutta se ei sitoudu käytäntöön. Hän toimii faktojen ja tehtävälisterien avulla ja yrittää muistaa asian. Opitut asiat ovat hänelle irrallisia eivätkä ne muodosta hänelle yhtä kokonaisuutta.
2 = Edistyneillä on kokemuksen ja tiedon kautta kokemusta asiasta. Hän osaa soveltaa käytännössä opittuja sääntöjä ja pystyy itsenäisesti suorittamaan yksinkertaisia tehtäviä. Edistynejä tarvitsee apua monimutkaisen asian ratkaisemisessa.

(jatkuu)

TAULUKKO 1. (jatkuu)

3 = Osaaja selviytyy itsenäisesti tehtävistä ja uusista tilanteista. Säännöt eivät ohjaa pelkästään toimintaa vaan hän pystyy hyödyntämään hiljaista tietoa. Osaaja voi toimia tason 1 ja 2 opastajana.
4 = Taitaja näkee asian kokonaisuutena pitkäaikaisten tavoitteiden valossa. Hänellä on paljon hiljaista tietoa, jolla hän osaa ratkaista ongelman ja järjestää asian tärkeysjärjestykseen. Hän osaa uudistaa ja kehittää toimintaa.
5 = Ekspertti on osaamisalueen huippuosaaja. Hän on arvostettu asiantuntijana ja osaa suodattaa ongelmatilanteessa oleellisimman hiljaisen tiedon avulla. Hän analysoi sitä, mitä hän tekee ja osaaminen on intuitiivista. Osaaminen kehittyy koko ajan muiden alan asiantuntijoiden kanssa.

5.2 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisprosessi

Osaamiskartoituskyselyn tulokset esittelin Kokkotyö-säätiön valmennushenkilöstölle 13.3.2019 Kokkolassa. Paikalla oli yhdeksän yksilövalmentajaa, viisi työvalmentajaa, toimitusjohtaja, palvelu- ja laatu-päällikkö, toimiston sihteeri ja opiskelija. Kaustisella osaamiskartoituskyselyn tulokset esittelin 16.4.2019. Tällöin paikalla oli kaksi työvalmentajaa ja talous- ja hallintopäällikkö. Pietarsaareissa osaamiskartoituskyselyn tulokset esittelin 17.4.2019. Paikalla oli kolme työvalmentajaa, neljä yksilövalmentajaa ja yksikön päällikkö.

Opinnäytetyön kehittämisosuudessa osaamisen kehittämissuunnitelma laadittiin tutkimustuloksissa esiin nousseiden tulosten pohjalta. Tutkimustuloksissa nousseita osaamisen kehittämisalueita tarkasteltiin neljän hengen ohjausryhmässä 19.3.2019. Toimitusjohtajan, palvelu- ja laatu-päällikön, työvalmentajan lisäksi yksilövalmentaja kutsuttiin laatimaan kehittämissuunnitelmaa. Ohjausryhmälle olin viikkoa aiemmin lähettänyt osaamiskartoituksen tulokset (Power point-esitys ja kaikki kysymykset, vastaukset ja osaamisen kuilut-tiedosto), kehittämissuunnitelma-lomakemalli ja tyypillisiä osaamisen kehittämiseen liittyviä menetelmiä-lomake. Näin ryhmälle annettiin mahdollisuus ennakkoon aikaa tutustua tuloksiin ja aloittaa prosessi kehittämissuunnitelman tekoa varten. Kaikki ohjausryhmän jäsenet olivat kuulleet jo aiemmin osaamiskartoituskyselyn tulokset edellisellä viikolla. Tuolloin oli jo aloitettu yhdessä henkilöstön kanssa keskustelu osaamisen kehittämisestä Kokkotyö-säätiöllä osaamiskartoituskyselyn tulosten pohjalta.

Varsinaisella ohjausryhmätapaamisella 19.3.2019 kertasin osaamiskartoituksessa nousseet kehittämistarpeet valmennushenkilöstön ydinosaamisesta, yhteistyöosaamisesta, valmennuksen ja osaamisen kehittamisestä ja toimintaympäristöosaamisesta. Mainitsin lisäksi, että ohjausryhmä sai nostaa jonkin muun osaamisalueen kehittämistarpeen kehittämissuunnitelmaan, jos he katsoivat sen yhdessä tärkeäksi nostaa.

Kehittämissuunnitelman pohjana ja osaamisen kehittämisen menetelminä hyödynnettiin Hätösen (2011) laatimaa Osaamisenkartoituksesta kehittämiseen II olevaa teosta. Olin laatinut paperiarkit, joihin olin kirjannut valmiiksi kehittämissuunnitelma-lomakkeessa olleet otsikot (kehitettävät osaamisalueet, kehittämiseen osallistuvat henkilöt, osaaminen (nykyinen ja tavoitetaso), kehittämismenetelmät, aikataulu sekä seurantavastuu. Kerroin, että tapaamiseen oli varattu kaksi tuntia aikaa ja itse toimin kirjurina.

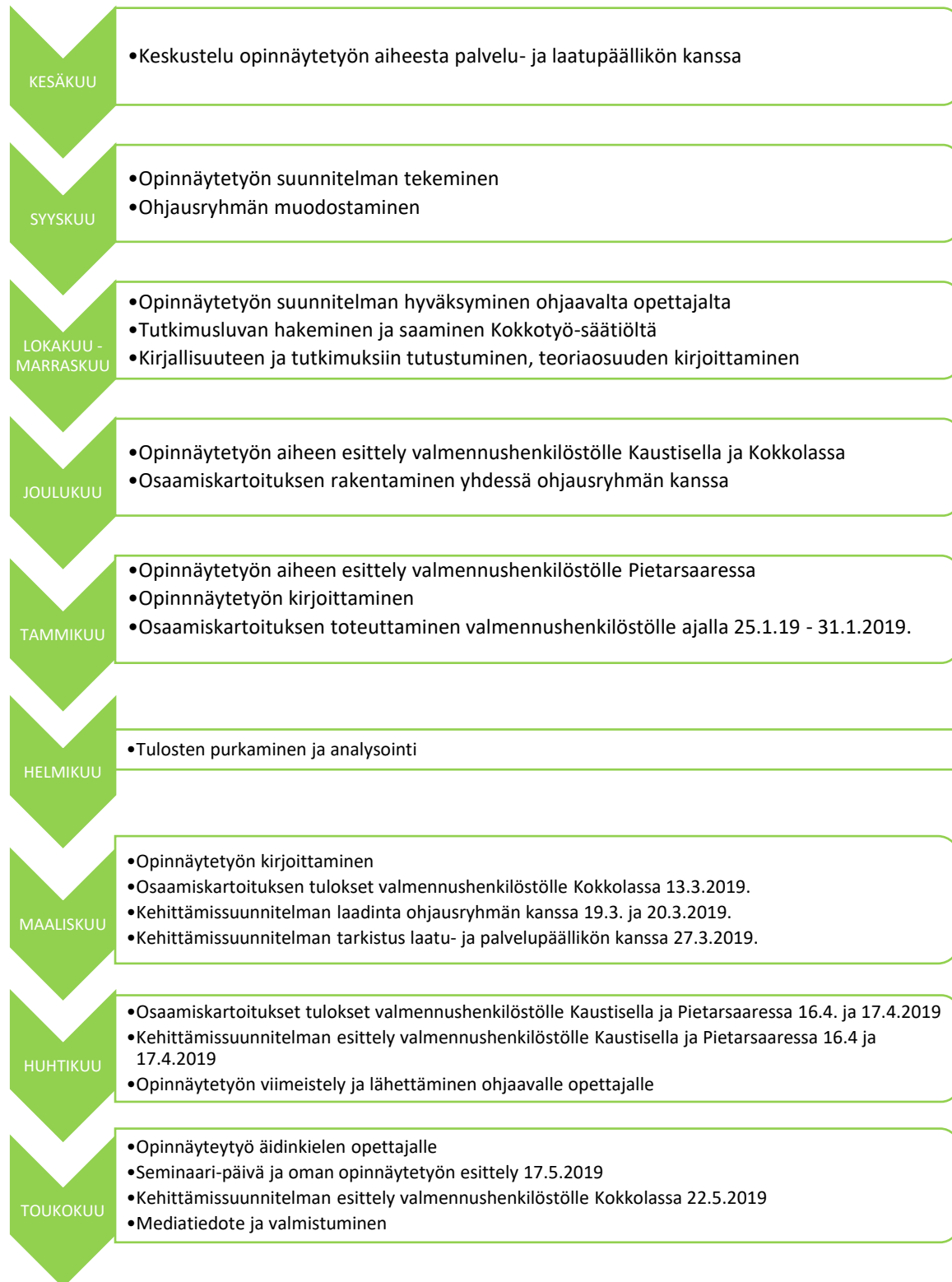
Ohjausryhmän työskentely perustui aivoriihimenetelmään. Kahden tunnin aikana jokaiselle kehitettävälle osaamisalueelle sovittiin kehittämiseen osallistuvat henkilöt ja tavoitetasot. Vapaan keskustelun pohjalta kirjasin sovitut osaamisalueet ja tavoitteet lomakepohjalle. Tämän jälkeen ideoitiin kunkin osaamisalueen kehittämismenetelmä. Jokainen jäsen mietti hänen mielestään parhaimman menetelmän ja kertoi sen vuorotellen ryhmälle. Ryhmä päätti lopuksi, minkä menetelmän he valitsivat. ja kirjurina kirjoitin sen ylös. Ohjausryhmän jäsenillä oli mahdollista menetelmää valittaessa hyödyntää pöydällä olevaa osaamisen kehittämiseen käytettäviä vaihtoehtomalleja. Menetelmien valinnan jälkeen ryhmä sopi osaamisalueittain aikataulusta ja seuranta-vastuuhenkilöistä kehittämissuunnitelmassa. Lopuksi kerroin ohjausryhmälle jatko suunnitelmasta, johon liittyi valmiin kehittämissuunnitelman esittely koko henkilöstölle kevään 2019 aikana. Lisäksi kiitin osallistujia yhteistyöstä.

Toimitusjohtaja oli estynyt varsinaisena päivänä osallistumisesta kehittämissuunnitelman laadintaan, niinpä hänen kanssaan käytiin kahdestaan läpi kehittämissuunnitelman tekeminen vaihe vaiheelta. Tapaaminen järjestyi seuraavalle päivälle 20.3.2019. Kehittämissuunnitelmaan tehtiin joitakin täsmennyksiä hänen toimestaan ja lopullisesti päätettiin, että kehittämissuunnitelma laaditaan vuosille 2019 ja 2020. Ohjausryhmä tapaamisen jälkeen laadin aivoriihityöskentelyn pohjalta valmennushenkilöstön kehittämissuunnitelman (LIITE 2). Valmis kehittämissuunnitelma käytiin vielä kertaalleen läpi 28.3.2019 laatu- ja palvelupäällikön kanssa, jotta yhteisesti sovitut osaamisalueet ja kehittämismenetelmät olivat sovitun näköisiä. Tapaamisella sovittiin myös se, että valmennushenkilöstön kehittämissuunnitelma vuosille 2019–2020 esitellään yksilö- ja työvalmentajille huhtikuun 2019 aikana koko henkilöstölle.

Valmennushenkilöstön kehittämissuunnitelman esittelin 16.4.2019 Kaustisella ja 17.4.2019 Pietarsaaressa. Tällöin esittelin myös aiemmin mainitun osaamiskartoituskyselyn tulokset. Kokkolassa kehittämissuunnitelma esiteltiin valmennushenkilöstölle 22.5.2019. Tapaamisella paikalla oli seitsemän yksilövalmentajaa, kuusi työvalmentajaa, palvelu- ja laatupäällikkö sekä toimistusjohtaja.

5.3 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyö eteni seuraavasti suunnittelusta toteuttamiseen asti:



KUVIO 3. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

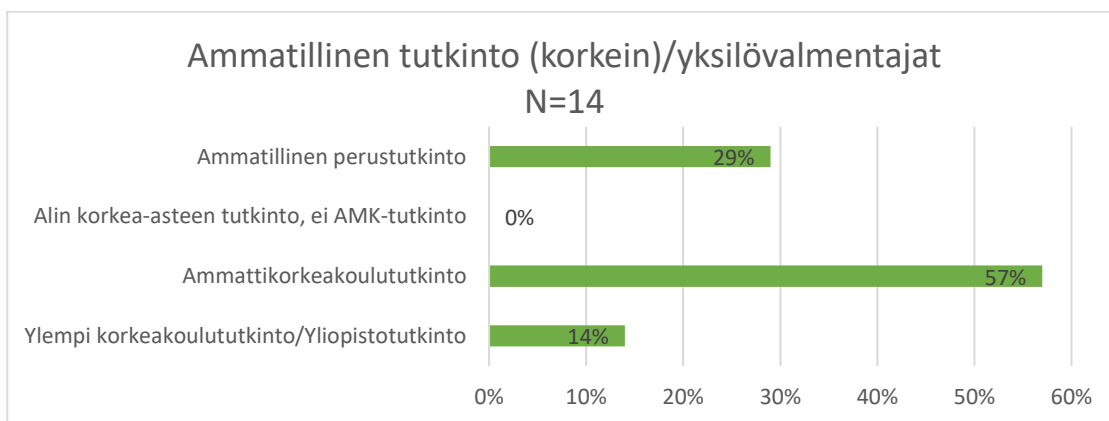
6 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kävimme läpi osaamiskartoituksen tuloksia yhdessä ohjausryhmän kanssa. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa avasin tutkimustuloksia yksilö- ja työvalmentajien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden kautta. Jotta opinnäytetyön kehittämisosuudessa tehtävää valmennushenkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmaa voitiin laatia, analysoin myös vastaajien osaamisen kuiluja ja tarkastelin myös tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista taulukoiden avulla. Tarkemmat vastaukset ja osaamisen kuilut löytyvät jokaisen kysymyksen kohdalta opinnäytetyön lopusta (LIITE 1).

