



OSAAMISEN JOHTAMINEN MJK-INSTITUUTISSA



Tarja Arminen

2009 Espoo

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Osaamisen johtaminen MJK-instituutissa

Tarja Arminen
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2009

Tarja Arminen

Osaamisen johtaminen MJK-instituutissa

Vuosi 2009 Sivumäärä 114

Tämän opinnäytetyö keskittyy osaamisen johtamiseen. Työn tarkoituksena oli laatia MJK-instituutille sellainen osaamisen johtamisen malli, mikä edesauttaisi organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteensa.

Käsillä oleva opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, mikä jakaantuu selkeästi kolmeen osaan: ensimmäisessä osassa keskitytään teoreettiseen viitekehykseen, toisessa osassa kehittämishankkeeseen ja kolmannessa osassa osaamisen johtamisen kehittämiseen MJK-instituutissa.

Työn teoreettinen osuus kokoaa yhteen kaiken sen, mitä osaamisen johtaminen kokonaisuudessaan käsittää. Siinä käsitellään osaamista, oppimista ja osaamisen johtamista käsitteinä, edetään strategiatyön tarkastelusta osaamisstrategioiden valintaan, käsitellään osaamisen määrittelyä ja osaamisen kartoittamista, tarkastellaan osaamisen kehittämistä, selvitetään osaamisen mittaamista ja palkitsemista yritysmaailmassa ja otetaan selvää siitä, millainen tutkimusten mukaan on hyvä osaamisen johtaja.

Kehittämishankeosuudessa keskitytään tutkimaan kohdeorganisaatiota. Siinä selvitetään aikuiskoulutuskeskusten toimintaympäristöä ja siinä havaittavia muutoksia, tarkastellaan MJK-instituutin sisäistä toimintaa osaamistarpeiden lähtökohtana, mitataan menestymisen kannalta olennaisia osaamisia ja analysoidaan organisaation osaamista tutkimuksen pohjalta. Kehittämishankkeen keskeisenä osana on osaamiskartoitus, jossa selvitetään millaiset mahdollisuudet MJK-instituutilla on menestyä aikuiskoulutusmarkkinoilla osaamisen suhteen. Kehittämishankkeen tuotoksena syntyivät myös toimenkuvat koko organisaatiolle.

Työn loppuosassa kootaan yhteen teoria- ja tutkimusosuus siten, että niiden pohjalta esitetään MJK-instituutille osaamisen johtamisen malli. Malli koostuu osaamisstrategian rakentamisesta, osaamisen varmistamisesta, osaamisen kehittämismenetelmien valinnasta, osaamisen kehittämissuunnitelmien laatimisesta ottaen kantaa siihen, miten osaamista tulisi johtaa, miten sitä voisi mitata ja miten sen kehittämisestä voisi palkita.

Osaamisen johtamiseen ei ole mitään valmista sabluunaa. Jokainen yritys on omansa ja siksi toteuttamiseenkaan ei ole yhtä ja ainoaa tapaa. Jokaisella yrityksellä on osaamista, mikä oikein johdettuna voi antaa merkittävää kilpailuetua. Yrityksen henkilökunta on sen tärkein voimavara ja oikein johdettuna se saadaan kehittymään. Osaava henkilökunta on organisaation ehdoton menestymisen edellytys tänä päivänä. Voittajia ovat ne yritykset, jotka saavat osaavien työntekijöiden kautta tehokkaimman tuloksen aikaiseksi.

Asiasanat Osaamisen johtaminen, oppiminen, osaaminen, osaamisstrategia, ydinosaaminen, strateginen osaaminen, avainosaaminen, perusosaaminen, osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen, osaamisen kehittämismenetelmät, osaamisen mittaaminen, osaamisen palkitseminen

Tarja Arminen

Competence management at MJK institute

Year	2009	Pages	114
------	------	-------	-----

The focus of this thesis is competence management. The purpose of the thesis has been to develop a model of competence management for MJK institute that might enhance the organization's chances of reaching its strategic goals.

This thesis is a research-based development project divided in three distinctly separate parts: in the first part, we focus on the theoretical context, in the second part on the development project, and in the third and final part, on management development at MJK institute.

The theoretical part of this thesis gives a summary of the context of competence management. The notions of competence, learning, and competence management are discussed. Strategic activities are examined as a starting point for choosing competence strategies. Further topics are defining, mapping and measuring competence, competence development, and rewarding in corporate life. Finally, the characteristics of a good competence manager as shown by studies are outlined.

In the second part, the development project, the focus lies on examining the organization. The operational environment of adult education providers and changes that can be seen therein are discussed. Internal activities of MJK institute are viewed as a background for competence needs. Competencies that are essential for success are defined, followed by an analysis of organizational competencies shown by the research carried out for this thesis. An essential part of this development project is a competence survey aiming to determine MJK institute's chances for success on the market of adult education, regarding specifically competence. As a result of this development project, job descriptions have been defined for the entire organization.

In the third and final part of the thesis, the theoretical and the empirical part are brought together as a foundation for a model of competence management suggested to MJK institute. The model consists of building a competence strategy, securing competence, choosing competence development methods, and drafting action-plans for competence development. I also suggest how competence should be managed, how it could be measured and how developing one's competence could be rewarded at MJK institute.

There is no given pattern for managing competence. Each organization is unique, and thus, there are no universal solutions. Every organization possesses a set of competencies that, if managed in the right way, are a source of great competitive advantage. The employees are the most important resource of a company, and when managed in the right way, their competency can be developed. Skilled and competent employees are a crucial requisite for success today. Companies that achieve the strongest results through the efforts of a competent staff are the winners.

Key words competence management, learning, competence, competence strategy, core competence, strategic competence, key competence, basic competence, competence survey, competence development, competence development methods, measuring competence, rewarding competence

Sisällys

1	Opinnäytetyön lähtökohdat	6
1.1	Haasteena MJK-instituutin osaaminen nyt ja tulevaisuudessa	6
1.2	Opinnäytetyön kohteen valinnan perusteita	6
1.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
1.5	Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne.....	8
1.6	Kehittämisen painopiste MJK-instituutin osaamisen johtamisessa	9
1.7	Opinnäytetyön rajaukset	9
2	Teoreettinen tausta	10
2.1	Osaaminen ja oppiminen käsitteinä	10
2.1.1	Oppiminen.....	10
2.1.2	Osaaminen	15
2.2	Osaamisen johtaminen	20
2.3	Strategiatyö osana osaamisen johtamista	21
2.3.1	Visio ja strategia osaamisen lähtökohtina	22
2.3.2	Osaamisstrategian valinta	24
2.4	Osaamistarpeiden määrittely.....	25
2.5	Strategisen osaamisen määrittely	26
2.6	Osaamisen kartoittaminen, priorisointi ja oppimiskäytäntöjen uudistaminen	27
2.6.1	Osaamiskartoitukset	27
2.6.2	Osaamisten priorisointi	29
2.6.3	Oppimiskäytäntöjen uudistaminen osaamisen kehittämisessä.....	30
2.7	Osaamisen kehittämisen menetelmiä	32
2.7.1	Osaamisen hankkimisstrategia ja osaamisen kehittämiskumppaneiden valinta	37
2.7.2	Osaamisen kehittämisen ulkoistaminen	38
2.8	Osaamisen kehittäminen osana toimivaa johtamisjärjestelmää.....	38
2.9	Osaamisen mittaaminen ja osaamisesta palkitseminen	41
2.9.1	Mittaaminen	41
2.9.2	Palkitseminen.....	43
2.10	Millainen on hyvä osaamisen johtaja?	45
2.11	Yhteenveto.....	49
3	Kehittämistehtävä	51
3.1	Kohdeorganisaation esittely	51
3.2	MJK-instituutin osaamisten määrittelyn lähtökohdat	52
3.2.1	Yhdistyksen toimintaympäristö	53
3.2.2	Yhdistyksen sidosryhmät	56

3.2.3	MJK-instituutin missio, visio, strategia ja kriittiset menestystekijät ..	57
3.2.4	MJK-instituutin arvot	61
3.3	Lähtötilanteen tarkastelua ja kehittämishankkeen aikataulus	62
3.4	MJK-instituutin kriittisten osaamisten tunnistaminen	63
3.5	MJK-instituutin osaamissalkku	66
3.6	Toimenkuvien laadinta	68
3.7	Osaamisen nykytilan kartoittaminen	69
3.7.1	Tutkimusmetodi ja käytetyt menetelmät	69
3.7.2	Tutkimuksen kokonaisasetelma	69
3.7.3	Kyselylomake	70
3.8	Osaamiskartoituskyselyn tulokset	71
3.8.1	Taustatiedot	72
3.8.2	Aikuiskoulutusosaaminen	74
3.8.3	Verkosto-osaaminen	76
3.8.4	Näyttötutkinto-osaaminen	77
3.8.5	Kumppanuusosaaminen	81
3.8.6	Tietojärjestelmäosaaminen	83
3.8.7	Uudistuminen	86
3.8.8	Talousosaaminen	88
3.8.9	Myyntiosaaminen	90
3.8.10	MJK-instituutin osaamisen nykytila	91
4	Esitykset osaamisen johtamisen kehittämiseksi MJK-instituutissa	94
4.1	MJK-instituutin osaamisstrategia	94
4.2	Osaamisen varmistaminen	96
4.3	Osaamisen kehittämismenetelmien valinta	97
4.4	Osaamisen kehittämissuunnitelmat	100
4.5	Nykyisestä johtamismallista paremmin osaamista hyödyntävään ja kehittymistä tukevaan malliin	101
4.6	Osaamisen mittaaminen MJK-instituutissa	103
5	Opinnäytetyön onnistumisen arviointi	105
5.1	Teoreettisen viitekehyksen onnistumisen arviointi	105
5.2	Kehittämishankkeen toteutuksen ja hyödynnettävyyden arviointi	106
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	107
6	Jatkotutkimusaiheet ja jatkotoimenpide-ehdotukset	109
7	Lopuksi	109
	Lähteet	111
	Kuviot	113
	Taulukot	114
	Liitteet	114

1 Opinnäytetyön lähtökohdat

1.1 Haasteena MJK-instituutin osaaminen nyt ja tulevaisuudessa

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämishanke, joka tähtää työelämästä nousseen haasteen ratkaisemiseen. Kohdeorganisaationa on MJK-instituutti. Yhdistys on liiketalouden, hallinnon ja yhteiskuntatieteiden valtakunnallinen erikoisoppilaitos. MJK-instituutti on keskittynyt liiketoiminnan kehittämiseen ja kohderyhmänä yrityksellä on työssäkäyvät aikuiset. Kohdeorganisaation keskeistä osaamista tulisi olla organisaation yksilöiden ja yhteisön oppimistarpeiden yhdistäminen liiketalouden ja hallinnon alan tutkintomaailmaan. Tämä on keskeinen organisaation haaste, johon tällä opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan.

1.2 Opinnäytetyön kohteen valinnan perusteita

MJK-instituutissa toimii noin 50 henkilöä erilaisissa koulutusten koordinoinnin ja sitä avustavissa tehtävissä. Yritys haluaa huolehtia henkilöstönsä osaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksessä jylläävät melkoiset muutoksen tuulet, jotka luovat omat haasteensa koko henkilöstölle ja sen osaamiselle. Henkilöstön tuottavuus nousee arvoon arvaamattomaan. Valtion määrärahojen pieneneminen pakottaa miettimään toimintojen tehostamista. Tarkoitus on, että MJK-instituutti pystyy tuottamaan palvelunsa aikaisempaa tehokkaammin ja mielekkäämpien työprosessien kautta. Tulevaisuudessa pärjäävätkin parhaiten sellaiset työntekijät, joilla on hyvä peruskoulutus ja positiivinen asenne itsensä ja työnsä kehittämiseen. MJK-instituutti haluaa myös olla edistämässä ja kannustamassa työntekijöitään kehittämään omaa ammattitaitoaan.

1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan työelämälähtöinen työ. Sen tarkoituksena on tiedon avulla ratkaista ongelmia ja esiin nousseita haasteita, kehittää uusia ratkaisuja, menetelmiä, malleja sekä uutta osaamista. Tämä työ sisältää tieteellisen tutkimuksen, mutta työn tarkoituksena ei ole ainoastaan soveltaa sen kautta tuotettua tietoa sellaisenaan käytännön tilanteeseen, vaan työssä korostuu vahvasti laajempi toiminnan kehittämisen ote. Opinnäytetyö on toteutettu organisaatiossa siten, että se on organisoitu yhteisöllisenä kehittämisprosessina organisaation toimijoiden kanssa. (Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyöohje 1.11.2007.) Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön (Valtioneuvoston asetus 423/2005).

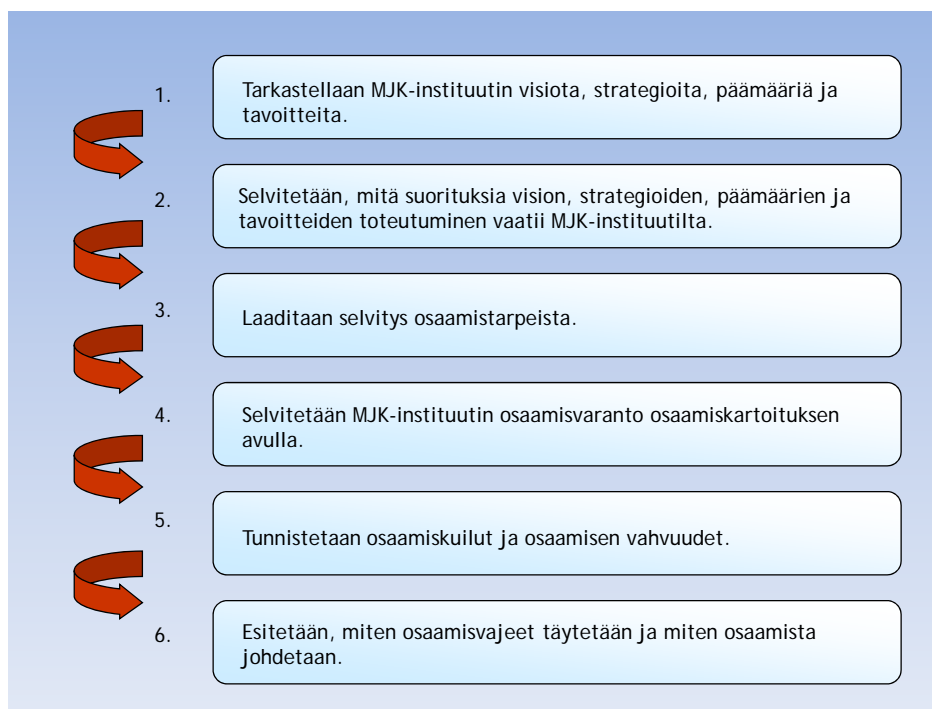
Tämän opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa MJK-instituutin henkilöstön työtehtävät ja organisaatiossa tarvittavat osaamiset sekä laatia sellainen osaamisen kehittämisen kokonaisuus, mikä systemaattisesti johdettuna johtaa MJK-instituutin keskeisten osaamisten hallintaan ja vahvistumiseen.

Tarkoituksena on laatia sellainen osaamisen johtamisen malli, jolla kohtuullisin kustannuksin aikaansaadaan kehittämismenetelmät jokaisen työntekijän ulottuville ja jokainen työntekijä niihin vaihtoehtoisilla tavoilla osallistumaan.

Lisäksi opinnäytetyö auttaa ymmärtämään osaamisen johtamisen merkitystä syvällisemmin nyky-yhteiskunnan osaamisvaatimukset huomioiden.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni alkaa kirjallisuuden ja teorioiden esittelyllä ja etenee seuraavasti:



Kuvio 1: Osaamisen johtamisen mallin rakentuminen MJK-instituutissa.

Opinnäytetyöni on kolmijakoinen: Olen jakanut sen selkeästi teoria-, tutkimus- ja kehittämisosuuteen.

1.5 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyöni pitää sisällään sekä tutkimuksellisuuden että kehittämistoiminnan ja sen tavoitteena on vastata MJK-instituutilta saatua toimeksiantoa. Toimeksiantona on ollut kartoittaa organisaation osaamisvaranto ja laatia ehdotus osaamisen johtamisen malliksi. Tarkoitus on ollut tuottaa käytännön hyötyä MJK-insituutille henkilöstön kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön taustalla on ollut keskeisenä ongelmana:

Mitä ja miten MJK-instituutin osaamista tulevaisuudessa pitäisi kehittää?

Tutkimusosuuteen ongelma on rajattu seuraavasti:

Mikä on MJK-instituutin osaamisen nykytila?

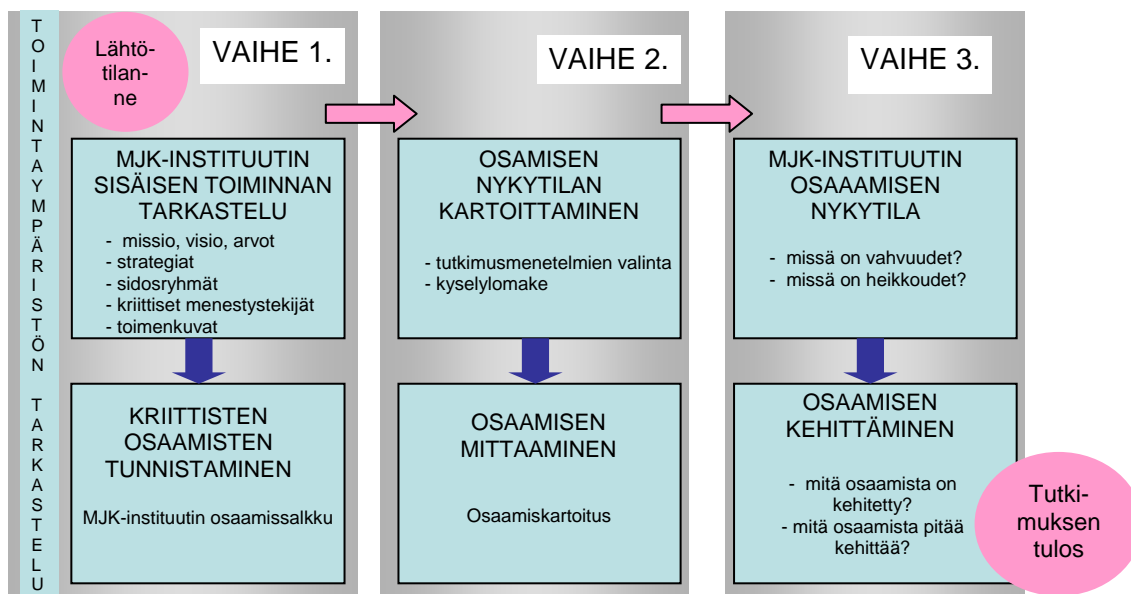
Lisäksi olen etsinyt vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Missä organisaation osaamisen vahvuudet ovat?
- Missä organisaation osaamisen heikkoudet ovat?
- Miten osaamisen kehittämispanokset ovat suuntautuneet viime vuosina?

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, millaiset edellytykset MJK-instituutilla on menestymiseen aikuiskoulutusmarkkinoilla henkilökunnan osaamisen osalta.

Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyöhöni liittyvä tutkimus on rakennettu kolmeen eri vaiheeseen: Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään MJK-instituutin sisäisen toiminnan tarkasteluun, toisessa vaiheessa osaamisen nykytilan kartoittamiseen ja kolmannessa vaiheessa osaamisen nykytilan analysointiin. Taustatyönä tutkimukselle selvitettiin organisaation toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden tuomia haasteita MJK-instituutin osaamisen kehittämiselle. Alla on kuva havainnollistamaan tutkimuksen rakennetta.



Kuvio 2: Opinnäytetyön sisältämän tutkimuksen rakenne.

1.6 Kehittämisen painopiste MJK-instituutin osaamisen johtamisessa

Tutkimuksen lisäksi esitän opinnäytetyössäni ehdotuksia MJK-instituutin osaamisen johtamiseksi jatkossa. Tarkoituksena on nivoa osaamisen johtaminen kiinteäksi osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Tavoitteena on kehittää toimintaa niin, että MJK-instituutille saadaan määriteltyä osaamisstrategia ja osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä pystytään varmistumaan. Tarkoituksena on esittää toimenpide-ehdotuksia sille, kuinka nykyisestä johtamismallista voitaisiin siirtyä paremmin osaamista hyödyntävään ja kehittymistä tukevaan malliin.

1.7 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa keskityn pääsääntöisesti siihen kirjallisuuteen, mikä käsittelee osaamisen johtamista yrityksissä. Kirjallisuustarkasteluni ei syvenny osaamiseen ja oppimiseen käsitteinä kovin syvällisesti. Niitä kuitenkin teoriaosuudessa käsitellään, sillä niiden ymmärtäminen on oleellinen osa osaamisen johtamisen kokonaisuuden ymmärtämistä. Käsitelen teorioita pääsääntöisesti aikuisten näkökulmasta, sillä opinnäytetyöni kohderyhmänä on työyhteisö.

Opinnäytetyöni tutkimusosassa keskityn tutkimaan, millä tasolla MJK-instituutin osaaminen on nyt ja miten sitä on kehitetty viime vuosien aikana. Kohdistan tutkimukseni organisaatioin kaikille jäsenille, paitsi että rajaan kohdejoukosta pois aulapalveluhenkilöstön. Tutkimukseni käsittelee vain niitä osaamisia, jotka työssäni on määritelty merkityksellisimmiksi organi-

saation menestymisen kannalta. Tutkimuksen analysoinnissa jätän käsittelyn ulkopuolelle tutkimuslomakkeen avoimet vastaukset, sillä niillä ei ole relevanttia merkitystä osaamisen johtamisen kokonaiskehittämisessä, koska pääsääntöisesti avointen kysymysten vastaukset antavat vain tarkempia vastauksia jo muuten esitettyihin kysymyksiin.

Opinnäytetyöni kehittämisosassa annan ehdotuksia osaamisen johtamiseksi MJK-instituutissa. Tavoitteenani on kehittää organisaation osaamisen johtamista niin, että se kykenee saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Työni ei siis kata näiden kehittämistoimenpiteiden toteutusta käytännössä, sillä se olisi paisuttanut tämän opinnäytetyöni kohtuuttoman suureksi.

MJK-instituutin yhteydessä toimii myös MJK-koulutus Oy. Huomioitavaa on, että opinnäytetyöni kohdistuu ainoastaan MJK-instituutin henkilökuntaan ja organisaation toimintaan.

2 Teoreettinen tausta

2.1 Osaaminen ja oppiminen käsitteinä

2.1.1 Oppiminen

Ihmisten on aina pitänyt kyetä oppimaan nopeasti ja jatkuvasti, jotta he ovat selviytyneet elämästä. Nykypäivän työelämän nopea muutostahti on tosin kiihdyttänyt myös oppimisvaatimuksia. Nopeasti uudistuva yrityksen toimintaympäristö ja itse työ edellyttävät hyvää taitoa itsenäiseen ja tehokkaaseen oppimiseen. Osa oppimisesta tapahtuu muodollisesti kuten kouluksissa ja muissa vastaavissa järjestelmissä, osa taas epämuodollisesti työssä ja vapaa-ajalla.

Oppiminen jaetaan tiedostamattomaan ja tietoiseen oppimiseen. Tiedostamaton oppiminen perustuu ns. *behavioristiseen oppimisnäkemykseen*. Tällöin opettaja siirtää tietoa opetettavan päähän, eikä toiminta vaadi oppijalta aktiivisuutta. Tämän vanhakantaisen oppimiskäsityksen mukainen oppiminen voi olla vaarallista, sillä näin voidaan omaksua väriäkin toimintatapoja. Yleistä tälle oppimiselle on, että ihmiset haluavat vain siirtää vanhaa tapaa edelleen ja siksi se ei luo uutta toimintaa. Tällä oppimistavalla hankituista tavoista poisoppiminen edellyttää tietoista oppimista.

Tietoinen oppiminen taas perustuu ns. *konstruktiiviseen oppimiskäsitykseen*. Tämä käsite kokoa yhteen kognitiivisen, humanistisen, kokemuksellisen ja sosiaalisen oppimiskäsityksen. Konstruktiivisessa oppimiskäsityksessä lähtökohtana on, että opiskelija on aktiivinen, tavoitteisiin pyrkivä ja palautehakuinen. Tässä oppimiskäsityksessä tärkeää on nimenomaan se palaute, mitä oppija itse pitää palautteena. Konstruktiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppija itse on vastuussa oppimisestaan. Oppiminen tapahtuu tekemisen kautta ja uutta tietoa opi-

taan käyttämällä hyväksi jo aiemmin opittua. Oppijan tunnetilat, uskomukset ja asenteet korostuvat ja itse oppimistapahtumassa tärkeää on toiset oppijat, oppimisympäristö, ilmapiiri ja kulttuuri. (Ojala 2008, 65.)

Yhtä yleispätevää teoriaa ihmisen oppimiseen ei ole olemassa. Oppimiskäsitykset ovat vaihdelleet eri aikakausina paljonkin. Oppiminen on hyvin monikerroksinen ja tilannesidonnainen ilmiö ja sitä voi vain pyrkiä ymmärtämään tutustumalla eri oppimiskäsityksiin. Tällä hetkellä näyttää yleisesti laajaa kannatusta nauttivan konstruktivinen oppimiskäsitys. (Viitala 2005, 136.)

Yksilön oppiminen - näkökulma aikuisen oppimiseen

Aikuisen oppiminen perustuu konstruktiviseen oppimiskäsitykseen (Ojala 2008, 66). Aikuisen oppiminen eroaa lapsen oppimisesta Knowlesin (1985) mukaan siten, että

- aikuinen pyrkii oppimisessaan itseohjautuvuuteen - se ei kuitenkaan ole automaatio, vaan se vaihtelee yksilöittäin ja tilanteesta riippuen
- aikuinen hyödyntää hankkimaansa kokemusta
- aikuinen vaatii aidon tarpeen oppimiselle, jotta se olisi tehokasta
- aikuisella on luontaisesti ongelmalähtöinen ote oppimiseen
- aikuisen oppimisen taustalla on aina motivaatio (Viitala 2005, 141).

Oppimista ei siis voi pakottaa, eikä oppimaan voi määrätä ja ymmärtämään voi oppia ainoastaan halusta. Oppimisessa on tärkeää ennakkoon asettaa oppimistavoitteita, sillä muuten aivot eivät toimi keskittyneesti. Myös kunnollinen palaute lopussa on tärkeää. Sama pätee työssä.

Oppimiselle voidaan luoda olosuhteet, jotka tukevat motivaatiota. Ihmiselle on tärkeää ymmärtää, miksi jotain pitää oppia, ja hänen pitää haluta saavuttaa jotain ennakkoon tavoiteltavaa oppimisen myötä. Aikuinen oppii tekemällä ja kokemuksestaan, mutta ei ainoastaan niiden avulla, sillä usein lähtökohtana on uusia haasteita, ongelmia tai ristiriitoja, jolloin motivaatio hakea jostain asiasta uutta tietoa ja ymmärtää sitä korostuvat.

Sanotaan, että työ on paras oppi ja opettaja. Aikuinen oppii työssä, tekemällä. On arvioitu, että oppimisesta vähintään puolet (50 %) tapahtuu tekemisen kautta sekä toinen puoli koulutuksessa (20 %) ja vuorovaikutussuhteissa esim. kollegojen kanssa (30 %). Työpaikoilla työyhteisön merkitys oppimiseen on valtava. Vuorovaikutuksessa voidaan hyödyntää mm. hiljaista tietoa.

Oppiminen on sosiaalinen tapahtuma, jossa ihminen oppii toisilta ja opettaa toisia. Yksin oppiminen on liian hidasta. Oppiminen voi olla liian hidasta myös silloin, kun aikuinen on jätetty yksin osaamistarpeidensa kanssa, jos palautetta ei saa eikä ympäristö mitenkään tue oppimista. (Ojala 2008, 66-71)

Jokainen on yksilö oppimisessa ja oppii omalla tavallaan, siksi tarvitaan erilaisia oppimismahdollisuuksia. Yksilön oppimisen tukemista helpottaa, jos ymmärretään erilaisia oppimisen tapoja. Kolbin (1984) mukaan erilaisia oppimistyyppisiä ovatideoijat, pohtijat, ratkaisijat ja toimijat. Gregorc (1982) taas jakaa oppijat neljään ryhmään: Hänen mukaansa osa ihmisistä ajattelee konkreettisesti ja sekvenssimäisesti, toinen ryhmä taas konkreettisesti ja satunnaisesti, kolmas ryhmä abstraktisesti ja satunnaisesti ja neljäs ryhmä abstraktisesti ja sekvenssimäisesti. Drynenin ja Vossin (1998) mukaan oppiminen voi yksilöstä riippuen tapahtua ensisijaisesti näkemällä, kuulemalla, liikkumalla tai koskettamalla.

On niin tai näin, jokainen voi halutessaan oppia. Huomioitava kuitenkin on, että oppimisen lähtökohdat voivat vaihdella yksilöittäin hyvinkin paljon. Joillakin voi esimerkiksi elämäntilanne olla sellainen, että se juuri sillä hetkellä vie tilaa oppimiselta. Tärkeintä kuitenkin on, että opitaan, sillä yksilöiden oppiminen on aina organisaation oppimisen perusta. (Viitala 2005, 149-152.)

Organisaation oppiminen

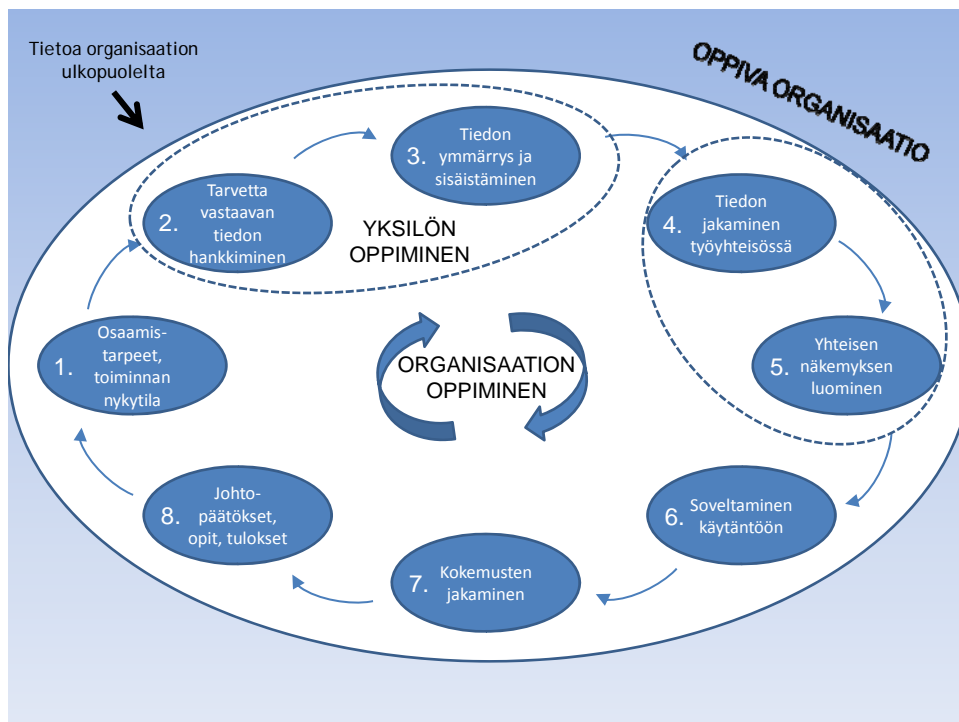
Yritysten toimintaympäristöt ovat nykyisin niin monimutkaisia, että yksittäinen ajattelu tai näkökulma ei useinkaan ole riittävä. Jotta uutta osaamista ja uutta toimintaa saataisiin synnytettyä, yhdessä tuotettua näkemystä tarvitaan. *Organisaation oppimisessa* onkin kyse nimenomaan mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen. Oppimisen myötä syntyy kilpailuetua. (Ojala 2008, 71.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) puhuvat *tiedon luomisprosessista*, jossa hiljaista tietoa muutetaan jaettavaksi tietoiseksi tiedoksi tai näkyväksi tiedoksi. Tässä lähdetään liikkeelle siitä ajatuksesta, että keskustelevat keskenään tai ja jakavat näin kokemustietoaan. Tämä kokemustieto mallinnetaan ja muutetaan tietoiseksi tiedoksi, jolloin sitä voidaan jakaa. Uutta tietoa synnytetään, kun em. tavoilla syntynyt tieto yhdistetään olemassa olevaan tietoon. Uusi tieto jaetaan yhteiseen käyttöön esim. koulutuksessa. Ihmiset soveltavat uutta oppia käytäntöön ja keräävät kokemuksia siitä, jolloin taas syntyy uutta hiljaista tietoa ja prosessi voi alkaa alusta. Nonaka ja Takeuchi korostavat, että mitä nopeammin organisaatio oppii hallitsemaan kyseistä prosessia, sitä nopeammin yritys oppii. (Ojala 2008, 73-74.)

Edellä mainittuun oppimisteoriaan pohjautuen, Otala kuvaa (2008, 75-77) organisaation oppimisprosessin vaiheet seuraavasti:

1. Osaamistarpeiden ja oppimisen tavoitteiden määrittely: Mitä pitää saada aikaan? Mitä pitää parantaa? Millaista osaamista se edellyttää?
2. Osaamistarpeisiin perustuvan tiedon hankkiminen: Keinoja osaamistarpeen hankkimiseen ovat mm. koulutus ja kurssit, itseopiskelu kuten kirjojen ja artikkeleiden lukeminen ja Internet. Uudistuminen vaatii uutta tietoa organisaation ulkopuolelta. Uusi tieto organisaatioon tulee ihmisten kautta.
3. Tiedon ymmärrys ja sisäistäminen: Jotta tieto voi muuttua yksilön taidoksi ja osaamiseksi, yksilön on ensin itse ymmärrettävä eli sisäistettävä asia. Se edellyttää kokemusten vaihtoa ja vuorovaikutusta sekä käytäntöön soveltamista. Ihminen tarvitsee tähän myös oikeat olosuhteet; tilaa ja aikaa.
4. Tiedon jakaminen työyhteisössä: Jotta saadaan synnytettyä yhteistä tietoa, se pitää pystyä jakamaan omassa työyhteisössä /-tiimissä.
5. Yhteisen näkemyksen luominen: Kun useampi on hankkinut tietoa samasta asiasta, pitää niistä muodostaa yhteinen näkemys. Samalla sovitaan myös, miten syntynyt näkemys viedään yhteiseen toimintaan.
6. Soveltaminen käytäntöön: Tiedon soveltaminen käytäntöön tuottaa kokemustietoa.
7. Kokemusten jakaminen: Varsinainen uusi oppi syntyy, kun kokemuksia päästään jakamaan. Mitä useamman kokemus on jaettavana, sitä enemmän uutta oppimista tapahtuu.
8. Organisaation oppimisen tulokset: Johtopäätöksinä voidaan todeta, onko toiminta muuttunut. Tällöin muodostuu myös arvio, missä asioissa tarvitaan vielä lisäoppia. Näin uusi tarve synnytetään.

Suurin ongelma organisaation oppimista suunnitellessa lienee se, että yritykset jättävät valittavan usein suunnittelun ja toteutuksen alla kuvatussa oppimisprosessissa kohtaan 4. Ollaan siis tyytyväisiä, kun on saatu tunnistettua osaamistarpeet ja saatu järjestettyä niihin sopivaa koulutusta. Kuitenkin oleellista on, että jos halutaan muuttaa organisaation toimintaa, niin tämä ei riitä. Tällöin tarvitaan uudistavaa oppimista ja prosessin viemistä loppuun saakka. (Otala 2008, 76.)



Kuvio 3: Organisaation oppimisprosessin vaiheet (Ojala 2008, 75).