Hirsjärven ym. (2014) mukaan osaamiskartoituksessa saadun aineiston analyysivaiheessa saatua tietoa tarkistetaan ja tarpeen mukaan tietoja täydennetään sekä järjestetään. Saadusta aineistosta laaditaan prosentti- ja frekvenssijakaumia, joiden avulla selitetään tutkittavaa aineistoa. (Hirsijärvi ym. 2014, 221–222.) Osaamiskartoituskysely lähetettiin 34 valmentajalle. Yksilövalmentajista 74 % (n=14) vastasi kyselyyn ja työvalmentajista 80 % (n=12), joten kyselyn tulokset olivat kattavat ja kuvaavat molemmissa ammattiryhmissä.

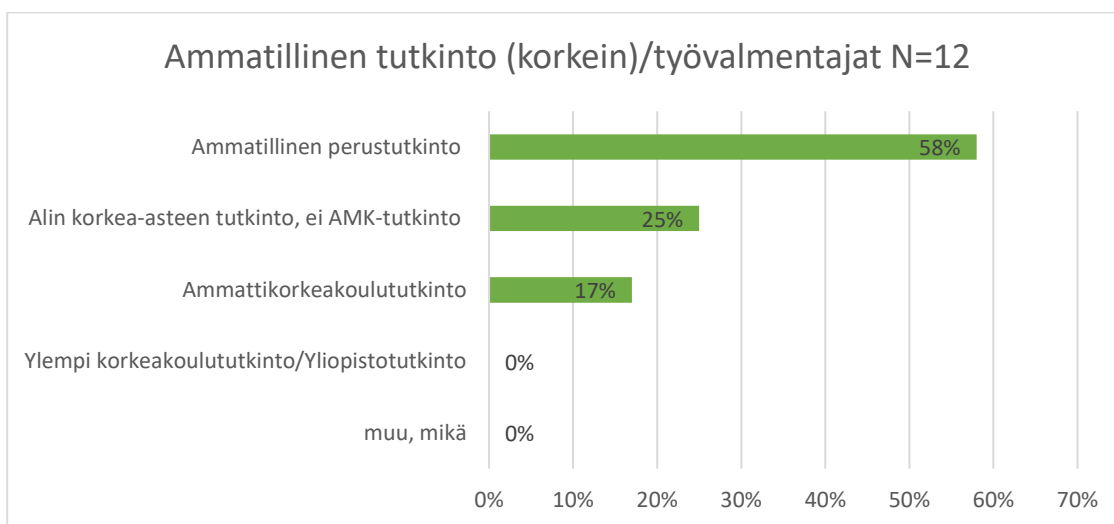
6.1 Osaamiskartoituksen taustakysymykset

Kyselyn taustakysymyksinä olivat kysymys 1. yksilö- ja työvalmentajien ammatillinen tutkinto (korkein) sekä kysymys 2. muu tutkintotasoinen koulutus. Yksilövalmentajien kyselyssä yli puolet (57 %) vastaajista oli suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon, vajaa kolmannes (29 %) ammatillisen perustutkinnon ja loput (14 %) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai yliopistotutkinnon. (KUVIO 4.)



KUVIO 4. Yksilövalmentajien ammatillinen tutkinto (korkein), N=14

Yksilövalmentajien korkeimman ammatillisen tutkinnon lisäksi vajaa kolmas osa (29 %) vastaajista oli suorittanut toisen asteen perustutkinnon, psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinnon (15 %), korkea-asteen tutkinnon (14 %) sekä ammattitutkinnon (14 %), josta ei ollut tarkempaa tietoa. Lisäksi vastaajilla oli muuta ammatillista koulutusta ammattikorkeakoulututkinto (7 %), lasten ja nuorten erityisohjaajan ammattitutkinto (7 %), päihdetyön ammattitutkinto (7 %) ja erikoisammattitutkinto (7 %), josta ei ollut tarkempaa tietoa. Tuloksista voidaan todeta, että yksilövalmentajat ovat korkeasti koulutettuja, joilla on lisäksi suoritettuna ammatti- ja erikoisammattitutkintoja, kuten mielenterveys- ja päihdetyön opintoja sekä erityisopintoja nuorten ohjaamiseen.

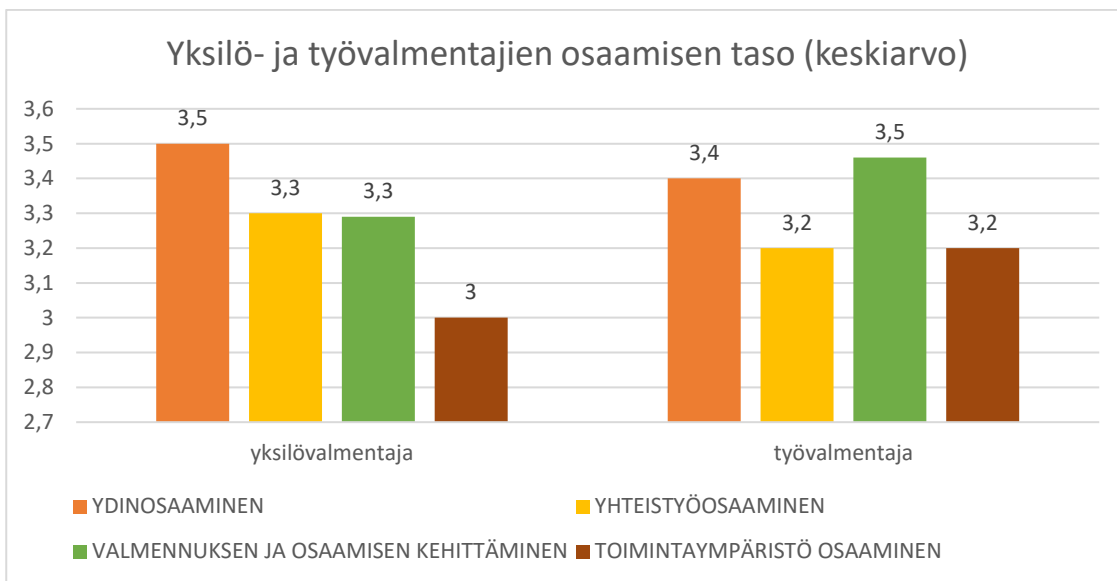


KUVIO 5. Työvalmentajien ammatillinen tutkinto (korkein), N=12

Mittaustuloksissa yli puolet työvalmentajista oli suorittanut ammatillisen perustutkinnon (58 %) ja joka neljäs (25 %) alimman korkea-asteen tutkinnon. Vajaa viidesosa (17 %) oli suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon. (KUVIO 5.)

Korkeimman ammatillisen tutkinnon lisäksi yli puolella (53 %) oli suoritettuna työvalmennuksen erikoisammattitutkinto, yli neljänneksellä (27 %) toisen asteen perustutkinto ja näiden lisäksi tuotekehityksen erikoisammattitutkinto (5 %), esimiehen erikoisammattitutkinto (5 %), opettajan pedagogiset opinnot (5 %) ja käsityöntekijän ammattitutkinto. Tutkimustuloksista voidaan todeta se, että työvalmentajat ovat kehittäneet omaa osaamista perustutkinnon lisäksi suorittamalla työvalmennuksen erikoisammattitutkinto. Myös valmennusasiakkaiden ohjaamiseen liittyvää koulutusta on työvalmentajien keskuudessa. Työvalmentajat ovat omien työosastojen esimiehiä, joten koulutusta on myös tältä saralta.

Osaaminen kuvattiin Kokkotyö-säätiöllä Ojala 2008 osaamistaso asteikon mukaisesti (TAULUKKO 1) ja kuvattiin keskiarvo lukuina. Osaamiskartoituksen tuloksien perusteella osaamisen taso ydinosaamiseen liittyvässä osaamisessa oli keskiarvona yksilövalmentajilla 3,5 ja työvalmentajilla 3,4. Osaamisen taso yhteistyöosaamisessa oli keskiarvona yksilövalmentajilla 3,3 ja työvalmentajilla 3,2. Valmennuksen ja osaamisen kehittämiseen liittyvässä osaamisessa keskiarvo oli yksilövalmentajilla 3,3 ja työvalmentajilla 3,5. Toimintaympäristö osaamisen osuudessa yksilövalmentajien keskiarvo oli 3 ja työvalmentajien puolestaan 3,2. Kaikissa osaamisalueissa oltiin osajan ja taitajan välimaastossa. (KUVIO 6.)



KUVIO 6. Yksilö- ja työvalmentajien osaamisen taso (keskiarvo)

Seuraavaksi tarkastellaan keskeisimpiä tuloksia yksilö- ja työvalmentajien osaamista vahvuuksien ja kehittämistarpeiden kautta.

6.2 Ydinosaaminen

Ydinosaamiseen liittyvässä osaamisessa keskiarvo oli yksilövalmentajien osalta 3,5 ja työvalmentajien 3,4 (LIITE 1). Ojalan 2008 osaamistasojen (TAULUKKO 1.) mukaan molempien ammattiryhmien osaamisen taso ydinosaamisessa on osajan ja taitajan välimaastossa. Yksilö- ja työvalmentajien yhteiset vahvuudet olivat kuuntelutaidossa, ihmissuhdetaidoissa ja oman perustehtävän tuntemuksessa. Näissä oltiin taitajan tasolla. Yksilövalmentajilla omia vahvuuksia olivat yksilöllisen palveluohjauksen ja val-

mennussuunnitelman hallinta. Näiden osaaminen oli lähes taitajan tasolla. Työvalmentajien omia vahvuuksia olivat valmiiden tuotteiden tai palveluita ostavien asiakkaiden palvelulupauksen sisällön tuntemus sekä yleinen tiimityöskentelyosaaminen. Näissä oltiin lähellä taitajatasoa. (TAULUKKO 2.)

TAULUKKO 2. Yksilö- ja työvalmentajien vahvuudet ydinosoamisessa

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Ydinosoaminen			
Yksilövalmentajat	keskiarvo	Työvalmentajat	keskiarvo
Nykyinen taso	Vahvuudet (pienin kuilu)	Nykyinen taso	Vahvuudet (pienin kuilu)
Kuuntelutaito, kuunteleminen osana valmennustyötä	4,2	Kuuntelutaito, kuunteleminen osana valmennustyötä	3,9
Ihmissuhdetaidot, sosiaaliset taidot, sosiaalisuus, ihmisen kohtaamistaidot	4,1	Ihmissuhdetaidot, sosiaaliset taidot, sosiaalisuus, ihmisen kohtaamistaidot	4,1
Oman perustehtävän, työn tuntemus	3,8	Oman perustehtävän, työn tuntemus	4,0
Yksilöllisen palveluohjauksen hallinta (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	3,7	Valmiita tuotteita tai palveluita ostavien asiakkaiden palvelulupauksen sisällön tuntemus (vain työvalmentajille suunnattu kysymys)	3,8
Valmennussuunnitelman laadinta	3,8	Yleinen tiimityöskentelyosaaminen	3,8

Kun tarkasteltiin sekä yksilö- että työvalmentajien kehittämistarpeita, joissa osaamisen taso oli alhaisin, nousi yhteisinä osaamisalueina keskustelutaito ruotsinkielellä, neuropsykiatristen asiakkaiden tukeminen osana valmennusta, päihdetietous, monikulttuurisuustaidot ja valmennuspalveluihin liittyvän palvelulupauksen sisällön tuntemus. Näissä osaamisalueissa osaamisen taso oli suurimmaksi osaksi edistyneen ja osaajan välimaastossa. (TAULUKKO 3.)

Yksilövalmentajilla omana kehittämistarpeena nousi oman työn suunnittelu ja tavoitteellinen toiminta, jossa osaamisen taso oli osaajan ja taitajan välimaastossa. Työvalmentajilla kehittämistarpeena nousi esille mielenterveysasiakkaan tukeminen osana valmennusta, jossa oltiin osaajatasolla. (TAULUKKO 3.)

TAULUKKO 3. Yksilö- ja työvalmentajien osaamisen kehittämistarpeet ydinosaamisessa

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Ydinosaaminen			
Yksilövalmentajat	keskiarvo	Työvalmentajat	keskiarvo
Nykyinen taso	alhaisin taso	Nykyinen taso	alhaisin taso
Keskustelutaito ruotsin kielellä	2,4	Keskustelutaito ruotsin kielellä	2,8
Neuropsykiatrisen asiakkaan tukeminen osana valmennusta	2,9	Neuropsykiatrisen asiakkaan tukeminen osana valmennusta	2,5
Päihdetietous, tietous eri päihteistä (alkoholi, huumet, lääkkeet jne.)	3,1	Päihdetietous, tietous eri päihteistä (alkoholi, huumet, lääkkeet jne.)	2,7
Monikulttuurisuustaidot, eri kulttuuritaustoihin, uskontoihin, työkuulttuuriin ym. liittyvä tietous	3,1	Monikulttuurisuustaidot, eri kulttuuritaustoihin, uskontoihin, työkuulttuuriin ym. liittyvä tietous	2,8
Valmennuspalveluihin liittyvän palvelulupauksen sisällön tuntemus	3,2	Valmennuspalveluihin liittyvän palvelulupauksen sisällön tuntemus	2,9
Oman työn suunnittelu ja tavoitteellinen toiminta (esim. toimintasuunnitelma...)	3,4	Mielenterveysasiakkaan tukeminen osana valmennusta	3,0

Kysyttäessä oman osaamisen kehittämistä tulevaisuudessa, yhteisenä kehitettävänä osaamisalueena nousi kuuntelutaidon kehittäminen osana valmennustyötä. Siinä haluttiin kehittyä lähes ekspertin tasolle. Yksilövalmentajilla nousi ydinosaamisessa kehittämisaikueiksi motivoinnin, innostamisen ja kannustamisen hallinta valmennustyössä, mielenterveysasiakkaan tukeminen, yleinen tiimityöskentelyosaaminen ja yksilövalmennuksessa käytettävien menetelmien tuntemus ja monipuolinen käyttäminen. Näissä haluttiin kehittyä lähelle ekspertin tasoa. Työvalmentajilla puolestaan haluttiin omaa osaamista tulevaisuudessa kehittää valmennusasiakkaan työssä suoriutumisen havainnointi- ja arviointitaidoissa, oman perustehtävän tuntemuksessa, oman työn suunnittelu- ja tavoitteellisessa toiminnassa sekä työvalmennuksessa käytettävien menetelmien tuntemuksessa. Näissä haluttiin kehittyä myös lähelle ekspertin tasoa. (TAULUKKO 4.)