Yrityksen ollessa erilaisissa tilanteissa, tarvitsee se myös erilaista oppimista. Tällöin valintana voi olla jokin seuraavista oppimisen muodoista (Ojala 2008, 72-73):

- *Uusintava tai toistava oppiminen*, mikä tarkoittaa valmiiden, olemassa olevien ajattel-, työ- ja toimintatapojen oppimista ja omaksumista sekä rutiinien oppimista. Toistava oppiminen on oikea valinta silloin, kun yrityksen toiminta ja prosessit ovat kunnossa ja tarkoituksena on nykyisen toimintamallin säilyttäminen. Tällöin suositetaan perinteistä työpaikan koulutusta.
- Reflektiivinen eli kyselevä oppiminen, mikä tarkoittaa erilaisten toimintakäytäntöjen tietoista ymmärtämistä ja sisäistämistä. Tässä oppimismuodossa keskeistä on havainnointi, kyseenalaistaminen ja arviointi. Siinä peilataan teorioita käytäntöihin ja päinvastoin sekä yhdistellään tietoa uudellaisiksi kokonaisuuksiksi. Tämän oppimismuodon käytännön menetelminä suositetaan kehittämishankkeita ja kehittämistiimejä.
- Uudistava eli oivaltava oppiminen on paikallaan silloin, kun halutaan edetä kyseenalaistamisesta ja kehittämisohdotuksista toiminnan ja tietoperustan muuttamiseen. Olennaisinta tässä on, että toimintatavat todella konkreettisesti muuttuvat. Tämä oppimismuoto on oikea valinta silloin, kun halutaan esimerkiksi nostaa tuottavuus aivan uudelle tasolle. Tällaista oppimista tarvitaan nimenomaan muuttuvissa ja monimutkaisissa työtilanteissa. Uudistava oppiminen pohjautuu toiminnan jatkuvaan arvi-

ointiin, mistä syystä monet arviointi- ja mittausmenettelyt, laatuauditoinnit, ilmapii-
rimittaukset ja johtamisarviot ovat oppimisen välineinä lisääntyneet.

Kun etsitään vastauksia kysymykseen, millainen yritys parhaalla tavalla tukee siellä tapahtu-
vaa oppimista ja osaamisen hyödyntämistä menestyäkseen markkinoilla ja kilpailussa, kirjalli-
suudessa törmätään termiin *oppiva organisaatio*. Garvinin (1993) määritelmän mukaan oppiva
organisaatio on "*organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa
omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaisesti*" (Viitala 2005, 39).
Ruohotien (1997, 40) mukaan "*Oppiva organisaatio -termi kuvaa organisaation toimintata-
paa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantami-
seen. Oppiva organisaatio voi syntyä vain koko organisaatiossa ilmenevän oppimisen tulokse-
na.*" Sydänmaalakka (2002) taas määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: "*Oppivalla
organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten
mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan*".
Ojala (2008, 78) antaa termille vielä laajemman merkityksen: "*Oppiva organisaatio on
enemmän kuin uudistavaa oppimista toteuttava organisaatio. Se osaa toteuttaa kaikkia eri
oppimismuotoja organisaatiossa ja osaa käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jat-
kuvaan uudistamiseen. Se myös arvioi itseään ja eri toimintojaan ja käyttää avoimesti tätä
tietoa ohjaamaan toimintansa kehittämistä. Oppiva organisaatio kuvaa rakenteita, joissa or-
ganisaatio voi oppia.*"

Yleisesti voidaan todeta, että vaikka termiä "oppiva organisaatio" käytetäänkin hyvin paljon,
sille ei ole vakiintunut täysin yhteistä kaikkien hyväksymää sisältöä. Kyse on enemmänkin
ihannemallista, jota kohti organisaatioiden ajatellaan pyrkivän. Kuitenkin viesti on kaikissa
määritelmissä sama: kyse on organisaation oppimisesta ja sen avulla muodostetusta kilpai-
luedusta.

2.1.2 Osaaminen

Osaaminen syntyy oppimalla. Kun puhutaan osaamisesta, tarkoitetaan yksilöiden, tiimien,
ryhmien ja organisaatioiden resurssia. Kirjallisuudessa osaamisesta puhutaan myös käsitteellä
kompetenssi.

Yksilöosaaminen

Yksilön osaamisesta on seurauksena hyvä työsuoritus. Tällöin osaaminen muodostuu tiedoista,
taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista
ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kustakin työtilanteesta. (Ojala 2008, 50-51.)

Tietotekniikan laitteet ovat tänä päivänä oleellinen osa ihmisen osaamista. Niiden avulla voidaan osaaminen moninkertaistaa: niiden avulla saavutetaan lähes rajattomasti tietoa ja muita osaajia jokaisen ulottuville. Niiden avulla voidaan myös hoitaa oman osaamisen taltiointi ja hallinta. (Ojala 2008, 51.)

Osa yksilöosaamisesta on tietoja ja taitoja, jotka voidaan kuvata sanoin. Tällainen tietoinen tieto, täsmätieto tai artikuloitu eli ääneen lausuttu tieto on usein melko helposti dokumentoitavissa ja siirrettävissä. Sen sijaan hiljaista tietoa, mikä kertyy työntekijöille kokemusten myötä, on joskus jopa mahdotonta kuvata sanoin. Sitä on vaikea välittää muille ja se on aina sidoksissa johonkin tiettyyn tilanteeseen tai toimintaan. Perinteisesti hiljainen tieto on aina ollut ammattitaidon tärkeä osa. Hiljaista tietoa ja tietoista tietoa on usein vaikea erottaa toisistaan. (Ojala 2008, 52.)

Tietäminen, taitaminen ja osaaminen ovat ominaisuuksia, joita meillä jokaisella on. Käytännössä yrityksissä ja yhteisöissä työskentelevät henkilöt hallinnoivat ja hyödyntävät näitä meidän ominaisuuksiamme. Työnantajayritykset liittyvät tähän siten, että heidän tapansa on esim. kouluttamalla antaa henkilöstön haltuun tarvittavia tietoja ja niihin perustuvaa osaamista. Tämän lisäksi työntekijöillä on myös itse hankittua osaamista.

Tiedot ovat perusta ja lähtökohta taidoille ja osaamiselle. Osaamisen voidaankin tulkita olevan tietämisen ja taitamisen yhteensulautumista ja se on kykyä tehdä asiat oikein. Ammattitaito taas on muistinvaraisen tiedon hyödyntämiskykyä. Voidaan sanoa, että osaaminen on enemmän kuin vain tietojen ja ammattitaitojen summa - se on tietämisen ja taitamisen ylitymä (Juuti 2005, 69.)

Virkkunen ja Ahonen (2007, 21-23) korostavat sitä, että tieto ja osaaminen syntyvät. Ne eivät voi olla vain olemassa. Tietoa ja osaamista käytetään yhteisessä toiminnassa ja ne eivät säily toiminnan ulkopuolella. Tähän perusteluun nojaten he korostavat, että osaamisen ja toimintakyvyn tarkastelun lähtökohdaksi on otettava tiedon ja toiminnan välinen suhde. Oleellista on huomata, että ihminen käyttää toiminnassaan aikaisempien sukupolvien kehittämää tietoa ja osaamista, jotka on liitetty toimintoihin. Voidaan katsoa, että yksilön vuorovaikutus ympäristönsä kohteiden kanssa johtaa aina oppimiseen - joko tarkoituksellisesti tai tahattomasti. Tällöin kokemusten vaihto toisen kanssa tekee mahdolliseksi erottaa tilanteesta olennaisia piirteitä ja niiden välisiä yhteyksiä. Näin oppimistulokset ovat täysin henkilökohtaisia ja niiden sisältö on kokonaisvaltaista sekä sidoksissa synty-yhteyksiinsä.

Organisaation osaaminen

Kun puhutaan *organisaation osaamisesta*, tarkoitetaan sillä organisaation yhteistä näkemystä tai käsitystä jostain toiminnan kannalta tärkeästä asiasta. Se on siis yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun työntekijät jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Jotta näin voisi tapahtua, on organisaatiossa oltava tämän mahdollistavat rakenteet. Tämä on usein jopa tärkeämpää kuin yksittäisen ihmisen osaaminen. Nimenomaan organisaation osaaminen on se resurssi, jota yrityksessä tulee vaalia, tukea ja ohjata. (Ojala 2008, 53.) Yksilön osaaminen ei muutu itsestään organisaation osaamiseksi.

Myös organisaatiolla on sekä tietoista että hiljaista tietoa. Organisaation tietoista tietoa ovat mm. erilaiset ohjeet, toimintatavat, prosessikuvaukset tai laatukäsikirjat. Hiljaista tietoa sitä vastoin ovat mm. rinnakkaisorganisaation toiminta, kirjoittamattomat säännöt, tarinat sekä (piilo)asenteet ja (piilo)arvot. Organisaation piilotiedossa on kyse siitä, että tiedetään vain, kuinka toimitaan, mutta sitä ei koskaan pueta sanoiksi. (Ojala 2008, 53.)

Virkkunen ja Ahonen kuitenkin painottavat (2007, 23) että, yksilöllistä oppimista olennaisempaa on kuitenkin toisten ihmisten ohjaama oppiminen. Yksilöt keksivät uusia menettelytapoja, mutta ne hioutuvat ja vakiintuvat vasta yhteisön jäsenten käyttäessä niitä. ”Yhteisön ja yksilöiden oppiminen edellyttävät toisiaan ja mahdollistavat toisensa.” Tiedämme ja osaamme paljonkin sellaista, mitä emme havaitse jokapäiväisessä toiminnassamme. Tämä johtuu siitä, että tieto voi olla joko ajattelun kohteemme tai välineemme. Tiedostamme tiedon vasta, kun käytämme sitä ajattelun välineenä. Olennainen osa oppimisen prosessia on nimenomaan tiedon siirtyminen ajatuksen kohteesta sen välineeksi. Ja tämä tarvitsee tuekseen keskustelua ja muiden kritiikkiä.

Kun kirjallisuudessa mainitaan organisaation osaaminen, törmätään tällöin myös termeihin strateginen osaaminen, avainosaaminen, tukiosaaminen että ydinosaaminen. Organisaation osaamisen termit vaihtelevat sekä kirjallisuudessa että käytännössä. Ainoastaan ydinosaaminen on kirjallisuudessa määritelty yleensä melko samalla tavalla. Siksi Ojalan mukaan (2008, 53) ei ole tärkeää, puhutaanko käytännössä aina juuri samoilla nimillä kuin kirjallisuudessa tai tietyissä teorioissa. Hän korostaa sitä, että tärkeintä on määritellä yrityksessä, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä sen strategian ja tavoitteiden kannalta.

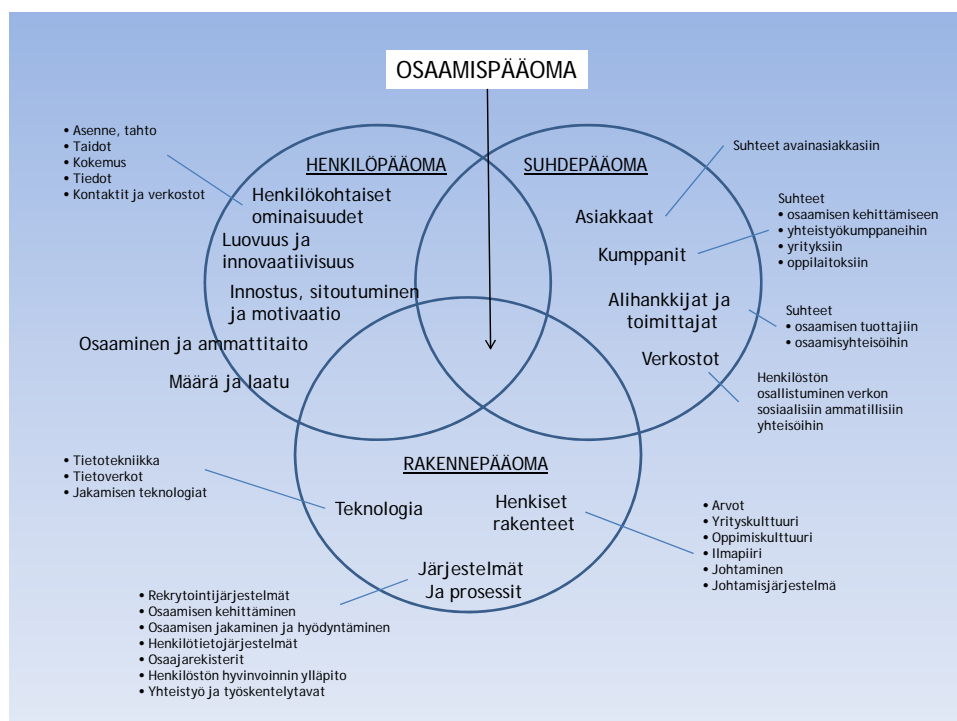
Yleisesti voidaan määritellä, että kaikki se osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää, on organisaatiossa *avainosaamista*. Selvittämällä organisaation osaamistarpeet, saadaan avainosaamisetkin määritettyä. Huomioitavaa on, että kaikki avainosaamiset eivät ole yhtä tärkeitä

yrityksen menestymisen kannalta. Siksi osaamisista erotellaan *strategiset osaamiset ja kriittiset osaamiset*, joiden avulla strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Strateginen osaaminen on arvokasta vain kyseiselle yritykselle itselleen. Sitä ei voi ulkoistaa. Sellaisia avainosaamisia, joita tarvitaan tukemaan strategisia osaamisia ja niiden käyttöä, kutsutaan *tukiosaamisiksi*.

Kirjallisuudessa puhutaan myös *geneerisistä osaamisista*. Ne ovat osaamisia, jotka liittyvät yritystoimintaan yleensä kuten esim. taloudellinen osaaminen ja henkilöstöhallinnollinen osaaminen. Geneeriset osaamiset on yleensä helppo haluttaessa ulkoistaa.

Osaamisen johtamisessa tärkeä termi on *ydinosaaminen*. Ydinosaamisten avulla yritys luo itselleen kilpailuetua. Näin ollen ne liittyvät yleensä vahvasti tekniseen ylivoimaosaamiseen, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuisen tuntemiseen tai parempaan operatiiviseen tehokkuuteen. Niitä on vaikea matkia tai kopioida. Ydinosaamiset ovat strategian perusta ja niiden johtaminen on osa yrityksen strategista johtamista. Ydinosaamiseen muodostetaan yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisen yhdistelmästä. Ne ovat syntyneet oppimisen myötä ja siten ne ovat aina organisaation osaamista. (Ojala 2008, 54-56.)

Ojala (2008) kuvaa *osaamispääomaa* yrityksen voimavarana:



Kuvio 4: Yrityksen osaamispääoman muodostuminen (Ojala 2008, 57-64).

Kun yleisesti puhutaan organisaation osaamisesta, tarkoitetaan sillä kaikkea sitä osaamista, mikä syntyy yrityksen työntekijöistä, rakenteista ja vuorovaikutussuhteista. Tästä kokonaisuudesta käytetään nimitystä osaamispääoma. Osaamispääoma koostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Henkilöpääomaan kuuluvat yritykseen sitoutuneet, motivoituneet ja innostuneet työntekijät ja heidän osaamisensa. Rakennepääomaan kuuluvat ne rakenteet, joiden avulla mahdollistetaan ihmisten osaamisen muuttaminen organisaation osaamiseksi. Suhdepääoma taas pitää sisällään sellaiset suhteet kumppaneihin, verkostoihin ja muihin toimijoihin, jotka täydentävät joko omaa osaamista tai auttavat luomaan uutta osaamista. Osaamispääoman sisällä pitää tapahtua jatkuvaa liikettä ja virtausta, jotta oppiva organisaatio voisi toteutua. (Ojala 2008, 57-58.)

Osaamispääoma tuntee kirjallisuudessa myös nimikkeen *aineeton pääoma*. Myyry kirjoittaa raportissaan (2008, 9) tästä aiheesta. Raportissa on käytetty vain eri termejä kuin edellä: Myyry käyttää osaamispääomasta nimitystä *aineeton pääoma* ja henkilöpääomasta nimitystä *inhimillinen pääoma*. Myyryn kanssa samoja termejä käyttävät myös Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 25). Kaikkien heidän tärkein viestinsä kuitenkin on, että kun organisaation osaamisesta puhutaan, tulee tällöin kokonaisuudessaan kattaa kaikki aineettoman / osaamispääoman kolme osa-aluetta:

1. Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma muodostuu niin ihmisten osaamisista, tiedoista kuin taidoistakin sekä muusta inhimilliseen toimintaan liittyvistä tekijöistä kuten tunteista, motivaatiosta ja asenteista sekä terveydestä ja hyvinvoinnista. Inhimilliseen pääomaan sisältyvät myös yksilöiden arvot eli ne tekijät, joita työntekijät pitävät tärkeinä. (Myyry 2008, 6-7.)

2. Sisäiset rakenteet

Sisäiset rakenteet kuvaavat organisaation rakenteita eli niitä tekijöitä, jotka tukevat inhimillisen pääoman hyödyntämistä. Niihin kuuluvat mm. organisaation arvot ja piiloarvot, sillä arvot taas vaikuttavat organisaation toimintakulttuuriin ja toimintatapoihin. Näihin taas sisältyvät mm. työjärjestelyt, osaamisen kehittämissuhteet, johtamiskulttuuri ja ilmapiiri. (Myyry 2008, 7.)

3. Suhdepääoma

Suhdepääoma kuvaa suhteita organisaation sisällä eli johdon suhdetta henkilöstöön ja työntekijöiden suhdetta toisiinsa sekä organisaation verkostoja ja suhteita ulkopuolisiin tahoihin kuten yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Suhdepääoman ratkaisevasti vaikuttavat myös organisaation sidosryhmien mielikuvat yrityksen tuotteista ja palveluista. Suhdepääoman muodostuminen vaatii inhimillistä pääomaa ja siitä huolehtimista toimivien rakenteiden avulla. (Myyry 2008, 9.)

Osaamispääomaa tulee johtaa, jotta hajallaan oleva osaaminen saadaan palvelemaan yrityksen varsinaista toimintaa. Osaamispääoman johtamisen tavoite on aina yrityksen menestyminen. Johtamisen avulla olemassa oleva osaaminen kehittyy muuttuvan liiketoiminnan tarpeiden mukana ja muodostaa näin yritykselle osaamispääomaa. (Ojala 2008, 81.)

2.2 Osaamisen johtaminen

Organisaation osaaminen pitää saattaa yhteen sitä tukevalla johtamisella (Ojala 2008, 53). Osaamisesta onkin viime vuosina tullut suosittu johtamisnäkemys. Tämä tuskin on mikään ihme, sillä elämme tällä hetkellä yhteiskunnassa, jossa osaaminen ratkaisee kansakunnan kilpailukyvyyn ja elintason. Osaamisesta ja innovaatiosta on muodostunut globaalissa ympäristössä organisaatiolle keskeinen menestystekijä ja pääoma. (Juuti 2005, 11.)

Joskus olisi ehkä selvempää puhua oppimisen johtamisesta enemmän kuin osaamisen johtamisesta, sillä käsite "osaamisen johtaminen" sisältää osittain virheellisen ajatuksen, jonka mukaan olennaisinta olisi johtaa jo olemassa olevaa osaamista. Tärkeää on havaita, että yhtä tärkeää on johtaa jo olemassa olevaa osaamista kuin johtaa sitä prosessia, millä uutta osaamista hankitaan ja luodaan. (Viitala 2003, 37.) Osaamisen johtamisen uusin keskeisin haaste onkin siis johtaa sellaisen uuden osaamisen syntymistä, mitä ei vielä ole missään olemassa ja minkä sisältökään ei vielä tarkoin pystytä määrittämään. Haasteeseen ei ole helppo vastata, sillä yrityksen osaaminen on usein hajallaan yrityksen eri yksioissä. (Virkkunen & Ahonen 2007, 18.)

Organisaatiossa hajallaan oleva osaaminen ei hyödytä, jos sitä ei hallita. (Ojala 2008, 81.)

Ojalan ja Ahosen mukaan (2005, 158) osaamisen hallintaan sisältyvät:

- tiedostot ja järjestelmät, jotka kuvaavat tietoa ja osaamista, mitä yrityksessä on ts. ne tietotekniset järjestelmät, joilla osaamista ja tietoa välitetään, varastoidaan ja jaostetaan.
- rakenteet ja järjestelmät, jotka tukevat yksilöiden osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämistä sisältäen säännölliset osaamistarpeiden selvitykset ja niiden kommunikoinnin koko organisaatiolle sekä monipuoliset tavat ylläpitää, hankkia ja kehittää tarvittavaa osaamista.
- järjestelmät ja rakenteet, joilla osaamista ja tietämystä hyödynnetään. Nämä sisältävät sellaisia prosesseja ja rakenteita, jotka pakottavat ja houkuttavat työntekijät yhteistyöhön, jakamaan osaamistaan ja luomaan yhdessä uutta osaamista. Lisäksi ne sisältävät kaikki ne toimintamallit, joiden avulla osaamisen siirtäminen kokeneemalta työntekijältä nuoremmalle tapahtuu sekä keinot ja järjestelmät, joilla yhdessä luodaan uutta osaamista ja tuotetaan uusia innovaatioita.

Edes olemassa oleva osaaminen ei kehity tai uusiudu liiketoiminnan tarpeiden muuttumisen mukana, jos osaamista ei johdeta ja kehitetä. Osaamista tulisi johtaa samoin kuin rahallisia resursseja. Muistettavaa kuitenkin on, että osaamisen johtaminen ei ole itseisarvo sinänsä, vaan se on väline jonka avulla saavutetaan varsinaiselle toiminnalle asetettuja tavoitteita. (Ojala 2008, 81.)

Osaamispääoman johtamisessa tulee muistaa (Ojala 2008, 81), että

- osaaminen ja osaamispääoma pitää tehdä näkyviksi ja niille tarvitaan yhteiset merkitykset.
- osaamispääomalle on laadittava prosessi yrityksen prosessikarttaan.
- osaamispääoman johtamisessa tarvitaan yhteiset toiminnot ja yksinkertaiset työkalut.
- osaamispääoman johtamisen tehtäville on osoitettava vastuut ja ne on aikataulutettava.
- osaamisen johtamiselle on asetettava tavoitteet ja tuloksellisuutta on pystyttävä seuraamaan ja arvioimaan.

Miksi yritykset sitten haluavat johtaa tietoa ja osaamista? Yritykset ovat usein kiinnostuneet asiasta hyvin erilaisista syistä. Joku on etsinyt toimintatapoja, joilla menestystä voisi monistaa tunnistamalla ja siirtämällä kyvykkyyksiä liiketoiminta-alueelta toiselle, toinen taas on halunnut ymmärtää paremmin yrityksen menestymisen perusteita ja sitä kautta kohdentaa kehittämispanostuksia tehokkaammin. Joku haluaa varmistua siitä, ettei ulkoisteta toiminnan ydinalueita tai tehdä sellaisia yritysostoja, mitkä eivät liity ydinosaisiin. On myös yrityksiä, joissa on ymmärretty tiedon, osaamisen ja oppimisen merkitys ja siksi haluttu luoda käytäntöjä, joilla näitä strategisia resursseja paremmin hallittaisiin. (Kirjavainen ym. 2000, 14-15.)

2.3 Strategiatyö osana osaamisen johtamista

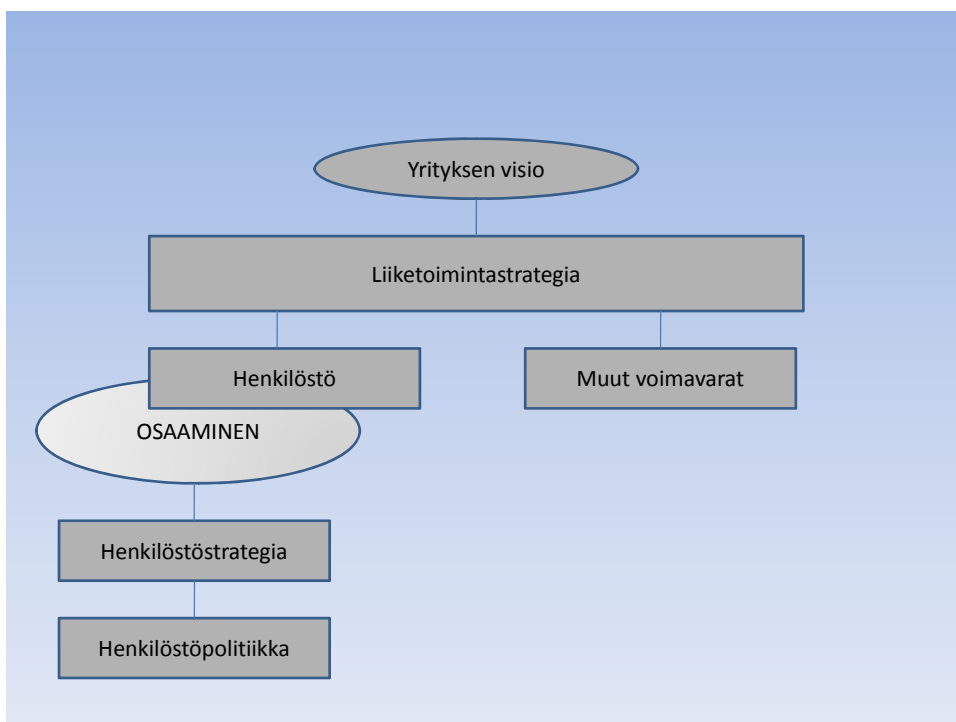
Osaamisen johtaminen on organisaation osaamispääoman systemaattista ja tavoitteellista kehittämistä, joka perustuu yrityksen missioon, visioon ja strategiaan (Myyry 2008, 5). Mitä sitten on strategia? Strategia on valittu tie, mitä kuljemme ja sillä kuvataan sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Vision on mielikuva yrityksen tulevaisuudesta. (Sydänmaalakka 2002, 127.) Osaamisen johtaminen johdetaan yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista (Sydänmaalakka, 2002, 127). Suuntaviivojen selkeyttäminen on yrityksen strategiatyön perusta ja strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään. Strategian päähuomio on aina tulevaisuudessa. Siinä etsitään vastausta siihen, miten varmistamme, että yritys menestyy ja tekee tulosta "huomenna". (Kamensky 2004, 24.)

Jotta osaamisen johtamisessa olisi hitusenkaan järkeä, on luonnollisesti ensin yrityksessä selvitettävä, mitä on se osaaminen, mitä tulisi johtaa. Oleellista on keskittyä niihin osaamisiin, joiden varassa yrityksessä uskotaan pystyttävän vision saavuttamiseen ja strategioiden toteutumiseen. (Viitala 2005, 61.)

2.3.1 Visio ja strategia osaamisen lähtökohtina

Yrityksen visio ja strategia on oltava tarkoin selvillä, sillä yrityksen toiminnan suuntaviivat määrittävät osaamisen johtamisen lähtökohdat (Viitala 2005, 61). Kun puhutaan oppivasta organisaatiosta, ovat strategisen tason kysymykset tällöin erittäin tärkeässä asemassa. Yksilöt ja ryhmät tai yksittäiset yksiköt saattavat kyllä oppia, mutta jos halutaan, että koko organisaatio oppii ja tuottaa lisäarvoa, strategisen tason tekijät tulee ottaa huomioon. (Moilanen 2001, 16.)

Viitala (2004, 13) kuvaa osaamisen kytkeytymistä visioon, strategiaan ja henkilöstöjohtamiseen seuraavan kuvan avulla:

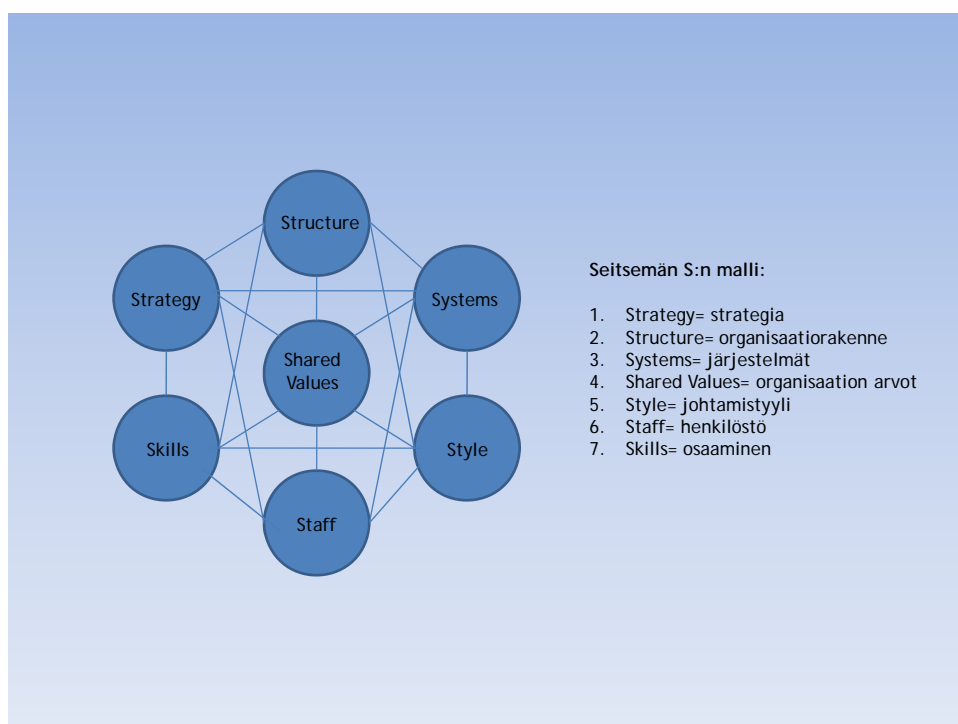


Kuvio 5: Osaaminen osana visiota, strategiaa ja henkilöstöjohtamista (Viitala 2004, 13).

Organisaation menestyminen riippuu pitkälti oikeista strategisista valinnoista. Organisaation menestymismahdollisuuksien analysointiin onkin kehitetty useita eri malleja. Yksi suosituim-

mista malleista on Tom Petersin ja Robert Watermanin kehittämä ns. *Seitsemän S:n viitekehys*. Mallia kutsutaan myös McKinseyn Seitsemän S:n malliksi.

Malli kuvaa sitä, miten tärkeää on, että kaikki yrityksen menestymiseen vaikuttavat elementit on huomioitu ja että ne toimivat yhdenmukaisesti: Strategia on valittava siten, että menestytään markkinoilla, organisaatorakenteen on tuettava strategian toteuttamista, järjestelmien avulla toteutetaan organisaation asettamia tavoitteita, organisaation arvot ovat keskeisiä tekijöitä muiden elementtien kehittymiselle, johtamistyylin valinta on lähdettävä strategias- ta, ilman henkilöstöä yrityksen toiminta pysähtyy ja osaaminen on keskeistä strategian valin- nassa ja sen toteuttamisessa. Organisaation työntekijät ja osaaminen yhdessä muodostavat koko yrityksen "osaamispoolin". Osaaminen on siis yksi strategian muodostamisen ja toteut- tamisen kulmakivistä. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 134-146).



Kuvio 6: Osaaminen osana organisaation menestymistä (Niemelä ym. 2008, 135).

Mitä paremmin osaamisen johtaminen nivotaan strategiseen johtamiseen, sitä paremmin osataan ennakoida osaamistarpeita, hankkia tarvittavaa osaamista ja hyödyntää olemassa olevaa osaamista. (Ojala 2008, 82.) On ennen arvoisen tärkeää, että yrityksessä kyetään valitsemaan strategian kannalta oikeat osaamiset, oikeat resurssit ja kehittämistoimet, niin että ne tukevat mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteita. Tämän perusteella osaaminen voi saada hyvinkin erilaisen roolin yrityksen perusstrategiassa. (Ojala 2008, 142.)

2.3.2 Osaamisstrategian valinta

Niin kuin strategiatyössä yleensä, myös osaamisen kehittäminen lähtee halutun aseman määrittämisestä. Osaamisen rooli valitaan sen mukaan, aikooko olla osaamisjohtaja, haastaja, jäljittelijä vai erikoistuja. Luonnollisesti myös muut yrityksen tekijät - kuten koko, toimiala ja sen muutosnopeus - vaikuttavat siihen, miten oma yritys pelikenttään halutaan sijoittaa.

Nimensä mukaisesti *osaamisjohtaja* johtaa toimialallansa osaamisen kehittämistä. Se on edelläkävijä ja panostaa osaamiseen liittyviin tuotteisiin ja palveluihin. Sen tavoitteena on, että koko henkilöstön on jatkuvasti pyrittävä olemaan alansa huippuja ja osaamisen johtamiselle on asetettu haastavat tavoitteet. Tämä strategiavalinta asemoituu yrityksen strategioissa keskeiseen asemaan.

Haastaja pyrkii tekemään asioita paremmin ja tunnistamaan niiden edellyttämää osaamista tehokkaammin kuin osaamisjohtaja. Haastaja kehittää uusia korvaavia osaamisia ja soveltaa niitä nokkelasti alan tuotteisiin ja palveluihin. Tämä strategiavalinta edellyttää, että yrityksen johtamiskulttuuri on innostava ja salliva ja siinä työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan uutta ja hankkimaan tuoreinta tietoa asioista. Organisaatioon kyetään luomaan sellaiset olosuhteet, että vuorovaikutusta, tietojen jakamista ja uuden luomista voidaan tehdä yhdessä.

Jäljittelijä ei halua itse kehittää uutta, vaan se hyödyntää muiden kehittämää osaamista. Tämä strategian valinnut yritys panostaa henkilöstön perusammattitaitoon ja harjoittaa perinteisiä oppimisen muotoja kuten koulutusta. Oman kehittämistoiminnan osalta saadaan säästöjä ja jo koettua osaamista voidaan soveltaa tuotteisiin ja palveluihin. Päämääränä tällöin on organisaation toiminnan tehokkuus.

Erikoistuja panostaa kapealle sektorille. Se hankkii ja ylläpitää sellaista erikoisosaamista, jota on vain harvalla. Se panostaa osaamisiin, joita voidaan hyödyntää usein vain rajatusti, mutta joista saadaan sitäkin enemmän lisäarvoa. Tämän strategian valinnut yritys on hyvä kumppani sellaisille toimijoille, jotka eivät itse halua panostaa kapeaan osaamisalueeseen. (Ojala 2008, 142-143.)

Osaamisstrategian valinta kuvaa siis osaamisen merkitystä yrityksen liiketoimintastrategiassa. Sen lisäksi osaamisstrategiassa on tärkeää ottaa kantaa mm. seuraaviin seikkoihin:

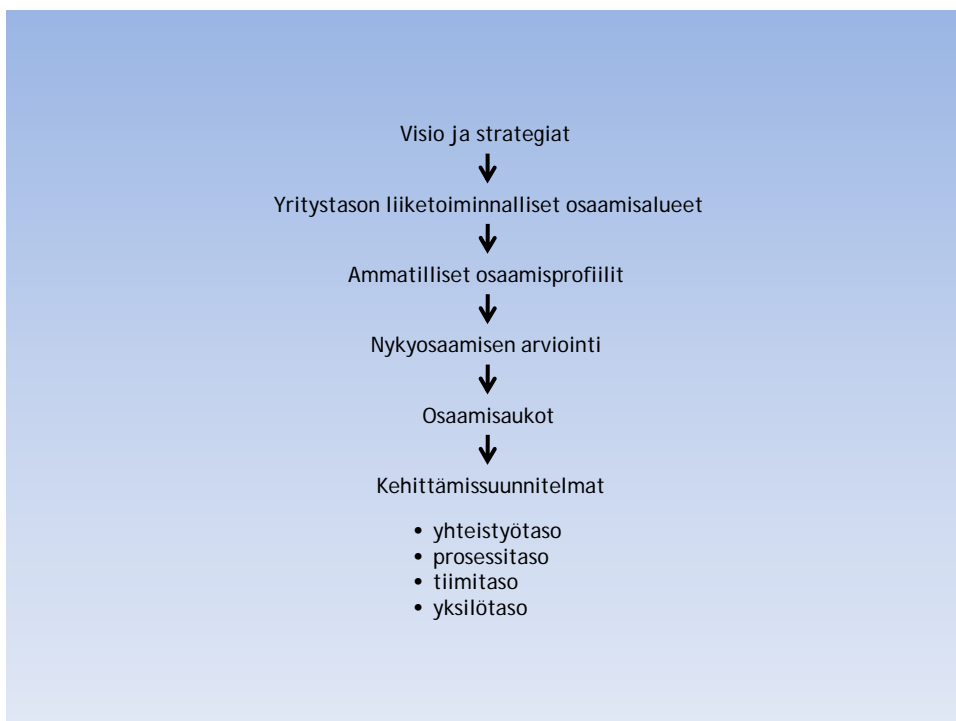
- millaiset tavoitteet asetetaan osaamispääoman kehittämiseksi ja johtamiseksi
- miten osaamistarpeet priorisoidaan
- miten valitut osaamiset hankitaan
- mitä keinoja valitaan silloin, kun osaamista kehitetään itse
- miten valitaan osaamisen kehittämisen kumppanit.