TAULUKKO 4. Yksilö- ja työvalmentajien tavoitetaso tulevaisuudessa ydinosaamisessa

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Tavoitetaso/tulevaisuus	taso/keskiarvo	Tavoitetaso/tulevaisuus	taso/keskiarvo
Kuuntelutaito, kuunteleminen osana valmennustyötä	4,9	Kuuntelutaito, kuunteleminen osana valmennustyötä	4,7
Motivoinnin, innostamisen ja kannustamisen hallinta valmennustyössä	4,8	Valmennusasiakkaan työssä suoriutumisen havainnointi- ja arviointitaidot	4,8
Mielenterveysasiakkaan tukeminen osana valmennusta	4,6	Oman perustehtävän, työn tuntemus	4,8
Yleinen tiimityöskentelyosaaminen	4,6	Oman työn suunnittelu- ja tavoitteellinen toiminta (esim. toimintasuunnitelma...)	4,7
Yksilövalmennuksessa käytettävien menetelmien tuntemus ja monipuolinen hyödyntäminen (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	4,6	Työvalmennuksessa käytettävien menetelmien tuntemus... (vain työvalmentajille suunnattu kysymys)	4,6

6.3 Yhteistyöosaaminen

Yhteistyöhön liittyvässä osaamisessa keskiarvo oli yksilövalmentajien osalta 3,3 ja työvalmentajien osalta 3,2 (LIITE 1). Ojalan 2008 osaamistasojen (TAULUKKO 1.) mukaan molempien ammattiryhmien osaamisen taso yhteistyöosaamisessa on lähempänä osaajan kuin taitajan tasoa.

TAULUKKO 5. Yksilö- ja työvalmentajien vahvuudet yhteistyöosaamisessa

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Yhteistyöosaaminen			
Yksilövalmentaja	keskiarvo	Työvalmentajat	keskiarvo
Nykyinen taso	Vahvuudet (pienin kuilu)	Nykyinen taso	Vahvuudet (pienin kuilu)
Muutoksen sietokyky, muutostavalmius toimintaympäristön muutoksessa	3,6	Muutoksen sietokyky, muutostavalmius toimintaympäristön muutoksessa	3,7
Alueen työelämätarpeiden tuntemus osana yritysyhteistyötä	3,3	Alueen työelämätarpeiden tuntemus osana yritysyhteistyötä	3,1

Yksilö- ja työvalmentajien yhteiset vahvuudet yhteistyöosaamisessa ovat muutoksen sietokyvyssä ja alueen työelämätarpeiden tuntemuksessa. Otalan 2008 osaamistasojen (TAULUKKO 1.) mukaan molempien ammattiryhmien osaamisen taso yhteistyöosaamisessa on vahvan osaajan tasolla. Muutoksen sietokyvyssä lähempänä taitajatasoa. (TAULUKKO 5.)

Yhteiset osaamisen kehittämistarpeet nousivat strategisesti merkittävien yhteistyökumppaneiden tunnistamisessa ja hankinnassa sekä markkinointihenkisyydessä/brändäysosaamisessa, kun valmennuspalveluita tai omien tuotteiden/palveluiden esittelyä tehdään yhteistyötahoille, sidosryhmille, yrityksille ja muille yhteistyökumppaneille. Tasot ovat osaajatasolla. (TAULUKKO 6.)

TAULUKKO 6. Yksilö- ja työvalmentajien osaamisen kehittämistarpeet yhteistyöosaamisessa

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Yhteistyöosaaminen			
Yksilövalmentaja	keskiarvo	Työvalmentajat	keskiarvo
Nykyinen taso	alhaisin taso	Nykyinen taso	alhaisin taso
Strategisesti merkittävien yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja hankinta	3,1	Strategisesti merkittävien yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja hankinta	2,8
Markkinointihenkisyyttä/brändäysosaaminen valmennuspalveluiden esittelyssä yhteistyötahoille/sidosryhmille (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	3,2	Markkinointihenkisyyttä/brändäysosaaminen omien tuotteiden ja palveluiden esittelyssä yrityksille ja muille yhteistyötahoille (vain työvalmentajille suunnattu kysymys)	3,0

Kysyttäessä osaamisen kehittämistä tulevaisuudessa, yhteisinä kehitettävänä osaamisalueina nousivat molemmille ammattiryhmillä esille strategisesti merkittävien yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja hankinta sekä markkinointihenkisyys ja brändäysosaaminen. Näissä haluttiin omaa osaamista kehittää vahvan taitajan tasolle. Yksilövalmentajat puolestaan halusivat omaa osaamista kehittää alueen työelämätarpeiden tuntemuksessa. Tavoitetaso oli taitajan ja ekspertin välimaastossa. Työvalmentajat puolestaan halusivat kehittää muutoksen sietokykyä, jossa haluttiin tavoitella taitajan ja ekspertin välimaastossa olevaa tasoa. (TAULUKKO 7.)

TAULUKKO 7. Yksilö- ja työvalmentajien tavoitetaso tulevaisuudessa yhteistyöosaamisessa

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Tavoitetaso/tulevaisuus	taso/keskiarvo	Tavoitetaso/tulevaisuus	taso/keskiarvo
Strategisesti merkittävien yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja hankinta	4,4	Strategisesti merkittävien yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja hankinta	4,1
Markkinointihenki- syys/brändäysosaaminen valmennuspalveluiden esittelyssä yhteistyötahoille/sidosryhmille (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	4,3	Markkinointihenki- syys/brändäysosaaminen omien tuotteiden ja palveluiden esittelyssä yrityksille ja muille yhteistyötahoille (vain työvalmentajille suunnattu kysymys)	4,2
Alueen työelämätarpeiden tuntemus osana yritysyhteistyötä	4,4	Muutoksen sietokyky, muutosvalmius toimintaympäristön muutoksessa	4,5

6.4 Valmennuksen ja osaamisen kehittäminen

Valmennuksen ja osaamisen kehittämisessä osaamisen taso oli yksilövalmentajien osalta 3,3 ja työvalmentajien osalta 3,5 (LIITE 1). Otalan 2008 osaamistasojen (TAULUKKO 1.) mukaan molempien ammattiryhmien osaamisen taso valmennuksen ja osaamisen kehittämisessä yksilövalmentajilla on lähempänä osaajatason ja työvalmentajien osalta osaajan ja taitajan välimaastossa.

TAULUKKO 8. Yksilö- ja työvalmentajien vahvuudet valmennuksen ja osaamisen kehittämisessä

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Valmennuksen ja osaamisen kehittäminen			
Yksilövalmentajat	keskiarvo	Työvalmentajat	keskiarvo
Nykyinen taso	Vahvuudet (pienin kuilu)	Nykyinen taso	Vahvuudet (pienin kuilu)
Oma-aloitteisuus, itsenäinen työskentely, omatoimisuus, itseohjautuvuus	4,1	Oma-aloitteisuus, itsenäinen työskentely, omatoimisuus, itseohjautuvuus	4,3
Yksilöohjaustaidot, yksilön tukeminen (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	3,9	Organisointi- ja järjestelytaidot, suunnitelmallinen toimintapa	4,1
Elämänhallintavalmiuksien kehittämistäidoit ja syrjäytymisen ehkäisyyn liittyvä osaaminen (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	3,8	Valmentautujan taitojen parantamiseen liittyvä osaaminen (vain työvalmentajille suunnattu kysymys)	3,8
Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, itsensä kehittämishalu, ajan tasalla pysyminen	3,7	Yhteistyöosaaminen eri työosastojen välillä, synergia-ajattelu (vain työvalmentajille suunnattu kysymys)	3,7
Kehittävä työote, oman työn ja työtoiminnan kehittäminen omalta osalta	3,6	Tuotteen tai palvelun työllistämiseen liittyvä tietous (työprosessien jakaminen eri työvaiheisiin) (vain työvalmentajille suunnattu kysymys)	3,7

Yksilö- ja työvalmentajien yhteinen vahvuus valmennuksen ja osaamisen kehittämisessä oli oma-aloitteisuus ja itsenäinen työskentely, jossa osaaminen on taitajan tasolla. Yksilövalmentajien vahvuudet olivat yksilöohjaustaidoissa, elämänhallintavalmiuksien kehittämistäidoissa, ammattitaidon ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä kehittävässä työotteessa. Näissä taso oli lähellä taitajan tasoa. Työvalmentajien vahvuudet olivat organisointi- ja järjestelytaidoissa, valmentautujien taitojen parantamiseen liittyvässä osaamisessa, yhteistyöosaamisessa eri työosastojen välillä sekä tuotteen tai palvelun työllistämiseen liittyvässä tietoudessa. Näissä tasot olivat myös lähempänä taitajan tasoa kuin osaajan tasoa. (TAULUKKO 8.)

Yhteiset kehittämistarpeet löytyvät opinnollistamiseen liittyvässä osaamisessa, etävalmennuksessa, valmennuspalveluiden laadun arvioinnissa ja laatuvaatimusten tuntemuksessa. Myös sosiaalisen median

hyödyntämisessä omassa työssä ja sisältömarkkinoinnissa kehittämistarvetta on molemmissa ammattiryhmissä. Osaamistasot ovat edistyneen ja osaajan välimaastossa. (TAULUKKO 9.)

TAULUKKO 9. Yksilö- ja työvalmentajien osaamisen kehittämistarpeet valmennuksen ja osaamisen kehittämisessä

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Valmennuksen ja osaamien kehittäminen			
Yksilövalmentajat	keskiarvo	Työvalmentajat	keskiarvo
Nykyinen taso	alhaisin taso	Nykyinen taso	alhaisin taso
Opinnollistamiseen liittyvä osaaminen	2,3	Opinnollistamiseen liittyvä osaaminen	3,0
Etävalmennus	2,6	Etävalmennus	2,6
Valmennuspalvelujen laadun arviointi ja laatuvaatimusten tuntemus	2,9	Valmennuspalvelujen laadun arviointi ja laatuvaatimusten tuntemus	3,0
Sosiaalisen median hyödyntäminen omassa työssä ja sisältömarkkinoinnissa	3,0	Sosiaalisen median hyödyntäminen omassa työssä ja sisältömarkkinoinnissa	2,9
Rekrytointiosaaminen, henkilöstön palkkaukseen liittyvä osaaminen	2,6	Työpaikkojen hankinta osana yritys yhteistyötä	2,8

Kun kysyttiin oman osaamisen kehittämistä tulevaisuudessa yhteisinä osaamisalueina, esiintyivät molemmilla ammattiryhmillä oma-aloitteisuus ja valmennusprosessin hallinta. Näissä haluttiin kehittyä lähelle ekspertin tasoa. Pelkästään yksilövalmentajilla omaa osaamista halutaan edelleen kehittää yksilöohjaustaidoissa, elämänhallintavalmiuksien kehittämisessä ja syrjäytymisen ehkäisyssä. Osaajatasona halutaan kehittyä vahvan taitajan tasolle. Työvalmentajat haluavat omaa osaamista kehittää lähelle ekspertin tasoa ammattitaidon ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä oman ammattialan alakohtaisessa asiantuntemuksessa. (TAULUKKO 10.)

TAULUKKO 10. Yksilö- ja työvalmentajien tavoitetaso tulevaisuudessa valmennuksen ja osaamisen kehittämisessä

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Tavoitetaso/tulevaisuus	taso/keskiarvo	Tavoitetaso/tulevasuus	taso/keskiarvo
Oma-aloitteisuus, itsenäinen työskentely, omatoimisuus, itseohjautuvuus	4,7	Oma-aloitteisuus, itsenäinen työskentely, omatoimisuus, itseohjautuvuus	4,8
Valmennusprosessien hallinta	4,4	Valmennusprosessien hallinta	4,7
Yksilöohjaustaidot, yksilön tukeminen (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	4,7	Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen...	4,8
Elämähallintavalmiuksien kehittämistäidot ja syrjäytymiseen ehkäisyyn liittyvä... (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	4,5	Oman ammattialan laaja-alainen substanssi-osaaminen...	4,7

6.5 Toimintaympäristöosaaminen

Toimintaympäristöosaamiseen liittyvässä osaamisessa yksilövalmentajien keskiarvo oli 3.0 ja työvalmentajien 3,2 (LIITE 1). Ojala 2008 osaamistasojen (TAULUKKO 1.) mukaan molempien ammattiryhmien osaamisen taso toimintaympäristöosaamisessa yksilövalmentajien osalta on osaajatasolla ja vastaavasti työvalmentajien osalta yli osaajatason.

Yksilövalmentajien vahvuudet toimintaympäristöosaamisessa, joissa oli pienin kuilu tavoitetasoon, olivat oman organisaation palveluiden ja niiden sisällön tuntemuksessa ja toimialan kehityksessä ja seuraamisessa. Näissä oltiin yli osaajatason. Puolestaan työvalmentajien keskuudessa omien tuotteiden ja palveluiden tuotteistamiseen liittyvässä osaamisessa ja osto- ja hankintatoimintaosaamisessa oltiin myös yli osaajatason. (TAULUKKO 11.)

TAULUKKO 11. Yksilö- ja työvalmentajien vahvuudet toimintaympäristöosaamisessa

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Toimintaympäristö osaaminen			
Yksilövalmentajat	keskiarvo	Työvalmentajat	keskiarvo
Nykyinen taso	Vahvuudet (pienin kuilu)	Nykyinen taso	Vahvuudet (pienin kuilu)
Oman organisaation palveluiden ja niiden sisällön tuntemus	3,2	Oman tuotteet tai palvelun tuotteistamiseen liittyvä osaaminen (vain työvalmentajille suunnattu kysymys)	3,4
Toimialan kehityksen seuraaminen ja kehityksessä mukana pysyminen. Kokkotyö-säätiö toimii koulutus-, työllisyys-, nuoriso- ja sosiaali- ja terveyspalveluiden monialaisella yhteistyön toimialalla	3,1	Osto- ja hankintatoimintaosaaminen, käyttö ja hallinta (vain työvalmentajille suunnattu kysymys)	3,3

Kun tarkasteltiin alhaisinta osaamisen tasoa toimintaympäristöosaamisessa, niin yksilövalmentajilla osaaminen oli alle osaajatason projekti- ja hankeosaamisessa ja valmennuspalveluiden tuotteistamiseen liittyvässä osaamisessa. Työvalmentajien alhaisimmat osaamisen tasot löytyivät toimialan kehityksen seuraamisesta ja kehityksessä mukana pysymisestä. Tässä oltiin alle osaajatason. Myös oman organisaation palveluiden ja niiden tuntemuksessa oltiin osaajatason. (TAULUKKO 12.)

TAULUKKO 12. Yksilö- ja työvalmentajien osaamisen kehittämistarpeet toimintaympäristöosaamisessa

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Toimintaympäristöosaaminen			
Yksilövalmentajat	keskiarvo	Työvalmentajat	keskiarvo
Nykyinen taso	alhaisin taso	Nykyinen taso	alhaisin taso
Projekti- ja hankeosaaminen ja siihen liittyvän toiminnan tuntemus ja hallinta (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	2,7	Toimialan kehityksen seuraaminen ja kehityksessä mukana pysyminen...	2,9
Valmennuspalvelujen tuotteistamiseen liittyvä osaaminen (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	2,9	Oman organisaation palveluiden ja niiden sisällön tuntemus	3,1

TAULUKKO 13. Yksilö- ja työvalmentajien tavoitetaso tulevaisuudessa toimintaympäristöosaamisessa

Osaamistasot: 1= vasta-alkaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, 4=taitaja, 5=ekspertti			
Tavoitetaso/tulevaisuus	taso/keskiarvo	Tavoitetaso/tulevaisuus	taso/keskiarvo
Oman organisaation palveluiden ja niiden sisällön tuntemus	4,2	Oman organisaation palveluiden ja niiden sisällön tuntemus	4,3
Toimialan kehityksen seuraaminen ja kehityksessä mukana pysyminen...	3,9	Toimialan kehityksen seuraaminen ja kehityksessä mukana pysyminen...	4,3
Valmennuspalveluiden tuotteistamiseen liittyvä osaaminen (vain yksilövalmentajille suunnattu kysymys)	3,9	Oman tuotteen tai palvelun tuotteistamiseen liittyvä osaaminen (vain työvalmentajille suunnattu kysymys)	4,6

Kun kysyttiin oman osaamisen kehittämistä toimintaympäristöosaamisessa tulevaisuudessa, nousi yhteisinä osaamisaloina oman organisaation palveluiden ja niiden sisällön tuntemus. Tässä haluttiin kehittyä yli taitajatason. Myös toimialan kehityksen seuraamisessa ja kehityksessä haluttiin olla taitajatason

molemmin puolin. Yksilövalmentajat halusivat omaa osaamista kehittää valmennuspalveluiden tuotteistamiseen liittyvässä osaamisessa lähelle taitajatasoa. Työvalmentajat puolestaan haluavat omaa osaamista kehittää oman tuotteen tai palvelun tuotteistamiseen liittyvässä osaamisessa lähes ekspertin tasoa. (TAULUKKO 13.)

6.6 Osaamiskartoituskyselyn avokysymykset yksilö- ja työvalmentajille

Avoimien kysymysten tavoitteena oli saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajattiin vain vähän. Avoimet kysymykset analysoin myös numeraalisesti. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin jotain muuta huomioitavaa liittyessä osaamiseen, jota organisaation tulee ottaa huomioon tulevaisuudessa.

Avoimin kysymyksiin saatiin yksilövalmentajilta viisi vastausta ja työvalmentajilta yksi. Yksilövalmentajien vastauksissa korostui se, että osaamista syntyy muuallakin kuin koulun penkillä. Lisäksi vastauksissa nousi tarve saada osaajia, jotka osaavat markkinoida, brändätä ja ovat viestinnän ammattilaisia sosiaalialan osaajien lisäksi. Organisaatiossa yhden vastaajan mielestä tarvitaan menetelmälähtöistä koulutusta ja ohjausta valmentautujien motivaatioon ja motivoitumiseen liittyvissä asioissa. Lisäksi vastauksissa korostui jatkossakin tapahtuva lisäkouluttautumiseen kannustaminen ja sen mahdollistamisen. Työvalmentajan vastauksessa korostui se, että kaikki toimijat (valmentajat, valmentautajat ja sidosryhmät) ovat erilaisia ja määrätty kaava ei sovi kaikille. Tarvitaan joustavia menetelmiä.

Kysyttäessä palautetta itse osaamiskartoituksesta yksilövalmentajien kuudessa vastauksessa korostuivat mielenkiinto ja ymmärrettävyys kysymyksiin vastattaessa. Toisaalta osaan kysymyksistä tuntui vaikealta vastata suoralta kädeltä, vaan vastausvaihtoehdon valinta vaati aikaa ja pohdiskelua pitempään kuin 15 minuuttia. Yksi vastaaja totesi, että osaamiskartoituksen tuloksia tulee prosessoida pienempinä osakokonaisuuksina esimerkiksi yksilövalmentajien yhteisissä tapaamisissa. Lisäksi vastauksissa nostettiin esille itsearviointin vaikeus ja toisaalta sen helppous. Työvalmentajan palaute oli laatia osaamiskartoituksen pohjalta ohjekirja, joka ohjaa toimintaa tulevaisuudessa. Toisessa vastauksessa todettiin joka päivä opittavan uutta.

6.7 Kokkotyö-säätiön valmennushenkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma

Osaamiskartoituksen ja ohjausryhmän työskentelyn pohjalta syntyi opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti valmennushenkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma (LIITE 2). Kokkotyö-säätiön osaamisen kehittämissuunnitelman seurantavastuu on jaettu hallitukselle, johtoryhmän jäsenille sekä palveluvastaville. Kehittämissuunnitelma pyrittiin tekemään mahdollisimman konkreettiseksi. Kehittämissuunnitelman pohjana käytin Hätösen 2011 teoksessa olevaa yksikön tai ryhmän kehittämissuunnitelmaa.

Hätösen (2011) ryhmälle suunnatussa kehittämissuunnitelmassa nimetään osaamisalueet, joiden osaamista kehitetään, kuka osallistuu kehittämiseen ja keitä osaamisen kehittäminen koskettaa. Lisäksi kirjataan lähtö- ja tavoitetasot kussakin valitussa osaamisalueessa. Edelleen kehittämissuunnitelmassa nimetään osaamisen kehittämiseen liittyvät menetelmät, aikataulut sekä kenellä on seurantavastuu osaamisen kehittämisessä. Hätönen (2011) tarkentaa kehittämissuunnitelman olevan linkki yksilön kehittämismotivaation ja oman työskentelyn välillä. Kehittämissuunnitelman tarkoitus on yhdistää niin yksilön kuin organisaation tavoitteet osaamisen kehittämisessä. Henkilöstön kehittäminen on jatkuvaa ja tavoitteellista toimintaa organisaation sisällä. Kehittämissuunnitelmassa on mahdollista ottaa huomioon nykyosaaminen sekä tulevaisuuden osaamisvaatimukset. (Hätönen 2011, 53–54.)

Kehittämissuunnitelman esittelin koko valmennushenkilöstölle kevään 2019 aikana. Kokkotyö-säätiön valmennushenkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma vuosille 2019–2020 on yksi työkalu esimiestyöskentelyssä osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Osa kehittämissuunnitelmassa olevia kehittämisen menetelmiä on otettu jo käyttöön organisaatiossa opinnäytetyön tekemisen aikana. Kehittämissuunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan.

7 OSAAMISEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata osaamisen nykytilaa ja tulevaisuutta osaamiskartoituksen avulla Kokkotyö-säätiön yksilö- ja työvalmentajien keskuudessa. Osaamiskartoituskyselyn tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön ydinosaamista, vahvuuksia ja kehitettäviä osaamisalueita. Opinnäytetyön tavoitteena oli sisällyttää osaamiskartoitus pysyväksi työkaluksi esimiehille osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Opinnäytetyön kehittämistyöosuudessa tavoitteena oli saada aikaan valmennushenkilöstön kehittämissuunnitelma. Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön keskeisiä tuloksia osaamiskartoituksen ja kehittämissuunnitelman näkökulmasta.

7.1 Keskeisten tulosten tarkastelua

Keskeisinä tuloksina voidaan todeta osaamiskartoituksen tuloksissa se, että Kokkotyö-säätiön henkilöstön osaamisen olevan Otalan 2008 osaamistasoja soveltaen keskiarvoltaan sekä yksilö- ja työvalmentajien keskuudessa 3,3, joka tarkoittaa osajatasoa (LIITE 1). Kokkotyö-säätiön toimintasuunnitelmassa (2019) osaaminen on nimetty neljän strategisen tavoitteen mukaisesti. Ammatillinen osaaminen on ydinosaamista, ketterä kumppani on yhteistyöosaamista, vaikuttava valmentaja on valmennuksen ja osaamisen kehittämistä sekä hyvä toimija on toimintaympäristö osaamista. Näitä käsitteitä käytetään tarkasteltaessa osaamiskartoituskyselyn tuloksia.

Korkein osaaminen on ammatillisessa osaamisessa (ydinosaaminen), jossa osaaminen oli yksilövalmentajilla keskiarvona 3,5 ja työvalmentajilla keskiarvona 3,4. Tämä tarkoittaa osaamistasona vahvaa osajatasoa. Sekä yksilö- että työvalmentajien suurimmat vahvuudet olivat kuuntelutaidossa, ihmissuhdetaidoissa ja sosiaalisessa taidoissa sekä oman perustehtävän tuntemuksessa, lukujen ollessa keskiarvoltaan 3,8–4,2 välillä, tarkoittaen taitajan tasoa Otalan 2008 osaamistasona. Yksilö- ja työvalmentajien keskeistä valmennustyötä on kohdata, tukea ja kuunnella valmennusasiakkaita ja heidän tarpeitaan työpaikaympäristössä.

Kun osaamiskartoituksessa tarkasteltiin pelkästään yksilövalmentajien korkeinta osaamista ammatillisessa osaamisessa, vahvuudeksi nousivat yksilöllisten palveluohjauksien hallinta sekä valmennussuunnitelman laadinta osana valmennustyötä. Keskiarvot olivat 3,7 ja 3,8, jotka tarkoittavat lähes taitajatasoa. Huumosen (2014) mukaan yksilövalmentajien keskeistä työtä ovat säännölliset yksilökeskustelut valmennusasiakkaiden kanssa, tehdä verkostotyötä asiakkaan verkostoissa ja tarvittaessa ohjata asiakas muihin palveluihin. Yksilövalmentaja asettaa yhdessä asiakkaan ja työvalmentajan kanssa valmennukselle tavoitteita, joista tehdään kirjallinen valmennussuunnitelma. Valmennuksen seuranta ja arviointi on osa yksilövalmentajan työtä. (Huumonen 2014, 23–24.)

Työvalmentajilla omat vahvuudet ammatillisessa osaamisessa olivat tiimityöskentelyosaamisessa ja palvelulupauksen sisällön tuntemuksessa valmiita tuotteita tai palveluita ostaville asiakkaille. Keskiarvo oli molemmissa 3,8, joka tarkoittaa lähes taitajatasoa. Huumonen (2014) toteaa työvalmentajan työssä korostuvan yhteistyön sekä yksilövalmentajien ja muiden työvalmentajien kesken. Toisaalta työvalmentaja tukee valmennusasiakkaan työssä suoriutumista omalta osalta, mutta samalla työvalmentaja työpajan esimiehenä hankkii erilaisia työtoimeksiantoja yrityksiltä ja yksityisiltä asiakkailta. (Huumonen 2014, 24.) Tarkoitus on, että valmennusasiakkaiden tekemät työtehtävät ovat aitoja työelämän työtehtäviä. Tällöin voidaan arvioida valmennusasiakkaan työ- ja toimintakykyä aidoissa työtehtävissä. Työvalmentajat hyödyntävät myös muiden työvalmentajien osaamista ja tekevät yhteistyötä, jotta saatu toimeksianto saadaan tehtyä sovitussa ajassa. Työvalmentajat tapaavat säännöllisesti ja käyvät läpi työsuorituksia sekä tarvittaessa auttavat toisiaan.