Hyvä on myös ottaa kantaa siihen, onko yrityksessä valittu osaamisstrategia avoin kaikille vai onko siinä asioita, jotka halutaan suojata (Ojala 2008, 141). Osaamispääomaa voidaan suojata mm. lainsäädännön kautta aineettomien oikeuksien eli immateriaalioikeuksien avulla (määräaikaiset yksinoikeudet tuotokseen), tekijänoikeuksilla, patenteilla, tavaramerkkioikeuksilla, salassapitosopimusten avulla ja kielloilla kilpailijan palvelukseen menemiselle (Ojala 2008, 174-179.)

Huomioitavaa on, että organisaation ja osaamisen strategisten lähtökohtien toteaminen voi käynnistää laajan strategiatyön, ennen kuin organisaatiossa päästään osaamisen kartoittamiseen. (Vanhala ym. 2002, 237).

2.4 Osaamistarpeiden määrittely

Organisaation osaamistarpeet kuvaavat sitä, mitä keskeistä osaamista yritys tarvitsee toimiakseen (Ojala 2008, 106). Yrityksessä on saatava muodostumaan yhteinen näkemys siitä, millainen osaaminen on tavoiteltavaa ja millaista oppimista yritys tukee. Johdon tasolla syntynyt näkemys siitä, mitä tulisi osata, pitäisi pystyä siirtämään työntekijätaholle saakka, jotta niiden pohjalta saadaan laadittua kehittämissuunnitelmat. (Viitala 2004, 198,199.)



Kuvio 7: Osaamistarpeiden määrittely (Viitala 2004, 199).

Kun osaamistarpeita lähdetään selvittämään, lähtökohtana on oltava menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, toimintaympäristö sekä pitkän ja lyhyen tähtäimen muutokset, saman aikajänteen mukaiset työ- ja toimintatapojen muutokset ja strategiset tavoitteet. Oleellista ei ole, että kaikkia näitä tapoja käytettäisiin, vaan yritys voi valita itselleen sopivan yhdistelmän. Toisaalta taas on kuitenkin muistettava, että jos halutaan kaikki tärkeät tarpeet huomioida, osaamistarpeita on hyödyllistä tarkastella mahdollisimman monesta näkökulmasta. (Ojala 2008, 108.)

Eri lähtötarpeista kootuista osaamistarpeista tehdään yhteenveto. Näppärä väline esittää keskeiset osaamiset tiivistetysti, on laatia osaamiskartta. Siinä kuvataan tavoitteeseen vaikuttavat osaamiset ja niiden keskinäinen riippuvuus. Oleellista siis on, että siitä voi nähdä yhdellä silmäyksellä, mistä osaamisista yrityksen menestys on riippuvainen. Osaamisista voidaan vaihtoehtoisesti vain laatia luettelo, johon voidaan laatia myös arviot osaamisten tavoitetasoista. Tällöin on helppo havaita nopeasti osaamispuutteet. (Ojala 2008, 119-121.)

Osaamistarpeista muodostuu siis organisaation osaamishaasteet. Kun osaamistarpeisiin verrataan nykyistä organisaatiossa olevaa osaamista, voidaan tunnistaa organisaation osaamisaukot. Osaamistarpeiden ja nykyosaamisen välinen erotus kuvaa osaamisen kehittämistarvetta. Osaamistarpeiden tarkistuksia tehdään niin usein kuin strategian tarkastuksiakin tehdään (Ojala 2008, 106, 108).

2.5 Strategisen osaamisen määrittely

Aiemmin strategiassa määriteltiin se, mitä yritys aikoo tehdä saavuttaakseen kilpailuetua. Nyt on lisäksi kysyttävä, minkälaisen osaamisen varassa tuo tekeminen voi onnistua. (Viitala 2005, 63.)

Strategiseksi osaamiseksi kutsutaan sellaista osaamista, mikä on elintärkeää sille, että valittu strategia toteutuu (Viitala 2005, 65). Strategiset osaamiset ovat yrityksen kaikista osaamistarpeista ne, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä yrityksen menestymisen kannalta (Ojala 2008, 146).

Työntekijät tarvitsevat tietoa ja ymmärrystä siitä, millaisia haasteita yrityksellä, omalla yksiköllä ja omalla tiimillä on jatkossa. Lisäksi on tärkeää selvittää, millaista osaamista nämä haasteet edellyttävät. Osaamistarpeiden viestiminen läpi organisaation edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistä tulevaisuuden haasteiden pohdintaa.

Yhteisellä tulevaisuuden haasteiden pohdinnalla on toinenkin tavoite: yhteinen näkemys on luonnollisesti aina sitä parempi, mitä useampaan näkemykseen se pohjautuu. Yhteinen haasteiden pohdinta auttaa myös osaamisen kehittämisresurssien kohdistamista mahdollisimman hyvin. (Ojala & Ahonen 2005, 161.)

2.6 Osaamisen kartoittaminen, priorisointi ja oppimiskäytäntöjen uudistaminen

2.6.1 Osaamiskartoitukset

Osaamiskartoitus on väline, jolla voidaan selvittää osaamisen nykytaso organisaatiossa. Sen idea perustuu vertaamiseen: olemassa olevaa osaamista verrataan tavoiteltavaan osaamiseen. Näin saadaan selville yrityksessä olevat osaamisvahvuudet ja mahdolliset osaamispuutteet. Osaamisvahvuuksista voidaan muodostaa osaamisalueita, jotka voivat antaa kilpailuedun ja joita mahdollisesti kannattaa vahvistaa. Osaamispuutteet tulee taas vaihtoehtoisilla tavoilla täyttää. (Ojala 2008, 123.)

Osaamiskartoitusten avulla on siis tarkoitus selvittää, millaista osaamista yrityksessä on. Tämän lisäksi selvitetään, miten henkilöstön ja yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi asetettuja tavoiteprofiileja. Osaamiskartoituksista käytetään myös nimitystä kompetenssikartoitukset. (Viitala 2004, 198-200.)

Yksilön osaamistarpeet muodostetaan ensinnäkin niistä edellytyksistä, jotka yksilö oman tehtäviensä menestykselliseen hoitamiseen tarvitsee ja toiseksi organisaation strategisten osaamisten pohjalta (Ojala 2008, 128). Käytännössä henkilöstön osaamisen kartoittaminen tapahtuu työyksiköissä ja kehityskeskustelujen avulla. Osaamistarpeet pyritään ensin yhdessä määrittelemään yksikötasolla ja sen jälkeen esimiehet tutkivat yhdessä alaistensa kanssa yksiköiden vaatimaa tulevaisuuden osaamista ja dokumentoivat sen yksilötasolla. Sen jälkeen kehityskeskusteluissa työntekijöiden osaamistasoa arvioidaan suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Joissain tapauksissa alaiset tekevät osaamisanalyysin itsenäisesti käyttäen apunaan tarkoitusta varten laadittuja lomakkeita. Tämän jälkeen tiedot kootaan yhteen, jolloin saadaan selville, sekä koko yksikön osaaminen että yksilöiden osaaminen. Näistä voidaan sen jälkeen selvittää kehittämistarpeet, joista räätälöidään tarvittavia kehitysohjelmia.

Osaamiskartoitusten suurin hyöty on nimenomaan olla kehitysohjelmasuunnittelun pohjana. Niiden avulla saadaan jäsenettyä ja suunnattua kehittämistä yrityksen näkökulmasta haluttuun suuntaan. Huomattavaa on, että osaamiskartoitukset nimenomaan nostavat esille sen osaamisen, mikä yrityksessä on jo olemassa. Tätä kautta osaamisen arvostus usein myös lisääntyy ja sen varaan voidaan paremmin rakentaa uutta toimintaa. Kartoitusten avulla voi-

daan myös tehdä valintoja sen suhteen, mitä osaamisaloja kehitetään ja kuinka paljon. Monesti koetaan helpottavana se, että voidaan valita, mitä kehittämisalueita jätetään ulkopuolelle, sillä onhan selvää, että yksikään yritys ei pysty keskittymään kaikille osaamisalueille - eikä se ole tarpeellistakaan. Tärkeintä on, että panostetaan niille osaamisalueille, jotka ovat yrityksen ydinosamista. Muitakin osa-alueita voi tietty harkiten kehittää, mutta huomattava on, että niiden merkitys ei ole yhtä kriittistä. (Viitala 2004, 198-199.)

Otala (2008, 130-131) on listannut sellaisia yleisiä yksilöiden osaamishaasteita, joita todennäköisesti tulevaisuudessa kohdataan - toimialasta riippumatta:

- perusosaamisen kasvattaminen ja siihen liittyvien teorioiden ymmärtäminen
- verkosto-osaaminen, vuorovaikutussuhteet ja systeemiajattelun ymmärtäminen
- kommunikointi- ja viestintätaidot
- "perusnettilukutaito"
- asioiden priorisointitaito, kyky nopeasti siirtyä tehtävästä toiseen
- oppimistapojen ja tilanteiden hyödyntäminen, oppimaan oppimistaito, reflektointitaidot
- itsensä ja oman oppimisensa johtaminen, uudelleen kouluttautuminen
- yrittäjämäinen ote ja vastuullisuus
- luovuus ja kekseliäisyys
- "aikaosaaminen"; oman ajan käytön hallinta, stressinhallinta, muutosten hallinta
- omien aivojen huoltaminen ja älyllisestä kunnosta huolehtiminen.

Osaamistarvekartoitusten ja kehitystarveanalyysien pohjalta laaditaan koko yritystä varten kehittämisohjelma, mikä koostuu

- koko henkilöstön kehittämissuunnitelmasta
- yksiköiden kehittämissuunnitelmista
- ryhmien kehittämissuunnitelmista
- tiimien kehittämissuunnitelmista
- yksittäisten työntekijöiden kehittämissuunnitelmista.

Suunnitelmissa on hyvä määritellä

- missä asioissa halutaan kehittyä
- mikä on tavoiteltava osaamistaso eli mihin pyritään
- mitkä ovat ne konkreettiset tekemiset, joilla osaamistavoitteet saavutetaan
- ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat
- mikä on aikataulu
- miten toteutumaa ja tuloksia seurataan
- ketkä kehittämistä hoitavat

- paljonko on varattu rahasumma.

Hyvät suunnitelmat tukevat yrityksen strategiaa ja ovat linjassa kehittämisohjelmalle asetettujen tavoitteiden kanssa. Hyvät suunnitelmat ovat myös konkreettisia ja käytännönläheisiä. (Viitala 2004, 198-200.)

Osaamiskartoitusten avulla on tarkoitus varmistaa, että ”oikeilla henkilöillä on käytössään oikea tieto oikealla hetkellä”. Osaamiskartoitusten laatiminen siis edellyttää, että yrityksessä olevat työntekijät sekä niissä tarvittava tieto ja taito tunnetaan. Tämä toimii hyvin tietyissä yrityksissä, mutta on myös muistettava, että on olemassa sellaisia aloja, joissa liiketoiminta, tuotteet ja teknologia uudistuvat niin nopeasti, että on usein jopa mahdotonta osoittaa tarkkaan, mitä kunkin henkilön on tehtävä ja osattava. Tällöin työntekijät joutuvat olemaan luovia ja yrittää itse tunnistaa työssään ongelmia ja kehittää niihin ratkaisuja. (Virkkunen & Ahonen 2007, 16-17.)

Osaamistarpeiden hallitsemiseen on olemassa tietoteknisiä järjestelmiä, jotka ovat ennen kaikkea apuvälineitä suuremmille yrityksille. Osaamistarpeiden selvittäminen on kuitenkin yhtä tärkeää myös pienemmille yrityksille. Jopa mikroyritysten tulisi jollain tavoin yhdessä miettiä, miten toimintaympäristö muuttuu ja miten asiakkaiden tarpeet muuttuvat, miten toimintamme tulee muuttumaan ja millaisilla kilpailukeinoilla aiomme pärjätä jatkossa sekä millaista on se osaaminen, mitä meiltä silloin vaaditaan. Tärkeää on varmistaa, että jokaisella yrityksen työntekijällä on mielikuva siitä, mitä osaamista jatkossa tarvitaan. (Ojala & Ahonen 2005, 161.)

2.6.2 Osaamisen priorisointi

Osaamisen kartoittamisen jälkeen osaamistarpeita priorisoidaan sen mukaan, mikä osaaminen on tärkeää strategian ja tavoitteiden kannalta. Priorisoinnissa tärkeää huomioida myös ne osaamiset, joissa tarvitaan nopeimmin ja eniten kehittämistoimia. Priorisointiin vaikuttaa lisäksi se, mihin omia kehittämispanostuksia halutaan keskittää ja mitkä päätetään hankkia yhteistyökumppaneiden ja verkostojen kautta. Priorisoinnin tuloksena on siis se, että yritykselle on muodostunut selkeä kuva siitä, mitkä osaamiset vaikuttavat eniten organisaation menestykseen ja perusteltu valinta niille osaamisille, joille ensin on tärkeintä valita osaamisen kehittämisohjelmat.

Osaamistarpeita voi priorisoida eri kriteerien avulla. Tällaisia kriteereitä voivat olla mm. osaamisalueen merkitys yrityksen strategiassa, osaamisen vaihe elinkaarellaan eli osaamisen

avulla saatuja tuloksia suhteessa sen kehittämisen panostuksiin ja osaamisen avulla saatavan liiketoiminnan suuruus.

Arvioitaessa liiketoiminnan suuruutta, johon osaamisella voidaan vaikuttaa, ei kovin pieneen liiketoimintaan ehkä kannata priorisoida osaamista. Tällöin on mahdollista hakea kumppani ulkopuolelta, joku, jolla on osaamista ko. alueesta, tai yksinkertaisesti vain ostaa osaaminen ulkopuolelta. Näin kannattaa myös usein menetellä, jos jokin osaaminen on yrityksessä kovin heikkoa.

Tieto ja osaaminen uudistuvat nykyaikana niin nopeasti, että kannattaa vakavasti harkita omassa osaamisen kehittämisessä keskittyvän sellaisiin osaamisiin, joissa itsellä on jo osaamisvahvuus. Tällöin kyseisiä vahvuuksia voidaan suunnitelmallisesta vahvistaa edelleen niin, että niistä voidaan muodostaa ylivoimainen kilpailuetu. (Ojala, 2008, 145-149.)

2.6.3 Oppimiskäytäntöjen uudistaminen osaamisen kehittämisessä

Osaamiskartoitusten valmistuttua voi kuitenkin käydä niin, että ne tuottavat niin paljon koulutustarpeita, että niihin ei ole käytännössä mahdollista vastata. Virkkunen ja Ahonen (2007, 84-85) esittävätkin osaamiskartoitusten tilalle käytettäväksi ”Oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratoriota”. Tässä toimintamuodossa liiketoiminnan kehittämisen suhdetta tarkastellaan eri tavalla kuin osaamiskartoituksessa. Menetelmä lähtee siitä perusajatuksesta, että liiketoiminnan kehittämisen haasteet tulevat esille kaikkien työntekijöiden päivittäisessä työssä. Työntekijöille kertyy kokemuksia siitä, millaisiin esteisiin voidaan törmätä ja millaisia mahdollisuuksia käytännön työssä esteiden voittamiseen olisi. Tällöin ei välttämättä siis ole järkevää tarkastella osaamista henkilöittäin puuttumatta toiminnan järjestelyihin. Huomattavaa on myös, että työntekijöillä on aina myös suurempi motivaatio kehittää itseään, kun he ovat päässeet mukaan toiminnan uudistamisen suunnitteluun.

Toisin kuin osaamiskartoituksissa, kaikki työyhteisön jäsenet ovat siis keskeisiä toimijoita ”Oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratoriossa”. Tämä ei kuitenkaan ole keskeisin ero näissä kahdessa menetelmässä, vaan olennaisinta on ”Oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratoriossa” tapahtuva oppimistoiminta. Oppimistoiminta tapahtuu siten, että työntekijöiden tehtävänä on tutkia liiketoiminnan muutokseen liittyviä osaamisen kysymyksiä ja ratkaista niitä osana oman toimintansa kehittämistä.

”Oppimiskäytäntöjen uudistamisen laboratoriossa” on otettu huomioon se tosiasia, että työyhteisön oppimistoimintaan ei useinkaan voida käyttää paljon voimavaroja. Virkkunen ja Ahonen (2007, 85-89) kiteyttivät menetelmän lähtökohdat kuuteen teesiin:

1. Osaamisalueiden kuvaamisista on siirryttävä oppimisen prosessien ja menetelmien erittelemiseen ja kehittämiseen:
Tavoitellun osaamisen kuvaamisesta ei ole hyötyä, ellei ole pohdittu myös menetelmiä, joilla osaaminen voidaan tuottaa. Huomioitavaa on, että uudenlaisen osaamisen tuottamiseksi tarvitaan myös uudenlaisia oppimisen prosesseja. Ei riitä, että tiedetään, mitä pitäisi osata ja mitä osataan, vaan on arvioitava kriittisesti sitä, millä tavalla tämän hetkistä tietoa ja osaamista ylläpidetään ja kehitetään.
2. Oppimista on tarkasteltava toiminnan kohteen hallinnan näkökulmasta:
Toiminnan hallinnassa ei ole kysymys vain välineiden ja menetelmien hallinnasta vaan myös niiden suhteesta toiminnan kohteeseen. Osaamisen ja oppimisen haasteita on siksi lähdettävä erittelemään toiminnan kohteesta ja sen muutoksesta käsin.
3. Organisaatiokohtaista ja yksilöllistä osaamista on kehitettävä vastavuoroisesti:
Erikseen toteutettuina uusien järjestelmien ja toimintojen kehittäminen johdon ja asiantuntijoiden taholta sekä henkilöstön kehittäjien järjestämien koulutusten suunnittelu ja toteuttaminen eivät johda tehokkaasti organisaatiokohtaisen osaamisen kehittymiseen. Sitä varten tarvitaan vuorovaikutusta - sekä teorian että käytännön vuoropuhelua.
4. On tunnistettava ja arvioitava nykyisiä oppimiskäytäntöjä ja kehitettävä uusia:
Organisaation virallinen oppimisjärjestelmä ja epäviralliset oppimiskäytännöt ovat usein täysin erillisiä. Siksi on tärkeää tunnistaa olemassa olevat oppimiskäytännöt ja niiden tuottaman osaamisen luonne. Lisäksi on tärkeää luoda myös uusia, toiminnan ajankohtaisiin kehityshaasteisiin vastaavia tapoja tuottaa uutta tietoa ja osaamista.
5. On hallittava monen eri aikajänteen muutoksia samanaikaisesti:
Johtamisessa on huomioitava oppiminen, mikä liittyy kiinteästi toimintokonseptin muutokseen. Toimintokonseptien muutokset rakennetaan samalla kun toimintaa harjoitetaan vanhalla periaatteella. Tiedon ja osaamisen johtamisessa on juuri tästä syystä johtuen kyettävä hallitsemaan samanaikaisesti sekä pitkäjänteistä toimintakonseptien uudistamista että nopeita, ajankohtaisen tilanteen vaatimia muutoksia.
6. Oppimisprosessien kuvausjärjestelmien kehittäminen:
Oppimisen perusuonteeseen kuuluu oppimisprosessin ja oppimistulosten dialektinen vaikutus, mikä tarkoittaa sitä, että tämänhetkiset oppimistulokset ovat myöhemmän oppimisen välineitä. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen välineeksi tarvitaan kuvaustapoja, jotka poikkeavat osaamiskartoituksista siten, että ne eivät erota kaavamaisesti oppimisen tulosta ja oppimisen prosessia toisistaan. Tarkoitus on, että ne auttavat hahmottamaan tiedon ja osaamisen kehittymistä toisistaan ottamalla kantaa siihen, millaisten käytäntöjen avulla yhteisö oppii ja miten oppimisen tuloksia käytetään apuna uusien asioiden oppimisessa.

Keskeisiä avainkysymyksiä (Virkkunen & Ahonen 2007, 122-132) osaamisen johtamisen ja oppimisen menetelmiä valittaessa ovat:

- Tavoitteena tiedon hallinta vai toimintakäytäntöjen uudistaminen? Voiko osaamista ja toimintaa pitää organisaatiossa erillisinä asioina?
- Tavoite vai kehityshaaste? Mihin päämäärätietoisuus perustuu? Ovatko kaikki seikat jo olemassa, jolloin ne voidaan selkeästi kuvata?
- Käytäntöyhteisö vai yhteinen toimijuus? Muodostuuko työyhteisön jäsenille yhteinen oppimisen ja kehittämisen kohde?
- Koulutus ja opiskelu vai oppimisjärjestelmän ja oppimiskäytäntöjen kehittäminen? Kehitetäänkö tietoteknisiä järjestelmiä edelleen erikseen joko työtä tai opiskelua varten?
- Välineistön vai toiminnan yhteisten kohteiden hallinta? Miltä osin toimintaa hallitaan ja miten sitä voitaisiin yhdessä hallita paremmin? Haetaanko osaamisen kehittämisessä kohteen parempaa ymmärtämistä eikä niinkään työvälineitä ja teknologiaa sinänsä?
- Muutoksen vai toiminnan ekspansiivisen kehityksen johtaminen? Edellyttääkö toimintakonseptin muutos myös oppimisjärjestelmän muuttamista?

Nämä kysymykset tuovat esille osaamisen johtamisen eri lähestymistavan oleellisia eroja sekä lisää kysymyksiä, joita osaamisen kehittämisessä joudutaan pohtimaan.

2.7 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Osaamisen kehittäminen on jäänyt monessa yrityksessä puolitiehen, jos osaamistarveselvitysten jälkeen ei ole kehitetty järjestelmää, millä tarvittavaa osaamista voidaan hankkia. Yritykset keskittyvät yhä enenevässä määrin hoitamaan ydintoimintaansa ja henkilöstökoulutus on usein ulkoistettu ainakin osittain. (Ojala & Ahonen 2005, 163.)

Valtaosa osaamisen kehittämisestä tarvitsee aikaa, mikä on usein ristiriidassa nykyiseen muutovauhtiin verrattuna. Aikaa odotteluun ei ole, mikä aiheuttaa osaamisen kehittämiselle haasteita. Yksi henkilöstön kehittämistoimien suurin ongelma onkin se, että tavoitteet asetetaan todella lyhyelle aikavälille ja pitkään odotteluun ei kärsivällisyyttä löydy. Kärsivällisyyttä yrityksestä kyllä löytyy, mikäli osaamisen kehittäminen todella nähdään kahdentasoisena toimintana: ensinnäkin se sisältää kärsivällisyyttä ja pitkäkestoista metataitojen opettelua, joka vastaavasti toiseksi tuottaa kestävästä kyvykkyyttä lyhyen ajanjakson oppimiseen. (Viitala 2004, 214.)

Perinteisen koulutusajattelun mukaan yrityksen työntekijät odottavat valitettavan usein yhä edelleen, että heidät aina valmennetaan ennalta täysin vastaamaan tuleviin haasteisiin. Työn

jatkuvan muutokseen aikana se on kuitenkin mahdotonta. Yksinomaan koulutuksen järjestäminen ei riitä pitämään työyhteisön osaamista ajan tasalla. Koulutuksen ohella tarvitaan ehdottomasti myös työhön liittyviä oppimiskäytäntöjä ja -menetelmiä. Huomattavaa on että nykyisin ei ole riittävää, että työntekijät harjaantuvat työssä toteuttamaan vain nykyistä toimintatapaa, vaan niiden on tuettava toiminnan strategian mukaista uudistamista. (Virkkunen & Ahonen 2007, 17.)

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on monia. Ne voivat olla niin yksilökohtaisia, kuin koskea kokonaista ryhmääkin tai jopa koko työyhteisöä. Kehittämisen muodot ovat monipuolistuneet voimakkaasti viime vuosina ja samalla ne ovat siirtyneet lähemmäksi itse työtä. (Viitala 2004, 201.)

Liisa Myyry Tykesin raportissaan (2008, 16-26) kiteyttää osaamisen kehittämisen toimenpiteet käsittämään:

- Koulutusta: Mahdollisuus ulkopuoliseen koulutukseen on tärkeää uusien tietojen ja taitojen kartuttamiseksi ja virikkeiden saamiseksi, mutta yhtä tärkeänä oppimisen muotona voidaan pitää myös työssä oppimista.
- Töiden järjestelyä: Kuvataan työprosessit niin, että kaikki voivat suorittaa työtehtävän saman prosessin mukaisesti, näin työn laatu paranee. Pidetään kiinni aikatauluista ja sovitaan yhteisistä käytänteistä, sillä ne helpottavat työn etenemistä. Jaetaan vastuut niin, että tiedetään, kuka vastaa mistäkin. Varmistetaan, että ydinosaukset eivät ole vain yhden henkilön varassa. Luodaan johdonmukainen dokumentointijärjestelmä. Laaditaan esityslistat ja muistiot, niin asiat pysyvät hallinnassa paremmin ja muistetaan, mitä on sovittu. Huomioidaan harjoittelijat ja tulokkaat kirjallisilla ohjeilla. Kierrätetään töitä. Suunnitellaan toimivat palaverikäytännöt.
- Yhdessä tekemistä: Suunnitellaan ja valmistellaan työt yhdessä, silloin kun se on mahdollista. Opiskellaan yhdessä, sillä monia asioita on helpompi sisäistää yhdessä kuin yksin. Opitaan seuraamalla muiden esimerkkiä. Uusi työntekijä oppii kokeneeman kollegan parina työn tekemisen tapaa ja omaksuu samalla työhön liittyvää hiljaista tietoa. Dokumentteja laatiessa vastaavista asiakirjoista mallin ottaminen auttaa. Omien virheiden lisäksi voimme ottaa oppia toisten virheistä. Myös benchmarkaus on yksi mallioppimisen muoto.
- Tiedon ja osaamisen jakamista: Luotetaan työntekijöihin ja muistetaan, että osaamisen jakamisen ja avoimen tiedonkulun perustana on työyhteisössä vallitseva kannustava ja uutta luova ilmapiiri. Arvostetaan työntekijöitä, sillä se kohentaa yksilön itsetuntoa ja motivoi häntä ponnistelemaan ryhmänsä eteen. Tehokas tiedonkulku on avainasemassa. Verkostoidutaan organisaation sisällä ja ulkopuolella ja varataan aikaa keskustelulle. Vapaamuotoiset keskustelut ovat merkittäviä hiljaisen tiedon sanoiksi pukemiselle.

Vastaavasti Viitala (2004, 201) käsittelee kehittämismenetelmiä taitavaan ja joutuisaan suoriutukseen Hätösen vuonna 1998 laatiman mallin pohjalta. Mallin mukaisesti kehittämismenetelmät voidaan ryhmitellä viiteen osa-alueeseen:

1. Itseohjautuvuus ja aktiivisuus: sisältäen tutustumiskäyntejä ja toisilta oppimista, monimuoto-opiskelua, ammatillista koulutusta ja kirjallisuuteen perehtymistä.
2. Laajenevat työtehtävät: sisältäen työnkiertoa, sijaisuuksien ja varamiesjärjestelmien luomista, monitaitoisuuden korostamista ja kehitysryhmiin osallistumista.
3. Kokonaisuuksien näkeminen ja osallistuminen: sisältäen yrittäjyyden omaksumista, toisten työhön tutustumista ja visiokeskusteluja.
4. Työkulttuuri ja ilmapiiriarviointi: sisältäen työnohjausta, konsultaatiota ja mentoointia, yhteisiä keskustelutilaisuuksia, työkykyä ylläpitävää toimintaa ja kehityskeskusteluja.
5. Yhteisvastuu ja oppiminen: sisältäen tuki- ja kummihenkilötoimintaa, koulutusta yhteistyötä ja tiimityötä.

Lisäksi Viitala (2004, 201-206) kuvailee erilaisia henkilöstön kehittämismenetelmiä laajemmin:

Keskeisin kehittämisen muoto on edelleen *koulutus*. Yritykset järjestävät koulutusta itse sekä hankkivat tarvittaessa ulkopuolisia kouluttajia yritykseen. Koulutusta voidaan siis organisoida eri tavoin.

Koulutuksen suunnittelu ja toteutus	Edut	Haitat
Ulkopuolinen organisaatio	ulkopuolisen tuoreet näkemykset, asiantuntemus, ulkopuolisuus ja taloudellisuus	mahdollisesti heikko vastavuus organisaation tarpeisiin
Oma koulutusyksikkö	organisaation tarpeiden tuntemus	mahdollinen byrokratisoituminen ja sisäiset valtasuhteet
Koulutus järjestetään kiinteästi omalla työpaikalla, kouluttajina oma henkilöstö	myös kouluttaja itse kehittyy, tiedon leviäminen juuri oikeaan tarpeeseen	koulutus usein rajoittuu vain arkikokemuksiin

Taulukko 1: Koulutusten organisointi yrityksissä (Viitala 2004, 205 teorian pohjalta mukailtu).

Koulutuksen vaikutus yritysten ja yhteisöjen toimintaan on hyvin kiistanalainen, sillä tutkimusten mukaan sen vaikutukset itse toimintaan voivat joskus jäädä mitättömiksi. Silloin, kun yksilön ammattitaidon olennaisia asioita halutaan ajantasaistaa, koulutus on varmasti oikea ratkaisu. Jos taas toivotaan laajoja muutoksia toimintaan, mitkään lyhytkoulutukset eivät tällöin riitä, vaan muutosten aikaansaaminen edellyttää myös muita toimenpiteitä. Kannattaa muistaa, että koulutus on kuitenkin aina jonkinlaiseen muutokseen pyrkimistä. Pelkästään tiedon hakemisen takia ei koulutuksiin kannata lähteä, jos tieto on muuten helposti saatavilla.

Yksilön oppimista ja kehittymistä tukevat erityisen hyvin järjestelyt, joissa työntekijän on hallittava useampia työvaiheita. Yksi konkreettinen käytännön tapa kehittää työntekijän ammattitaitoa on *sijaisuuksien hoitamiseen mahdollistaminen*.

Työn monipuolistaminen ja vastuun lisääminen laajentavat työntekijän osaamista sekä vahvistavat kokonaisnäkemystä työstä ja organisaatiosta, kun hän tällöin joutuu huolehtimaan laajemmasta työkentästä kuin vain omasta työkokonaisuudestaan. Myös *ristiinkoulutus* on hyvä kehittämismenetelmä tähän tarkoitukseen. Ristiinkouluttamisella tarkoitetaan työntekijöiden perehdyttämistä toisiin tehtäviin ja suoritetaan yleensä perehdyttämällä työpaikalla. Ristiinkoulutus menetelmänä on katsottu lisäävän organisaation joustavuutta ja parantavan työn tuottavuutta. Se tukee myös sitä näkemystä, että työntekijän on yhä useammin kyettävä puuttumaan tuotantoprosessin ongelmiin ilman esimiehen apua, jolloin hänen on tunnettava koko tuotantoprosessi läpikotaisin.

Projektit ja kehittämishankkeet ovat erinomaisia kehityspaikkoja henkilöstölle. Hankkeiden kautta työntekijälle kehittyy kokonaisnäkemystä ja yrityksen tuntemusta. Niiden kautta työntekijät voivat myös joustavasti harjoitella esimies- ja johtotehtäviä. Samalla kun projektit ovat tehokkaita koulutuspaikkoja ja ammatillisen kasvun väyliä, ne usein nähdään myös kätevinä uralla etenemisen väylinä.

Mentor-toiminnassa organisaation esimiehet toimivat valmentajina ja opettajina nuoremmille työntekijöille. Mentoreiksi valikoituu useimmiten pitkän käytännön kokemuksen omaavia johtajia, esimiehiä ja asiantuntijoita. Heitä hyödynnetäänkin usein perehdyttämisessä ja uusiin tehtäviin siirtyvien uranousijoiden valmentajina.

*Action learning-menetelmä*ä käytetään myös osaamisen kehittämisessä. Action learning -menetelmä on järjestely, jossa työntekijä työskentelee ennalta sovitun ajan organisaation eri yksiköissä ja tehtävissä. Työnkierto suunnitellaan siten, että tavoitteena on monipuolistaa työntekijän osaamista ja samalla levittää hänen osaamistaan eri puolille organisaatiota. Tätä menetelmää käytetään yleensä asiantuntijoiden ja johdon osaamien kehittämiseen.

Työnohjaus on tehokas osaamisen kehittämisen menetelmä. Sen tavoitteena on ohjattavien työntekijöiden ammattitaidon lisääminen, henkinen ja persoonallinen kasvu sekä työn ongelmatilanteiden hallinta. Tarkoituksena on luoda ohjattaville oppimistilanne, jossa nämä oppivat tuntemaan itseään ja suhdettaan työhönsä ja organisaatioonsa. Tämä tapahtuu muodostamalla ryhmä kooltaan neljästä kahdeksaan henkilöä. Ryhmä kokoontuu työajalla säännöllisin väliajoin. Työnohjaajan toimii henkilö, joka on kokenut ja alalla työskennellyt sekä hankkinut tätä tehtävää varten työnohjaajakoulutuksen. Työnohjaus sopii erityisesti ihmissuhde-, auttamis-, hoito- ja hoivatyöhön sekä opetustyöhön.

Kauhanen (2003, 149-150) jakaa henkilöstön kehittämismenetelmät kahteen pääryhmään: työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen.

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettava
- sijaisuudet	- opintokäynnit
- työkierto	- ammattilehtien lukeminen
- projektityöskentely	- ammattikirjallisuuden lukeminen
- työn rikastaminen	- itseopiskeluohjelmat
- työn laajentaminen	- opiskelu oppilaitoksissa
- vastuulliset erityistehtävät	- opiskelu kouluorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla
- toimiminen kouluttajina	- monimuoto-opiskeluohjelmat
- perehdyttäminen	(mm. verkko-opiskelu)
- mentorointi	
- jokapäiväinen johtaminen (ml. kehityskeskustelut)	

Taulukko 2: Henkilöstön kehittämismenetelmiä (Kauhanen 2003, 150).

Suomi on tunnetusti yksi Euroopan ahkerimmista työpaikkakouluttajamaista (Viitala 2004, 203). Työssä oppimisella on päivä päivältä suurempi merkitys ja se ei ole mitenkään uusi asia. Uutta tässä asiassa on se, että oppimisen käytännöt vanhentuvat entistä nopeammin. Kun toiminta muuttuu, on myös käytäntöjä tarkistettava ja uudistettava. Tämä on kuitenkin osoittanut yllättävän vaikeaksi toteuttaa. Suurin ongelma lienee, että työyhteisöt eivät tiedosta, kuinka oppivat ja siksi oppimisen mahdollisuuksia jää käyttämättä. Siksi yritykset vastaavat helposti oppimisen haasteisiin vain lisäämällä koulutusta näkemättä ympärillä olevia muita mahdollisuuksia. Näin ollen oppimiskäytäntöjen uudistamisen ensisijainen edellytys onkin vallitsevien oppimiskäytäntöjen ja niiden taustalla olevan ajattelutavan tunnistaminen ja kriittinen arviointi. (Virkkunen & Ahonen 2007, 11.)