Kun tarkasteltiin alhaisinta tasoa ammatillisessa osaamisessa, niin yhteisiä kehittämistarpeita yksilö- ja työvalmentajilla olivat keskustelutaito ruotsin kielellä, neuropsykiatristen asiakkaiden tukeminen, päihdetietous sekä monikulttuurisuuteen liittyvät taidot. Näissä keskiarvot olivat välillä 2,4–3,1. Otalan 2008 osaajatasoon mukaan osaaminen on edistyneen ja osaajan tasoilla. Myös erilaisiin valmennuspalveluihin liittyvän palvelulupauksen sisällön tuntemus molemmilla ammattiryhmillä olivat välillä 2,9–3,2, ollen osaajatasolla. Valmennusasiakkailta voi olla neuropsykiatrisia haasteita, ovat päihdeongelmaisia, tai he tulevat erilaisista kulttuuritaustoista ja osa puhuu äidinkielenään ruotsin kieltä. Näiden erilaiset yhdistelmät haastavat yksilö- ja työvalmentajien osaamista kohdata ja tukea valmennusasiakkaita. Lisäksi työvalmentajien keskuudessa mielenterveysasiakkaiden tukeminen osana valmennusta näkyi alhaisena tasona, ollen 3,0. Molemmissa ammattiryhmissä näkyi myös se, että erilaisten valmennuspalveluiden sisällöt eivät ole osaamisen näkökulmasta riittävällä tasolla. Tasot liikkuvat 2,9–3,2 välillä, ollen osaajatasolla. Kokkotyö-säätiöllä on valmennuspalveluita, joiden sisältöä ei tunneta riittävästi kaikkien yksilö- ja työvalmentajien keskuudessa (LIITE 1).

Vaikka kuuntelutaito oli yksilö- ja työvalmentajilla nykytasolla taitajan tasolla, haluttiin omaa osaamista tulevaisuudessa kehittää lähes ekspertin tasolle, keskiarvojen ollessa yksilövalmentajien kohdalla 4,9 ja työvalmentajien kohdalla 4,7. Osaamiskartoituksessa nousi esille myös se, että yksilö- ja työvalmentajien käytössä olevia valmennusmenetelmiä haluttiin omassa osaamisessa kehittää vahvan taitajan tasolle, keskiarvon ollessa molemmilla ammattiryhmillä 4,6 (LIITE 1).

Ammatilliseen osaamiseen liittyvissä osaamisalueissa ohjausryhmä nosti yhteisiksi yksilö- ja työvalmentajien kehitettäviksi osaamisalueiksi yksilö- ja työvalmennuksessa käytettävien valmennusmenetelmien tuntemus, valmennuspalveluiden sisältö ja palvelulupaus, neuropsykiatristen asiakkaiden tukeminen sekä päihdetietouden lisääminen. Työvalmentajille nostettiin ohjausryhmän keskuudessa kehitettäväksi osa-alueeksi myös mielenterveysasiakkaan tukemiseen liittyvän osaamisen vahvistamisen. Tavoitetasoiksi asetettiin 3,5–4,5 välille tulevat tasot (LIITE 2).

Kun tarkastellaan strategista osaamista ketterä kumppanin (yhteistyöosaaminen) osalta, niin yksilö- ja työvalmentajien yhteiset vahvuudet ovat muutoksen sietokyvyssä ja alueen työelämätarpeiden tuntemuksessa. Keskiarvot olivat 3,1–3,7, ollen yli osaajatason. Yhteiset kehittämistarpeet nousivat strategisesti merkittävien yhteistyökumppaneiden tunnistamisessa ja hankinnassa sekä markkinointihenkisyydessä valmennuspalveluiden, omien tuotteiden ja palveluiden esittelyssä yhteistyö tahoille, sidosryhmille ja yrityksille. Näissä osaaminen oli 2,8–3,2 välimaastossa, ollen osaajatason molemmin puolin (LIITE 1).

Ohjausryhmä nosti yhteiseksi osaamisen kehittämisalueeksi valmennuspalveluiden ja omien tuotteiden ja palveluiden markkinoinnin yhteistyö tahoille. Tavoitteeksi asetettiin 4,5 eli yli taitajatason. Kuten ammatillisessa osaamisessa todettiin, tulee valmennuksessa olevat työtehtävät olla aidosti työelämästä nousevia ja hyödyttää valmennusasiakkaan valmennusta kohti työelämää. Jotta yhteistyötahot tuntevat Kokkotyö-säätiön ja alueella olevien yksiköiden toimintaa, tulee markkinoinnin olla suunniteltua ja tavoitteellista hyödyntäen nykyaikaisia markkinointimenetelmiä. Tämän osaamisalueen osaamista kehitetään kehittämissuunnitelmassa vuosina 2019–2020 sisäisin koulutuksin hyödyntäen muun muassa asiantuntijaluentoja (LIITE 2).

Tarkastellessa osaamista vaikuttava valmentaja (valmennuksen ja osaamisen kehittäminen) strategisen tavoitteen mukaan yhteiset vahvuudet yksilö- ja työvalmentajilla ovat oma-aloitteisuudessa osana valmennustyötä. Molemmissa ammattiryhmissä osaaminen oli taitajan tasolla, keskiarvojen ollessa 4,1 ja 4,2. Yksilövalmentajien omat vahvuudet olivat yksilön tukemisessa, elämänhallintavalmiuksien kehittämisessä, oman työn kehittämisessä ja ammattitaidon ylläpitämisessä. Näissä tasot liikkuvat 3,6–3,9 välillä, ollen lähellä taitajan tasoa. Työvalmentajien vahvuudet olivat suunnitelmallisessa toiminnassa, yhteistyöosaamisessa työpajojen välillä sekä työprosessien jakamisessa eri työvaiheisiin. Myös valmennusasiakkaan taitojen parantaminen osana työvalmentajan työtä olivat lähellä taitajan tasoa. Vahvuudet olivat keskiarvoltaan 3,7–4,1 ja olivat näin lähes taitajatasolla tai yli (LIITE 1).

Yksilövalmentajan vahvuuksissa korostui valmennusasiakkaan työ- ja toimintakyvyn tukeminen yksilöohjauksessa, ja valmennusasiakkaan arkeen liittyvien haasteiden kartoittaminen, ohjaaminen ja tukeminen. Kokkotyö-säätiön toimintasuunnitelman (2019, 8) mukaan yksilövalmentaja pyrkii kehittämään omaa ammattitaitoaan ja seuraa alan kehitystä muun muassa osallistumalla täydennyskoulutuksiin ja alan kehittämispäiviin. Työvalmentajat ohjaavat valmennusasiakkaita työtehtävissä ja pyrkivät vahvistamaan heidän osaamistaan ja ammattitaitoaan. Työvalmentajan tavoitteena on saada valmennusasiakas kokemaan onnistumisen kokemuksia. Huumonen (2014, 24) mukaan työvalmentajan jakaa työtehtävät niin, että työt ovat vaihe vaiheelta jaettu osiin ja useampi valmennusasiakas voi tehdä oman osaamisen tason mukaisia työtehtäviä.

Kun tarkasteltiin alhaisinta osaamista, yhteisinä osaamisalueina nousivat esille opinnollistaminen, etävalmennus, valmennuspalveluiden laadun arviointi ja sosiaalisen median hyödyntäminen omassa työssä. Näissä osaamisalueissa oltiin 2,3–3.0 välillä, ollen edistyneen ja osaajan välimaastossa (LIITE 1.) Opinnollistamisella tarkoitetaan työpajan tunnistamista oppimisympäristönä, jossa tunnistetaan ja dokumentoidaan työpajalla tapahtuva oppiminen. Opinnollistamisessa verrataan oppimisympäristöä ammatillisten perustutkintojen opetussuunnitelmaan ja tutkinnon suorittaja voi suorittaa koko tutkinnon tai sen osan työpajalla. (Valtakunnallinen Työpajayhdistys ry.) Opinnollistamiseen liittyvässä osaamisessa etenkin yksilövalmennuksen puolella tarvitaan lisää osaamista, jotta valmennusasiakkaat osataan ohjata työpajaympäristössä tapahtuvan oppimisen äärelle ja tukea häntä oppimisen aikana. Työvalmentajilta opinnollistaminen vaatii oman työpajan oppimisympäristön peilaamista tutkinnon vaativiin osaamisstrategioihin, valmennusasiakkaan työssä ohjaamiseen, tukemiseen ja myös arviointiin tutkintovaatimusten mukaisesti. (Valtakunnallinen Työpajayhdistys ry.)

Etävalmennuksessa käytetään hyväksi etäyhteyksiä, jolloin asiakkaan ohjaaminen ja tukeminen tapahtuu hyödyntäen tietoteknisiä ohjelmia. Opinnollistaminen ja etävalmennus nostettiin kehitettäväksi osaamisalueiksi kehittämissuunnitelmassa, koska Kokkotyö-säätiössä on tällä hetkellä menossa kaksi kehittämissuunnitelmaa, joiden tavoitteina on jalkauttaa etävalmennus ja opinnollistaminen osaksi työpajatoimintaa. Ohjausryhmä nosti kehitettäväksi osaamisalueiksi myös rekrytointiosaamisen ja työpaikkojen hankinnan osana yritysyhteistyötä. Tavoitetasot asetettiin 3,5 ja 4,0 välille ja näin ollen ne olivat vahvan osaajan ja taitajan tasoilla. Yksilö- ja työvalmennuksen yksi perustehtävistä on etsiä valmennusasiakkaille työ- ja harjoittelupaikkoja yrityksissä tai palkata valmennusasiakkaita myös Kokkotyö-säätiön eri työpajoille. Vastausten perusteella molemmat ammattiryhmät kokivat, että omaa osaamista tulee edelleen kehittää, ja vertaisoppiminen on yksi keino oman osaamisen kehittämisessä (LIITE 2).

Strategisista tavoitteista viimeinen oli hyvä toimija (toimintaympäristöosaaminen), jossa yhteisiä vahvuuksia ei löytynyt. Pelkästään yksilövalmentajilla vahvuudet olivat oman organisaation palveluiden tuntemuksessa keskiarvon ollessa 3,2 ja näin he olivat osaajatasolla. Yksilövalmentajien vahvuus oli myös toimialan kehityksen seuraaminen ja kehityksessä mukana pysyminen. Vahvuus oli 3,2 ja näin ollen he olivat yli osaajatasoa. Työvalmentajien vahvuudet olivat omien tuotteiden ja palveluiden tuoteistamiseen liittyvässä osaamisessa. Keskiarvo oli 3,4 ja näin ollen he olivat vahvan osaajan tasolla. Lisäksi osto- ja hankintaosaamisessa työvalmentajat olivat yli osaajatasoa, keskiarvon ollessa 3,3 (LIITE 1).

Yksilövalmentajat toimivat eri valmennuspalveluissa ja tuntevat oman valmennuspalvelun sisällön ja toimivat palvelulupauksen mukaisesti. Osassa valmennuspalveluita, kuten Kela-palvelut, on valmiit palvelukuvaukset, joita yksilövalmennus noudattaa. Kokkotyö-säätiön toimintasuunnitelman (2019) mukaan yksilövalmentajien työhön kuuluu verkostoituminen ja verkostotyön hyödyntäminen osana valmennustyötä. Yksilövalmentajat liikkuvat eri toimialojen verkostoissa kuten koulutus-, työllisyys-, nuoris- ja sosiaali- ja terveystyöpalveluiden toimialoille, joten uusin tieto siirtyy osaksi yksilövalmentajan työtä saumattomasti. (Toimintasuunnitelma 2019, 11–13.) Työvalmentajien työhön kuuluu omien tuotteiden ja palveluiden valmistus, joten oman tuotteen tai palvelun myyminen tuotteena on konkreettisempää kuin valmennuspalvelujen. Lisäksi työvalmentajat hankkivat työtoimeksiantoihin tarvittavat materiaalit itse, joten heidän tulee tuntea tuotteen tai palvelun valmistuksessa käytettävät materiaalit ja menetelmät.

Yksilövalmentajien kehittämistarpeet olivat projekti- ja hankeosaamisessa ja valmennuspalvelujen tuotteistamiseen liittyvässä osaamisessa. Näissä osaaminen oli alle osaajatason, keskiarvojen ollessa 2,7 ja 2,9. Työvalmentajien kehittämistarpeet ilmenivät toimialan kehityksen seuraamisessa ja kehityksessä mukana pysymisessä sekä oman organisaation palveluiden ja niiden sisällön tuntemuksessa. Näissä keskiarvot olivat 2,9 ja 3,1, ollen osaajatason molemmin puolin (LIITE 1.) Projektit ja hankkeet kestävät oman aikansa ja niillä pyritään kehittämään toimintaa tekemällä erilaisia toimintamalleja. Näitä malleja jalkautetaan valmennustyöhön eri työpajoille yksilövalmentajien toimesta. Usein projekteissa olevat henkilöt ovat määräaikaista, joten varsinaista hankeosaamista saattaa organisaatioon jäädä vain jonkin verran. Valmennuspalveluiden tuotteistamiseen liittyvää osaamista ei välttämättä yksilövalmentajien keskuudessa ole, koska yksilövalmentajat ovat pääasiassa sosiaali-, terveys- ja kasvatusalan ammattilaisia, joilla varsinaista markkinointiosaamista ja koulutusta on vain rajallinen määrä.

Valmennuspalveluiden tuotteistamiseen liittyvään osaamiseen saadaan vahvistusta, kun valmennuspalveluita ja omien tuotteiden ja palveluiden markkinointia kehitetään sisäisellä koulutuksella ja asiantuntijaluonnoilla kehittämissuunnitelman mukaisesti. Niinpä tämän strategisen tavoitteen hyvä toimijan (toimintaympäristö) osalta päädyttiin siihen, että kehittämissuunnitelmassa kehitetään hyvää yksilövalmentajien osaamista edelleen ja otetaan mukaan työvalmentajien osaamisen kehittäminen toimialan seuraamisessa ja kehityksessä mukana pysymisessä osallistumalla messuihin ja opintomatkoihin. Tavoite-
tasoksi asetettiin 4 eli taitajataso (LIITE 2).