2.7.1 Osaamisen hankkimisstrategia ja osaamisen kehittämiskumppaneiden valinta

Viimeistään tässä vaiheessa on syytä laatia osaamisen hankkimisstrategia. Sen avulla otetaan kantaa siihen, mitä osaamista kehitetään itse ja mitkä osaamiset hankitaan ulkopuolelta, joko suoraan ostopalveluina tai oikeilla tuottajavalinnoilla. Tällöin otetaan myös kantaa siihen, keitä halutaan kumppaniksi.

Oikeaa kumppania valittaessa on tärkeää miettiä, kuka hallitsee parhaiten ko. osaamisen tai kenen kanssa voisi parhaiten saada aikaiseksi juuri sellaista osaamista, mitä tarvitaan. Toisaalta asiaa voi miettiä niinkin päin, että etsii itselleen sellaisen kumppanin, jolle omasta osaamisvahvuudesta olisi hyötyä. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että kumppanuuden lähtökohtana on aina molemminpuolinen etu.

Osaamisen hankkimisstrategian muodostamisen yhteydessä on hyvä ottaa kantaa myös kumppanuuden lajiin: etsitäänkö strategisen osaamisen yhteistyökumppania, operatiivisen osaamisen kehittämiskumppania vai taktista kehittämiskumppania (Ojala 2008, 151). Sopivaa kumppania valitessa on ensin hyvä laatia profiili niistä ominaisuuksista, joita kumppanilta ollaan hakemassa. Kun lähtöasetelma on selvillä, voidaan tarkastella erilaisia vaihtoehtoja, jotka sopisivat täydentämään kokonaisuutta. Kannattaa keskittyä yhdistelmiin, joissa synergia on nopeasti nähtävissä. Tärkeää on myös miettiä sitä, ollaanko itse oppimassa vai opettamassa. (Vakaslanti 2004, 65.)

Strategisen osaamisen kehittämiskumppani \Rightarrow halutaan yhdessä luoda uutta osaamista, mitä vaikeammin määriteltävä lopputulos on, sitä haasteellisempi kumppanuussuhde on.

Operatiivisen osaamisen kehittämiskumppani \Rightarrow kohdistuu selkeästi rajattuun osaamisalueeseen, on helpommin toteutettavissa, sopimuksessa helppo määritellä vastuut tekemisille, oppiminen toiselta keskeistä, tuo kustannussäästöjä osaamisen kehittämiseen.

Taktinen kehittämiskumppani \Rightarrow yhteistyö, jossa toinen tuottaa suoraan toiselle tiettyä osaamista, perustuu sopimukseen ja on osaamisen toimittamiseen perustuvaa kaupankäyntiä, kertatilaus- tai sarjatilaus-toimintaa (esim. konsultit, kouluttajat).

(Ojala 2008, 151-152.)

Kumppanuussuhteiden avulla yritykset voivat hyödyntää toistensa vahvuuksia ja keskittyä itse omaan erityisosaamiseensa. Nykypäivän kumppanuussuhteissa on kyseessä useiden eri yritysten voimavarojen ja osaamisten yhdistäminen ja vuorovaikutus. (Vakaslahti 2004, 18.)

Yritykset toimivat tänä päivänä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Menestyvät yritykset kykenevät hyödyntämään joustavasti erilaisia kumppanuussopimuksia, joiden avulla ne varmentavat uudistumisen, ripeäliikkeisyyden ja oikea-aikaisuuden. Uusilla, hyvin valmistetuilla kumppanuussopimuksilla yritys uudistaa yritystään ja toimintojaan myös sisäisesti. (Vakaslahti 2004, 21.)

Tärkeätä on tiedostaa, mitä olemassa olevilla resursseilla voidaan toteuttaa nyt ja mihin pystytään kumppanuusjärjestelyjen kautta. Oleellista on varmistaa se, että kumppanuus tuo yritykselle enemmän arvoa, kuin se vie yrityksestä pois. Toiminnan kokonaistuoton täytyy kumppanuustoiminnan myötä olla suhteellisesti suurempi. Tärkeää on myös miettiä, kuinka riippuvaiseksi valittavasta kumppanista tullaan ja miten pysyväksi suhde voisi muodostua. (Vakaslahti 2004, 66-67.)

Kumppanuuden onnistumisen perusedellytyksiä ovat yhteinen kiinnostus ja tavoite, luottamus kumppaneiden välillä, ennakkoon laaditut selkeät ja yksiselitteiset sopimukset, kyky käsitellä ristiriitoja ja kumppanien yrityskulttuurien yhteensopivuus. (Ojala 2008, 153.)

2.7.2 Osaamisen kehittämisen ulkoistaminen

Osaamisstrategian mukaisesti yritys voi päättää ulkoistavansa osan osaamisistaan. Ulkoistamisen kohteeksi sopivat sellaiset yritysten osaamiset, jotka eivät suoraan vaikuta strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Usein ulkoistettavat osaamiset ovat sellaisia yrityksen standardiosaamia, joiden elinkaari on jo laskussa ja joissa yrityksellä ei ole osaamisvahvuutta. Joskus voi myös olla perusteltua ulkoistaa muitakin osaamia, jolloin on ennen arvoisen tärkeää, että yritys säilyttää kokonaisuuden hallinnan itsellään. Kannattaa myös tarkoin suunnitella osaamisjärjestelmä sellaiseksi, ettei olla vain yhden toimittajan tai kumppanin varassa, vaan kullekin osaamisalueelle on olemassa myös "varatuottaja". (Ojala 2008, 157-158.)

2.8 Osaamisen kehittäminen osana toimivaa johtamisjärjestelmää

Yrityksen johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmä on yrityksen hermosto, jota ilman organisaatio ei pysty käsittelemään tietoa ja sen perusteella toimimaan. Johtamisjärjestelmä sisältää mm. kokousaikataulut,

niiden asialistat, selkeät roolit ja vastuut sekä tehokkaat kommunikaatiokanavat ja -menetelmät. Tavoitteena on, että hyvä johtamisjärjestelmä parantaa tehokkuutta monin eri tavoin. Se auttaa organisaatiota suunnittelemaan, mittaamaan ja seuraamaan liiketoimintaprosesseja ja tapahtumia. (Niemelä ym. 2008, 118-119.)

Johtamisjärjestelmän yhtenä keskeisenä tehtävänä on varmistaa, että organisaation työntekijöillä on ne tiedot, taidot ja osaaminen, jotka tehtävien tehokas toteuttaminen vaatii. Johtamisessa keskeistä on myös seuranta. Organisaation osaamisen seuranta on hyvä liittää osaksi henkilöstön suoritusten mittaamista. Tällöin sovittujen tietojen ja taitojen ylläpito on osa henkilökohtaista tulokorttia. Mukaan voidaan liittää henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jotta on varmistettu siitä, että jokaisella työntekijällä on olemassa polku itsensä kehittämiseksi. Huomioitavaa on, että kehittämissuunnitelma on rakennettava niin, että se tukee koko organisaation strategisia tavoitteita mahdollisimman hyvin. (Niemelä ym. 2008, 146.)

Henkilöstön kehittämissuunnitelma

Organisaation tarvitsema osaaminen voidaan hankkia siten, että kehitetään organisaation työntekijöiden osaamista. Organisaation osaamistarpeet siis muodostavat lähtökohdan henkilökohtaisille kehittämissuunnitelmille. Kehittämissuunnitelmia laadittaessa on huomioitava, että

- jokaiselle laaditaan oma, henkilökohtainen suunnitelma
- suunnitelmissa yhdistyvät sekä organisaation että yksilön tavoitteet
- kehityssuunnitelma on laadittu siten, että siinä on käsitelty sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista kuin tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista
- osaamisen kehittämisen suunnitelma on laadittu siten, että se koskee ihmisen koko kyvykkyyttä, ei vain tietoja ja taitoja. (Kauhanen 2003, 147.)

Johdon kehittäminen

Kun tarkastellaan organisaation osaamisen kehittämistä kokonaisuutena, niin aivan erityisen osan tässä kokonaisuudessa muodostaa ylimmän johdon kehittäminen. Ylimmän johdon kehittäminen on itse asiassa keskeinen osa koko organisaation johtamisprosessin kehittämistä.

Ylimmän johdon osaamisen kehittäminen voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen:

1. Tietojen ja taitojen kehittämistä yksilöllisesti eli itse asiassa tämä kehittäminen on samanlaista kuin muidenkin henkilöstöryhmien osaamisen kehittäminen.
2. Koko johdon kokonaisvaltaista kehittämistä, jossa keskeistä on strategisten tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaistaminen yhdeksi organisaatiokulttuuriksi. Tämä kehittä-

minen tapahtuu käytännössä erityisillä räätälöidyillä johdon koulutusohjelmilla, sisäisillä johtajasiirroilla, mentoroinnilla, urasuunnittelulla ja palkitsemisjärjestelmillä.

Mainittavaa on, että yleensä johdon kehittämiseen panostetaan yrityksessä silloinkin, kun muun henkilöstön panostusta supistetaan. (Kauhanen 2003, 151).

Mikko Luoma antaa näkemyksiään osaamisen kehittämiseen (Juuti 2005, 99) kuvaamalla johdon kehittämistä seuraavasti:

- Johdon kehittäminen on pitkäkestoista toimintaa.
- Johdon kehittämisen painopiste on tulevaisuudessa tarvittavassa osaamisessa.
- Johdon kehittäminen on tarkoituksellista ja suunnitelmallista toimintaa, mutta sen on huomioitava myös ennalta suunnittelemattomat elementit.
- Johdon kehittäminen on toimintaa, mikä hyödyntää sekä yksilöä että organisaatiota.
- Johdon kehittäminen on viime kädessä ylimmän johdon vastuulle kuuluvaa toimintaa.
- Jotta kehittäminen olisi tuloksellista, sen tulee liittyä kiinteästi liiketoiminnan prioriteetteihin.
- Johdon kehittämisessä sovelletaan sellaisia tekniikoita ja työkaluja, jotka ovat mahdollisimman generisiä ja näin siirrettävissä erilaisiin ympäristöihin.
- Johdon kehittäminen muodostaa oman ammatillisen alueensa, johon liittyy monia, erityisiä osaamisvaatimuksia ja suorituskriteerejä.

Seuranta ja arviointi

Oleellinen osa osaamisen johtamista on kehittämistoimenpiteiden kehittäminen ja arviointi. Se, että pelkästään toteutetaan sovitut toimenpiteet, ei riitä, vaan systemaattisen seurannan avulla varmistutaan siitä, että niiden vaikutukset ovat halutun suuntaisia. Tällöin voidaan arvioida myös, ovatko toimenpiteet olleet riittäviä vai tarvitaanko mahdollisesti vielä lisätoimenpiteitä. Kehittämistoimenpiteiden seuranta ja arviointi johtamisen tukena auttaa suunnittelemaan toimintaa ja tekemään jatkosuunnitelmia. Tärkeää on muistaa, että seurannassa arvioidaan työprosessien toimivuutta, ei ihmisten. (Myyry 2008,2 6-27.)

Kehittämistoimien arviointi on monessa yrityksessä yleinen kompastuskivi. Tulosten mittaaminen ja arviointi ovat helposti hyvin pinnallisia ja mittaavatkin yleensä vain työntekijän tyytyväisyyttä osaamisen kehittämiseen. Arvioinnin tulisikin suuntautua itse suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Huomioitavaa on, että tuloksia pitäisi siten arvioida myös monessa eri tasossa lähtien yksilötason tietojen ja asenteiden muutoksista ja sen vaikutuksesta työkäyttäytymiseen päätyen koko organisaation osaamisen kehittämiseen. (Viitala 2004, 214.)

2.9 Osaamisen mittaaminen ja osaamisesta palkitseminen

Organisaation toiminta perustuu osaamiselle. Jotta osaamisen johtaminen ylipäätään tulee mahdolliseksi, täytyy osaamista organisaatiossa ensi jäsentää ja mitata. (Laamanen 2005, 323.) Osaamisstrategian mukaiset tehtävät tai kehitettävät asiat on sisällytettävä johdon tai esimiehen tavoitteisiin ja tulostittareihin (Otala 2008, 181). Tärkeää on seurata rinnakkain osaamisen kehittämisen ja oppimisen tuloksia sekä toiminnan tuloksia (Otala 2008, 254). Palkitsemisperusteet pitää sitoa strategian taloudellisiin tavoitteisiin ja mittareihin (Otala & Ahonen 2005, 180).

2.9.1 Mittaaminen

Mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. *Mittari* tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla on tarkoitus kuvata jonkin tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittari voidaan nähdä myös synonyymina termille tunnusluku. *Mittaristo* taas on kokonaisuus, joka koostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. *Mittaristomalleista* ehkä tunnetuin on Balanced Scorecard (BSC). Sillä tarkoitetaan viitekehystä, jonka avulla mittaristo rakennetaan organisaatioon. (Lönqvist ym. 2006, 11,13-14.)

Miten osaamista sitten mitataan ja kuinka pätevää mittaus itse asiassa on? Voidaanko olettaa, että henkilöiden itsearviot ovat päteviä ja keskenään vertailukelpoisia? Arvioidaanko oikeita ja yrityksen kannalta tärkeitä asioita?

”Sitä, mitä ei pystytä mittaamaan, ei voida johtaa” on vanha sanonta. Se kuvaa hyvin yleistä käsitystä mittaamisesta johtamisen apuna. (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 122.) Mittaamalla kohdistetaan huomio siihen, mikä yritykselle on tärkeää, että se menestyy. Vastaavasti mittausjärjestelmän toinen tärkeä tehtävä on pitää päättäjät kiinni realiteeteissa: se hälyttää, jos jotain merkittävää tapahtuu. Mittausjärjestelmän sisään on rakennettu kyky erottaa merkityksellinen informaatio vähemmän merkityksellisestä. Parhaimmillaan hyvän mittausjärjestelmän avulla voidaan ennakoida tulevaa kehitystä. (Laamanen 2005, 350.)

Hyvässä mittausjärjestelmässä on sopiva määrä mittareita. Mikä sitten on sopiva määrä? Yleisesti voidaan todeta, että mittareita on parempi olla vähän kuin liian paljon. Tarkoituksenaan on, että mittaristo sisältää kaikki strategian toteutumisen kannalta tärkeimmät mittarit, ei kaikkia mahdollisia mittareita. Huolimatta siitä, kuinka monta mittaria valitaan, niiden tulee muodostaa hyvä ja tasapainoinen kokonaisuus. (Lönqvist ym. 2006:113.)

Henkilöstön osaamista on vaikea mitata suoraan. Sitä onkin pyritty tällöin mittaamaan välillisesti, jolloin esim. koulutuksesta on tullut mittauksen kohde. Tällöin mittareina voidaan käyttää Lönnqvistin ym. (2006, 62) mukaan esim.

- koulutusmenoja vuodessa työntekijää kohden
- kokonaisinvestointeja koulutukseen vuodessa
- koulutukseen käytettyjen kulujen osuutta kokonaispalkkakuiluista
- koulutuspäivien määrää työntekijää kohden
- koulutukseen osallistuneiden osuutta koko henkilöstöstä.

Monesti työntekijät opiskelevat työn ohessa tai osana työtään. Tällöin osaamisen kehittämistä voidaan mitata suoritetuilla tutkinnoilla. Myös opintojen eteneminen kuvaa osaamisen kehittymistä. Tällöin voidaan mittarina käyttää esim. suoritettujen jatko-opintoviikkojen määrää opiskelevaa työntekijää kohden. Organisaation kehittämistä voidaan taas mitata esim. toimintoprosessien kehittämiseen käytetyllä ajalla ja rahalla.

Henkilöstön osaamispääoman eri ulottuvuuksia kuvaavia mittareita ovat mm. korkeakoulutettujen työntekijöiden osuus koko henkilöstöstä, jolla kuvataan henkilöstön koulutusastetta. Kun halutaan kuvata osaamisen monipuolisuutta, voidaan mittarina käyttää erilaisten korkeakoulutuskintojen osuutta kaikista tutkinnoista. Osaamispääoman vaihtuvuutta voidaan kuvata vertaamalla lähteneiden työntekijöiden osuutta palkatuista työntekijöistä, vakituisten työntekijöiden keskimääräistä aikaa organisaatiossa vuosina, käyttämällä mittaria "rookien ratio", mikä kertoo niiden työntekijöiden määrän, jotka ovat olleet organisaatiossa vähemmän kuin kaksi vuotta tai organisaatiossa yli viisi vuotta pysyneiden avainhenkilöiden osuutta avainhenkilöistä.

Jos taas osaamisen kehittämistä halutaan mitata, tällöin mittareina käytetään usein mm. osallistumista tieteellisiin seminaareihin ja konferensseihin sekä esitelmien pitämisellä tieteellisissä konferensseissa. Henkilöstön osaamisen kehittämisen mittaaminen onkin luontevaa istuttaa osaksi kehityskeskusteluja. Tällöin voidaan seurata jokaisen henkilökohtaisia kehittymistavoitteiden toteutumisia. Tällöin mittarina yrityksessä voi olla tavoitteet saavuttaneiden henkilöiden osuus kaikista henkilöistä. (Lönnqvist ym. 2006, 62-64.)

Oppimisen todentaminen on peilaamista menneeseen, reflektointia ja vertaamista. Oppimisen arviointi voidaan tehdä vertailemalla kokemuksia ennen ja jälkeen uuden tiedon soveltamisen. Tämä voidaan tehdä myös vertailemalla toiminnan tulosmittareita ennen ja jälkeen uuden tiedon soveltamisen. Vastaavasti toiminnan tuloksia voidaan verrata asetettuihin tavoitteisiin. Erittäin tärkeä osuus oppimisen arvioinnissa on asiakaspalautteella; sisäisen ja ulkoisen asiakkuuden onnistumisesta ja tyytyväisyydestä. (Ojala 2008, 154.)

Arvioinnin kohteita voidaan tarkastella esim. seuraavan luettelon avulla:

- koulutuksen määrä
- koulutuksen laatu ja vaikuttavuus
- yksilön osaaminen ja kehittyminen
- yksikön ja ryhmän osaaminen ja niiden kehittyminen
- yksilön oppiminen
- koko organisaation oppimisen arviointi
- oppivan organisaation arviointi. (Moilanen 2001, 207-212.)

Kun henkilöstön osaamista halutaan mitata suoraan, erilaiset osaamiset täytyy ensin tunnistaa ja vasta sen jälkeen mitata, minkä verran työntekijöillä on kutakin osaamista. Mittaaminen voidaan tehdä esim. osaamismatriisin avulla: kullekin osaamiselle asetetaan tietty vaatimustaso, johon työntekijän osaamista verrataan. Osaamiset arvioidaan sovitulla asteikolla (esim. 1-3). (Lönngqvist ym. 2006, 63.). Muistettavaa on, että näin saatu osaamisen taso perustuu aina arvioon - ei tarkkaan mittaamiseen. (Ojala 2008, 125.) Suoritusarviointia voidaan tehdä myös ulkopuolisen arvioijan toimesta. Tällöin tavoitteena on ennen kaikkea tuottaa arvioitavalle henkilölle itselleen tietoa siitä, miten hänen ulkopuolella olevat henkilöt näkevät hänen toimintansa. Tällaista suoritusarviointia käytetäänkin toiminnan kehittämisen lisäksi myös urasuunnittelussa ja palkitsemisessa. (Viitala 2005, 153.)

Viimeinen mittari on yrityksen arvo. Jos yrityksen osaamispääoma lisääntyy, sen myötä yrityksen tulos paranee ja yrityksen arvo kasvaa. (Ojala 2008, 297.)

2.9.2 Palkitseminen

Pitäisikö osaamisesta palkita ja miten siitä sitten voisi palkita? Yrityksen menestys riippuu pitkälti siitä, kuinka pätevää työvoimaa se pystyy hankkimaan ja kuinka se saa osaavat työntekijät yrityksessä pysymään. Yrityksen palkitsemisjärjestelmällä on tähän vaikutusta. Palkitsemisjärjestelmä on yksi tekijä, joka osaltaan voi houkuttaa osaajia tulemaan yritykseen. Varsinkin aloilla, joissa osaajista on pulaa, asia korostuu. (Viitala 2005, 248.) Työmarkkinoiden tilanne vaikuttaa palkitsemisjärjestelmiin ja tällä hetkellä jo mietitäänkin keinoja, joilla ihmiset saataisiin sitoutumaan yritykseen pidemmäksi aikaa (Ojala 2008, 295).

Palkitseminen on johtamisen väline, jonka avulla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitseminen kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kun palkitsemisperusteet ovat oikein valittu, itse palkitseminen tukee organisaation menestymistä. (Kauhanen, 2003, 105.)

Yrityksen kokonaispalkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan: taloudellisiin palkkioihin ja ei-taloudellisiin palkkioihin. Taloudelliset palkkiot ovat joko suoraa palkitsemista (peruspalkka, suorituspalkka, taitolisä) tai epäsuoraa palkitsemista (lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutukset, puhelin- ja autoetu). Ei-taloudelliset palkkiot ovat joko ura- tai työpalkkioita tai sosiaalisia palkkioita (tunnustukset). (Kauhanen, 2003, 111.)

Silloin, kun yrityksessä on tavoitteena kehittyvä osaaminen, tulee se myös palkkausjärjestelmässä huomioida (Viitala 2005, 252). Edellytyksenä sille, että osaamisesta voidaan palkita, on, että ensinnäkin ollaan selvillä tavoiteltavasta osaamisesta ja toiseksi, että osaamistarpeet ja -puutteet on tarkoin selvitetty. Puuttuvan osaamisen hankkimista ja jopa hyödyntämistä voidaan tukea palkitsemisen avulla. Näin ollen osaamisen tulisikin olla osittain palkitsemisen perustana (Ojala & Ahonen 2005, 183).

Osaamisella on keskeinen merkitys, kun työn vaativuutta arvioidaan. Osaaminen voidaan ottaa huomioon työn vaativuuden arvioinnissa ja sen kautta palkkauksessa erilaisilla painotuksilla. Palkkaus voi sisältää työn vaativuuden lisäksi palkkauksen osan, mikä perustuu henkilökohtaiseen suoritukseen. Myös siinä voidaan osaaminen ottaa painotetusti huomioon arvioimalla esim. seuraavia asioita:

- halua oppia työskentelemään uusilla menetelmillä ja välineillä sekä hankkimaan uusia tietoja ja taitoja
- työntekijän monitaitoisuutta
- työntekijän erityisosaamisia (ratkaisevaa tai harvinaista osaamista)
- ihmissuhdetaitoja eli kykyä luoda hyvää ilmapiiriä ja kykyä tasoittaa ristiriitoja
- viestintäkykyä (suullinen ja kirjallinen viestintä)
- kykyä säilyttää tehokkuus vaihtelevissa tai yllättävissä tilanteissa
- kykyä joustaa ja toimia tehokkaasti myös paineessa ja stressaavissa tilanteissa. (Viitala 2005, 250-251.)

Ojalan (2008, 294-296) mukaan osaamisesta ja sen jakamisesta voidaan palkita mm. seuraavasti:

- osaamisprofiilista ja monitaitoisuudesta muodostetaan kertoimet, joilla tehtävän peruspalkka kerrotaan. Tästä muodostetaan henkilökohtainen palkkakerroin.
- uudesta tutkinnosta palkitaan kertakorvauksena sekä kiitoksella ja arvostuksella
- projekteista palkitaan sen jälkeen, kun osaaminen on jaettu (esim. raportointi) yrityksessä.

Lisäksi Ojala ja Ahonen (2005, 188) suosittelevat, että kun lisäbonuksia määritellään, perustana on hyvä käyttää yrityksen kannalta strategisten osaamisten hankkimista, sillä siten saadaan omalta osaltaan edistettyä yrityksen tulevaa kilpailukykyä ja samalla huolehdittua koko

tiimin suorituskyvystä. Hyvä palkitsemisjärjestelmä mahdollistaa parhaimpien osaajien houkuttelemisen siinäkin tapauksessa, että itse peruspalkka olisi vaatimaton. Pätevä johtaja tietää saavansa suuren kokonaispalkan yhdistelemällä vaatimaton peruspalkka ja merkittävä bonuspalkkio. (Kamensky 2004, 312.)

Eri osaamiset ovat eriarvoisia yritykselle. Henkilö, jonka osaaminen on strategista ja näin ollen arvokasta yritykselle, kannattaa sitouttaa yritykseen erilaisilla pitkän ajanjakson palkitsemistavoitteilla. Sen sijaan henkilö, jonka osaaminen on standardiosaamista, voidaan korvata helpommin. Tällaista henkilöä ei ehkä kannata sitoa yritykseen palkitsemisjärjestelmän keinoin. (Ojala 2008, 295.). Palkkausjärjestelmiä onkin viime vuosien aikana uudistettu ottamaan huomioon aiempaa tehokkaammin myös tehtävän vaatima osaaminen (Viitala 2005, 248-249).

2.10 Millainen on hyvä osaamisen johtaja?

Osaamisen johtamisen sisältö ja painotukset vaihtelevat varmastikin sen mukaan, mikä johtotaso toimintaa ohjaa tai mitä perusongelmia halutaan painottaa. Mutta millainen sitten on se hyvä osaamisen johtaja, joka saa työyhteisönsä osaamisen maksimaaliseen hyötykäyttöön?

Viitala on tutkinut osaamisen johtamista esimiestyössä. Hän on ottanut tutkimuksessaan (2003) kantaa siihen, millaisia ovat osaamisen johtamisen tyypit ja miten heidän ominaisuuksensa edesauttaa osaamisen johtamista organisaatiossa. Ominaisuuksia, joita hän henkilöiltä selvitti, olivat oppimisen suuntaamisen taidot, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien edistäminen ja esimerkillä johtaminen. Hän selvitti, esiintyykö esimiesjoukossa toisistaan eroavia johtamisen tyyppisiä.

Selvityksen (Viitala 2003, 168-183) perusteella hän tyypitti esimiehet neljään eri ryhmään.

Nämä ryhmät Viitala nimesi:

- Luotsit
- Valmentajat
- Kapteenit
- Kollegat

Valmentajat

Näistä ryhmistä esimiesryhmä "valmentajat" osoittautui olevan johtamisen piirteissä selvästi vahvemmalla pohjalla kuin muut. Oleellista oli, että tähän ryhmään kuuluvat esimiehet huolehtivat hyvin toiminnan suuntaamisesta ja oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisestä. He

pystyivät lisäksi hoitamaan osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Heillä selkeästi korostui oma ote työhön: se oli erittäin esimerkillinen oppimisen edistämisen näkökulmasta.

Valmentajat tyyppitapauksina ovat yleensä alaisten mielestä hyvin innostuneita ja sitoutuneita sovituihin muutoksiin. He myös mielellään kehittävät itseään ja omaa ammattitaitoaan ja alaiset näin ollen kokevat heidän toimivan aktiivisesti myös oman ryhmänsä osaamisen kehittäjänä. Valmentajien toiminnassa korostuvat erityisesti pyrkimys kehittää yksikköä, kirkastaa yksikön tavoitteita ja tulevaisuuden suuntia sekä selkeyttää koko organisaation visiota. Heidän toiminnassaan vahvasti näkyviä piirteitä ovat asiakkaiden antamista palautteista ja tarpeista huolehtiminen ja niiden esillä pitäminen, toiminnan ja tulosten laadusta keskusteleminen sekä toiminnan taustojen ja vaikutusten avaaminen. Valmentajat ovat keskustelujen synnyttäjiä sekä virheiden ja ongelmien rakentavien käsittelyjen tukijoina taitavia.

Ihmisten arvostaminen ja kuunteleminen ovat valmentajien tärkeitä ominaisuuksia. Valmentajat edistävät luottamuksellisen ja avoimen keskustelun edellytyksiä työpaikalla. Voidaan sanoa, että he tuntevat hyvin alaisensa. He ovat hyvin selvillä työyhteisön jäsenten osaamisen vahvuuksista ja heikkouksista, jolloin he pystyvät rakentamaan ryhmässään tarvittavaa osaamista.

Valmentajat ovat osaamisen johtamisen tiedostamisessaan jo edenneet tekojen tasolle, jolloin he myös alaistensa mielestä tukevat heitä työsuoritusten ja toimintatapojen kehittämisessä. Valmentajat huomioivat hyvät suoritukset. He huolehtivat alaistensa kehittymisestä ja myös haastavat työyhteisönsä jäsenet jatkuvaan kehittymiseen. He pitävät säännöllisesti kehityskeskusteluja ja suunnittelevat osaamisen kehittämisen keinoja yhdessä alaistensa kanssa.

Yhteenvetona valmentajista voinee todeta, että he erottuvat joukosta aktiivisina osaamisen johtajina. He toimivat aktiivisesti kaikilla se osa-alueilla. Valmentajat näyttävät olevan vahvoja sekä osaamisen johtamiseen liittyvissä management-asioissa että leadership-alueella.

Kapteenit

Toiseksi korkeammat arviot sai ryhmä "kapteenit". Vahvimmillaan tämä ryhmä oli oppimisen suuntaamisessa ja omaa otetta työhön pidettiin esimerkillisenä. Heidän toimintansa oli keskiarvoa parempaa oppimista tukevan ilmapiirin luomisessa, osaamisen kehittämistä huolehtimisessa ja suunnan kirkastamisessa.

Kapteenit siis suuntaavat huomiota koko organisaation tulevaisuuden visioon. Osaamisen tulevaisuuden tarpeet tulevat esille kapteenien puheissa. Vahvimmillaan kapteenit ovat silloin, kun on kyseessä oman yksikön kehittämishalukkuudesta. Kapteeneille on tärkeää, että alaiset ovat selvillä oman yksikön tavoitteista ja asiakkaiden palautteista ja tarpeista. He edistävät

omalla toiminnallaan sitä, että yhteistä ideointia tapahtuu. Tärkeänä he pitävät myös yhteisten keskustelujen syntymistä ja synnyttämistä työpaikalla.

Kapteenit hallitsevat myös osaamisen siirtymisen ja jakamisen käytännön toimiin. Tärkeää kapteeneille on niin ikään toiminnan ja tulosten laadusta keskusteleminen. Kapteenit ovat ottaneet haltuunsa systeeminäkemyksen selkiyttämisen ja määrämuotoisen palautteenkeruun ryhmässään, jota he luovat yhdessä alaisten kanssa.

Kapteenit eivät yhtä paljon kuin valmentajat kiinnitä huomiota ilmapiirikysymyksiin ja varsinaiseen osaamiseen, mutta he ovat kuitenkin yhtä sitoutuneita ja innostuneita työhönsä kuin valmentajatkin. He toimivat jonkin verran näkyvästi saadakseen kehitettyä ilmapiiriä niin, että siellä olisi helppo kaikkien ilmaista itseään. He tukevat virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä sekä heillä on kyky ottaa vastaan itseään koskevaa palautetta, ja näin kehittää myös omaa toimintaansa.

Voidaan sanoa, että oppimisprosessin tukijoina kapteenit ovat "hereillä" - vaikkakaan eivät aivan yhtä näkyvin käytännön toimin kuin ilmapiirin edistäjinä. Alaisten tukeminen työsuoritusten ja toimintatapojen kehittämisessä on heille tärkeää. He tunnistavat alaistensa vahvuudet ja heikkoudet ja niiden perusteella haastavat alaisiaan kehittämään omaa osaamistaan. He tunnistavat kohtalaisesti ryhmän osaamisyhdistelmään liittyviä kehittämistarpeita ja pysyvät rakentamaan osaamista siinä. Vahva halu huolehtia alaisten kehittymistä on heille ilmeistä. Yhdessä alaisten kanssa tapahtuva osaamisen kehittämisen suunnittelu on jonkin verran kapteeneille vierasta. Alaiset saavat palautetta kapteeneilta. Kehityskeskustelut heidän kanssaan ovat alaisten mielestä osittain hyödyllisiä.

Yleisesti voidaan todeta, että kapteenin profiili antaa kuvan motivoituneesta esimiehestä, joka on tärkeimmäksi tehtäväkseen asettanut organisaation suunnasta ja asioiden pysymisen hallinnassa huolehtimisen. He ovat siis hyvin asiakeskeisiä, joten he lähestyvät alaisiaan asioiden kautta. Kapteenit eivät kuitenkaan ryhdy mielellään näkyviin toimiin henkisempien asioiden alueella. Heidän tyypillisintä tapaansa toimia eivät ole ilmapiirikysymykset ja keskustelun synnyttämiset. Osaamisen kehittämiseen liittyvä rooli on hänelle toiminnan tasolla vielä vierasta. Epäillä voisi, että kapteenit menestyvätkin hyvin niin kauan kuin tilanne ei vaadi nopeita käänteitä uusien toimintatapojen kehittämisessä ja oppimisessa. Kapteenit ovat hyviä, mutta melko perinteisiä esimiehiä, joiden hallinnassa asiat kyllä sujuvat, mutta osaaminen ei uusiudu yhtä lailla kuin valmentajien otteissa.

Luotsit

Ryhmän "luotsit" osalta havaittiin, että oppimisen suunnan selkeyttäminen ja siihen osallistuttaminen oli jokseenkin tyydyttävää, mutta oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisen ja

osaamisen kehittämisen toimet jäivät vaatimattomalle tasolle. Näiden henkilöiden vahvuus oli esimerkiksi johtamisessa, vaikka siinäkin he hävisivät valmentajille ja kapteeneille. Luotsit ovat omasta työstään jokseenkin innostuneita ja sitoutuvat muutoksiin. Heidän puheissaan korostuu tulevaisuuden suunnitelmat ja asiakkailta saatu palaute. Luotsit kehittävät omaa ammattitaitoaan ja esimerkkinsä kautta he vaikuttavat myönteisesti työyhteisössään osaamisen johtamisen kannalta katsottuna.

Alaisten antamien arvioiden mukaan luotsit tuntevat alaisensa melko hyvin ja kuuntelevat ja arvostavat heidän mielipiteitään tyydyttävästi. He tuntevat kohtalaisesti alaisensa osaamisen heikkouksia ja vahvuuksia ja pystyvät tarvittaessa tukemaan heitä työsuoritusten ja toimintatapojen kehittämisessä jonkin verran. Esimiehet kohtaavatkin alaisiaan enemmän kahdenkeskeisissä tapaamisissa kuin ryhmätilanteissa

Luotsit eivät ota yhtä selvää johtajan tai esimiehen roolia työyhteisössään. He eivät ota myöskään näkyvää henkilökohtaista vastuuta ilmapiirin kehittämisestä tai osaamisen kehittämisen tukemisesta. Osaamisen kehittäminen keskittyy lähinnä yksilön kehittämiseen. He haastavatkin kyllä alaisiaan omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen, mutta osaamisyhdistelmän tunnistaminen ja sen aktiivinen rakentaminen eivät ole luotsien vahvuuksia. Yhteisen suunnittelun ja ideoinnin edistäminen, yhteisen keskustelun järjestäminen, laadusta keskusteleminen, tulevaisuuden osaamistarpeiden selvittäminen ja systeemivaikutusten käsittely jäivät alle välttävän tason. Kaikkein heikointa luotsien toiminnassa olivat osaamisen siirron ja jakamisen edistäminen lisäksi määrämuotoisen palautetiedon käsittely ja palautetietojärjestelmien kehittäminen yhdessä alaisten kanssa. Oma toimintaansa koskevaa palautetta he eivät osoita haluavansa. Kehityskeskusteluja luotsien kanssa pidettiin ammattitaidon kehittämisen kannalta melko hyödyttöminä.