7.2 Ohjausryhmätyöskentely ja osaamisen johtamiseen

Teoriatiedon mukaan osaamisen johtaminen vaatii paljon sekä organisaatiolta, johtamiselta ja esimiestyöstä. (Hyppänen 2013, 114.) Osaamisen johtaminen on laaja ja vastuullinen tehtäväkenttä, ja tähän työhön esimies tarvitsee muita eli osaavan henkilöstön ja toisia esimiehiä. Kun Kokkotyö-säätiö on työnantajana palkannut avoimiin työpaikkoihin työntekijöitä, on palkattu henkilö tuonut tullessaan tietyn osaamisen tason ja tuonut organisaation käyttöön omaa osaamistaan. Työntekijälle tulee antaa myös mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan toimintaympäristön muuttuessa. Esimies yhdessä yksittäisen henkilön ja työyhteisön jäsenten kanssa kehittää organisaation osaamista haluttuun yhdessä sovittuun suuntaan. Ohjausryhmän jäsenistä puolet oli esimiehiä ja toinen puoli edusti yksilö- ja työvalmentajaa, joten osaamisen kehittämiseen pääsi vaikuttamaan myös työntekijöiden edustajat. Huotari (2009) väi-

töskirjassaan totesi, että henkilöstön mukaanotolla strategisessa työskentelyssä mahdollistetaan työntekijöiden kyky tunnistaa omaa toimintaa ja oman osaamisen merkitystä strategioiden toteuttamisessa. (Huotari, 2009, 195.)

Kehittämissuunnitelmaan nostetut kehittämisalueet koskettavat koko valmennushenkilöstöä, koska valitut kehittämiskohteet nousivat osaamiskartoituksessa nousseiden korkeimpien osaamisen koulujen kautta. Tällöin valittu osaamisen kehittämismenetelmä koskettaa yksilöä ja valmennushenkilöstöä jokaisessa Kokkotyö-säätiön yksikössä. Lisäksi kehittämismenetelmää valittaessa ei pyritty pelkästään osaamista kehittämään vain ulkoisia koulutuksia hyödyntämällä vaan osaamista kehitetään sisäisillä koulutuksilla, vertaisoppimisella, tutustumiskäynneillä sekä vierailuilla erilaisilla messuilla ja opintomatkoilla. Lisäksi osaamista kehitetään kahden oman kehittämishankkeen kautta ja hankkeen yksittäiset henkilöt kouluttavat valmennushenkilöstöä koko organisaatiossa. Ohjausryhmätyöskentely laittoi esimiehet ja yksilö- ja työvalmentajan pohtimaan osaamisen kehittämistä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Kehittämissuunnitelma päätettiin laatia yhdessä vuosille 2019 ja 2020, ja osaamiskartoituskysely tehdään vuonna 2022 uudelleen. Täten voidaan todeta, että valmennushenkilöstön osaamiskartoitus ja kehittämissuunnitelma otetaan käyttöön organisaatiossa opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti. Lisäksi ohjausryhmätyöskentelyssä osaamiskartoituksen kysymysten laatiminen, analysointi, tulosten tarkastelu ja kehittämissuunnitelman laadinta vahvisti ryhmätyöskentelyä ja laittoi ryhmän pohtimaan Kokkotyö-säätiön osaamisen kehittämistä niin yksilönä kuin ryhmän jäsenenä. Voidaan myös todeta, että ryhmän jäsenten oma osaaminen kehittyi pohdittaessa erilaisia osaamisen menetelmiä valmennushenkilöstölle.

8 POHDINTA

Osa korkeakouluopintoja olevan opinnäytetyön tekeminen on monivaiheinen prosessi, joka edellyttää työn tekijältä tutkimukseen liittyvien eettisten pohdintojen ja luotettavuuden noudattamista osana tutkimusprosessia. Opinnäytetyö on myös osa omaa ammatillista kasvua. Näitä asioita tarkastellaan seuraavaksi.

8.1 Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus

Opinnäytetyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta. Ohjeilla tarkoitetaan eettisesti vastuullista ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen arvioinnissa. Opinnäytetyössä käytetään tieteellisen tutkimuksen mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä kerrotaan avoimesti tutkimustulokset. Lisäksi opinnäytetyön tekijä ottaa huomioon muiden tutkijoiden työt ja saavutukset siten, että hän kunnioittaa heidän työtä ja antaa toisille tutkijoille heille kuuluvan arvon ja merkityksen tutkijan omassa tutkimuksessa ja julkaisutoiminnassa. Opinnäytetyössä noudatetaan myös sitä, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyössä oleva tutkimusryhmän asema, oikeudet, osuus tekemisestä, vastuista ja velvollisuuksista sekä aineiston säilyttämisestä kirjataan tarkasti opinnäytetyön tekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.)

Opinnäytetyön tekijänä olen käyttänyt sellaisia tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä. Olen määritellyt keskeiset käsitteet teoriaosuudessa ja käyttänyt yleisesti tunnettuja, tuoreita lähteitä. Opinnäytetyö on selkeä ja tarkka kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja miten tutkimusprosessi on edennyt vaihe vaiheelta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Hirsjärvi ym. (2014, 193) mukaan yksi tapa kerätä itse aineistoa on tehdä kysely. Opinnäytetyössä tutkimuskohteena olevalle valmennushenkilöstölle; yksilö- ja työvalmentajat lähetettiin sähköinen osaamiskartoituskysely. Vastaajat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Vastaajille tehdyssä ohjeistuksessa kerrottiin myös valmennushenkilöstön antamien tietojen käsittelyn tapahtuvan nimettöminä sekä saatuja tuloksia tarkasteltiin tarkasti ja rehellisesti.

Kysely tehtiin kaikille yksilö- ja työvalmentajille, ja vastausprosentti molemmissa ammattiryhmissä oli korkea, jolloin tutkimuksen pätevyys kohderyhmässä oli hyvä. Vilkkaan (2015, 194) mukaan tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Tehdyn kyselyn luotettavuutta vahvistaa myös se, että kysely esitettiin ja pyrittiin sitä kautta varmistamaan se, että toistettaessa kysely saman henkilön kohdalla saataisiin täsmälleen sama tulos, vaikka tutkija olisi ollut joku toinen.

Näiden lisäksi opinnäytetyön tekijänä olen nostanut opinnäytetyön luotettavuutta esittelemällä opinnäytetyön aiheen, tutkimuksen tulokset ja kehittämissuunnitelman kolmessa toimipisteessä, jolloin yksilö- ja työvalmentajilla on ollut mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä, pohtia henkilöstön osaamista ja näin osallistua itse tutkimusprosessiin. Toimintatutkimukselle tyypillistä on työelämälähtöisyys sekä se, että tietoa kerätään, aineistoa analysoidaan ja työ muuttuu opinnäytetyön prosessin aikana. Ojasalo ym. (2014) kuvaa toimintatutkimuksen olevan syklinen prosessi, jossa eri vaiheet toistuvat ja vuorottelevat eli suunnittelu, toiminta ja arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 59–60.)

Opinnäytetyön tekijänä olen tarkastellut saatua aineistoa monitahoisesti ja kuvannut yksityiskohtia opinnäytetyössä. Olen käsitellyt opinnäytetyön aihetta ainutlaatuisesti ja tulkinnut aineistoa sen mukaisesti. Luotettavuutta opinnäytetyössä olen lisännyt koko tutkimuksen ajan tehtävällä dokumentoinnilla tutkimus- ja kehittämistyösuoksissa. Olen perehtynyt etukäteen valittuihin menetelmiin, jotta ne soveltuivat laadittavaan opinnäytetyöhön osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä.

Kanasen (2014, 153) mukaan saturaatio on laadullisessa tutkimuksessa käyttökelpoinen luotettavuuden vahvistamiskeino. Saturaatiolla tarkoitetaan eri lähteiden tarjoamien tutkimustulosten toistettavuutta ja myös tutkittavassa kohteessa sitä, että jos vastaukset alkavat toistaa itseään, on kylläntymispiste saavutettu. Opinnäytetyön tekijänä olen tarkastellut saatuja tutkimustuloksia tehden niistä yhteenvetoja, jolloin kylläntymispiste saavutettiin. Olen verrannut saatuja opinnäytetyön tuloksia ammattikirjallisuuteen ja saanut vahvistusta sekä luotettavuutta omalle opinnäytetyölleni. Olen tarkastellut kirjallisuutta eettisesti kestävästi ja antanut niille kuuluvan arvon. Lisäksi olen noudattanut yleisiä Centria ammatti- korkeakoulussa käytettäviä lähdemerkintöjä.

Eettisyyttä vahvistan myös siten, että opinnäytetyön tekijän rooli opinnäytetyön aikana oli viedä tutkimusprosessi vaihe vaiheelta läpi. En vaikuttanut osaamiskartoitukseen tehtävien kysymysten valintaan, enkä kehittämissuunnitelman aikana ottanut kantaa valittuihin osaamisen kehittämisen linjauksiin. Opin-

näytetyön tekijänä hyödynsin kehittämistoiminnassa käytettävää aivoriihiyöskentelyä, jolloin ohjausryhmä sai vapaasti ideoida saatua tietoa annetuissa aihepiireissä. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa käytetyt tulokset hävitetään asianmukaisesti. Sähköisesti laadittuja osaamiskartoituskyselylomakkeita käytetään tulevaisuudessa Kokkotyö-säätiöllä uutta kyselyä laadittaessa. Kyselylomakkeita ei liitetä opinnäytetyön liitteeksi vaan ovat vain Kokkotyö-säätiön omassa käytössä. Lopuksi voin todeta, että opinnäytetyö on tuottanut uutta tietoa annetusta aiheesta tutkimuskohteena olleelle organisaatiolle kuin myös samalla toimialalla toimiville organisaatiolle.

8.2 Oma ammatillinen kasvuni

Oma ammatillinen kasvuni eteni tätä tutkimus- ja kehittämistyötä tehdessäni. Osaaminen ja osaamisen johtaminen sekä kehittäminen ovat olleet yksi keskeisimmistä osa-alueista, joihin jo opintojen aikana mielenkiintoni on kohdistunut. Osaamisella on merkitystä, jotta tehdään oikeita asioita strategisesti merkityksellisille kohdejoukoille ja sidosryhmille. Vaihe vaiheelta edennyt opinnäytetyö on mahdollistanut teorian tiedon ja arjessa tapahtuvan osaamisen tietoisien kartoittamisen ja saadun tiedon uudelleen jäsentämisen osaksi Kokkotyö-säätiön toimintaa. Koko työyhteisö on ollut tarkastelemassa omaa osaamista ja osaamisen kehittämistyö jatkuu tämän opinnäytetyön tekemisen jälkeen. Aiemmin tehty osaamiskartoitus on ollut pohjana nykyiselle osaamiskartoitukselle, mutta opinnäytetyön kehittämisosuus nostaa saadut tulokset uudelle tasolle ja laadittu kehittämissuunnitelma on ohjenuora esimiestyöskentelylle ja strategisille tavoitteille nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Myös Kokkotyö-säätiön hallitus on otettu mukaan osaamisen kehittämistyön laadintaan vuosille 2019 ja 2020.

Opinnäytetyön tekeminen on nostattanut itsessä halun kehittää osaamista ja varmistaa osaamistarpeet sekä tekemisen tavat niin, että ne vastaavat tämän hetken tarpeita Kokkotyö-säätiön valmennuksen ja työllisyyden hoidon toimialalla puhumattakaan tulevaisuuden tarpeista. Haluan olla mukana kehittämässä valmennustyötä Kokkotyö-säätiöllä. Valmennushenkilöstöllä on osaamista, joka oikein kohdennettu ja vahvistaa henkilöä itseään ja tuottaa Kokkotyö-säätiölle vahvan tukijalan valmennuspalveluita tuottavien organisaatioiden keskuudessa.

LÄHTEET

- Työ, verkot ja verkostot – Osaamisen kehittäminen monimuotoutuu – EK:n henkilöstö- ja koulutus-tiedustelu 2012. Elinkeinoelämän keskusliitto. Helsinki. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf. Viitattu 11.11.2018.
- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Aikuiskasvatus 4/2012, 246–256. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.centria.fi/se/a/0358-6197/32/4/kollekti.pdf>. Viitattu 5.1.2019.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Akateeminen väitöskirja.
- Huumonen, S. 2014, Valmennus on työpajan perustehtävä. Teoksessa S. Huumonen (toim.) Työ- ja yksilövalmennus työpajalla. Helsinki: Star-Offset Oy, 18–28.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2>. Viitattu 16.3.2019.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirjatyo. Saatavissa: <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>. Viitattu 10.9.2018.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa – instituutti Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarjojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Porvoo: Bookwell Oy.
- Koskinen, K. & Hautaluoma, M. 2009. Valmennusmenetelmät työpajalla. Teoksessa: K. Koskinen & M. Hautaluoma (toim.) Valmennuksessa erilainen oppija. Välineitä työ- ja yksilövalmennukseen. Valta-kunnallinen työpajayhdistys ry. Tampere: Domus Print Oy. 47–63.
- Koulutussuunnitelma 2016. Kokkotyö-säätiö.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6193-6>. Viitattu 17.3.2019.
- Manka, M-L. 2011, Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524956901>. Viitattu 16.9.2018.
- Ojalahti, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osaamiskartoitus 2013. Kokkotyö-säätiö.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. Saatavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/fi/s/ak/kirjat/kettera-oppiminen-keino-menestya-jatkuvassa-muutoksessa/?coll=2>. Viitattu 6.1.2019.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy. 145–172.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Toimintasuunnitelma 2018. Kokkotyö-säätiö.
- Toimintasuunnitelma 2019. Kokkotyö-säätiö.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <http://www.eweline.com/ewelib/lo-gin/?lib=78&isbn=9789520400118>. Viitattu 30.9.2018.
- Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 14.4.2019.
- Uriarte F.A jr. 2008. Introduction to knowledge management. Indonesia, Asean Foundation. Saatavissa: http://www.aseanfoundation.org/documents/knowledge_management_book.pdf. Viitattu: 1.9.2018.
- Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. Osaamisen tunnistaminen. Saatavissa: <https://www.tpy.fi/kehittaminen/osaamisen-tunnistaminen/>. Viitattu 31.3.2019.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>. Viitattu 16.9.2018.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Osaamiskartoituksen tulokset kysymykset/vastaukset yksilö- ja työvalmentajat sekä kuilut