Kollegat

”Kollegoiden” saamat arviot jäävät välttävälle tasolle kaikkien kolmen tarkastelun kohteena olevan ulottuvuuden suhteen ja vain ote omaan työhön saavutti tyydyttävän tason. Toisin kuin muilla ryhmillä tämän ryhmän vahvimpana alueena voidaan pitää toiminnan ja tulosten laadusta keskustelemista. Toiseksi vahvimaksi alueeksi nousee yksilön tulevaisuuden suunnitelmien kirkastaminen ja kolmanneksi yksilön kehittäminen. Lisäksi voidaan todeta, että kollegoilla on innostus ja sitoutuminen muutoksiin jokseenkin tyydyttävällä tasolla. He ovatkin aika innostuneita omasta työstään ja kehittävät myös ammattitaitoaan jonkin verran samoin kuin he haastavat alaisiaan itsensä kehittämiseen. He tuntevat alaisensa ja he kohtalaisesti kuuntelevat ja arvostavat alaisensa mielipiteitä.

Sen sijaan kollegat eivät ota aktiivisesti esille tavoitteita, eivätkä nostata yhteistä keskustelua esimerkiksi toiminnan tasoa koskevista kysymyksistä, he eivät aktiivisesti pyri vaikutta-

maan ilmapiiriin eivätkä näytä toimivan osaamisen kehittämiseksi ryhmässä. Tulevaisuuden osaamisten käsittely, osaamisen siirron ja jakamisen edistäminen, toiminnan taustojen ja vaikutusten kirkastaminen, yhteisen suunnittelun ja ideoinnin edistäminen ja asiakkaiden palautteista keskusteleminen jäävät vähälle. Määrämuotoisen palautteen käsittely koskien toiminnan laatua, palautetietojärjestelmien kehittäminen ja yhteisten keskustelujen pitäminen jäävät tekemättä. Valitettavasti kollegat eivät edistä luottamuksellisuutta ja avoimuutta ryhmässä eivätkä he edistä myöskään virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä. He eivät halua palautetta toiminnastaan eivätkä huolehdi työpaikan ilmapiirin luomisesta. Myös ote oppimisprosessien tukemiseen on passiivinen. Heidän toimintatapoihinsa ei kuulu osaamisen kehittämisen keinojen suunnittelu yhdessä alaistensa kanssa.

Vähiten osaamisen johtamista ja ylipäätään esimiehen roolia on tällä ryhmällä. Heidät voidaan tutkimuksen perusteella nähdä enemmän kanssatyöntekijöinä kuin esimiehinä työyhteisöissään. Huomioitavaa lisäksi on, että tämä ryhmä ei näytä osoittavan tekevänsä edes suunnan näyttämistä osaamisen johtamisen alueella, vaikka kaikilla muilla ryhmillä tämä asia näyttää olevan kutakuinkin kunnossa. Jostain syystä tämä ryhmä ei vain aktiivisesti ja näkyvästi toimi ryhmänsä vetäjänä - mistä syystä, sitä ei tutkimus kerro.

Viitalan tutkimus kokonaisuudessaan osoitti, että yleisesti ottaen osaamisen johtaminen toteutuu esimiesten toiminnassa ja osalla esimiehistä on siihen aktiivinen ote. On huomattava, että tutkimuksessa ryhmien jäsenten luokittelu ja kuvaus hahmottavat erilaisia variaatioita osaamisen johtamisen ilmenemisestä esimiesten toiminnassa ja siksi niitä on tulkittava vain pelkistävänä ja ihmisten erilaisuuksia korostavana. Viitala myös muistuttaa, että vaikka luokittelut helpottavat ihmisten havainnointia ja tulkintaa, ne saattavat myös vääristää ja liiallisestikin yksinkertaistaa kuvaa todellisuudesta. Laajempia ylistyksiä on varottava tekemästä ja varsinkin vältettävä leimojen lyömistä esimiehiin.

2.11 Yhteenveto

Yhteenvetona todettakoon tärkeää olevan, että yrityksessä ymmärretään strategisen johtamisen perusasioita, sillä osaamisen johtaminen perustuu osaamisstrategioiden käytäntöön viemiseksi. Sen vuoksi on tarpeellista, että selvennetään strategian peruskäsitteistöä koko henkilökunnalle. Erittäin tärkeää on myös selkeyttää osaamiseen liittyvät käsitteet. Selkeintä on laatia sellainen yksinkertainen rautalankamalli, jonka itse ymmärtää ja joka on helppo myydä koko henkilökunnalle. (Sydänmaalakka 2002, 161-162.)

Osaamisen johtaminen on monisäkeinen prosessi. Siinä on kyse ihmisten toiminnan johtamisesta, jolloin siitä haastavan tekee nimenomaan muutoksen johtaminen. Olennaisinta on,

kuinka sisäisillä rakenteilla voidaan saada inhimillistä pääomaa käyttöön tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle. Tällöin osaamisen johtaminen ei ole vain ihmisten substanssiosaamisen johtamista, vaan sellaisten olosuhteiden järjestämistä, joissa osaamista voidaan ja halutaan käyttää. (Myyry 2008, 30.)

Osaamisen johtaminen lähtee aina yhteisen päämäärän kirkastamisesta. Kun visio ja strategia ovat selvillä, voidaan osaamisen kehittämistarpeet määrittellä tavoitteista käsin. Osaamisen ja sen kehittämistarpeiden määrittelyn jälkeen asetetaan tavoitteet osaamisen kehittämiseksi laatimalla henkilöstölle kehittämissuunnitelmat. Selkeät suunnitelmat auttavat toimenpiteiden kohdentamisessa ja seuraamisessa. Tällaisen kokonaisvaltaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat ovat hyvä keino kehittää osaamista systemaattisesti. (Myyry 2008, 14.)

Jotta voidaan suunnitella, millaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä käytetään, yritysten tulee olla joka hetki selvillä, millaista osaamista yritys tarvitsee, onko tarvittavaa osaamista yrityksessä ja millaisella kehityskaarella osaamiset ovat (Ojala & Ahonen 2005, 159). Osaamista voidaan hankkia myös verkostoitumalla. Verkostoitumiseen lähteminen ei aina ole etujen ja haittojen pohdinnan tulosta, vaan joskus verkostoitumiseen katsotaan olevan pakko lähteä, kun itsellä ei ole esim. kaikkea tarvittavaa osaamista. Monesti ratkaisu on tasapainottelua verkostoitumisen ja itse tekemisen välillä. (Ollus & Ranta & Ylä-Anttila 1999, 29-30.)

Niemelä ym. (2008, 117) vertaavat organisaation johtamista osuvasti laivan ohjaamiseen: laivan kapteeni tekee suunnitelmat edessä olevalle matkalle, mukana ovat tarvittavat resurssit ja niiden täydentämiseksi on olemassa suunnitelma. Kapteenin ja miehistön apuna on lisäksi erilaisia apuvälineitä. Samalla tavalla yrityksen johto tarvitsee suunnitelmat ja seuranta-järjestelmät organisaationsa ohjaamiseksi. Myös osaamisella on tärkeä yhteys tähän yrityksen järjestelmään. Tämä järjestelmä on johtamisjärjestelmä.

Mittarit ovat olennainen osa johtamisjärjestelmää. Osaamisen mittaaminen sisältää samat haasteet kuin organisaatiossa mittaaminen yleensä: pitäisi osata mitata toiminnan kannalta keskeisiä ja yhteisesti hyväksytyjä, mittaustavaltaan yksinkertaisia ja ymmärrettäviä asioita. Mittausjärjestelmänkin pitäisi olla yhteisesti hyväksytty, mahdollisimman läpinäkyvä ja oikeudenmukainen. Tämä on yleisesti organisaatioissa koettu haastavaksi, mutta erityisen haastava se on silloin, kun osaamista mitataan. (Viitala 2005, 156.) Palkitsemisen haasteet liittyvät läheisesti mittaamisen haasteisiin.

Esimiehet ovat osaamisen johtajia. Sen lisäksi, että heidän tulee hallita organisaation oppimisen perusprosessi, heidän tulee luoda ja ylläpitää sellaista oppivan organisaation rakennetta, mikä mahdollistaa ja tukee ihmisten välistä yhteistyötä ja yhdessä oppimista. (Ojala 2008, 78.) Ojala ja Ahonen (2005, 192) ovat kiteyttäneet vaatimukset esimiestoiminta kohtaan seu-

raavasti: *”Osaajat haluavat esimiehen, johon voi luottaa, joka keskustelee ja kuuntelee, on luja muttei kova, lempeä, palvelualtis ja sydämeltään viisas valmentaja, joka auttaa tiimiään onnistumaan”.*

Osaamisen johtamisen suurin haaste ei ole löytää oikeita työkaluja tai hahmotella organisaatiolle järjestelmää. Suurin haaste on saada aikaiseksi uusi näkökulma ja saada se elämään käytännössä. Kaiken tarkoituksenahan on luoda infrastruktuuri, jonka varassa osaamisen johtaminen sekä integroituu johtamisen arkeen että myös kehittyy jatkossa itseohjautuvasti. Tärkeää on siis kuvata se, miten muutos nykyisestä johtamismallista paremmin osaamista hyödyntävään ja kehittymistä tukevaan malliin tapahtuu. (Kirjavainen ym. 2000, 17.)

3 Kehittämistehtävä

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Vuonna 1972 Merkonomiliitto ja sen jäsenyhdistykset perustivat Merkonomien Jatkokoulutuskeskus ry:n, jonka tavoitteena oli ylläpitää ja edistää voittoa tavoittelematta merkonomien ammattitaitoa ja -tietoa. Vuosien varrella toimintaa on laajennettu koskemaan myös muun koulutuksen saaneita henkilöitä, jotka työskentelevät liike-elämän ja julkishallinnon tehtävissä. Toiminnan ydiosaamista on ollut kompetenssi- ja substanssiverkostojen avulla monimuoto-opetuksen toteuttaminen liiketaloudellisesti ja tehokkaasti. Organisaation vahvuutena on ollut oppiva joustaminen toimintaympäristön muutospaineseen. Siitä todisteena on vuosien 1992 - 1996 lamavuosisista selviytyminen toimintaa uudistamalla kaupan ja hallinnon peruskoulutukseen, jota varten valtioneuvosto myönsi tutkinnonanto-oikeudet 1993.

Vuonna 1998 yhdistyksen nimi muutettiin MJK-koulutuskeskus ry:ksi. Yhdistyksen toimintaa toteuttaa Opetushallituksen ohjaama liiketalouden, hallinnon ja yhteiskuntatieteiden alan valtakunnallinen erikoisoppilaitos MJK-instituutti. MJK-instituutin toiminta on yleishyödyllistä ja voittoa tavoittelematonta. Yhdistys omistaa 100 % MJK-koulutus Oy:n osakekannan.

MJK-instituutin opiskelijat ovat työssäkäyviä aikuisia. Instituutin kaikki koulutukset tähtäävät näyttötutkintojen suorittamiseen. MJK-instituutissa voi suorittaa näyttötutkintoina liiketalouden ja hallinnon alan perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Muut koulutukset toteuttaa MJK-koulutus Oy. MJK-instituutti toimii lisäksi myös oppisopimustoimistona.

MJK-instituutin organisaatio ja henkilöstö

MJK-instituutin kokonaishenkilömäärä on tällä hetkellä (4/2009) 46. Näistä 34 on työssä olevia ja 12 henkilöä poissa käytännön toiminnasta äitiysloman, opintovapaan, vuorotteluvapaan

tms. johdosta. Miehiä organisaatiossa työskentelee 6 kpl ja loput 40 ovat naisia. Koko henkilöstön keski-ikä noin 42 vuotta. Organisaatorakenne, johon viimeisin muutos tehtiin joulukuussa 2007, on muodostettu seuraavalla tavalla:

- Rehtori
- Perustutkintokoulutukset
- Ammatti- ja erikoisammattitutkinnot
- Myynti, markkinointiviestintä, aula- ja kokouspalvelut
- Oppisopimus
- Tietohallinto
- Talous

Oppilaitosta johtaa rehtori, jonka alaisuudessa muut yksiköt toimivat. Kunkin yksikön työnjohdollinen vastuhenkilö on tiimin esimies. Rehtori toimii koko henkilökunnan hallinnollisena esimiehenä. Yrityksen henkilöstö muodostuu oppimisen ohjauksen ja koordinoinnin ammattilaisista ja organisaation taloudesta ja muista tukitoimista vastaavista henkilöstöstä. Koulutusten kanssa toimivien tiimien sisäinen toimintamalli seuraa työpariajatusta, jolloin nimetty koulutuskoordinaattori ja -päällikkö vastaavat yhdessä ko. tutkinnon suorittamisesta ja siihen liittyvästä koulutuksesta. Koulutustiimien sisällä työtehtävät vaihtelevat koulutusten käytännön järjestelyjen ja organisoinnin tasolta opiskelijoiden ohjaustoimintaan. Omia kouluttajia tai opetushenkilökuntaa MJK-instituutilla ei ole, vaan koulutus toteutetaan verkostojen avulla. Verkosto- ja kumppanuustoiminnan kautta MJK-instituutilla on käytössään noin 150 alan asiantuntijakouluttajaa. MJK-instituutin järjestämiin koulutuksiin osallistuu vuosittain n. 2000 henkilöä.

3.2 MJK-instituutin osaamisten määrittelyn lähtökohdat

Niin kuin aiemmin työssäni olen osoittanut, osaamisten kartoittaminen lähtee organisaation missiosta, visiosta ja strategiasta liikkeelle. Keskityn ensin selvittämään MJK-instituutin toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia sekä sidosryhmien odotuksia MJK-instituutin toimintaa kohtaan. Analysoin yrityksen missiota ja visiota ja käyn läpi yrityksen strategioita ja menestystekijöitä. Selvitykseni perustuvat MJK-instituutin rehtorin Marja-Liisa Olkoniemen haastatteluun (3.2.2008) sekä yrityksen strategia-aineistoihin. Tulevaisuuden toimintaympäri-analyysi perustuu jäljempänä mainittuihin lähteisiin. Tarkasteluni keskittyy osaamisten määrittelyn kannalta olennaisimpiin seikkoihin.

3.2.1 Yhdistyksen toimintaympäristö

Yhdistyksen toimintaympäristössä ennakoidaan tapahtuvan muutoksia, joilla on vaikutuksia MJK-instituutin toimintaedellytyksiin. Keskeisimmät muutokset MJK-instituutin toiminnan kannalta kohdistuvat väestö- ja ikärakennemuutoksiin, teknologian kehittymiseen, kansainvälistymiseen ja verkostoitumiseen.

Väestö- ja ikärakennemuutokset

Tilastokeskuksen väestöennusteen 2001-2030 mukaan Suomen väkiluvun ennakoidaan kasvavan vuoteen 2020 asti. Väestön ikärakenne kuitenkin muuttuu merkittävästi: nuorten ikäluokat pienenevät ja väestö kasvaa ainoastaan yli 55-vuotiaiden ikäluokissa. Työvoiman määrä pienenee. Työvoiman saannin vaikeutuminen edellyttää mm. koulutusjärjestelmän tehokkuuden ja tulokellisuuden parantamista, aikuisen työvoiman ammattitaidon ja osaamisen tason parantamista ja aikuiskoulutuspalveluiden lisäämistä. (Koulutus ja tutkimus 2003-2008, 9-10.) Nuorten ikäluokkien pienentyessä koulutusten järjestäjien yhteistyön tarve tulee kasvamaan. Kilpailu osaajista työmarkkinoilla tulee kiristymään ja koulutuksen laatuvaatimukset kasvavat. Koulutuksen rahoittaminen verovaroin tulee olemaan entistä rajoitetumpaa. Elinikäinen oppiminen tulee olemaan yhä tärkeämpää. (Tulevaisuusluotain, 45.) Väestön keskittyessä kasvu-keskuksiin (Koulutus ja tutkimus 2003-2008, 11) yhdenvertaisten oppimismahdollisuuksien tarjoaminen asuinpaikasta riippumatta korostuu.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Aikuiskoulutusosaaminen

Teknologinen kehitys

Teknologiaa hyödyntämällä yritys lisää kilpailukykyään. Teknologia nopeuttaa ja helpottaa palveluprosessin hallintaa. Tulevaisuudessa rutiinien automatisointi mahdollistaa keskittymisen ydinosaamiseen. Rutiinitehtävien vähentyessä laajaa osaamista ja asiantuntemusta vaativat tehtävät puolestaan lisääntyvät. Asiakaskohtaisuus on yhä merkittävämpi kilpailuetu, joten myös asiakastietohallintajärjestelmät monipuolistuvat ja tehostuvat. Sähköinen asiointi tulee lisääntymään merkittävästi. Tietotekniikka helpottaa työtä, mutta huomattavaa on että sen käyttö edellyttää laaja-alaista osaamista. Työ ja osaaminen muuttuvat tietoteknisen kehityksen myötä. (Palvelut 2020, 9-10.) Tieto- ja viestintäteknologiaa hyödynnetään kaikissa oppimisessa yhä monipuolisemmin tulevaisuudessa. Keskeistä osaamista ovat medialukutaidot ja oppimisprosessin ymmärrys. Teknologioiden ja sovellusten yhdentymisen lisää oppimisen monialaista verkostoyhteistyötä. Yhteistyö elinkeinoelämän kanssa on keskeistä. Oleellista on myös teknologisen osaamis pohjan kerääminen ja ylläpitäminen. Koulutusjärjestelmien sisäinen joustavuus on tärkeää. Poikkitieteellisyys ja monialayhteistyö korostuvat kaikessa toiminnassa. (Tulevaisuusluotain, 45.) Tietotekniikan kehittyminen myös edistää globalisaatiota.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Teknologinen osaaminen

Kansainvälistyminen

Talouden globalisoituessa sen vaikutukset näkyvät yhä syvenevänä maailmanlaajuisen työnjakona ja kiristyvänä kilpailuna. Tästä seuraa muutoksia työelämän rakenteisiin, ammatteihin ja osaamistarpeisiin. Työvoiman liikkuvuus lisääntyy, mikä vaikuttaa osaltaan myös koulutusjärjestelmään. Maantieteelliset rajat ylittävän koulutustarjonnan, sekä lähiopetukset että virtuaalisen tarjonnan, voidaan ennakoida lisääntyvän myös Suomessa. Suomen vahvuus työmarkkinoilla tulee pitkälti perustumaan korkeaan osaamistasoon. (Koulutus ja tutkimus 2003-2008, 12-13.) Globaali talous merkitsee myös monikulttuurisuuden lisääntymistä. Ulkomaalaisväestön määrän arvioidaan kaksinkertaistuvan seuraavan kymmenen vuoden aikana, joten koulutusjärjestelmän on varauduttava vastaamaan entistä paremmin maahanmuuttajien erityisiin koulutustarpeisiin. (Koulutus ja tutkimus 2003-2008, 13.) Palveluntuottajien on myös ymmärrettävä yhä enemmän erilaisia kulttuuritekijöitä. Se on haaste osaamiselle. (Palvelut 2020, 9.)

Globalisaatio lisää vaatimuksia koulutukselle:

- koulutusten laatuvaatimukset kasvavat
- koulutuksella tulee edistää luovuutta ja innovatiivisuutta
- huippuosaamista pitää tukea
- koulutus on oltava kansainvälisesti vertailtavissa
- on luotava toimivia, monikulttuurisia oppimisympäristöjä
- kulttuurien monimuotoisuudesta on tuotettava lisäarvoa
- maahanmuuttajien koulutustarpeet on huomioitava
- myös koulutuksen on verkostoiduttava kansainvälisesti
- tarjolla on oltava monimuotoisia oppimisympäristöjä ja joustavia koulutustapoja

(Tulevaisuusluotain, 45.)



OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Kulttuurien tunteminen

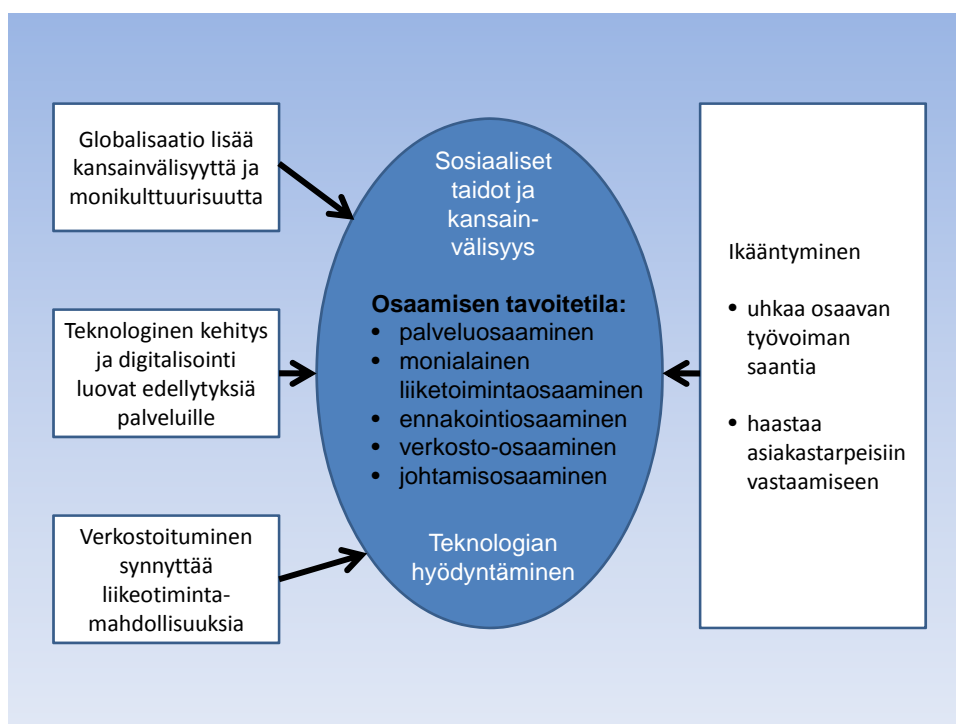
Verkostoituminen

Suomalaiset palveluyritykset toimivat tiiviissä verkostoissa vuoteen 2020 mennessä. Vaativalle asiakkaalle räätälöidään ja toimitetaan palvelukokonaisuuksia verkostojen jäsenten yhteistyöllä. Useissa tapauksissa on kuitenkin niin, että yksi toimija on vastuussa koko palveluketjusta. Asiakkaalle tällainen verkostotoiminta näkyy siis ”yhden luukun” -periaatteena riippumatta kokonaisuuden laajuudesta. Lähes kaikki palvelualat lähentyvät toisiaan jollain tavalla. Monialayhteistyötä tehdään siksi, että monipuolisista ja kokonaisvaltaisista palveluista on kysyntää. Toimialojen välisten rajojen muuttuminen tulee voimakkaasti vaikuttamaan myös osaamistarpeisiin. Verkostojen luominen edellyttää mm. avarakatseisuutta, ennakkoluulottomuutta, luovuutta ja muutosvalmiutta. Vastaavasti taas verkostoituneessa toimintaympäristössä toimiminen vaatii yhteistyötaitoja, laaja-alaisuutta, kokonaisuuksien hallintaa ja monia-

laista liiketoimintaosaamista. Myös asiakasosaaminen muuttuu. Vuoteen 2020 mennessä verkosto-osaaminen on noussut yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi. (Palvelut 2020, 10-12.)

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Verkosto-osaaminen

Palvelut 2020- raportti (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, 14) kuvaa osaamisen tavoitetilaa suhteessa toimialalla tapahtuviin muutoksiin seuraavan kuvan avulla:



Kuvio 8: Osaamisen tavoitetilä vastaa toimintaympäristön muutoksiin (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006 - Palvelut 2020, 14).

Kaikkien organisaatioiden pitää menestyäkseen pystyä oppimaan ja uudistumaan sitä mukaan kuin niiden toimintaympäristö muuttuu. Vaikka MJK-instituutin toimintaa rahoitetaan verovaroilla, muutosvoimat kohdistuvat yhtäläillä myös siihen. Opetushallinnon ohjaus tulee lisääntymään koulutustenjärjestäjiin nähden ja mitä todennäköisimmin koulutuksenjärjestäjien määrää pyritään vähentämään ja kokoa kasvattamaan. Tulevaisuuden ennakointi on erityisen tärkeää, kun on kyse oppilaitoksesta, sillä niitä kohtaan haasteet ovat vieläkin suuremmat: oppimisessa ja uudistumisessa pitäisi pysyä olemaan aina askelen muita yrityksiä edellä.

3.2.2 Yhdistyksen sidosryhmät

MJK-instituutin tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät ovat asiakkaat, kumppanit, kilpailijat ja rahoittajat. Sisäisiä sidosryhmiä ovat yhdistyksen henkilöstö ja ylläpitäjät. Osaamisen määrittelyn lähtökohtana sidosryhmien odotusten selvittäminen on tärkeää.

Asiakkaat

Yhdistyksen yksilöasiakkaita ovat opiskelijat. He odottavat omaan elämäntilanteeseensa ja uraansa sopivia koulutuspalveluja ja joustavia tutkinnon suorittamismahdollisuuksia, jotka he voivat yhdistää omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Heidän tavoitteenaan on työmarkkina-kilpailukyyn ylläpitäminen ja vahvistaminen. Yhdistykset ja yhteisöasiukkaat odottavat räätälöityjä osaamisen kehittämisen ratkaisuja, jotka parantavat organisaation kilpailukykyä ja toiminnan tuloksellisuutta. Palveluiden hinnoittelun tulee olla kilpailukykyistä. Jos tutkinnot sopivat kehittämistarpeisiin, niitä todennäköisesti hyödynnetään mm. edullisen rahoituksen vuoksi.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Asiakkuus- ja myyntiosaaminen

Kumppanit

MJK-instituutin kumppanit ovat organisaatioita, joiden kanssa solmitaan pitkäaikainen sopimus koulutuksen toteuttamiseksi. Kumppanit odottavat MJK-instituutin olevan asiakas-, työelämä- ja kysyntälähtöinen oppilaitos, joka joustavasti toteuttaa koulutuksia ja järjestää tutkintoja työyhteisöjen kehittämiseksi. He odottavat yhteistyöltä innovatiivisuutta, pitkäjänteisyyttä ja win-win-asetelmaa. Mjk-instituutti tavoitteena on johtaa ja kehittää kumppanuuksia aktiivisesti.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Kumppanuusosaaminen

Kilpailijat

Kilpailijat toimivat osittain samoilla markkinoilla kuin MJK-instituutti ja pyrkivät houkuttelemaan samoja asiakkaita. Oppilaitoksen tärkeimpiä kilpailijoita ovat Adulta, Amiedu, Edupoli, Markkinointi-instituutti ja Rastor. Tärkeää on, että MJK-instituutti pystyy haastamaan kilpailijansa ylivoimaisella osaamisellaan näyttötutkintoja toteuttaessaan. Vastaavia palveluja tuotavien toimijoiden lisäksi oppilaitos kilpailee ihmisten ajasta mm. vapaa-ajan harrastusten kanssa.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Näyttötutkinto-osaaminen sekä koulutusten suunnittelu- ja toteuttamisosaaminen

Rahoittajat

MJK-instituutti saa toimintaansa rahoituksen valtiolta. Yhteiskunnan rahoituksella toteutettavien koulutusten tulee vastata työmarkkinoiden tarpeita sekä olla tuloksellisia ja vaikuttavia.

Sitoutumista ja urakehitystä koulutukseen osallistumisen ja tutkinnon suorittamisen jälkeen tulee seurata aktiivisesti.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Talousosaaminen

Sisäiset

Henkilöstö odottaa vireää, kehittyvää ja kilpailukykyisen työsuhteen tarjoavaa työyhteisöä. Oman kehittymisen tukeminen, mielenkiintoinen työympäristö verkostoitumismahdollisuuksiin, oikea resursointi ja työkykyä tukeva toiminta edesauttavat työnantajakuvan myönteistä kehittymistä. Hyvä johtaminen takaa turvallisen ja vakaan työympäristön. Ylläpitäjät taas odottavat alan ammattikunnan osaamisen kehittämistä, osaavan työvoiman tuottamista työmarkkinoiden tarpeisiin, ammattikunnan arvostuksen tukemista ja koulutuksen järjestämiseen liittyvien säädösten ja määräysten mukaista toimintaa.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Osaamisen johtamisosaaminen sekä määräysten ja säädösten tunteminen

3.2.3 MJK-instituutin missio, visio, strategia ja kriittiset menestystekijät

Missio ja visio pitää olla kirkkana mielessä, kun osaamisia lähdetään määrittämään. Osaamiset tulee perustua strategiaan tavoitteisiin ja niiden tulee tukea kriittisiä menestystekijöitä, jotta yhdistyksen menestyksellinen toiminta voidaan turvata.

MJK-instituutin missio on kiteytetty seuraavasti:

”Haluamme kehittää ja uudistaa asiakkaidemme osaamista, vahvistaa heidän kilpailukykyään ja edistää kokonaisvaltaista menestymistä.”

Yrityksen perustehtävällä halutaan viestittää MJK-instituutillaisten aktiivista tekemistä (haluamme). Toiminta kohdistuu työmarkkinoilla aktiivisesti toimiviin henkilöihin, yrityksiin ja yhteisöihin (asiakkaat). Tekemisen tuloksena asiakkaiden osaaminen kehittyy ja uudistuu, jolloin tavoitteena on, että koulutus johtaa aina oppimiseen ja toiminnan muutokseen. Kilpailukykyyn vahvistaminen missiossa tarkoittaa sitä, että yksilöasiakas voi parantaa kilpailukykyään työmarkkinoilla ja varmistaa mielekkään työn ja urakehityksen. Yritys- tai yksilöasiakas parantaa tuloksellisuuttaan ja vahvistaa markkina-asemaansa. Kokonaisvaltainen menestymisen tarkoittaa yksilöasiakkaan kohdalla ammattiosaamisen kehittymisen lisäksi sitä, että hän jaksaa, hallitsee elämäänsä ja johtaa itseänsä paremmin.

MJK-instituutin visio vuodelle 2012 on määritelty:

”MJK-instituutti tunnetaan valtakunnallisesti tuloksellisimpana työntekijä-, asiantuntija- ja esimiestason liiketoimintaosaamisen kehittäjänä.”

Visioon on nostettu toiminnan valtakunnallisuus ja toimintaa pääkaupunkiseudun ulkopuolella pyritäänkin kehittämään yhteistyössä kumppaneiden kanssa. MJK-instituutti kohdistaa tarjoomansa ensisijaisesti työntekijä-, asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimiville henkilöryhmille. Toiminnan onnistuneisuutta mitataan arvoihin kirjatun tuloksellisuuden kautta. Tunnettuudelle voidaan nähdä kaksi ulottuvuutta: MJK-instituutti halutaan tunnettavan ensinnäkin tuloksellisena toimijana ja toisaalta valituissa kohderyhmissä haluttavana osaamisen kehittämisen kumppanina.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Aikuiskoulutusosaaminen, uudistuminen, asiakasosaaminen, kumppanuusosaaminen, osaamisen kehittäminen

MJK-instituutin kriittiset menestystekijät voidaan kiteyttää Balanced Scorecard -ajattelun pohjalta nelikentäksi:

<p>Asiakkaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onnistunut asiakashankinta • Laajempi yritysasiakaspohja • Kohderyhmien määrittely ja segmentointi • Asiakkaiden onnistuminen omissa tavoitteissaan • Onnistunut asiakkuuksien hoito • Tunnettuus • Ajan hermoilla oleva vireä toimija • Valtakunnallisuuden vahvistaminen • Kansalliset verkostot 	<p>Kehittyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajantasaiset tuotteet • Relevantti ajantasainen pedagoginen ja työelämän osaaminen • Henkilöstöpolitiikka • Projektien hallinnan osaaminen • Pedagogisten menetelmien ajantasaisuus • Etunoja • Tytäryhtiön toiminnan kehittäminen
<p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutkinnon suorittajien ohjaus • Hyvä läpäisyaste • Asiakkuudenhoitoprosessin luominen • Koulutuksen laadun dokumentointi • Asiantuntijat verkostossa 	<p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan volyymin ja kassavirran vakiinnuttaminen • Kannattava toiminta ja kustannusten hallintaa • Rahoitusrakenteen monipuolistaminen

Taulukko 3: MJK-instituutin kriittiset menestystekijät.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Asiakasosaaminen, verkosto-osaaminen, ohjausosaaminen, koulutusten suunnittelu- ja toteuttamisosaaminen, henkilöstöhallinto-osaaminen, projektiosaaminen, pedagoginen osaaminen, talousosaaminen

MJK-instituutin keskeisimmät strategiat ovat:

- asiakasstrategia
- markkinointistrategia
- kilpailustrategia
- tuotestrategia
- näyttötutkintostrategia
- kumppanuusstrategia
- henkilöstöstrategia

Asiakasstrategiassa keskitytään visiossa määriteltyihin kohderyhmiin. Instituutilla on mahdollisuudet toimia kaikilla toimialoilla, mutta nyt toiminta on keskittynyt rahoitus- ja vakuutusalaan, julkisyhteisöjen hallintoon, sosiaali- ja terveystalouden yksityisiin toimijoihin, vähittäis- ja tukkukauppaan, tilitoimistoihin, tietoteknisten palveluiden tuottajiin ja teknologiateollisuuteen.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Asiakkuusosaaminen

Markkinointistrategiassa on tavoitteena lisätä tunnettua määriteltyihin segmentteihin kuuluvien yksilöiden, henkilöstön kehittäjien, päättäjien ja viranomaisten keskuudessa. MJK-instituutista halutaan rakentaa tulokellisen toiminnan ja onnistuneen viestinnän avulla brändi.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Markkinointiosaaminen

Kilpailustrategian avulla MJK-instituutti haluaa erottautua markkinoilla tarjoamalla asiakkaiden tarpeiden pohjalta suunniteltuja koulutustuotteita. MJK-instituutin vahvinta osaamista tässä on monimuoto-opiskelun prosessin hallinta. Tavoitteena on aktiivisesti kehittää omaa ja MJK-instituutin kumppaneiden menetelmäosaamista. Viimeisin ja ajantasaisin substanssiosaaminen varmistetaan verkostojen kautta. MJK-instituutilla on pyrkimys verkostoratkaisuissa asiakkaaseen nähden vastuullisen tarjoajan asemaan voidakseen tarjota asiakkaalle kokonaisratkaisuja.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Koulutusten suunnittelu- ja toteuttamisaaminen sekä menetelmäosaaminen

Tuotestrategiassaan MJK-instituutti määrittelee keskittyvänsä järjestämään koulutusta, jossa on opetusministeriön tai oppisopimustoimistojen osa- tai kokorahoitus. Tuotteet ovat liiketalouden ja hallinnon alan perus-, ammatti ja erikoisammattitutkintoja.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Näyttötutkinto-osaaminen, määräysten ja säädösten tunteminen sekä koulutusten suunnittelu- ja toteuttamisaaminen

Näyttötutkintostrategia voidaan katsoa kuuluvan osaksi tuotestrategiaa. Koska se on keskeinen strategia MJK-insituutille, jonka tuotteet ovat aikuisille suunnattuja näyttötutkintoja, on luontevaa käsitellä sitä tässä hiukan lähemmin. Näyttötutkintostrategian toiminta-ajatuksena on:

” MJK-instituutti kartoittaa organisaatioiden kehittymistarpeet sekä tunnistaa ja tunnustaa yksilöiden olemassa olevan ammattitaidon. MJK-instituutti tarjoaa laaja-alaisia ja monipuolisia oppimismahdollisuuksia, joiden avulla se vahvistaa yksilöiden kilpailukykyisyyttä työmarkkinoilla ja parantaa yhteisöjen tu-loksellisuutta. Tämä toteutetaan laadukkaan ohjausprosessin avulla kiinteässä yhteistyössä työelämän ja verkostokumppaneiden kanssa.”