AMMATILLINEN OSAAMINEN (YDINOSAAMINEN)			
yksilövalmentaja			
kysymys:	nykyinen taso	tavoite-taso	kuilu
3. Valmennussuunnitelman laadinta	3,8	4,5	-0,7
4. Digitaidot (mm. tiedonhankinta, tietoturva, internet, sposti, tekstinkäsittely, laitteiden käyttö ja käyttöjärjestelmät)	3,6	4,3	-0,7
5. Dokumentointi-, raportointitaidot valmennuksessa	3,4	4,2	-0,8
6. Päihdetietous, tietous eri pähteistä (alkoholi, huumeet, lääkkeet jne.)	3,1	4,2	-1,1
7. Motivoinnin, innostamisen ja kannustamisen hallinta valmennustyössä	3,9	4,8	-0,9
8. Oman perustehtävän, työn tuntemus	3,8	4,6	-0,8
9. Mielenterveysasiakkaan tukeminen osana valmennusta	3,6	4,6	-1
10. Kuuntelutaito, kuunteleminen osana valmennustyötä	4,2	4,9	-0,7
11. Valmennusasiakkaan työssä suoriutumisen havainnointi- ja arviointitaidot	3,5	4,5	-1
12. Työperäisen stressin, paineen sietokyky, työssä jaksaminen	3,6	4,3	-0,7
13. Oman työn suunnittelu ja tavoitteellinen toiminta (esim. toimintasuunnitelma, toimintakertomus sekä muu toimintaa tukeva etukäteissuunnittelu)	3,4	4,4	-1
14. Monikulttuurisuustaidot, eri kulttuuritaustoihin, uskontoihin, työkuulttuuriin ym. liittyvä tietous	3,1	3,9	-0,8
15. Neuropsykiatrisen asiakkaan tukeminen osana valmennusta	2,9	4,2	-1,3
16. Ihmissuhdetaidot, sosiaaliset taidot, sosiaalisuus, ihmisen kohtaamistaidot	4,1	4,6	-0,5
17. Keskustelutaito ruotsin kielellä	2,4	3,3	-0,9
18. Oman työn laadun arviointi, seuranta ja kehittäminen	3,4	4,2	-0,8
19. Erityisoppilaan, erilaisen oppijan ohjaukseen liittyvä osaaminen	3,3	4,2	-0,9
20. Palautteen antotaidot (positiivinen ja negatiivinen)	3,6	4,4	-0,8
21. Yleinen tiimityöskentelyosaaminen	3,7	4,6	-0,9

22. Yksilöllisen palveluohjauksen hallinta (vain yv-kysymys)	3,7	4,4	-0,7
23. Yksilövalmennuksessa käytettävien menetelmien tuntemus ja monipuolinen hyödyntäminen (vain yv-kysymys)	3,5	4,6	-1,1
24. Verkostotyön käyttö ja sen hyödyntäminen valmennustyössä (vain yv-kysymys)	3,6	4,5	-0,9
25. Valmennuspalveluihin liittyvän palvelulupauksen sisällön tuntemus	3,2	4,1	-0,9
yv keskiarvo (ka)	3,5	4,4	-0,9
työvalmentaja			
kysymys:	nykyinen taso	tavoite-taso	kuilu
3. Valmennussuunnitelman laadinta	3,3	4,3	-1
4. Digitaidot (mm. tiedonhankinta, tietoturva, internet, sposti, tekstinkäsittely, laitteiden käyttö ja käyttöjärjestelmät)	3,2	4,1	-0,9
5. Dokumentointi-, raportointitaidot valmennuksessa	3,1	4,2	-1,1
6. Päihdetietous, tietous eri päihteistä (alkoholi, huumeet, lääkkeet jne.)	2,7	4,2	-1,5
7. Motivoinnin, innostamisen ja kannustamisen hallinta valmennustyössä	3,7	4,5	-0,8
8. Oman perustehtävän, työn tuntemus	4	4,8	-0,8
9. Mielenterveysasiakkaan tukeminen osana valmennusta	3	4,3	-1,3
10. Kuuntelutaito, kuunteleminen osana valmennustyötä	3,9	4,7	-0,8
11. Valmennusasiakkaan työssä suoriutumisen havainnointi- ja arviointitaidot	3,8	4,8	-1
12. Työperäisen stressin, paineen sietokyky, työssä jaksaminen	3,4	4,4	-1
13. Oman työn suunnittelu ja tavoitteellinen toiminta (esim. toimintasuunnitelma, toimintakertomus sekä muu toimintaa tukeva etukäteissuunnittelu)	3,7	4,7	-1
14. Monikulttuurisuustaidot, eri kulttuuritaustoihin, uskontoihin, työkuulttuuriin ym. liittyvä tietous	2,8	4,3	-1,5
15. Neuropsykiatrisen asiakkaan tukeminen osana valmennusta	2,5	4,2	-1,7

16. Ihmissuhdetaidot, sosiaaliset taidot, sosiaalisuus, ihmisen kohtaamistaidot	4,1	4,6	-0,5
17. Keskustelutaito ruotsin kielellä	2,8	3,8	-1
18. Oman työn laadun arviointi, seuranta ja kehittäminen	3,3	4,3	-1
19. Erityisoppilaan, erilaisen oppijan ohjaukseen liittyvä osaaminen	3,2	4,4	-1,2
20. Palautteen antotaidot (positiivinen ja negatiivinen)	3,7	4,5	-0,8
21. Yleinen tiimityöskentelyosaaminen	3,8	4,4	-0,6
22. Lähiesimiestehtävän hallinta (vain tv-kysymys)	3,7	4,5	-0,8
23. Työvalmennuksessa käytettävien menetelmien tuntemus ja monipuolinen hyödyntäminen (vain tv-kysymys)	3,6	4,6	-1
24. Tuotantoprosessin hallinta alusta loppuun (tarjousten hallinta, valmistus, tilaukset, toimitus, laskutus) (vain tv-kysymys)	3,5	4,5	-1
25. Ryhmävalmennusosaaminen työvalmennuksessa (vain tv-kysymys)	3,2	4,4	-1,2
26. Työturvallisuusosaaminen, työsuojeluun liittyvä osaaminen (vain tv-kysymys)	3,4	4,4	-1
27. Valmennuspalveluihin liittyvän palvelulupauksen sisällön tuntemus	2,9	4,3	-1,4
28. Valmiita tuotteita tai palveluita ostavien asiakkaiden palvelulupauksen sisällön tuntemus (vain tv-kysymys)	3,8	4,3	-0,5
tv keskiarvo (ka)	3,4	4,4	-1,0
KETTERÄ KUMPPANI (YHTEISTYÖOSAAMINEN)			
yksilövalmentaja			
kysymys:	nykyinen taso	tavoite-taso	kuilu
26. Strategisesti merkittävien yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja hankinta	3,1	4,4	-1,3
27. Muutoksen sietokyky, muutosvalmius toimintaympäristön muutoksessa	3,6	4,3	-0,7
28. Alueen työelämätarpeiden tuntemus osana yritysyhteistyötä	3,3	4,4	-1,1

29. Markkinointihenkisyys/brändäysosaaminen valmennuspalveluiden esittelyssä yhteistyötahoille/sidosryhmille (vain yv-kysymys)	3,2	4,3	-1,1
yv keskiarvo (ka)	3,3	4,4	-1,1
työvalmentaja			
kysymys:	nykyinen taso	tavoite-taso	kuilu
29. Strategisesti merkittävien yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja hankinta	2,8	4,1	-1,3
30. Muutoksen sietokyky, muutosvalmius toimintaympäristön muutoksessa	3,7	4,5	-0,8
31. Alueen työelämätarpeiden tuntemus osana yritys-yhteistyötä	3,1	4,1	-1
32. Markkinointihenkisyys/brändäysosaaminen omien tuotteiden ja palveluiden esittelyssä yrityksille ja muille yhteistyötahoille (vain tv-kysymys)	3	4,2	-1,2
tv keskiarvo (ka)	3,2	4,2	-1
VAIKUTTAVA VALMENTAJA (VALMENNUS- NUKSEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN)			
yksilövalmentaja			
kysymys:	nykyinen taso	tavoite-taso	kuilu
30. Oma-aloitteisuus, itsenäinen työskentely, oma-toimisuus, itseohjautuvuus	4,1	4,7	-0,6
31. Tulevaisuuden visiointitaidot, innovatiivisuus, luovuus, ideointikyky osana omaa työtä	3,6	4,4	-0,8
32. Työpaikkojen hankinta osana yritys-yhteistyötä	3,4	4,3	-0,9
33. Sosiaalisen median hyödyntäminen omassa työssä ja sisältömarkkinoinnissa	3	4,2	-1,2
34. Valmennuspalvelujen laadun arviointi ja laatuvaatimusten tuntemus	2,9	4	-1,1
35. Kehittävä työote, oman työn ja työtoiminnan kehittäminen omalta osalta	3,6	4,3	-0,7

36. Toiminnan, työprosessien uudistaminen, kyky organisoida toimintaa uudella tavalla	3,3	4,1	-0,8
37. Kustannustehokas, tulokellinen ja taloudellinen toimintatapa, taloustietous	3,4	4,3	-0,9
38. Organisointi- ja järjestelytaidot, suunnitelmallinen toimintatapa	3,6	4,5	-0,9
39. Työpajapedagogiikan osaaminen osana omaa työtä	3,3	4,2	-0,9
40. Valmennusprosessien hallinta	3,6	4,4	-0,8
41. Etävalmennus	2,6	3,7	-1,1
42. Valmennusasiakkaan kielen (suomi/ruotsi) vahvistaminen osana valmennustyötä	2,8	3,4	-0,6
43. Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, itsensä kehittämishalu, ajan tasalla pysyminen	3,7	4,4	-0,7
44. Rekrytointiosaaminen, henkilöstön palkkaukseen liittyvä osaaminen	2,6	3,4	-0,8
45. Opinnollistamiseen liittyvä osaaminen	2,3	3,4	-1,1
46. Uusien ryhmävalmennuspalvelujen kehittäminen (vain yv-kysymys)	2,9	3,9	-1
47. Yksilöohjaustaidot, yksilön tukeminen (vain yv-kysymys)	3,9	4,7	-0,8
48. Elämäntilanteen kehittämistaidot ja syrjäytymisen ehkäisyyn liittyvä osaaminen (vain yv-kysymys)	3,8	4,5	-0,7
49. Ryhmävalmennusosaaminen yksilövalmennuksessa (vain yv-kysymys)	3,4	4,1	-0,7
yv keskiarvo (ka)	3,29	4,15	-0,9
työvalmentaja			
kysymys:	nykyinen taso	tavoite-taso	kuilu
33. Oma-aloitteisuus, itsenäinen työskentely, omatoimisuus, itseohjautuvuus	4,3	4,8	-0,5
34. Tulevaisuuden visiointitaidot, innovatiivisuus, luovuus, ideointikyky osana omaa työtä	3,6	4,4	-0,8
35. Työpaikkojen hankinta osana yritys yhteistyötä	2,8	4	-1,2
36. Sosiaalisen median hyödyntäminen omassa työssä ja sisältömarkkinoinnissa	2,9	4,4	-1,5
37. Valmennuspalvelujen laadun arviointi ja laatuvaatimusten tuntemus	3	4,4	-1,4

38. Kehittävä työote, oman työn ja työtoiminnan kehittäminen omalta osalta	3,4	4,5	-1,1
39. Toiminnan, työprosessien uudistaminen, kyky organisoida toimintaa uudella tavalla	3,7	4,4	-0,7
40. Kustannustehokas, tulokellinen ja taloudellinen toimintatapa, taloustietous	3,5	4,3	-0,8
41. Organisointi- ja järjestelytaidot, suunnitelmallinen toimintatapa	4,1	4,6	-0,5
42. Työpajapedagogiikan osaaminen osana omaa työtä	3,3	4,4	-1,1
43. Valmennusprosessien hallinta	3,6	4,7	-1,1
44. Etävalmennus	2,6	3,9	-1,3
45. Valmennusasiakkaan kielen (suomi/ruotsi) vahvistaminen osana valmennustyötä	3,4	4,2	-0,8
46. Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, itsensä kehittämishalu, ajan tasalla pysyminen	4	4,8	-0,8
47. Rekrytointiosaaminen, henkilöstön palkkaukseen liittyvä osaaminen	3,1	4,1	-1
48. Opinnollistamiseen liittyvä osaaminen	3	4,3	-1,3
49. Oman ammattialan laaja-alainen substanssiosaaminen. Substanssiosaaminen on oman ammattialan alakohtaista asiantuntemusta. (vain tv-kysymys)	3,6	4,7	-1,1
50. Valmentautujan taitojen parantamiseen liittyvä osaaminen (vain tv-kysymys)	3,8	4,6	-0,8
51. Tuotteen tai palvelun työllistämiseen liittyvä tietous (työprosessien jakaminen eri työvaiheisiin) (vain tv-kysymys)	3,7	4,6	-0,9
52. Yhteistyöosaaminen eri työosastojen välillä, synergia-ajattelu (vain tv-kysymys)	3,7	4,6	-0,9
tv keskiarvo (ka)	3,46	4,44	-1,0
HYVÄ TOIMIJA (TOIMINTAYMPÄRISTÖ OSAAMINEN)			
yksilövalmentaja			
kysymys:	nykyinen taso	tavoite-taso	kuilu
50. Oman organisaation palveluiden ja niiden sisällön tuntemus	3,2	4,2	-1
51. Toimialan kehityksen seuraaminen ja kehityksessä mukana pysyminen. Kokkotyö-säätiö toimii koulutus-, työllisyys-, nuoriso- ja sote-palveluiden monialaisella yhteistyön toimialalla.	3,1	3,9	-0,8

52. Valmennuspalvelujen tuotteistamiseen liittyvä osaaminen (vain yv-kysymys)	2,9	3,9	-1
53. Projekt- ja hankeosaaminen ja siihen liittyvän toiminnan tuntemus ja hallinta (vain yv-kysymys)	2,7	3,4	-0,7
yv keskiarvo (ka)	3,0	3,9	-0,9
työvalmentaja			
kysymys:	nykyi- nen taso	tavoite- taso	kuilu
53. Oman organisaation palveluiden ja niiden sisällön tuntemus	3,1	4,3	-1,2
54. Toimialan kehityksen seuraaminen ja kehityksessä mukana pysyminen. Kokkotyö-säätiö toimii koulutus-, työllisyys-, nuoriso- ja sote-palveluiden monialaisella yhteistyön toimialalla.	2,9	4,3	-1,4
55. Oman tuotteen tai palvelun tuotteistamiseen liittyvä osaaminen (vain tv-kysymys)	3,4	4,6	-1,2
56. Osto- ja hankintatoimintaosaaminen, käyttö ja hallinta (vain tv-kysymys)	3,3	4,3	-1
tv keskiarvo (ka)	3,2	4,4	-1,2
Kaikki kysymykset:	nykyi- nen taso	tavoite- taso	kuilu
Keskiarvo (kaikki) yksilövalmentaja	3,36	4,24	-0,9
Keskiarvo (kaikki) työvalmentaja	3,38	4,40	-1,0
Keskiarvo koko organisaatio	3,37	4,32	-0,95

YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA VUOSILLE 2019 JA 2020

Ammatillinen osaaminen (ydinosaaminen)				
KEHITETTÄVÄT OSAAMISALUEET	KEHITTÄMISEEN OSALLISTUVAT HENKILÖT	HENKILÖIDEN OSAAMINEN TÄLLÄ ALUEELLA/	KEHITTÄMISEN MENETELMÄT JA AIKATAULU	SEURANTAVASTUU
		NYKY / TAVOITE		
YKSILÖ- JA TYÖVALMENNUSSESSA KÄYTETTÄVÄT VALMENNUSMENETELMÄT	YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJAT	2,9 - 3,5 / 4,5	SISÄINEN KOULUTUS: KEHY-PÄIVÄ YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJILLE JA ASiantuntijaluento 12/2019, VALMENNUSPALVELUJEN YHTEISET MENETELMÄT (YHTEINEN MALLI JA IDEOLOGIA) 12/2020	HALLITUS/ TOIMITUSJOHTAJA/ PALVELU- JA LAATUPÄÄLLIKKÖ
VALMENNUSPALVELUIDEN SISÄLTÖ JA PALVELULUPAUS	YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJAT	2,9 - 3,2 / 4,0	SISÄINEN KOULUTUS: ESITTELYT TIIMEISSÄ (KOVA-, RETRO- JA MARKKU-TIIMI) 12/2019 JA 12/2020	PALVELUVASTAAVAT /PALVELU- JA LAATUPÄÄLLIKKÖ
NEUROPSYKIATRISEN ASIAKKAAN TUKEMINEN VALMENNUSSESSA	YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJAT	2,5 - 2,9 / 3,5	ULKOINEN KOULUTUS: TPY-KOULUTUKSET (VERKKO- JA LÄHIKOULUTUSPÄIVÄT) SISÄINEN KOULUTUS: ASiantuntijaluennot; LUOVI 12/2019 JA 12/2020	PALVELU- JA LAATUPÄÄLLIKKÖ
PÄIHDETIETOUDEN LISÄÄMINEN (ALKOHOLI, HUUMEET, LÄÄKKEET YM.)	YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJAT	2,7 - 3,1 / 3,5	ULKOINEN KOULUTUS: TPY-KOULUTUKSET (VERKKO- JA LÄHIKOULUTUSPÄIVÄT) SISÄINEN KOULUTUS: ASiantuntijaluennot; LUOVI, PORTTI 12/2019 JA 12/2020	PALVELU- JA LAATUPÄÄLLIKKÖ
MIELENTERVEYSASIAKKAAN TUKEMINEN VALMENNUSSESSA	TYÖVALMENTAJAT	3,0 / 3,5	ULKOINEN KOULUTUS: TPY-KOULUTUKSET; VERKKO- JA LÄHIKOULUTUSPÄIVÄT SISÄINEN KOULUTUS: ASiantuntijaluennot; LUOVI 12/2019 JA 12/2020	PALVELU- JA LAATUPÄÄLLIKKÖ
Ketterä kumppani (yhteistyöosaaminen)				
KEHITETTÄVÄT OSAAMISALUEET	KEHITTÄMISEEN OSALLISTUVAT HENKILÖT	HENKILÖIDEN OSAAMINEN TÄLLÄ ALUEELLA/	KEHITTÄMISEN MENETELMÄT JA AIKATAULU	SEURANTAVASTUU
		NYKY / TAVOITE		
VALMENNUSPALVELUIDEN JA OMIEN TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN MARKKINOINTI YHTEISTYÖTAHOILLE (SIDOSRYHMÄT, YRITYKSET JNE.)	YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJAT	3,0 - 3,2 / 4,5	SISÄINEN KOULUTUS: KEHY-PÄIVÄT; PALVELUMUOTOILU, ASiantuntijaluennot; KPEDU, CENTRIA AMK, SKKY 12/2019 ja 12/2020	JOHTORYHMÄ

Vaikuttava valmentaja (valmennuksen ja osaamisen kehittäminen)				
KEHITETTÄVÄT OSAAMISALUEET	KEHITTÄMISEEN OSALLISTUVAT HENKILÖT	HENKILÖIDEN OSAAMINEN TÄLLÄ ALUEELLA/	KEHITTÄMISEN MENETELMÄT JA AIKATAULU	SEURANTAVASTUU
		NYKY / TAVOITE		
ETÄVALMENNUS VALMENNUSSESSA	YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJAT	2,6 / 3,5	SISÄINEN KOULUTUS: SATEELLIITTIHANKKEEN TYÖNTEKIJÄT 5/2019	TALOUS- JA HALLINTOPÄÄLLIKKÖ
OPINNOLLISTAMINEN TYÖPAJOILLA	YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJAT	2,3 - 3,0 / 4,0	SISÄINEN KOULUTUS: OPINNOLLISTAMINEN 9/2019	TOIMITUSJOHTAJA
TYÖPAIKKOJEN HANKINTA OSANA VALMENNUSTYÖTÄ	YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJAT	2,8 - 3,1 / 3,5	TUTUSTUMISKÄYNNIT: YRITYSKÄYNNIT; YKSIN TAI RYHMÄSSÄ 12/2019 JA 12/2020	JOHTORYHMÄ
Hyvä toimija (toimintaympäristöosaaminen)				
KEHITETTÄVÄT OSAAMISALUEET	KEHITTÄMISEEN OSALLISTUVAT HENKILÖT	HENKILÖIDEN OSAAMINEN TÄLLÄ ALUEELLA/	KEHITTÄMISEN MENETELMÄT JA AIKATAULU	SEURANTAVASTUU
		NYKY / TAVOITE		
TOIMIALOJEN KEHITYS JA SEURANTA YKSILÖ- JA TYÖVALMENNUSSESSA	YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJAT	2,9 - 3,1 / 4,0	MESSUT JA OPINTOMATKAT: TYÖPAJA-PÄIVÄT (VALTAKUNNALLINEN JA ALUEELLINEN), ALU-VERKOSTOTAPAAMISET (YKSILÖ- JA TYÖVALMENTAJAT JA ESIMIEHET), TOIMIALAKOHTAISET MESSUT 12/2019 JA 12/2020	TOIMITUSJOHTAJA JA PALVELU- JA LAATUPÄÄLLIKKÖ

TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

Organisaatio, jolle anomus osoitetaan

KOKKOMÖ-SÄÄTIÖ

Vastuuhenkilö organisaatiossa

va toimitusjohtaja Sanna-Mari
Levijoki

Tutkimusluvun anoja(t)

ARJA SAUELA

KOKKOMÖ-SÄÄTIÖ

Osoite

YRITÄJÄNTE 2, 67100 KOKKOLA

Puhelin

050 4349772 / työ

Sähköpostiosoite

arja.savela@kokkotyo.fi

arja.savela@centria.fi

Tutkimuksen nimi

KOKKOMÖ-SÄÄTIÖN VALMENNUS HENKILÖSTÖN
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN - OSAAMINEN

Tutkimuksen tarkoitus

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN
OSAAMISKARTOITUKSEN AVULLA.

Tutkimuksen kohderyhmä

KARTOITAA VALMENNUS HENKILÖSTÖN OSAAMISEN
NYKYTTÄ OSAAMISKARTOITUKSEN AVULLA, KARTOITAA
MYÖS NYKYTTÄ JA TULEVAA YDINOSAAMISTA VAHVUUK-
SIA JA KEHITETTÄVIÄ ALUEITA OSAAMISESTA.
KOKKOMÖ-SÄÄTIÖN VALMENNUS HENKILÖSTÖ

Aineiston keruun arvioitu ajankohta

TAMMIKUU 2019

Tutkimusmenetelmä

WEBPOH-KYSELY, PUOHI STRUKTUROI-
DUILIA KYSELYLLÄ

Tutkimussuunnitelma hyväksytty

31 / 10 2018

Tutkimuksen ohjaaja

LEENA RAUDUSIKOSKI

Lupa myönnetään

paikka KOKKOLA

aika 6 / 11 2018

 anomuksen mukaisesti muutosehdotuksin hylätty

Luvanmyöntäjän allekirjoitus

Sanna-Mari Levis

LIITTEET

 Tutkimussuunnitelma Kysely/haastattelulomake Muut liitteet, mitkä OPINNÄYTETYÖ SOPIMUS

OPINNÄYTETYÖSOPIMUS

Opinnäytetyön tekijä/t ARJA SARELA	Aloituspäivämäärä
Koulutusohjelma SOSIAALI- JA TERVEYSALAN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN, YLEMPI AMK-TUTKINTO	
Koulutusohjelman yliopettaja ANNUKKA KUKKOLA	Opinnäytetyön ohjaaja LEENA RAUDUSKOSKI
Opinnäytetyön työnimi (aihe) KOKILOMÄ-SÄÄTIÖN VALMENNUS HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSAAMINEN, OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN OSAAMISKARTOITUKSEN AVULLA	
Tutkimusongelma/kehittämistehtävä KARTOITAA KOKILOMÄ-SÄÄTIÖN VALMENNUS HENKILÖSTÖN OSAAMISEN NYKYTIILÄ OSAAMISKARTOITUKSEN AVULLA KARTOITAA ORGANISAATION YDINOSAAMISTA, NYKYISTÄ JA TULEVAISUUDESSA TARVITAVAA OSAAMISTA SEKÄ VAHVUUKSIA JA KEHITETTÄVIÄ ALUEITA OSAAMISESSA	
Opinnäytetyön tavoite ja rajaus/tutkimustulokset OSAAMISKARTOITUS HENKILÖSTÖLLE JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄNÄ VALMENNUS HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	

OPINNÄYTETYÖSOPIMUS
Opinnäytetyön alustava aikataulu (pvm:t kuukauden tarkkuudella)

Aloituspalaveri (ohjaaja, työn tekijä, työelämäohjaaja) [6/2018]
 Toteutussuunnitelman esittäminen [11/2018]
 Väkiraportointi []
 Ohjaajan tarkastus ja/tai loppupalaveri []
 Opinnäytetyön hyväksyttäväksi jättäminen [4/2019]
 Opinnäytetyön seminaariesitys [5/2019]
 Kypsyyskoe [5/2019]
 MEDIATIEDOTE

Toimeksiantajan yhteystiedot (yritys, yhteyshenkilön nimi, osoite, puhelin, sähköposti)
 KOKKOTYO-SAATO, MERTAJANTIE 2 67100 KOKKOLA
 V.A SANNA-MARI LEVIJOKI
 Sanna-mari.levijoki@kokkotyo.fi

Tämä sopimus on laadittu kolmena kappaleena. Sopimuskappaleet toimitetaan opinnäytetyön tekijälle, toimeksiantajalle sekä työn ohjaajalle. Centria-ammattikorkeakoulun opiskelija sitoutuu tekemään toimeksiantajan toimeksiannosta edellä mainitusta aiheesta opinnäytetyön 31.5.2019 mennessä.

Toimeksiantaja sitoutuu antamaan opiskelijan käyttöön työssä tarvittavaa tietoa sekä arvioimaan opinnäytetyön valmistuttua sen hyödynnettävyyttä toiminnassaan.

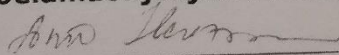
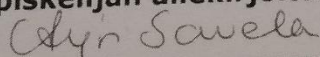
Toimeksiantaja maksaa materiaali-, postitus-, maka- ym. mahdolliset kulut laskun mukaan. Toimeksiantaja voi maksaa opinnäytetyön tekijälle palkan.

Tämän sopimuksen osapuolet ovat velvolliset pitämään salassa kaiken, mitä he toimeksiannon yhteydessä ovat saaneet tietoonsa asioista, joita voidaan pitää toisen sopijapuolen liikesalaisuutena. Opinnäytetyö käydään läpi ammattikorkeakoulun opinnäytetyöseminaarissa ja se on julkinen asiakirja. Toimeksiantajan tulee erikseen pyytää työn salausta.

Ammattikorkeakoulu ei vastaa opinnäytetyön tekijän mahdollisesti aiheuttamasta haitasta tai vahingosta.

Päiväys

7.11.2018

Työelämäohjaajan allekirjoitus

Opiskelijan allekirjoitus

Opinnäytetyön ohjaajan allekirjoitus