Näyttötutkintotoiminnan strategiset tavoitteet voidaan kiteyttää seuraavasti:

<p>Asiakkaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profiloituminen asiakas- ja työelämälähtöisenä näyttötutkintojen järjestäjänä • Asiakkaiden osaamisen kehittämisen haluttuotto näyttötutkintotoiminnan kautta • Laaja-alaiset mahdollisuudet eri tutkintojen suorittamiseen yhteistyössä kumppaneiden kanssa 	<p>Kehittyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • MJK-instituutti on oppimisen ohjaamisen, tutkintosuoritusten ja osaamisen kehittämisen prosessin edelläkävijä näyttötutkintotoiminnassa • Keskittyminen liiketalouden ja taloushallinnon näyttötutkintotoiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen
<p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaistettujen näyttötutkintoprosessien toteuttaminen monimuotoisesti ja asiakaslähtöisesti • Henkilökohtaistettu ohjausprosessi tukee asiakkaiden kokonaisvaltaista menestystä 	<p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monipuolinen eri rahoituslähteiden hakeminen • Henkilökohtaistetun näyttötutkintotoiminnan asiakaslähtöinen kehittäminen • MJK-instituutti kohdentaa riittävästi resursseja ohjaukseen ja ohjausosaamisen kehittämiseen

Taulukko 4: MJK-instituutin näyttötutkintotoiminnan strategiset tavoitteet.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Näyttötutkinto-osaaminen, verkosto-osaaminen, osaamisen kehittäminen, ohjausosaaminen, talousosaaminen

Kumppanuusstrategiassa MJK-instituutti on määritellyt toimintansa olevan vahvasti verkottunut. Kiinteä yhteistyö kumppaneiden ja alihankkijoiden kanssa on keskeistä. Tavoitteena on, että MJK-instituutti johtaa ja kehittää kumppanuuksia aktiivisesti.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Verkosto-osaaminen ja kumppanuusosaaminen

Henkilöstöstrategian mukaisesti MJK-instituutti rakentaa organisaation, jossa sen jäsenet ovat liiketalouden, hallinnon ja sekä työ- että elinkeinoelämän palveluiden substanssiosaajia,

myynti- ja asiakasosaamisen osaajia, kehityshaluisia, sitoutuneita, työvireisiä ja yhteistyökykyisiä, ja jotka osaavat tehokkaasti ohjata oppimis- ja kehittämisprosesseja.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Työelämäntuntemus ja substanssiosaaminen, ohjausosaaminen

Huomioitavaa lisäksi on, että MJK-instituutti oppilaitoksena on määritellyt pedagogisen toimintatapansa seuraavasti: *”Toteutamme monimuotoista oppimisprosessia henkilökohtaisesti yhteisöllisen tiedonrakentelun oppimiskäsityksen mukaan.”*

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Pedagoginen osaaminen

3.2.4 MJK-instituutin arvot

Oppivan organisaation käsite liittyy kiinteästi osaamisen johtamiseen. Keskeistä osaamisen johtamisen mallin rakentamisessa on luoda MJK-instituuttiin sellainen rakenne, mikä mahdollistaa jatkuvan ja yhteisöllisen oppimisen. Oppivan organisaation luominen on pitkä prosessi, minkä taustalla vaikuttavat yrityksen arvot. MJK-instituutin arvoiksi on määritelty tuloksellisuus, kehittyminen, kumppanuus ja vireys.

Tuloksellisuus merkitsee MJK-instituutille voittoa tavoittelemattomana yhteisönä vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Koulutukseen osallistujien kohdalla se tarkoittaa onnistumista tutkin-
tojen ja koulutusohjelmien suorittamisessa ja yritysasiakkaiden osalta koulutus- ja kehittä-
mispalvelujemme myönteistä vaikutusta yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Kehittyminen on MJK-instituutin toiminnan ydin. Kehittymällä toimintaympäristön muuttues-
sa, on mahdollista olla enemmän etukenossa kuin peruutuspeiliin katsojia.

Kumppanuus on näkynyt MJK-instituutin toimintatavoissa jos vuosia. Vahvat kumppanuussuh-
teet toisiin aikuiskoulutuksen toimijoihin, verkostot ja vapaamuotoiset yhteenliittymät mah-
dollistavat yritys- ja yksilöasiakkaille monipuoliset ja joustavat koulutus- ja kehittämispalve-
lut.

Vireys varmistaa kolmen edellisen arvon toteutumisen. MJK-instituutti on aktiivinen ja ener-
ginen toimija suomalaisessa ja eurooppalaisessa aikuiskoulutuksessa.

⇒ OSAAMISHAASTE MJK-INSTITUUTILLE: Talousosaaminen, koulutusten suunnittelu- ja
toteuttamisosaaminen, uudistuminen, kumppanuusosaaminen ja henkilöstöhallinto-
osaaminen

3.3 Lähtötilanteen tarkastelua ja kehittämishankkeen aikataulut

Osaamiskartoitustyö laitettiin MJK-instituutissa alulle henkilöstön kehittämispäivillä Vierumäellä 13.2.2008. Tällöin koko organisaation voimin käsiteltiin yhdessä seuraavia osaamisalueita:

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. Verkosto-osaaminen | 6. Yksilönä organisaatiokulttuurissa toimiminen |
| 2. Myynti- ja asiakkuusosaaminen | |
| 3. Aikuiskoulutusosaaminen | 7. Tekniset taidot / tietojärjestelmäosaaminen |
| 4. Talouden hallinta | |
| 5. Uudistuminen | |

Kehittämispäivien aikana työntekijät jaettiin ryhmiin ja muodostetuille ryhmille annettiin (kullekin ryhmälle yksi osaamisalue) tehtäväksi pohtia, mitä osaamista ko. alue sisältää. Tarkoitus oli, että tuotoksia jatkojalostettaisiin vielä kehittämispäivien jälkeen ja että ne valmis olisivat kolmen viikon sisällä. Tämän jälkeen tarkoituksena oli jatkaa työtä tiimien omilla kehittämispäivillä kevään aikana. Tavoitteena oli, että osaamiskartoituksia olisi voitu toteuttaa käytännössä jo syksyllä 2008.

Yrityksessä koettiin monia muutoksia ja siksi tämä suunnitelma ei toteutunut. Sain toimeksiannon tähän tehtävään marraskuussa 2008. Tällöin käytössäni oli osaamisaluemäärittelyjen lisäksi vain muutamien ryhmien tekemät tuotokset niiden sisältämistä keskeisistä osaamisista. Otan oppinäytetyössäni nämä käsittelyyn ja arvioin niiden käyttökelpoisuutta työni perustana.

Tehtäväni laajeni osaamiskartoituksen rakentamisesta kokonaisvaltaiseen osaamisen johtamisen mallin rakentamiseen. Laadin samaani kehittämistehtävään aikataulun:

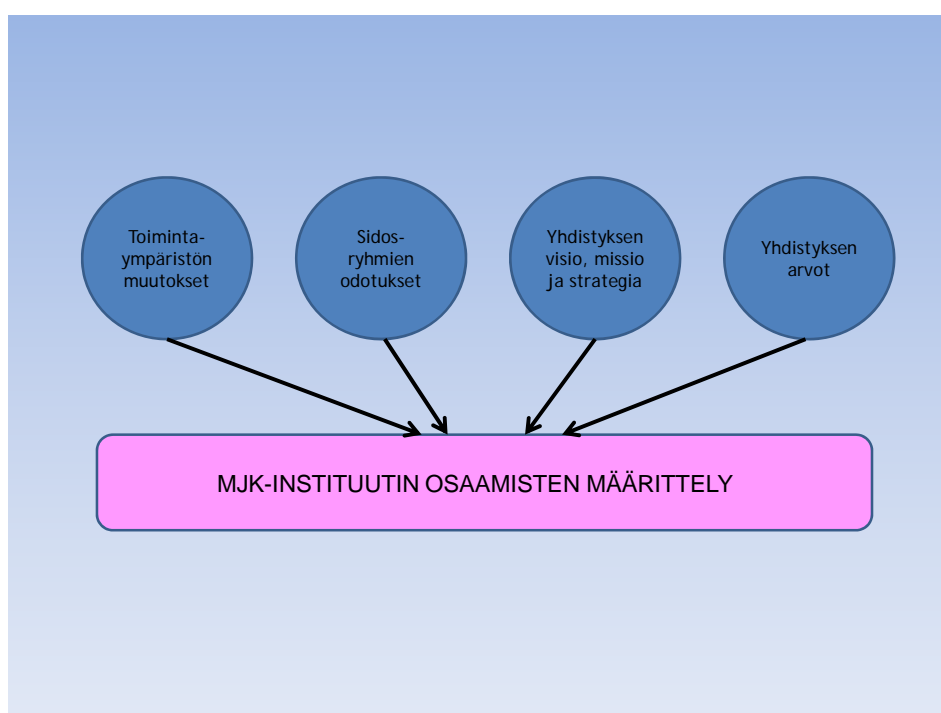
Vaihe	Tehtävä	Toteutustapa	Aikataulu
1.	Teoriaan perehtyminen	lukeminen, kirjoittaminen	joulukuu 2008-tammikuu 2009
2.	Lähtötilanteen tarkastelua	haastattelut, yrityksen aineistot + tulevaisuuden tutkimukset	tammikuu 2009
3.	Yritystason osaamisten määrittely	haastattelut, tehdyt selvitykset tukimateriaaleina	helmikuu 2009
4.	Toimenkuvien laadinta	pienryhmissä, tehtävänimikkeittäin	maaliskuu 2009
6.	Osaamisten kartoittaminen	kyselyn laatiminen	huhtikuu 2009
7.	Osaamistasojen määrittäminen	kyselyn tulosten analysointi	toukokuu 2009
8.	Osaamisten kehittämismenetelmien valinta	mahdollisuuksien kartoittaminen, ehdotukset	toukokuu 2009
9.	Osaamisen johtamisen liittäminen osaksi johtamisjärjestelmää	ehdotusten laadinta	toukokuu 2009

Taulukko 5: Kehittämishankkeen toteutuksen aikataulu.

Tiedottaminen kehittämishankkeen etenemisen suhteen hoidetaan pääsääntöisesti kuukausittain pidettävien toimistopalavereiden yhteydessä. Tällöin tieto saavuttaa koko henkilökunnan.

3.4 MJK-instituutin kriittisten osaamisten tunnistaminen

MJK-instituutin osaamisten määrittely lähtee liikkeelle toimintaympäristöanalyysistä, sidosryhmien odotuksista, yhdistyksen missiosta, visiosta ja strategioista huomioiden organisaation arvot.



Kuvio 9: MJK-instituutin osaamisten määrittely.

Näistä johdettuina määritellään MJK-instituutille organisaatiotason osaamisalueet. Jo tässä vaiheessa osaamisia priorisoidaan siten, että pystytään määrittämään yhdistykselle ydinosaamiset, strategiset osaamiset, avainosaamiset ja perusosaamiset. Osaamisalueet ovat laajoja kokonaisuuksia, jotka pitävät sisällään monenlaisia osaamisia.

Ydinosaamiset ovat tässä sellaiset osaamisalueet, jotka ovat sidoksissa yrityksen menestymiseen markkinoilla ja jonka avulla pyritään muodostamaan kilpailuetua.

Strategisia osaamisia ovat sellaiset osaamiset, jotka ovat MJK-instituutin strategioiden toteutumisen kannalta elintärkeitä osaamisia.

Avainosaamisia ovat ne osaamiset, joiden hallinta on välttämätöntä yhdistyksen toiminnan kannalta, mutta joilla ei ole suoranaista strategista merkitystä.

Perusosaaminen on sitä yleistä työssä tarvittavaa osaamista, mikä ei ole riippuvaista työyhteisön tehtävistä. Nämä perusosaamiset ovat hyvinkin samankaltaiset eri yksiköillä.

Edellisissä tarkasteluissani ja analyseissani tulivat esille seuraavat osaamistarpeet (22 kpl):

1. Aikuiskoulutusosaaminen	9. Talousosaaminen	17. Markkinointiosaaminen
2. Teknologinen osaaminen	10. Osaamisen johtamisosaaminen	18. Koulutusten menetelmäosaaminen
3. Kulttuurien tuntemus	11. Määräysten ja säädösten tunteminen	19. Työelämäntuntemus
4. Verkosto-osaaminen	12. Uudistuminen	20. Henkilöstöhallinto-osaaminen
5. Asiakkuusosaaminen	13. Osaamisen kehittämisosaaminen	21. Myyntiosaaminen
6. Näyttötutkinto-osaaminen	14. Ohjausosaaminen	22. Yksilönä organisaatiokulttuurissa toimiminen
7. Kumppanuusosaaminen	15. Projektiosaaminen	
8. Koulutusten suunnittelu- ja toteuttamisosaaminen	16. Pedagoginen osaaminen	

Taulukko 6: MJK-instituutin osaamistarpeet.

Aiempaan määrittelyyn perustuen päädyin ryhmittelemään MJK-instituutin osaamistarpeet seuraavasti:

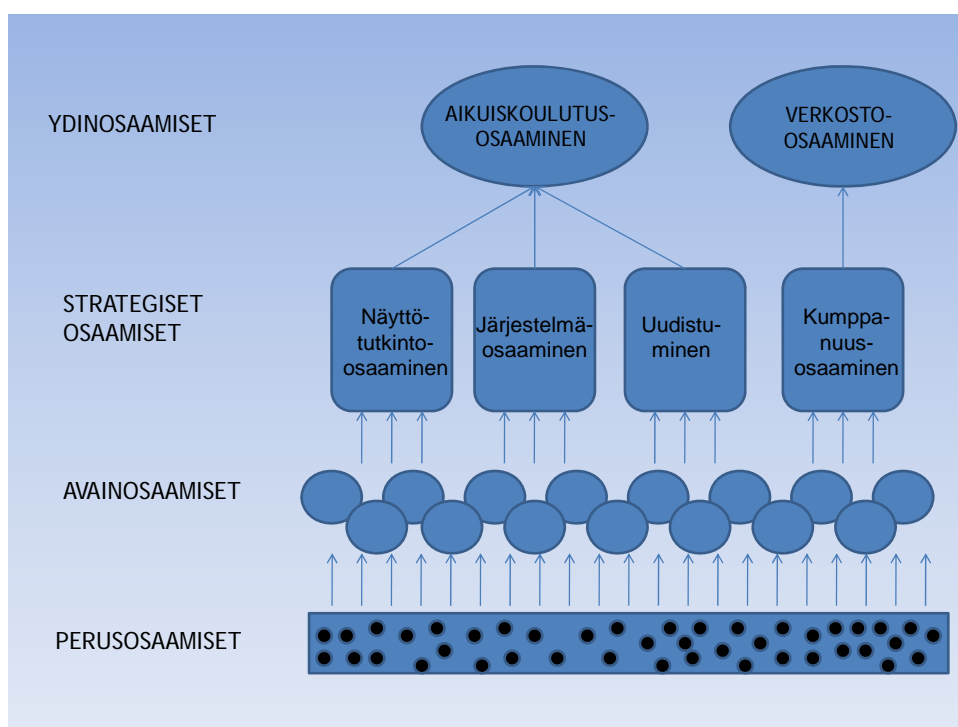
Osaamisalue		
Ydinosaamiset	<ul style="list-style-type: none"> Aikuiskoulutusosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Verkosto-osaaminen
Strategiset osaamiset	<ul style="list-style-type: none"> Uudistuminen Tietojärjestelmäosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Näyttötutkinto-osaaminen Kumppanuusosaaminen
Avainosaamiset	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkuusosaaminen Liiketoimintaosaaminen Koulutusten suunnitteluosaaminen Osaamisen johtamisosaaminen Määräysten ja säädösten tunteminen Osaamisen kehittämisosaaminen Ohjausosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Projektiosaaminen Pedagoginen osaaminen Markkinointiosaaminen Koulutusten menetelmäosaaminen Työelämäntuntemus Henkilöstöhallinto-osaaminen Myyntiosaaminen
Perusosaamiset	<ul style="list-style-type: none"> Kulttuurien tuntemus Taloulosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tekniset taidot Yksilönä organisaatiokulttuurissa toimiminen

Taulukko 7: MJK-instituutin osaamistarpeet osaamisalueittain.

MJK-instituutti on keskittynyt aikuisväestön kouluttamiseen, mikä asettaa osaamisvaateita aikuiskoulutusosaamiselle. Tästä muodostuu organisaation ydinosaaminen. MJK-instituutin missio edellyttää, että mjk:laiset osaavat kehittää ja uudistaa osaamista. Jatkuva uudistuminen vaatii teknologisen kehityksen huomioimista. Yhdistys pärjää markkinoilla vain olemalla kilpailukykyinen näyttötutkintojen järjestäjä.

Yhdistyksen toimintamalli on pitkälti verkostoituneiden ratkaisujen varassa. Tämä vaatii verkosto-osaamista, mikä onkin yhdistyksen toinen keskeinen ydinosaaminen. Kumppanuusien rakentaminen on edellytys verkostomaiselle toiminnalle.

MJK-instituutin organisaation keskeisimmät osaamiset voidaan kuvata osaamiskartan avulla seuraavasti:



Kuvio 10: MJK-instituutin organisaatiotason osaamiskartta.

Koska kaikkia esille tulleita osaamisalueita ei ole tarkoituksenmukaista ottaa käsittelyyn, jatkossa keskityn osaamiskartan mukaisesti niihin osaamisalueisiin, jotka ovat tärkeitä organisaation menestymisen kannalta. Otan siis käsittelyyn yhdistyksen ydinosaamiset, niihin kohdistuvat strategiset osaamiset, määrittelen niihin liittyvät keskeisimmät avainosaamiset ja tarpeellimmat perusosaamiset. Nämä yhdessä muodostavat MJK-instituutin osaamissalkun, jonka pohjalta osaamisten nykytilan määrittely aloitetaan.

3.5 MJK-instituutin osaamissalkku

Edellä mainittuihin analyyseihin perustuen MJK-instituutin osaamissalkku määräytyi käsittämään seuraavat osaamiset:

- Ydinosaamiset; aikuiskoulutusosaaminen ja verkosto-osaaminen
- Strategiset osaamiset; näyttötutkinto-osaaminen, kumppanuusosaaminen, tietojärjestelmäosaaminen ja uudistuminen
- Avainosaaminen: myyntiosaaminen
- Perusosaaminen: talousosaaminen

Talousosaaminen ja myyntiosaaminen haluttiin nostaa omina osaamisinaan mukaan osaamissalkkuun, sillä tämän hetkessä taloudellisessa taantumassa nähtiin näiden osaamisten varmistamisella olevan keskeinen merkitys organisaation menestymiseen. Muut avain- ja perusosaamisiin liittyvät osaamiset pyrittiin sisällyttämään osaksi ydinosaamisia ja strategisia osaamisia. Tavoitteena oli, että osaamissalkku sisältäisi monipuolisesti kaikki keskeiset osaamistarpeet.

Osaamissalkun sisältämät osaamiset määriteltiin seuraavasti:

I Ydinosaaminen: Aikuiskoulutusosaaminen

MJK-instituutin opiskelijat ovat työssäkäyviä aikuisia. Aikuiskoulutusosaamisella tarkoitetaan henkilöstön taitoja suunnitella ja toteuttaa opiskelu- ja oppimistilanteita erilaisissa oppimisympäristöissä sekä käyttää erilaisia opetus- ja oppimismenetelmiä. Se sisältää myös viestinnällisiä taitoja ja työssäoppimisympäristön ymmärtämistä.

II Ydinosaaminen: Verkosto-osaaminen

MJK-instituutin toiminta perustuu vahvasti verkostoitumiseen. Verkostoitumisessa on kyse yhteistyömallista, johon samanaikaisesti osallistuvat useat eri tahot. Keskeisimpiä MJK-instituutin verkostoja ovat yritykset, kouluttajat, arvioijat, mentorit ja työpaikkaohjaajat. Lisäksi tärkeitä sidosryhmiä ovat viranomaiset, muut oppilaitokset ja koulutusyritykset, hankkumppanit, järjestöt ja jäsenyhdistykset. Verkosto-osaamisella tarkoitetaan kykyä johtaa näitä verkostoja ja toimia niiden jäsenenä. Se sisältää myös työelämäosaamisen eli valmiudet kehittää ja ylläpitää työelämäyhteyksiä.

I Strateginen osaaminen: Näyttötutkinto-osaaminen

MJK-instituutin kaikki tutkinnon tähtäävät näyttötutkintojen suorittamiseen. MJK-instituutissa voi suorittaa näyttötutkintona Liiketalouden perustutkinto, merkonomin, Markkinointiviestinnän ammattitutkinnon, Myynnin ammattitutkinnon, Taloushallinnon ammattitutkinnon, Yrittä-

jän ammattitutkinnon, Johtamisen erikoisammattitutkinnon, Markkinointiviestinnän erikoisammattitutkinnon, Taloushallinnon erikoisammattitutkinnon ja Yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon. Näyttötutkinto-osaamisella tarkoitetaan näyttötutkintoihin liittyvien säädösten ja lakien tuntemusta sekä taitoa suunnitella ja toteuttaa ohjaus-, neuvonta-, opetus- ja tukitoimia asiakaslähtöisesti. Se sisältää valmiudet valmistavan koulutuksen ja tutkintotilaisuuksien suunnitteluun ja arviointiin. Näyttötutkintoja suoritetaan usein oppisopimuskoulutuksena, joten myös siihen liittyvää osaaminen sisältyy tähän.

II Strateginen osaaminen: Kumppanuusosaaminen

MJK-instituutin keskeisenä arvona on kumppanuus. MJK-instituutin toiminta perustuu vahvasti yhteistyöhön eri kumppaneiden kanssa. Kumppaneiksi halutaan saman alan yrityksiä, joilla on jotain arvokasta annettavaa yhteistyöhön. Tarkoitus on, että kumpikin voi rauhassa keskittyä omaan ydinosamiseensa. Kumppanuusosaamisella tarkoitetaan taitoa solmia pitkäaikaisia ja luetettavia kumppanuussuhteita, ylläpitää olemassa olevia kumppanuuksia ja kehittää kumppanuustoimintaa MJK-instituutissa.

III Strateginen osaaminen: Tietojärjestelmäosaaminen

MJK-instituutissa tavoitteena on, että sen henkilöstöllä on käytössään ajantasaiset tietotekniset palvelut, järjestelmät ja tietovarannot sekä palvelujen käyttöön tarvittava osaaminen. Tämän lisäksi jokaiselta työntekijältä edellytetään hyviä tietoteknisiä valmiuksia. Tietojärjestelmäosaamisella tarkoitetaan, että henkilökunta osaa monipuolisesti käyttää työhönsä liittyviä tietojärjestelmiä ja ratkaista niissä ilmenevät yleisimmät tietotekniset ongelmat.

IV Strateginen osaaminen: Uudistuminen

Uudistuminen tarkoittaa oman osaamisen ja omien toimintatapojen kehittämistä, mikä edellyttää mm. kykyä vastaanottaa eri lähteistä tulevaa palautetta ja taitoa hyödyntää sitä oman osaamisen ja toimintatapojen parantamisessa. Se tarkoittaa aktiivista uuden tiedon hankkimista, jolloin henkilöllä on kykyä erotella relevantti tieto epärelevantista sekä kykyä toisaalta tunnistaa yksityiskohtia ja toisaalta hahmottaa kokonaisuuksia. Uudistuminen edellyttää toimintaympäristön aktiivista seuraamista ja siellä tapahtuvien hiljaisten signaalien havainnointia. Se on myös kriittistä ajattelua ja kykyä tunnistaa toiminnan epäkohtia. Ennen kaikkea uudistuminen on uusien toimintatapojen ja -mallien luomista, jolloin tarvitaan kykyä soveltaa eri lähteistä saatua tietoa ja taitoa muuttaa teorian tieto käytäntöön.

Myyntiosaaminen

Myyntiosaaminen on MJK-instituutin avainosaamista. Se on osaamista, mitä organisaatio toimiakseen ja liikevaihdon turvatakseen edellyttää. Keskeistä on uusintaostojen varmistaminen ja uusasiakashankinta.

Talousosaaminen

Talousosaaminen on yksi MJK-instituutin toiminnan perusosaamisia. Se on osaamista, mikä liittyy yritystoimintaan yleensä. Talousosaamisella tarkoitetaan toiminnan kannattavuuden seuraamista, taloudellisten vaihtoehtojen punnitsemista ja kokonaistaloudellisten ratkaisujen toteuttamista. Se sisältää kyvyn ymmärtää talouden lainalaisuudet ja tuottaa taloudellisia laskelmia sekä taidon kehittää omaa ja organisaation toimintaa taloudellisesti kannattavaan suuntaan.

Osaamissalkku muodostaa lähtökohdan osaamisen nykytilan kartoittamiselle.

3.6 Toimenkuvien laadinta

Ennen kuin osaamisia lähdettiin kartoittamaan, päätettiin laatia koko henkilöstölle toimenkuvat. Toimenkuvien laatiminen oli välttämätöntä, jotta jokaiselle muodostuisi selkeä kokonaiskuva tehtäväkentästään, sillä vain siten voitiin varmistua siitä, että henkilö osasi arvioida omia osaamisiaan suhteessa vaadittujen tehtävien suorittamiseen.

Toimenkuvat laadittiin organisaatorakenteen mukaan seuraaville nimikkeille:

- Rehtori
- Koulutuspäällikkö
- Koulutuskoordinaattori
- Projektipäällikkö
- Tuotepäällikkö
- Tietohallinto
- Oppisopimuspäällikkö
- Koulutustarkastaja
- Myyntineuvottelija
- Markkinointisuunnittelija
- Talouspäällikkö
- Taloussihteeri
- Asiakasrekisterivastaava
- Aula- ja kokouspalvelut

Toimenkuvien laadinnassa keskeisintä oli löytää tehtävänimikkeelle yhteiset tehtävät ja vastuut. Näin ollen tavoitteena oli saada aikaiseksi ammattinimikkeiden perusteella muodostettu kokonaiskäsitys. Toimenkuvien laadinta tehtiin yksilö-, pari- tai ryhmätöinä - riippuen siitä, kuinka monta henkilöä kyseistä tointa organisaatiossa harjoittaa. Hankkeen vetäjänä minulla oli päävastuu tehtävän organisoinnista, toimenkuvien syntymisestä ja niiden saattamisesta yhtenäiseen muotoon. Toimenkuvat laadittiin pääsääntöisesti maaliskuun 2009 aikana.

Tämän opinnäytetyön liitteinä ovat koulutuspäällikön (liite 1) ja koulutuskoordinaattorin (liite 2) toimenkuvat.

3.7 Osaamisen nykytilan kartoittaminen

Toimenkuvien laadinnan jälkeen oltiin valmiita osaamisen mittaamiseen. Osaamisen nykytilan kartoittaminen tehtiin osaamiskartoituskyselyllä. Kohderyhmäksi valittiin MJK-instituutin koko henkilökunta lukuun ottamatta aulapalveluhenkilöstöä (3 henkilöä). Kaikille lähetettiin verkkokysely 23.4.2009 ja vastausaika annettiin 3.5. klo 23.59 asti. Vastausajan kuluessa kohderyhmälle lähetettiin kaksi muistutusviestiä ja vastaamaan muistutettiin myös suullisesti. Tavoitteenani oli saada jokainen kyselyn täyttämään ja tässä onnistuinkin. Vastausprosentti oli 100.

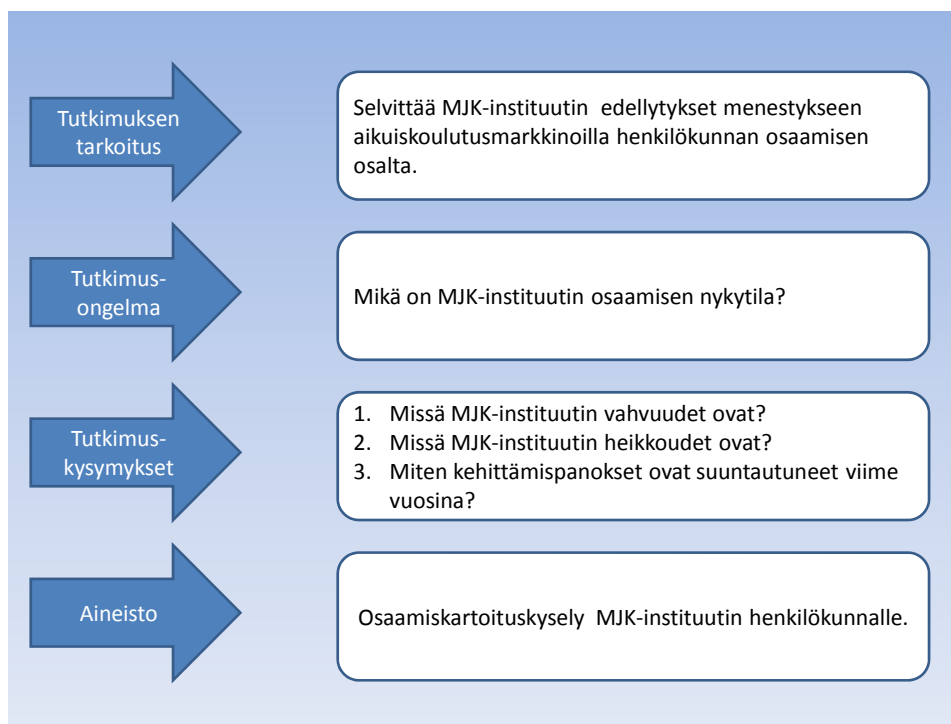
3.7.1 Tutkimusmetodi ja käytetyt menetelmät

Osaamisen mittaaminen eli MJK-instituutin osaamisen nykytason selvittäminen tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kyseessä oli kyselytutkimus. Tutkimuksen lähtökohtana oli etsiä vastausta siihen, millainen on organisaation osaamisen nykytila. Tämän jälkeen tuli ratkaistavaksi, mistä tieto hankitaan ja miten se kerätään. Tieto päätettiin hankkia koko henkilökunnalta pois lukien ne henkilöt, jotka työskentelevät aulapalvelutehtävissä. Tällöin kohderyhmän kooksi muodostui 31 henkilöä. Kyseessä oli siis kokonaistutkimus, jossa mittaaminen kohdistui koko perusjoukkoon. Tieto päätettiin kerätä verkkokyselyn avulla. Tällöin välineeksi valittiin kyselyyn sopiva väline; Webropol.

Webropol on Internet-kyselyihin tarkoitettu palvelu. Se on Internetin välityksellä toimiva kysely ja tiedonkeruutyökalu. Sen hyviä puolia ovat helppous ja nopeus, ja se myös sisältää työkaluja kerättyjen vastausten analysointiin. Kyseinen palvelu on ollut MJK-instituutissa käytössä jo joitain vuosia, joten se on tuttu koko henkilökunnalle. Sen lisäksi Webropolin käyttöä osaamiskartoituksen välineenä puoltaa se, että kun kartoitus on jo käytössä olevalla kyselyalustalla, siitä ei muodostu organisaatiolle mitään ylimääräisiä kustannuksia ja kysely voidaan tarvittaessa vaivattomasti toteuttaa milloin vaan ja niin monta kertaa kuin halutaan.

3.7.2 Tutkimuksen kokonaisasetelma

Tutkimuksen kokonaisasetelma antaa kuvan tutkimuksesta kokonaisuudessaan. Siinä on aluksi määritelty tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, josta edetään tutkimusongelman määrittelyyn. Keskeistä on tutkimuskysymysten asettelu, jotta etsitään vastauksia oikeisiin asioihin. Nämä kaikki päätökset ohjaavat aineistonkeruumenetelmän valintaan. Alla oleva kuva hahmottaa tätä.



Kuvio 11: Tutkimuksen kokonaisasetelma.

3.7.3 Kyselylomake

Seuraavaksi tuli päättää, miten tarvittavasta tiedosta johdetaan kysymykset. Kysymystenhan tulee olla eräänlaisia mittareita, joilla osaamista selvitetään. Harkitsin kysymystekstit tarkkaan, jotta virhetulkinnoilta vältyttäisiin. Yritin myös kiinnittää huomiota lomakkeen ulkoasuun, jotta se olisi mahdollisimman vastaajaystävällinen. Esitetasin lomakkeen kolmella kollegallani virheiden karsimiseksi ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi.

Kyselylomakkeen laatimisen lähtökohtana oli tutkimusongelma: *Minkä tasoista organisaation nykyosaaminen on?* Varsinainen ongelma jaettiin osa-ongelmiksi. Tämä näkyy lomakkeessa kysymysten ryhmittelyllä MJK-instituutin keskeisiin osaamisiin: *Millä tasolla organisaation aikuiskoulutusosaaminen on?* Osaamisen ryhmittelystä siirryttiin niiden sanalliseen määrittelyyn. Tämän jälkeen määrittelyt purettiin kysymyksiksi, joihin haettiin vastauksia.

Tutkimukseen otettiin mukaan vain ne osaamisalueet, joilla katsottiin olevan merkitystä organisaation menestymisen kannalta eli aiemmin määritellyn MJK-instituutin osaamissalkun sisältö. Lisäksi tutkimukseen otettiin mukaan vain ne kysymykset, jotka olivat välttämättömiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Mitään "olisi kiva tietää" -kysymyksiä ei otettu mukaan,

samoin turhat kysymykset karsittiin pois. Yritin pohtia tarkoin jokaisen kysymyksen hyödyllisyyttä ja arvoa organisaation kannalta.

Jokainen valittu osaaminen määriteltiin käsitteenä siten, kun ne osaamissalkkuun oli kirjattu. Kyselylomakkeesta ilmenee, mitä esim. aikuiskoulutusosaaminen tarkoittaa. Sen jälkeen kehitettiin aikuiskoulutusosaamista mittaavat mittarit. Käytetyt mittarit pyrittiin määrittelemään mahdollisimman hyvin. Henkilö arvioi omaa osaamistaan jokaisen väittämän kohdalla arviointiasteikolla 1-5, jossa 1 vastasi osaamisen heikointa tasoa ja 5 osaamisen vahvinta tasoa.

Vaihtoehdot olivat nämä:

- 1= en lainkaan
- 2= heikosti
- 3= jotenkuten
- 4= melko hyvin
- 5= erittäin hyvin

En osaa sanoa -vaihtoehto jätettiin kokonaan pois. Sen sijaan lomakkeen ohjeistuksessa kehoitettiin olla vastaamatta niihin kysymyksiin, jotka vastaajan mielestä eivät koske häntä. Näin samaa lomaketta voitiin hyödyntää koko organisaatiolle - toimenkuvasta riippumatta. Näin myöskään vastaajaa ei pakotettu vastaamaan sellaisiin kysymyksiin, joista hänellä ei ole kokemusta tai mikä hänen työtehtävänsä ei liity.

Taustamuuttajat sijoitettiin kyselyn alkuun, sillä kyselyn luonteen vuoksi niitä ei pidetty mitenkään arkaluontoisina kysymyksinä ja näin ollen ei ollut perusteltua jättää niitä loppuun. Tämän opinnäytetyön liitteinä ovat kyselylomakkeen saateviesti (liite 3) ja kyselylomake (liite 4).

3.8 Osaamiskartoituskyselyn tulokset

Osaamiskartoituskysely sulkeutui 3.5.2009, jonka jälkeen tutkimustulosten työstäminen aloitettiin. Kysely kohdistettiin koko MJK-instituutin henkilökunnalle, pois lukien aulapalveluhenkilökunta (3 henkilöä). Yhteensä siis tutkimuksen perusjoukko koostui 31 vastaajasta. Kyselyyn vastasi jokainen kohderyhmää kuuluva, joten vastausprosentiksi muodostui 100.

Käsittelen tässä tutkimuksen tuloksia siten, että käyn jokaisen keskeisen osaamisen läpi koko henkilökunnan näkökulmasta ja esitän nämä tutkimustulokset myös kuvina. Avoimia kysymyksiä en analysoi tekstissäni, vaan liitän nämä vastaukset tämän opinnäytetyön liitteeksi (liite 5). Lisäksi tarkastelen erikseen koulutusta toteuttavia kohderyhmiä eli koulutuspäälliköitä ja koulutuskoordinaattoreita ja kerron tutkimusten keskeisimmät havainnot sanallisessa muodossa.

sa näistä henkilöstöryhmistä. Muita henkilöstöryhmiä en käsittele erikseen, sillä ne ovat kooltaan niin pieniä (1-3 henkilöä), että tuloksista on vaarana tulla esille yksittäisen vastaajan vastaukset.

3.8.1 Taustatiedot

Kyselyn vastaajajoukosta korostui koulutuksia toteuttavan henkilöstön osuus. Koulutuspäälliköitä ja -koordinaattoreita oli joukosta yli puolet 67,7 % (päälliköt 29 % ja koordinaattorit 38,7 %) ja loput 32,3 % koostuivat yrityksen muista - usein yksittäisistä toimijoista.

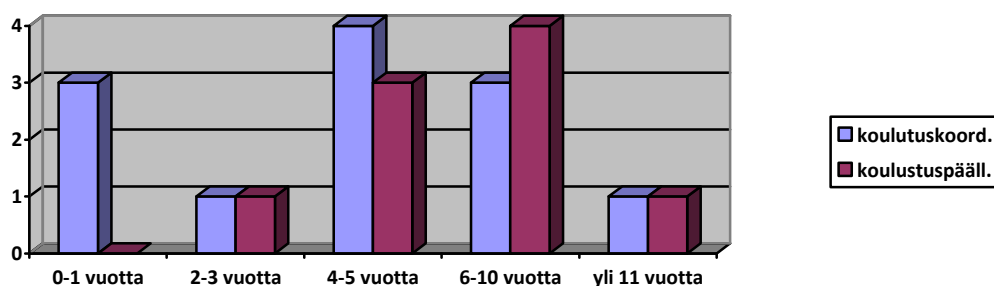
Samansuuntainen jaottelu toteutuu myös, kun tarkastellaan vastausprosentteja tiimeittäin. 71 % vastaajista työskentelee koulutusta toteuttavissa tiimeissä (ammatti- ja erikoisammattitutkinnot 25,8 % ja perustutkinnot 45,2 %). Taloustiimissä työskentelee 12,9 % vastaajista, Myynti, markkinointiviestintä, tuotekehitys ja aulapalvelutiimissä työskentelee 9,7 % vastaajista, yksi vastaaja edusti rehtoria (3,2 %) ja yksi vastaaja oppisopimustoimintoja.

Seuraavaksi selvitettiin, kuinka pitkäaikaista kokemusta vastaajilla on aikuiskoulutuksen parissa työskentelystä:

- 0-1 vuotta kokemusta oli 9,7 %:lla vastaajista eli 3 henkilöllä
- 2-3 vuotta kokemusta oli 12,9 %:lla vastaajista eli 4 henkilöllä
- 4-5 vuotta kokemusta oli 22,6 %:lla vastaajista eli 7 henkilöllä
- 6-10 vuotta kokemusta oli 32,3 %:lla vastaajista eli 10 henkilöllä
- 11 vuotta tai yli kokemusta oli 22,6 %:lla vastaajista eli 7 henkilöllä.

Voidaan siis todeta, että yli puolet vastanneista (54,9 %) omaa vankan aikuiskoulutusalan kokemuksen eli on toiminut alalla 6 vuotta tai yli.

Tarkasteltaessa tilannetta koulutuksia toteutettavien henkilöiden osalta, huomataan, että joukossa on joitain koulutuskoordinaattoreita, joilla ei ole lainkaan tai hyvin vähän kokemusta ja että koulutuspäälliköillä on kokonaisuudessaan hieman enemmän kokemusta kuin koulutuskoordinaattoreilla. Tilannetta havainnollistaa kuvio alla.

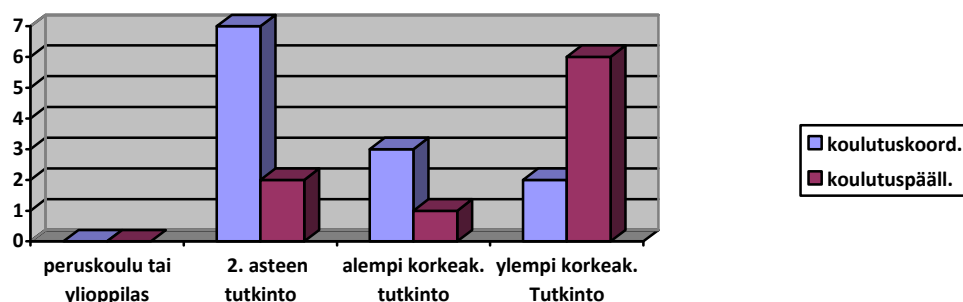


Kuvio 12: Koulutuskoordinaattoreiden ja koulustuspäälliköiden kokemus aikuiskoulutuksen parissa työskentelystä.

Taustakysymysten viimeisenä tarkastelun kohteena oli selvittää, millainen pohjakoulutus vastaajilla on:

- peruskoulu- tai ylioppilastutkinto on korkein tutkinto 1 vastaajalla (3,2 %)
- toisen asteen tutkinto on korkein tutkinto 15:llä vastaajista eli 48,4 %:lla
- alempi korkeakoulututkinto on korkein tutkinto 6:lla vastaajista eli 19,4 %:lla
- ylempi korkeakoulututkinto on 9:llä vastaajista eli 29 %:lla.

Tutkimuksesta voidaan todeta, että ylempään korkeakoulututkintoon suorittaneita on eniten koulustuspäälliköiden ryhmässä (koulustuspäälliköistä 66,7 %:lla on ylempi korkeakoulututkinto) ja vastaavasti toisen asteen tutkintoja on eniten koulutuskoordinaattoreiden ryhmässä (koulutuskoordinaattoreista 58,3 %:lla on korkein tutkinto toisen asteen tutkinto). Kuvio alla.



Kuvio 13: Koulutuskoordinaattoreiden ja koulustuspäälliköiden työkokemus aikuiskoulutuksen parissa.

3.8.2 Aikuiskoulutusosaaminen

MJK-instituutin keskeisistä osaamisista ydinosaamiseksi on määritelty aikuiskoulutusosaaminen. Tutkimuksessa tätä mitattiin erilaisilla alakysymyksillä, joilla osaamisen tasoa kokonaisuudessaan pyrittiin selvittämään.

Kysymyksiin vastasi 26-28 vastaajaa, joten 3 vastaajaa joukosta ei katsonut tarvitsevänsä tätä osaamista lainkaan, jolloin oli jättänyt nämä vastaukset kokonaan tyhjiksi ja 2 vastaajaa oli vastannut vain osaan kysymyksistä.

Tutkimuksesta voidaan todeta, että MJK-instituutissa aikuiskoulutusosaamisessa vahvinta ovat *viestintätaidot*. Siinä osaaminen on saanut vastaajilta keskiarvon 4,33 ja 96,9 % vastaajista on sitä mieltä, että hallitsee tämän osa-alueen melko hyvin tai erittäin hyvin.

Erittäin hyvä ymmärrys siitä, *miten aikuiset opiskelevat ja oppivat ja taito ohjata heitä sen mukaisesti* on mielestään 39,3 %:lla vastaajista, missä on myös kaikkien kysymysten joukosta eniten vastauksia tasolla 5 (39,3 %). Sen sijaan eniten kehitettävää näyttää olevan *erilaisista kulttuuritaustoista tulevien opiskelijoiden erityispiirteiden tunnistamisessa*, sillä siinä vastaajien osaaminen sai keskiarvoksi 2,74 ja kyseisessä kohdassa oli myös eniten niitä vastaajia, jotka arvioivat oman osaamisensa olevan tasoa 1 eli ei osaamista tällä osa-alueella lainkaan (3 vastaajaa). Yhteenvetokuva alla.

I Ydinosaaminen: Aikuiskoulutusosaaminen					
Kysymykseen vastanneet: 28					
	1	2	3	4	5
Ymmärrän, miten aikuiset opiskelevat ja oppivat ja kykenen heitä ohjaamaan sen mukaisesti (ka: 4,107; yht: 28)	0% 0	3,6% 1	21,4% 6	35,7% 10	39,3% 11
Tunnen aikuiskoulutusmarkkinat ja niillä toimijat (ka: 3,607; yht: 28)	0% 0	10,7% 3	28,6% 8	50% 14	10,7% 3
Osaan suunnitella koulutuksia aikuisopiskelijan näkökulmasta (ka: 3,667; yht: 27)	3,7% 1	11,1% 3	25,9% 7	33,3% 9	25,9% 7
Osaan toteuttaa koulutusta huomioiden aikuisopiskelijoiden erityispiirteet (ka: 3,714; yht: 28)	3,6% 1	7,1% 2	25% 7	42,9% 12	21,4% 6
Tunnen erilaiset oppimistyylit ja -tavat ja osaan huomioida ne työtapojen valinnassa (ka: 3,556; yht: 27)	3,7% 1	7,4% 2	29,6% 8	48,1% 13	11,1% 3
Tunnistan aikuisten oppimisen vaikeuksia ja osaan tukea erilaisten aikuisten oppimista (ka: 3,143; yht: 28)	3,6% 1	14,3% 4	50% 14	28,6% 8	3,6% 1
Tunnistan erilaisista kulttuuritaustoista tulevien opiskelijoiden erityispiirteet (ka: 2,741; yht: 27)	11,1% 3	18,5% 5	55,6% 15	14,8% 4	0% 0
Osaan viestiä ymmärrettävästi (ka: 4,333; yht: 27)	0% 0	0% 0	3,7% 1	59,3% 16	37% 10
Tunnen vastuullani olevien koulutusten/tutkintojen toimialan ja keskeiset työtehtävät (ka: 3,885; yht: 26)	0% 0	7,7% 2	23,1% 6	42,3% 11	26,9% 7
ka: 3,638; yht: 246	2,8% 7	8,9% 22	29,3% 72	39,4% 97	19,5% 48

Taulukko 8: Aikuiskoulutusosaaminen MJK-instituutissa.

Kun tarkastellaan tuloksia koulutusta toteuttaneiden tahojen osalta, niin voidaan todeta, että koulutuspäälliköiden osalta vahvuudet ja heikkoudet noudattivat edellä kuvattua linjaa. Sen lisäksi erityisiksi vahvuuksiksi nousivat *kyky suunnitella koulutuksia aikuisopiskelijan näkökulmasta*, jossa koulutuspäälliköistä 66,7 % vastasivat osaavansa asian erittäin hyvin, ja *taidot toteuttaa koulutusta huomioiden aikuisopiskelijoiden erityispiirteet*, jossa vastaava luku oli 44,4 %. Päälliköiden aikuiskoulutusosaaminen saa keskiarvon 4,04 ja suurin osa vastauksista (37 %) sijoittuu tasolle 4 eli melko hyvää osaamista. Aikuiskoulutuksen kaikkiin osa-alueisiin vastasivat kaikki koulutuspäälliköt (9 henkilöä).

Kun tarkastellaan koulutuskoordinaattoreita, huomataan, että jakauma on varsin erilainen. Koordinaattoreiden vahvin osa-alue on *vastuulla olevien koulutusten/tutkintojen toimialan ja keskeisten työtehtävien tunteminen*, missä 5-tasolle osaamisensa arvioi 18,2 % koordinaattoreista, ja heikoin osa-alue löytyy kohdasta *tunnistan aikuisten oppimisen vaikeuksia ja osaan tukea erilaisten aikuisten oppimista*, jossa keskiarvo on 2,833. Koordinaattoreiden aikuiskoulutusosaaminen saa keskiarvon 3,44 ja suurin osa vastauksista sijoittuu tasolle 4 eli melko hyvää osaamista. Koulutuskoordinaattoreista kysymyksiin vastasi kysymyksestä riippuen 11-12 henkilöä.

Aikuiskoulutusosaaminen sai kokonaisuudessaan keskiarvoksi 3,64, mikä asettuu asteikolle jonkin verran ja melko hyvän välille ja eniten vastauksia (39,4 %) tuli tasolle 4 eli melko hyvää osaamista.

Tiedusteltaessa, onko vastaaja kehittänyt aikuiskoulutusosaamistaan viimeisten kahden vuoden aikana, 20 vastaajaa (69 %) oli kehittänyt jollain tavalla ja 7 vastaajaa (24,1 %) ei millään tavalla. 2 vastaajaa totesi, ettei tämä osaaminen liity millään heidän työhönsä. Kysymykseen vastasi 29 henkilöä.



Kuvio 14: Aikuiskoulutusosaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.

3.8.3 Verkosto-osaaminen

Toiseksi ydinosaamiseksi MJK-instituutissa on määritelty verkosto-osaaminen. Seuraavasta kuvasta ilmenee kysymykset, millä tätä osaamista mitattiin ja miten kysymyksiin on vastattu.

II Ydinosaaminen: Verkosto-osaaminen					
Kysymykseen vastanneet: 28					
	1	2	3	4	5
Kykenen hyvään yhteistyöhön vastuullani olevien yritysasiakkaiden kanssa (ka: 4,32; yht: 25)	0% 0	0% 0	0% 0	68% 17	32% 8
Tunnistan yritysten koulutustarpeita ja uskallan tarttua niiden ratkaisemiseen (ka: 3,217; yht: 23)	0% 0	21,7% 5	52,2% 12	8,7% 2	17,4% 4
Kykenen hinnoittelemaan ja neuvottelemaan kannattavia kouluttaja-, arvioija- ja mentorisopimuksia (ka: 3,273; yht: 22)	4,5% 1	27,3% 6	27,3% 6	18,2% 4	22,7% 5
Kykenen hyvään yhteistyöhön keskeisimpien verkostojemme kanssa (ka: 4,148; yht: 27)	0% 0	0% 0	14,8% 4	55,6% 15	29,6% 8
Yhteistyö viranomaisten kanssa on minulle helppoa (ka: 4,042; yht: 24)	0% 0	0% 0	20,8% 5	54,2% 13	25% 6
Yhteistyö opiskelijoiden työpaikkojen kanssa on minulle helppoa (ka: 4,08; yht: 25)	0% 0	0% 0	16% 4	60% 15	24% 6
Kykenen toimimaan hankeyhteistyössä MJK:n etujen mukaisesti aktiivisena jäsenenä (ka: 3,783; yht: 23)	0% 0	4,3% 1	34,8% 8	39,1% 9	21,7% 5
Osaan hoitaa suhdetoimintaa (ka: 3,741; yht: 27)	0% 0	7,4% 2	33,3% 9	37% 10	22,2% 6
Hallitsen verkostoitumisen taidot ja verkostoidun aktiivisesti eri tilaisuuksissa (ka: 3,4; yht: 25)	0% 0	20% 5	36% 9	28% 7	16% 4
ka: 3,792; yht: 221	0,5% 1	8,6% 19	25,8% 57	41,6% 92	23,5% 52

Taulukko 9: Verkosto-osaaminen MJK-instituutissa.

Verkosto-osaamisen tasoa selvittäviin kysymyksiin vastasi kysymyksestä riippuen 22-27 vastaajaa. Näin ollen 4 vastaajista on todennut, ettei tarvitse tätä osaamista työssään lainkaan ja 5 vastaajaa vain osittain vastaten näin ollen vain osaan kysymyksistä.

MJK-instituutin verkosto-osaamisessa vahvinta on *kyky hyvään yhteistyöhön vastuulla olevien yritysasiakkaiden kanssa*. Tähän vastanneista 100 % eli jokainen on vastannut osaavansa asian melko hyvin tai erittäin hyvin ja keskiarvoksi on muodostunut 4,32. Sen sijaan heikoiten osaamista on *kyvyssä hinnoitella ja neuvotella kannattavia kouluttaja-, arvioija- ja mentorisopimuksia*. Tässä osaamisen keskiarvo on 3,27 ja 31,8 % (7 henkilöä) vastanneista on ollut sitä mieltä, että hallitsee tämän osa-alueen heikosti tai ei lainkaan.

Kun tarkastellaan koulutusta tuottavia tahoja, niin vahvuus löytyy 100 %:sesti toteutuneena samasta kuin edellä, mutta heikkous osaamisen suhteen on kohdassa *tunnistan yritysten koulutustarpeita ja uskallan tarttua niiden ratkaisemiseen*, mikä saa keskiarvon 3,33 ja jossa 66,6 % koulutuspäälliköistä kokee osaavansa tämän osa-alueen jotenkuten tai heikosti. Päälli-

köiden verkosto-osaamisen keskiarvo on 4,08 ja eniten vastauksia (38,8 %) tuli tasolle 5 eli erinomaiseen osaamisen tasoon.

Myös koulutuskoordinaattoreiden vahvuus verkosto-osaamisen kohdalla löytyy samasta osa-alueesta 100 %:sesti. Heikoin osaaminen on *kyvyssä hinnoitella ja neuvotella kannattavia kouluttaja-, arvioija- ja mentorisopimuksia*, mihin moni koordinaattori on jättänyt kokonaan vastaamattakin, sillä tämä osaaminen harvoin kuuluu koordinaattorin tehtäviin. Vastanneita tähän oli 9 koordinaattoria 12:sta ja tämä osa-alue sai keskiarvon 2,14. Sen sijaan vahvuudeksi vielä nousi kyky hyvään yhteistyöhön MJK-instituutin keskeisimpien verkostojen kanssa, jossa erittäin hyväksi osaamisensa arvioi 27,3 % vastaajista. Koordinaattoreiden verkosto-osaamisen keskiarvoksi muodostui 3,47 ja suurin osa vastauksista (39,8 %) asettui tasolle neljä eli melko hyvään osaamiseen.

Kokonaisuudessaan verkosto-osaamisen taso MJK-instituutissa saa keskiarvon 3,79. Merkittävin osa vastaajista (41,6 %) on määritellyt osaamisensa melko hyväksi eli tasolle 4.

Kun vielä tarkastellaan, miten henkilökunta MJK-instituutissa on kehittänyt verkosto-osaamistaan kahden viime vuoden aikana, niin havaitaan, että verkosto-osaamista on kehittänyt 66,7 % vastaajista, 25,9 % ei ole kehittänyt ko. osaamista kyseisenä aikana ja 2 vastaajaa on ilmoittanut, ettei osaaminen liity heidän työhönsä lainkaan. Vastaajia tähän kysymykseen oli 27 henkilöä. Kuvio alla.



Kuvio 15: Verkosto-osaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.

3.8.4 Näyttötutkinto-osaaminen

Näyttötutkinto-osaaminen on määritelty yhdeksi MJK-instituutin strategisista osaamisista. Osaamiskartoituksessa tämä osaaminen pilkottiin kahteen eri osaan: ensin kysyttiin näyttötutkinto-osaamiseen liittyviä keskeisiä osaamisista ja sen jälkeen keskityttiin substanssiosaamisen selvittämiseen. Huomioitavaa on, että ensimmäisen osan otsikko pitäisi olla *Näyttötutkinto-osaaminen*, ei niin kuin virheellisesti otsikoksi on tässä siirtynyt ensimmäinen kysymys.

Hallitsen lait, asetukset ja määräykset					
Kysymykseen vastanneet: 28					
	1	2	3	4	5
Hallitsen lait, asetukset ja määräykset näyttötutkintojärjestelmässä (ka: 3,731; yht: 26)	0% 0	7,7% 2	26,9% 7	50% 13	15,4% 4
Hallitsen lait, asetukset ja määräykset oppisopimusasioissa (ka: 3,615; yht: 26)	0% 0	7,7% 2	38,5% 10	38,5% 10	15,4% 4
Hallitsen lait, asetukset ja määräykset koskien aikuiskoulutuksen rahoituslainsäädäntöä (ka: 3,192; yht: 26)	0% 0	26,9% 7	34,6% 9	30,8% 8	7,7% 2
Osaan toteuttaa henkilökohtaistamisen hakututkimusvaiheessa (ka: 4,308; yht: 26)	0% 0	0% 0	15,4% 4	38,5% 10	46,2% 12
Osaan toteuttaa henkilökohtaistamisen tutkimusvaiheessa (ka: 4,346; yht: 26)	0% 0	0% 0	15,4% 4	34,6% 9	50% 13
Osaan toteuttaa henkilökohtaistamisen tarvittavan ammattitaidon hankkimisen vaiheessa (ka: 4,292; yht: 24)	0% 0	4,2% 1	12,5% 3	33,3% 8	50% 12
Hallitsen näyttösuunnitelmien ohjauksen (ka: 3,885; yht: 26)	0% 0	7,7% 2	26,9% 7	34,6% 9	30,8% 8
Hallitsen työssäoppimissuunnitelmien ohjauksen (ka: 4; yht: 26)	0% 0	3,8% 1	26,9% 7	34,6% 9	34,6% 9
Hallitsen opintojen ohjauksen (ka: 4,185; yht: 27)	0% 0	0% 0	22,2% 6	37% 10	40,7% 11
Kykenen perehdyttämään arvioitsijat (ka: 3,875; yht: 24)	4,2% 1	4,2% 1	25% 6	33,3% 8	33,3% 8
Kykenen perehdyttämään työpaikkaohjaajat (ka: 3,8; yht: 25)	4% 1	4% 1	32% 8	28% 7	32% 8
Kykenen arvioimaan yksittäistä tutkintosuoritusta (ka: 3,478; yht: 23)	8,7% 2	17,4% 4	21,7% 5	21,7% 5	30,4% 7
Kykenen arvioimaan jonkin tutkinnon osan (ka: 3,261; yht: 23)	13% 3	13% 3	34,8% 8	13% 3	26,1% 6
Kykenen arvioimaan jonkin koko tutkinnon (ka: 2,696; yht: 23)	21,7% 5	34,8% 8	17,4% 4	4,3% 1	21,7% 5
Koen, että minulla on hyvät pedagogiset taidot (ka: 3,185; yht: 27)	14,8% 4	11,1% 3	33,3% 9	22,2% 6	18,5% 5
Osaan opintososiaalisten etujen maksatusperiaatteet (ka: 4; yht: 28)	0% 0	7,1% 2	14,3% 4	50% 14	28,6% 8
Osaan koulutuskorvausten maksatusperiaatteet (ka: 3,929; yht: 28)	0% 0	7,1% 2	21,4% 6	42,9% 12	28,6% 8
ka: 3,763; yht: 434	3,7% 16	9% 39	24,7% 107	32,7% 142	30% 130

Taulukko 10: Näyttötutkinto-osaaminen MJK-instituutissa.

Näyttötutkinto-osaamista mittaaviin kysymyksiin vastasi kysymyksistä riippuen 23-28 vastaajaa. 3 vastaajaa katsoi, ettei tarvitse näyttötutkinto-osaamista lainkaan työssään ja 5 vastaajaa, että tarvitsee sitä vain osittain.

Kun tarkastellaan tutkimuksen tulosta koko henkilökunnan osalta (kuva yllä), havaitaan, että vahvinta osaaminen on silloin, kun *toteutetaan henkilökohtaistamista eri vaiheissa*. Näissä kolmessa kohdassa 83,3 - 84,7 % vastaajista arvioi osaamisensa olevan melko hyvää ja erittäin hyvää. Myös *opintojen ohjaus* on hallussa erinomaisesti 11 vastaajalla eli 40,7 %:lla.

Koko henkilökuntaa tarkasteltaessa heikkoudet löytyvät *kyvystä arvioida koko tutkintoa*. 21,7 % vastaajista eli 5 henkilöä on sitä mieltä, ettei omaa arviointiosaamista lainkaan. Heikkoo

osaaminen on myös pedagogisten taitojen osalta, jossa vastanneiden pedagogisen osaamisen keskiarvoksi on muodostunut 3,19.

Kun katsotaan vielä erikseen koulutuspäälliköitä, havaitaan, että sataprosenttisesti *osataan toteuttaa henkilökohtaistamisen kaikki vaiheet* joko melko hyvin tai erittäin hyvin. Samoin on laita *näyttösuunnitelmien ja työssäoppimisen suunnitelmien ohjauksessa*. Ja sama toteutuu myös kun on kyse *osaamisesta opintososiaalisten etujen ja koulutuskorvausten maksatusperiaatteiden suhteen*. Sen sijaan eniten kehitettävää tässäkin joukossa on, kun tarkastellaan *kykyä arvioida koko tutkinto*. Tällöin 44,4 % vastaajista on ollut sitä mieltä, että hallitsee tämän osa-alueen vain heikosti tai ei lainkaan. Tämä osa-alue sai keskiarvon 3,11. Kokonaisuudessaan näyttötutkinto-osaaminen koulutuspäälliköiden osalta on keskimääräisesti tasolla 4,31 ja suurin osa vastauksista (52,9 %) on sijoittunut tasolle 5.

Koulutuskoordinaattoreiden vahvinta osaamista tutkimuksen mukaan on myös henkilökohtaistaminen. Siinä *tutkinnon hakeutumisvaiheen henkilökohtaistamisen osaaminen* sai korkeimman keskiarvon 4,08. Heikointa osaaminen oli arviointiosaamisissa. Heikoin osaamisen taso keskiarvolla 2,11 oli *kyvyssä arvioida jokin koko tutkinto*. Alle kolmen keskiarvoon jäivät myös *pedagogiset taidot* (2,75) ja *aikuiskoulutuksen rahoituslainsäädännön lakien, asetusten ja määräysten hallitseminen* (2,70). Kokonaisuudessaan näyttötutkinto-osaaminen koulutuskoordinaattoreiden osalta on keskimääräisesti tasolla 3,28 ja suurin osa vastauksista (41,1 %) on sijoittunut tasolle 4.

MJK-instituutin näyttötutkinto-osaaminen koko henkilökunnan keskuudessa saa keskiarvoksi 3.76 ja suurin osa vastauksista (32,7 %) sijoittuu tasolle 4.

Substanssiosaamista tarkasteltaessa koko henkilökunnan osalta (kuva alla), huomataan että vastanneita on kysymyksestä riippuen ollut 23–26 henkilöä. Kun tarkastellaan osaamisen tasoja tasoilla 4 ja 5, voidaan todeta, että 20 henkilöä hallitsee *asiakaspalvelun* melko hyvin tai erittäin hyvin, 15 henkilöä hallitsee *markkinoinnin* melko hyvin tai erittäin hyvin ja vastaavasti 11 henkilöä hallitsee *markkinointiviestinnän* melko hyvin tai erittäin hyvin. Kun taas tarkastellaan heikoimpia substanssiosaamisia, niin 20 vastaajaa ilmoittaa ettei hallitse *juridiikkaa* lainkaan tai heikosti, 10 vastaajaa ilmoittaa saman osaamisen tason *yrittäjyydessä* ja 9 vastaajaa saman osaamisen tason *johtamisessa* ja *taloushallinnossa*.

Hallitsen substanssin:

Kysymykseen vastanneet: 27

	1	2	3	4	5
taloushallinto (ka: 2,808; yht: 26)	15,4% 4	19,2% 5	42,3% 11	15,4% 4	7,7% 2
asiakaspalvelu (ka: 3,962; yht: 26)	0% 0	11,5% 3	11,5% 3	46,2% 12	30,8% 8
kauppa (ka: 3,13; yht: 23)	4,3% 1	17,4% 4	47,8% 11	21,7% 5	8,7% 2
markkinointi (ka: 3,462; yht: 26)	3,8% 1	15,4% 4	23,1% 6	46,2% 12	11,5% 3
markkinointiviestintä (ka: 3,28; yht: 25)	4% 1	16% 4	36% 9	36% 9	8% 2
sihteeriyö (ka: 3; yht: 24)	8,3% 2	25% 6	29,2% 7	33,3% 8	4,2% 1
johtaminen (ka: 2,957; yht: 23)	13% 3	26,1% 6	26,1% 6	21,7% 5	13% 3
yrittäjyys (ka: 2,88; yht: 25)	16% 4	24% 6	32% 8	12% 3	16% 4
toimistopalvelut (ka: 3,087; yht: 23)	8,7% 2	21,7% 5	34,8% 8	21,7% 5	13% 3
myynti (ka: 3,217; yht: 23)	4,3% 1	17,4% 4	39,1% 9	30,4% 7	8,7% 2
juridiikka (ka: 1,917; yht: 24)	33,3% 8	50% 12	8,3% 2	8,3% 2	0% 0
ka: 3,071; yht: 268	10,1% 27	22% 59	29,9% 80	26,9% 72	11,2% 30

Taulukko 11: Substanssiosaaminen MJK-instituutissa.

Koulutuspäällikköjä tarkasteltaessa voidaan todeta, että jokaiseen kysymykseen on 8 henkilöä vastannut. Koulutuspäälliköiden kokonaisvahvuus on 9 henkilöä, joten yksi on jättänyt vastaamatta tähän osaan. Vahvinta koulutuspäälliköiden osaaminen on *asiakaspalvelussa*, jossa 7 henkilöä ilmoittaa osaavansa substanssin joko melko hyvin tai erittäin hyvin. Seuraavaksi vahvin osaaminen on *markkinoinnissa*, jossa 5 henkilöllä on osaaminen joko tasolla 4 tai 5. Heikointa osaaminen on *juridiikassa*, jossa 6 henkilöä ilmoittaa, ettei osaa substanssia lainkaan tai heikosti ja saman ilmoittaa 5 henkilöä *sihteerityön* osalta.

Koulutuskoordinaattoreita tarkasteltaessa huomataan, että jokaiseen kysymykseen on jokainen koulutuskoordinaattori (12 henkilöä) vastannut. Koulutuskoordinaattoreiden osalta vahvin substanssiosaaminen löytyy myös *asiakaspalvelusta*, jossa 8 koordinaattoria arvioi osaavansa tämän substanssin joko melko hyvin tai erittäin hyvin. Toiseksi vahvin osaaminen on *markkinoinnissa*, jossa 5 koordinaattoria arvioi osaamisensa tasolle 4 tai 5. Heikoin substanssiosaaminen on *juridiikassa*, jossa 8 henkilöä ilmoittaa, ettei osaa ko. substanssia lainkaan tai heikosti ja yhtä heikon osaamisen tason *taloushallinnossa* ilmoittaa 6 henkilöä.

Näyttötutkinto-osaamista käsiteltäessä kysyttiin myös, onko henkilö kehittänyt ko. osaamistaan viimeisen kahden vuoden aikana. Koko henkilökunnasta kysymykseen vastasi 28 henkilöä. Näistä vastanneista 71,4 % on kehittänyt ja 21,4 % ei ole kehittänyt näyttötutkinto-osaamistaan viimeisten kahden vuoden aikana. Loput vastanneista totesivat, että tämä osaaminen ei liity heidän työhönsä. Kuva alla.

Olen kehittänyt näyttötutkinto-osaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.).

Kysymykseen vastanneet: 28 (ka: 2,6)



Kuvio 16: Näyttötutkinto-osaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.

3.8.5 Kumppanuusosaaminen

Toiseksi strategiseksi osaamiseksi MJK-instituutti on määritellyt kumppanuusosaamisen. Kumppanuusosaamisen tasoa pyrittiin määrittämään yhdeksän eri kysymyksen kautta. Kysymyksiin vastanneita oli kysymyksestä riippuen 19-24 henkilöä. Näin ollen 6 henkilöä kohde-ryhmästä katsoi, ettei kumppanuusosaaminen liity millään lailla heidän työhönsä ja 5 henkilöä oli sitä mieltä, että ko. osaaminen liittyy vain osin heidän työhönsä. Alla taulukko koskien siis tuloksia koko henkilökunnan osalta.

II Strateginen osaaminen: Kumppanuusosaaminen					
Kysymykseen vastanneet: 24					
	1	2	3	4	5
Kykenen hyvään yhteistyöhön vastuullani olevien kumppaneiden kanssa (ka: 4,25; yht: 24)	0%	0%	8,3%	58,3%	33,3%
Osaan rakentaa kumppanuuksia siten, että MJK:lle on niistä etua (ka: 3,5; yht: 22)	0%	18,2%	27,3%	40,9%	13,6%
Olen etevä neuvottelemaan kumppanuussopimuksia MJK:lle myönteisiksi (ka: 3,05; yht: 20)	5%	30%	30%	25%	10%
Kykenen harkitsemaan kumppanuuksien riskit huolella (ka: 3,211; yht: 19)	10,5%	15,8%	26,3%	36,8%	10,5%
Kykenen ideoimaan jatkuvasti uusia tuotteita yhteisen osaamisen ympärille (ka: 2,95; yht: 20)	5%	30%	35%	25%	5%
Ymmärrän, että on tärkeää tavata kumppaneitani aktiivisesti ja säännöllisesti ja toimin näin (ka: 4,19; yht: 21)	0%	0%	19%	42,9%	38,1%
Otan oppia kumppanin hyväksi havaituista toimintatavoista (benchmarking) (ka: 3,727; yht: 22)	0%	9,1%	27,3%	45,5%	18,2%
Tiedän, millaista laatu kumppanuustoteutuksilta odotetaan ja valvon siksi kumppanin toiminnan laatua systemaattisesti (ka: 3,636; yht: 22)	4,5%	4,5%	31,8%	40,9%	18,2%
Kykenen etsimään aktiivisesti uusia kumppanuuksia ja toimin työssäni näin (ka: 2,667; yht: 21)	19%	28,6%	23,8%	23,8%	4,8%
ka: 3,487; yht: 191	4,7%	14,7%	25,1%	38,2%	17,3%
	9	28	48	73	33

Taulukko 12: Kumppanuusosaaminen MJK-instituutissa.

Tutkimuksesta voidaan havaita, että kumppanuusosaamisessa vahvinta on *kyky hyvään yhteistyöhön vastuulla olevien kumppaneiden kanssa*. Tässä osaamisessa 91,6 % vastaajista (22 henkilöä) arvioi, että osaaminen on vastaajalla joko melko hyvää tai erittäin hyvää. Kyseinen osa-alue on myös saanut korkeimman keskiarvon 4,25. Heikointa osaaminen on *kyvyssä etsiä aktiivisesti uusia kumppaneita ja toimimisessa työssä näin*. Tässä keskiarvo on alla kolmen 2,67 ja 47,6 % vastaajista (10 henkilöä) ilmoittaa, ettei osaa ko. osa-alueetta lainkaan tai osaaminen tällä osa-alueella on heikkoa.

Kun tarkastellaan koulutusta toteuttavia tahoja, niin koulutuspäälliköiden vahvimmat kumppanuusosaamisen alueet ovat *kyvyssä etsiä aktiivisesti uusia kumppaneita ja toimimisessa työssä näin* ja ymmärrys siitä, että *on tärkeää tavata kumppaneita aktiivisesti ja säännöllisesti ja näin toimimisessa*. Kummatkin saavat yli neljän keskiarvon; ensimmäinen 4,56 ja jälkimmäinen 4,33. Heikoimmaksi osa-alueeksi tutkimuksessa ilmeni *kyky etsiä aktiivisesti uusia kumppaneita ja toimimisessa näin*, jossa keskiarvo on 3,22 ja 44,4 % vastaajista arvioi osaamisensa tasolle 2 eli heikoksi. Koulutuspäälliköt vastasivat kaikki (9 henkilöä) kaikkiin kysymyksiin ja kumppanuusosaamisen keskiarvoksi muodostui 3,86. Huomioitavaa kuitenkin on vastausten monipuolinen hajonta ja se, että eniten vastauksia (33,8 %) tuli sarakkeeseen 5 eli erinomaiseen osaamisen tasoon.

Koulutuskoordinaattoreiden osalta yli neljän keskiarvoon päästiin *kyvyssä etsiä aktiivisesti uusia kumppaneita ja toimimisessa työssä näin*, jossa keskiarvo on 4,29, ja *kyvyssä hyvään yhteistyöhön vastuulla olevien kumppaneiden kanssa* keskiarvolla 4,1. Heikoin osaaminen oli *kyvyssä etsiä aktiivisesti uusia kumppaneita ja toimimisessa näin*, jossa keskiarvo on alle kahden 1,857 ja 57,1 % tätä osa-alueetta arvioidessa määritteli, ettei omaa tätä osaamista lainkaan. Koulutuskoordinaattoreista (12 henkilöä) kumppanuusosaamista käsitteleviin kysymyksiin vastasi kysymyksestä riippuen 6-10 henkilöä. Keskiarvoksi muodostui 3,08 ja eniten vastauksia (34,8 %) tuli tasolle 4 eli melko hyvän osaamisen tasoon.

Kumppanuusosaaminen kokonaisuudessa MJK-instituutissa sai keskiarvoksi 3,49 ja eniten vastauksia (38,2 %) tuli tasolle 4 eli hyvään osaamiseen.

Kumppanuusosaamisen kehittämiseen liittyen kysyttiin vielä, onko vastaaja kehittänyt kumppanuusosaamistaan viimeisen kahden vuoden aikana. Kysymykseen vastanneita oli 24 henkilöä ja näistä 26,9 % on kehittänyt ja 53,8 % ei ole kehittänyt ko. osaamistaan määritellyssä ajassa. Loput (19,2 %) totesivat, ettei tämä liity heidän työhönsä. Alla kuva tuloksista.



Kuvio 17: Kumppanuusosaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.

3.8.6 Tietojärjestelmäosaaminen

Kolmanneksi strateginen osaamiseksi MJK-instituutissa on määritelty tietojärjestelmäosaaminen. Tietojärjestelmäosaamista pyrittiin mittaamaan käytössä olevien keskeisten tietojärjestelmien osaamisen kautta. Kysymyksiä oli 11 ja kaikki (31 henkilöä) olivat vastanneet 7 kysymykseen, yhteen kysymykseen oli vastannut 30, yhteen 25 ja yhteen kysymykseen 22 henkilöä. Osa siis on katsonut, ettei kaikkien ohjelmien käyttö kuulu heidän tehtäviinsä.

Vahvinta tietojärjestelmäosaamista koko henkilökunnan keskuudessa oli *yleinen tietokoneen käyttö*. Tämä sai keskiarvon 4,68 ja 67,7 % vastaajista arvioi osaamisensa tasolle 5 eli erinomaiseksi. Vahvaa osaamista löytyy myös *Internetin käytöstä* (k.a. 4,58) sekä *sähköpostin ja kalenterin* käytöstä (k.a. 4,55). Näissä kohdissa vastaajien määrä oli 31 henkilöä eli jokainen on kysymykseen vastannut.

Heikointa osaaminen on *CRM:n käytössä* ja *M-Filesin käytössä*, jotka kummatkin saavat alle kahden keskiarvon; ensimmäinen 1,55 ja jälkimmäinen 1,88. Huomioitavaa on, että nämä ohjelmat ovat uusia MJK-instituutissa ja niitä ollaan vasta ottamassa käyttöön, joten osaaminen voi perustellusti olla vielä heikkoa tässä vaiheessa. Heikkoa osaaminen oli myös *Acrobatin* suhteen. Se sai keskiarvoksi 3,07 ja vain yksi henkilö on arvioinut osaamisensa yltävän tasolle 5 eri erinomaiseen osaamiseen. Tähän kohtaan on myös vastannut jokainen henkilökuntaan kuuluva. Alla yhteenvetotaulukko.

III Strateginen osaaminen: Tietojärjestelmäosaaminen

Kysymykseen vastanneet: 31

	1	2	3	4	5
Tietokoneen käyttö on minulle helppoa (mm. kansioiden luominen, tiedostojen siirtäminen ja kopiointi, tiedostojen uudelleen nimeäminen, yleisimpien tiedostomuotojen ja tarkentimien tunnistaminen) (ka: 4,677; yht: 31)	0% 0	0% 0	0% 0	32,3% 10	67,7% 21
Hallitsen sähköpostin ja kalenterin käytön (mm. postin lähettäminen ja vastaan-ottaminen, tilavarausten ja tarjoilujen teko, värikoodien käyttö, tiedoston liittäminen, linkin tekeminen viestiin, kansioiden luominen, viestien siirtäminen kansioihin, etsi-toiminto, viestien lajittelu, kokouskutsun lähettäminen, kalenterivarausten päivittäminen) (ka: 4,548; yht: 31)	0% 0	0% 0	6,5% 2	32,3% 10	61,3% 19
Hallitsen Internetin käytön (mm. tiedon haku, sivuhistorian tyhjentäminen, sivun ja valinnan tulostaminen, suosikin lisääminen/ponnahdusikkunat, välimuistin ja sivuhistorian tyhjentäminen, sivun ja valinnan tulostaminen, suosikin lisääminen/poistaminen) (ka: 4,581; yht: 31)	0% 0	0% 0	9,7% 3	22,6% 7	67,7% 21
Hallitsen Wordin käytön (mm. asiakirjastandardi, sisennys, kopioi, leikkaa, liitä, muotoilu, suojaus, luettelot, sivun asettelut, lomakkeet, sivunvaihdot, yhteiskäyttö, tulostus) (ka: 4,29; yht: 31)	0% 0	0% 0	9,7% 3	51,6% 16	38,7% 12
Hallitsen Excelin käytön (mm. peruslaskukaavat, lajittelu, suodatus, kaaviot, sivun asettelut, muotoilu, suojaus, tulostus) (ka: 3,645; yht: 31)	3,2% 1	12,9% 4	19,4% 6	45,2% 14	19,4% 6
Hallitsen PowerPointin käytön (mm. esityksen tekeminen, dian rakenne, tyylit, dian vaihtaminen, muotoilu, tiedon tuominen toisesta ohjelmasta, kuvan lisääminen, luettelot, tulostus) (ka: 3,833; yht: 30)	3,3% 1	6,7% 2	16,7% 5	50% 15	23,3% 7
Hallitsen Acrobatin käytön (mm. tiedoston luominen pdf-muotoon, lomakepohjan luominen, tekstin kopiointi, sivujen erottelu, sivujen lisääminen, pdf-tiedostojen suojaukset ja tulostusasetukset, pdf-dokumentin muokkaus) (ka: 3,066; yht: 31)	0% 0	32,3% 10	32,3% 10	32,3% 10	3,2% 1
Hallitsen Fronterin käytön (mm. materiaalin tuottaminen, opiskelijoiden lisääminen ja poistaminen, kurssien luominen, kurssin hallinnointi, yleisten toimintojen käyttö, tiedon etsiminen, yleisten ongelmien ratkaiseminen, yhteiskäyttö muiden ohjelmien kanssa, sähköpostin käyttäminen) (ka: 3,333; yht: 30)	20% 6	6,7% 2	16,7% 5	33,3% 10	23,3% 7
Hallitsen Primuksen käytön (mm. tietojen etsiminen ja löytäminen, tietojen syöttäminen, hakutoiminnon käyttäminen, tulosteiden ottaminen, todistusten tekeminen, OPSI-puun luominen, arviointien syöttäminen) (ka: 3,484; yht: 31)	6,5% 2	16,1% 5	19,4% 6	38,7% 12	19,4% 6
Hallitsen CRM:n käytön (mm. tietojen etsiminen ja löytäminen, hakujen tekeminen, sähköpostin lähettäminen, asiakasdokumenttien tallentaminen) (ka: 1,545; yht: 22)	68,2% 15	9,1% 2	22,7% 5	0% 0	0% 0
Hallitsen M-Filesin käytön (mm. tiedon etsiminen ja löytäminen, tiedon tallentaminen, metatietojen määritys) (ka: 1,88; yht: 26)	44% 11	28% 7	24% 6	4% 1	0% 0
ka: 3,62; yht: 324	11,1% 36	9,9% 32	15,7% 51	32,4% 105	30,9% 100

Taulukko 13: Tietojärjestelmäosaaminen MJK-instituutissa.

Kun tarkastellaan koulutuksia tuottavia tahoja, niin koulutuspäälliköiden osalta kaikista kysymyksistä (11 kpl) 8 kysymykseen ovat kaikki 9 koulutuspäällikköä vastanneet, yksi on katsonut, ettei PowerPointin käyttö kuulu hänen tehtäviinsä, 4 on katsonut, että *CRM:n käyttö* ei kuulu heidän tehtäviinsä ja 3 on sitä mieltä, että *M-Filesin* käyttö ei kuulu heidän tehtäviinsä. Koulutuspäällikön vahvuudet löytyvät samoista kohdista kuin koko henkilökunnankin vahvuudet, heikkoudetkin noudattavat samaa linjaa. Huomioitavaa lisäksi on, että *Excelin käyttö*, *Fronterin käyttö* ja *Primuksen käyttö* saavat jokainen yhden vastauksen kohtaan 1 eli "en osaa lainkaan". Koulutuspäälliköiden tietojärjestelmäosaamisen keskiarvo on 3,79 ja suurin osa (40,2 %) vastauksista on sijoittunut tasolle 5 eli erinomaiseen osaamiseen.

Kaikista 11 kysymyksestä koulutuskoordinaattorit olivat vastanneet 9 kysymykseen kaikki, 4 on katsonut, ettei *CRM:n käyttö* kuulu heidän tehtäviinsä ja samoin 4 on sitä mieltä, että *M-Filesin* käyttö ei kuulu heidän työhönsä. Vahvuudet ja heikkoudet noudattavat samaa linjaa kuin koko henkilökunnalla ja koulutuspäälliköillä. Koulutuskoordinaattoreista kukaan ei ole vastannut, ettei osaisi jotain ohjelmaa lainkaan lukuun ottamatta CRM:ää ja M-Filesia. Kordinaattorien tietojärjestelmäosaaminen sai keskiarvon 3,74 ja suurin osa vastauksista (37,9 %) sijoittui tasolle 4 eli melko hyvään osaamiseen.

Koko henkilökunnan osaamisen taso tietojärjestelmien osalta saa keskiarvon 3,62. Eniten vastauksia on tullut tasolle 4 (32,4 %) eli melko hyvään osaamiseen.

Kun vielä tarkastellaan, miten koko henkilökunta on kehittänyt tietojärjestelmäosaamistaan viimeisen kahden vuoden aikana, niin ensinnäkin on syytä todeta, että kysymykseen on jättänyt vastaamatta 4 henkilöä ja 27 henkilöä on vastannut. 70,4 % vastaajista (19 henkilöä) on kehittänyt osaamistaan ja 29,6 % (8 henkilöä) ei ole kehittänyt tietojärjestelmäosaamistaan kahden viimeisen vuoden aikana. Kuva alla.



Kuvio 18: Tietojärjestelmäosaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.

3.8.7 Uudistuminen

Neljäs strateginen osaaminen on uudistuminen. Uudistumista mitattiin 9 alakysymyksellä, joilla uudistumiseen liittyvää osaamista kokonaisuudessaan pyrittiin määrittämään. Uudistumiseen liittyviin kysymyksiin on vastannut kysymyksestä riippuen 20-30 vastaajaa.

Vahvinta osaamista tutkimuksen mukaan koko henkilökunnan keskuudessa on *kyky hahmottaa asiayhteyksiä ja kokonaisuuksia*. Tässä osa-alueessa 93,3 % vastaajista arvioi osaamisensa olevan joko taso 4 eli melko hyvää tai taso 5 eli erinomaista. Vastanneita tähän osa-alueeseen oli 30 eli yksi on katsonut, ettei tämä liity hänen tehtävänsä. Keskiarvoksi tälle muodostui 4,37. Heikointa osaaminen on kohdassa *”kehitän ja kokeilen jatkuvasti opiskelijaryhmissäni uusia työskentelytapoja”*, jossa keskiarvo on 3,40. Tässä kohden 11 vastaajaa on todennut, ettei tee tätä työssään eli jättänyt kohdan tyhjäksi. Näin varmasti onkin, kun on kyse ei-koulutusta -toteuttavista toiminnoista. Heikkoa osaaminen on myös, kun on kyseessä *taito osata suunnitella, käynnistää ja toteuttaa kehittämisprojekteja*. Tämä osa-alue saa keskiarvoksi 3,65 ja 15,5 % vastaajista on todennut, ettei omaa tässä osa-alueessa osaamistaan lainkaan tai että se on heikkoa. Kysymykseen vastasi 26 henkilöä. Alla taulukko, josta ilmenee uudistumiseen liittyvän osaamisen taso koko henkilökunnan keskuudessa.

IV Strateginen osaaminen: Uudistuminen					
Kysymykseen vastanneet: 31					
	1	2	3	4	5
Luova kehittäminen on minulle luonteenomaista (ka: 3,833; yht: 30)	0%	0%	40%	36,7%	23,3%
	0	0	12	11	7
Minulla on kykyä hahmottaa asiayhteyksiä ja kokonaisuuksia (ka: 4,367; yht: 30)	0%	0%	6,7%	50%	43,3%
	0	0	2	15	13
Tunnistan työssäni oman alan substanssiossaamisen ja kehitän sitä aktiivisesti (ka: 3,862; yht: 29)	0%	0%	34,5%	44,8%	20,7%
	0	0	10	13	6
Kehitän ja kokeilen jatkuvasti opiskelijaryhmissäni uusia työskentelytapoja (ka: 3,4; yht: 20)	5%	15%	30%	35%	15%
	1	3	6	7	3
Hyödynnän palautteita aktiivisesti toiminnan kehittämiseksi (ka: 4,04; yht: 25)	0%	0%	20%	56%	24%
	0	0	5	14	6
Seuraan aktiivisesti aikuiskoulutukseen liittyviä tutkimuksia ja artikkeleita (ka: 3,346; yht: 26)	0%	11,5%	50%	30,8%	7,7%
	0	3	13	8	2
Osaan suunnitella, käynnistää ja toteuttaa kehittämisprojekteja (ka: 3,654; yht: 26)	3,8%	11,5%	30,8%	23,1%	30,8%
	1	3	8	6	8
Osallistun vapaaehtoisesti oman organisaationi kehittämiseen (ka: 4; yht: 29)	0%	0%	37,9%	24,1%	37,9%
	0	0	11	7	11
Olen työyhteisössäni aktiivinen kehittäjä (ka: 3,679; yht: 28)	0%	10,7%	35,7%	28,6%	25%
	0	3	10	8	7
ka: 3,819; yht: 243	0,8%	4,9%	31,7%	36,6%	25,9%
	2	12	77	89	63

Taulukko 14: Uudistuminen MJK-instituutissa.

Tarkasteltaessa koulutuspäälliköitä huomataan, että jokainen (9 henkilöä) on jokaiseen uudistumiseen liittyvään osa-alueeseen vastannut. Vahvinta osaaminen on *kyvyssä hahmottaa*

asiayhteyksiä ja kokonaisuuksia, jossa keskiarvoksi on muodostunut 4,78 ja 77,8 % (7 henkilöä) on arvioinut osaamisensa tällä osa-alueella olevan erinomaista. Vahvaa osaamista löytyy myös *taidossa osata suunnitella, käynnistää ja toteuttaa kehittämisprojekteja ja osallistumisessa vapaaehtoisesti oman organisaation kehittämiseen*. Kummallakin osa-alueella 88,9 % vastaajista (8 henkilöä) arvioi oman osaamisensa olevan joko melko hyvää tai erinomaista. Heikoimmat keskiarvot olivat 3,33, joka tuli kohdasta *”seuraan aktiivisesti aikuiskoulutukseen liittyviä tutkimuksia ja artikkeleita”*, ja 3,89, joka tuli kohdasta *”kehitän ja kokeilen jatkuvasti opiskelijaryhmissäni uusia työskentelytapoja”*. Uudistuminen sai koulutuspäälliköiden keskuudessa kokonaisarvosanaksi 4,27 ja vastauksista eniten 51,9 % sijoittui tasolle 5 eli erinomaiseen osaamiseen.

Koulutuskoordinaattoreiden (12 henkilöä) osalta kysymyksiin on vastannut kysymyksestä riippuen 8-12 henkilöä. Selkeäksi vahvuudeksi tutkimuksen mukaan on noussut *kyky hahmottaa asiayhteyksiä ja kokonaisuuksia*, mihin vastanneita on 8 henkilöä ja keskiarvoksi on muodostunut 4,08. Muut keskiarvot jäävät alle neljän. Heikointa osaaminen on kohdassa *”osaan suunnitella, käynnistää ja toteuttaa kehittämisprojekteja”*, jossa keskiarvo jää alle kolmen (2,67). Kokonaisuudessaan koulutuskoordinaattoreiden uudistumiseen liittyvä osaaminen saa keskiarvoksi 3,40 ja suurin osa vastauksista (44,1 %) sijoittuu tasolle 3 eli *”osaan jotenkuten”*.

Koko henkilökunnan keskuudessa uudistumiseen liittyvän osaamisen keskiarvoksi muodostui 3,82 ja eniten vastauksia (36,6 %) on osaamisen tasolla 4 eli *”osaan melko hyvin”*.

Uudistumiseen liittyviä ominaisuuksia on kehittänyt viimeisen kahden vuoden aikana 66,7 % vastaajista ja 33,3 % ei ole tätä osaamista kyseisenä aikana kehittänyt. Kysymykseen vastasi 24 vastaajaa, kun kohderyhmä oli kooltaan 31 henkilöä.



Kuvio 19: Uudistumiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.

3.8.8 Talousosaaminen

Talousosaaminen on yksi MJK-instituutin perusosaamisia. Talouden osaaminen määriteltiin 13 eri osa-alueella eli kysymyksellä. Koko henkilökuntaa tarkasteltaessa (31 henkilöä) vastaajia oli kysymyksestä riippuen 21-30 henkilöä.

Talousosaaminen					
Kysymykseen vastanneet: 31					
	1	2	3	4	5
Ymmärrän kannattavan liiketoiminnan edellytykset (ka: 4; yht: 30)	0%	0%	26,7%	46,7%	26,7%
	0	0	8	14	8
Osaan tulkita organisaatiomme tuloslaskelmaa ja tasetta (ka: 3,75; yht: 28)	0%	7,1%	35,7%	32,1%	25%
	0	2	10	9	7
Osaan laatia budjetin oman vastuuni osalta (ka: 3,792; yht: 24)	0%	12,5%	25%	33,3%	29,2%
	0	3	6	8	7
Osaan laatia kustannuslaskelmia päätöksen tueksi (ka: 3,68; yht: 25)	0%	20%	16%	40%	24%
	0	5	4	10	6
Tiedän, mistä kustannukset muodostuvat ja toimin siten taloudellisesti ja kustannustehokkaasti oman vastualueeni osalta (ka: 3,857; yht: 28)	0%	14,3%	14,3%	42,9%	28,6%
	0	4	4	12	8
Osaan lukea omista ryhmistäni saatavia talouden raportteja ja hyödynnän niitä päätökseni aikana (ka: 3,524; yht: 21)	0%	23,8%	19%	38,1%	19%
	0	5	4	8	4
Tiedän ja tunnistan koulutuksen eri rahoitusvaihtoehdot (ka: 3,931; yht: 29)	0%	0%	34,5%	37,9%	27,6%
	0	0	10	11	8
Ymmärrän eri rahoitusvaihtoehtojen merkitykset (ka: 4; yht: 27)	0%	3,7%	25,9%	37%	33,3%
	0	1	7	10	9
Osaan hyödyntää eri rahoitusvaihtoehtoja (ka: 3,75; yht: 24)	0%	12,5%	33,3%	20,8%	33,3%
	0	3	8	5	8
Osaan huolehtia kiintiöiden seurannasta (ka: 3,381; yht: 21)	4,8%	28,6%	23,8%	9,5%	33,3%
	1	6	5	2	7
Tiedän, mitä kaikkea tilastoidaan ja osaan omalta osaltani huolehtia tietojen oikeellisuudesta (ka: 3,586; yht: 29)	0%	13,8%	27,6%	44,8%	13,8%
	0	4	8	13	4
Tiedän, mitä kaikkea opetushallitukseen tilitetään ja osaan omalta osaltani huolehtia tietojen oikeellisuudesta (ka: 3,292; yht: 24)	0%	25%	29,2%	37,5%	8,3%
	0	6	7	9	2
Kehitän toimintaani jatkuvasti taloudellisempaan suuntaan (ka: 3,964; yht: 28)	0%	0%	25%	53,6%	21,4%
	0	0	7	15	6
ka: 3,749; yht: 338	0,3%	11,5%	26%	37,3%	24,9%
	1	39	88	126	84

Taulukko 15: Talousosaaminen MJK-instituutissa.

Yli neljän keskiarvoon ei ylletty missään kysymyksessä, sen sijaan tasan 4,0 keskiarvon saivat kohdat "ymmärrän kannattavan liiketoiminnan edellytykset" (30 vastausta) ja "ymmärrän eri rahoitusvaihtoehtojen merkityksen" (27 vastausta). Heikointa osaaminen tutkimuksen mukaan on kohdassa "tiedän, mitä kaikkea Opetushallitukseen tilitetään ja osaan omalta osaltani huolehtia tietojen oikeellisuudesta", mikä sai tutkimuksessa keskiarvon 3,29. Tämän hetkisestä yleisesti vallalla olevasta taantumasta ja heikosta taloudellisesta tilanteesta johtuen haluan vielä tarkastella erityisesti kohtaa "kehitän toimintaani jatkuvasti taloudellisempaan suuntaan".

paan suuntaan". Tämä on saanut keskiarvoksi 3,96 ja 7 vastaajaa on ollut sitä mieltä, että kehittää jotenkuten, 15 vastaajaa sitä mieltä, että kehittää melko hyvin ja 6 vastaajaa sitä mieltä, että kehittää erinomaisesti. Tähän osa-alueeseen vastasi siis 28 henkilöä. Koko henkilöstön osalta talouden osaamisen yhteenvetokuva yllä.

Koulutuspäälliköitä omana ryhmänään tarkasteltaessa havaitaan, että kaikki (9 henkilöä) ovat pääsääntöisesti vastanneet kaikkiin kysymyksiin, paitsi niihin, joissa käsitellään kiintiöitä (7 vastaajaa) ja Opetushallituksen tilityksiä (8 vastaajaa). Vahvin osaaminen koulutuspäälliköillä on *ymmärryksessä kannattavan liiketoiminnan edellytyksistä*, mikä tutkimuksessa sai keskiarvon 4,22 (9 vastaajaa). 4,11 keskiarvon pääsivät *"osaan laatia kustannuslaskelmia päätöksen teon tueksi"*, *"ymmärrän eri rahoitusvaihtoehtojen merkityksen"* ja *"kehitän toimintaani jatkuvasti taloudellisempaan suuntaan"*. Heikointa osaaminen koulutuspäälliköiden parissa on *Opetushallitukseen liittyvissä tilityksissä*, jossa vain yksi henkilö arvioi osaavansa asian erinomaisesti. Tämä osa-alue sai keskiarvon 3,25. Kokonaisuudessaan koulutuspäälliköiden talousosaamisen keskiarvoksi muodostui 3,85 ja eniten vastauksia tuli tasolle 5 eli erinomaiseen osaamiseen.

Koulutuskoordinaattorit (12 henkilöä) olivat vastanneet talouden osaamiseen liittyviin kysymyksiin siten, että vastaajien määrä vaihteli kysymyksestä riippuen 6-12. Näin ollen joissain kohden jopa puolet vastaajista jätti vastaamatta eli katsoi, ettei tarvitse ko. osa-alueella lainkaan työssään. Vahvin osaaminen tutkimuksen mukaan löytyy *ymmärryksestä kannattavan liiketoiminnan edellytyksiin*. Tämä osa-alue sai keskiarvon 3,83 ja 66,7 % vastaajista (12 henkilöä) määritteli osaavansa tämän joko melko hyvin tai erinomaisesti. Heikoin keskiarvo 3,0 oli kohdissa *"osaan laatia kustannuslaskelmia päätöksen teon tueksi"* ja *"osaan huolehtia kiintiöiden seurannasta"*. Kokonaisuudessaan koulutuskoordinaattoreiden osaamisen keskiarvo oli 3,52 ja eniten vastauksia (42,9 %) tuli tasolle 4 eli melko hyvään osaamiseen.

Koko henkilökunnan osalta talousosaaminen sai keskiarvon 3,75 ja eniten vastauksia (37,3 %) tuli tasolle 4 eli melko hyvään osaamiseen.

Kysyttäessä koko henkilökunnalta (31 henkilöä), onko vastaaja kehittänyt talousosaamistaan viimeisen kahden vuoden aikana, vastauksia saatiin 22 kpl. Näistä 7 henkilöä (31,8 %) vastasi, että on kehittänyt ja 13 henkilöä (59,1 %), että ei ole kehittänyt. 2 henkilöä (9,1 %) vastasi, että talouden osaamisen kehittäminen ei liity omaan työhön. Yhteenvetokuva alla.



Kuvio 20: Talousosaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.

3.8.9 Myyntiosaaminen

Myyntiosaaminen on MJK-instituutin avainosaamista. Myyntiosaamista tarkasteltiin osaamiskartoituksessa vain kriittisillä mittareilla. Kriittisiksi katsottiin vain ne osaamiset, joilla oli vaikutusta uusasiakashankintaan ja kykyyn jo olemassa olevilta asiakkailta saada uusintaostaja.

Koko henkilökunnan (31 henkilöä) osalta kysymyksiin vastasi 20 henkilöä, näin ollen 11 henkilöä katsoi, ettei tarvitse myyntiosaamista työssään lainkaan. Kun tarkastellaan koko henkilökunnan keskuudessa *kykyä saada aikaan uusintaostaja*, huomataan, että kykyä on joko heikosti tai ei lainkaan 35 %:lla vastaajista (7 henkilöllä) ja vastaavasti 35 %:lla vastaajista (7 henkilöllä) on melko hyvä tai erinomainen osaaminen asiaan. Kun on kyse *taidosta tehdä uusasiakashankintaa*, taitoa löytyy heikosti tai ei lainkaan 40 %:lla vastaajista (8 henkilöllä) ja 25 %:lla (5 henkilöllä) on melko hyvää tai erinomaista taitoa asiaan.

Myyntiosaaminen

Kysymykseen vastanneet: 20

	1	2	3	4	5
Kykenen saamaan aikaiseksi uusintaostaja t s. lisäkoulutuksia jo olemassa olevilta asiakkailta (ka: 3,15; yht: 20)	10% 2	25% 5	30% 6	10% 2	25% 5
Kykenen tekemään uusasiakashankintaa (yht eydenotot, asiakaskäynnit) (ka: 3; yht: 20)	5% 1	35% 7	35% 7	5% 1	20% 4
ka: 3,075; yht: 40	7,5% 3	30% 12	32,5% 13	7,5% 3	22,5% 9

Taulukko 16: Myyntiosaaminen MJK-instituutissa.

Koulutuspäälliköitä erikseen tarkasteltaessa huomataan, että jokainen koulutuspäällikkö (9 henkilöä) on näihin kahteen kysymykseen vastannut. Kummassakaan kohdassa ei ole yhtään osaamista tullut tasolle 1 eli että osaamista ei ole lainkaan. *Kykyä saada aikaan uusintaostaja*

on heikosti 33,3 %:lla (3 henkilöllä), jonkin verran 22,2 %:lla (2 henkilöllä) ja erinomaisesti 44,4 %:lla (4 henkilöllä). *Taitoa tehdä uusasiakashankintaa* on heikosti 33,3 %:lla (3 henkilöllä), jonkin verran 33,3 %:lla (3 henkilöllä) ja erinomaisesti 33,3 %:lla (3 henkilöllä). Kokonaisuudessaan myyntiosaaminen saa koulutuspäälliköiden keskuudessa keskiarvon 3,44.

Koulutuskoordinaattoreista (12 henkilöä) näihin kahteen kysymykseen vastasi 5 henkilöä. Näin ollen 7 henkilöä siis katsoi, ettei tarvitse myyntiosaamista lainkaan työssään. *Kykyä saada aikaan uusintaostoja* ei ole lainkaan yhdellä, heikosti myös yhdellä ja jonkin verran kolmella henkilöllä. *Taitoa tehdä uusasiakashankintaa* on heikosti kolmella henkilöllä ja jonkin verran kahdella henkilöllä. Kokonaisuudessaan myyntiosaaminen saa koulutuskoordinaattoreiden osalta keskiarvon 2,4.

Koko henkilökuntaa tarkasteltaessa myyntiosaamisen vastauksista suurin osa sijoittuu tasolle 3 (32,5 %) ja keskiarvoksi muodostuu 3,01.

Kun kysyttiin koko henkilökunnalta myyntiosaamisen kehittämistä kahden viime vuoden aikana, vastuksiksi saatiin, että kehittänyt on 21,7 % (5 henkilöä), 43,5 % (10 henkilöä) ei ole ja 34,8 % (8 henkilöä) vastaajista totesi, että myyntiosaamisen kehittäminen ei liity omaan työhön. Kokonaisuudessaan tähän kysymykseen vastasi 23 henkilöä. Alla yhteenvetokuva.



Kuvio 21: Myyntiosaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.

3.8.10 MJK-instituutin osaamisen nykytila

Yhteenvetona edellisistä tutkimustuloksista voidaan todeta, että osaamisen nykytila on melko hyvää tasoa. Alla on taulukko, mihin on koottuina MJK-instituutin osaamissalkun sisältö osaamiseen ja niiden tasoa kuvaavat mittarit.

OSAAMINEN	KESKIJARVO	OSAAMISENTASO, JOSSA ENITEN VASTAUKSIA
Aikuiskoulutusosaaminen	3,64	4= melko hyvin
Verkosto-osaaminen	3,79	4= melko hyvin
Näyttötutkinto-osaaminen	3,76	4= melko hyvin
Kumppanuusosaaminen	3,49	4= melko hyvin
Tietojärjestelmäosaaminen	3,62	4= melko hyvin
Uudistuminen	3,82	4= melko hyvin
Taloulosaaminen	3,75	4= melko hyvin
Myyntiosaaminen	3,08	3= joten kuten

Taulukko 17: MJK-instituutin osaamissalkun sisältö ja osaamisten tasoa kuvaavat mittarit.

Missä sitten ovat MJK-instituutin vahvuudet? Osaamisten keskiarvon mukaisesti MJK-instituutin vahvuus on uudistumisessa. Myös verkosto-osaamisessa ollaan vahvoilla, samoin näyttötutkinto-osaamisessa. Heikoin kohta on myyntiosaaminen. Vaikka sitä tutkimuksessa mitattiin vain kriittisillä mittareilla, on siitä saatava tieto kuitenkin niin oleellista, että tällainen johtopäätös voidaan tehdä.

Tehdäänpä vielä tarkastelu, kuinka aika, minkä on työskennellyt aikuiskoulutuksen parissa vaikuttaa osaamisen tasoon. Tarkastelussa vähän kokemusta omaavia ovat ne työntekijät, jotka ovat työskennelleet aikuiskoulutuksen parissa alle 2 vuotta ja paljon kokemusta omaavia ne työntekijät, jotka ovat työskennelleet aikuiskoulutuksen parissa 11 vuotta tai yli. Alla taulukko tarkastelusta.

OSAAMINEN	KESKIJARVO KOKO HENKILÖKUNTA	KESKIJARVO VÄHÄN KOKEMUSTA, ERO		KESKIJARVO PALJON KOKEMUSTA, ERO	
Aikuiskoulutusosaaminen	3,64	3,39	-0,25	3,49	-0,15
Verkosto-osaaminen	3,79	3,25	-0,54	3,90	+0,11
Näyttötutkinto-osaaminen	3,76	3,13	-0,63	3,83	+0,07
Kumppanuusosaaminen	3,49	2,67	-0,82	3,62	+0,13
Tietojärjestelmäosaaminen	3,62	3,62	0,00	3,28	-0,34
Uudistuminen	3,82	3,52	-0,30	4,06	+0,24
Taloulosaaminen	3,75	3,23	-0,52	3,98	+0,23
Myyntiosaaminen	3,08	ei vastauksia	-	3,2	+0,12

Taulukko 18: Työkokemuksen vaikutus osaamiseen.

Taulukosta voidaan nähdä, että kokemuksella on selvä vaikutus osaamisiin. Ne, joilla on vähän kokemusta aikuiskoulutuksen parissa toimimisesta, osaamiset ovat järjestäen koko henkilökunnan keskiarvoa heikompia, kun taas niillä, joilla kokemusta on kertynyt runsaasti, osaamiset ovat systemaattisesti vahvempia. Poikkeuksena tässä esiintyy tietojärjestelmäosaaminen, minkä osaamisen tasolla ei näytä olevan mitään tekemistä sen kanssa, kuinka paljon työkokemusta omataan. Enemminkin on kyse iästä: vähemmän kokemusta omaavat ovat iältään nuorempia, jolloin heidän tietotekniset taitonsa ovat usein paremmat kuin vanhemmalla väestöllä, jota paljon kokemusta omaavat edustavat. Myös aikuiskoulutusosaamisen kohdalla paljon kokemusta omaavien osaaminen on heikommalla tasolla, mikä poikkeaa linjasta. Tarkemmassa tarkastelussa voidaan havaita, että erot ovat kysymyksittäin pieniä, mutta keskiarvossa ero näkyy hieman.

Seuraavaksi tarkastellaan vielä, montako henkilöä on kahden viime vuoden aikana osallistunut koulutuksiin, joissa MJK-instituutin keskeisiä osaamisia on kehitetty. Yhteenvedo tästä on alla olevassa taulukossa.

OSAAMINEN	OSALLISTUNEIDEN MÄÄRÄ	OSUUS KOKO HENKILÖKUNNASTA
Aikuiskoulutusosaaminen	20	64,5 %
Verkosto-osaaminen	18	58,1 %
Näyttötutkinto-osaaminen	20	64,5 %
Kumppanuusosaaminen	7	22,6 %
Tietojärjestelmäosaaminen	19	61,3 %
Uudistuminen	16	51,6 %
Taloulosaaminen	7	22,6 %
Myyntiosaaminen	5	16,1 %

Taulukko 19: Osaamisten kehittäminen kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.

Tarkastelun kohderyhmänä on siis koko henkilökunta ja se käsittää yhteensä 31 henkilöä. Yhteenvedon pohjalta voidaan todeta, että koulutuksiin osallistuneiden osuudet ovat merkittävät. MJK-instituutti siis panostaa henkilökuntansa kehittämiseen melko vahvasti. Yhteenvedo ei kuitenkaan kerro sitä, että ovatko kehittämispanostukset kohdistuneet tasapuolisesti kaikkiin. Toisaalta niiden ei tasapuolisesti tarvitsekaan kohdistua, vaan sen mukaan, mitä osaamista mikäkin tehtävä vaatii ja missä määrin.

Yhteenvetona kaiken tämän tarkastelun perusteella voidaan todeta, että MJK-instituutin osaamisen taso on melko hyvää ja sitä on viime vuosina ylläpidetty ja kehitetty. Voidaan todeta, että MJK-instituutilla on mahdollisuudet menestyä aikuiskoulutusmarkkinoilla osaami-

sensa perusteella - tosin sen jatkuva kehittäminen on tarpeen ja tavoitteena tulisikin olla jatkuva osaamisen ylläpito ja kasvattaminen.

4 Esitykset osaamisen johtamisen kehittämiseksi MJK-instituutissa

Tässä osiossa keskityn kehittämään MJK-instituutin toimintaa kokonaisvaltaisesti osaamisen johtamisen näkökulmasta. Huomioitavaa on, että tässä esitetyt toimintamallit eivät ole käytössä ja vaan ne ovat esityksiä. Osaamisstrategia tulee tarkasteluun syksyllä, jolloin vuoden 2010 strategioita suunnitellaan, kehityskeskustelujen seuraava ajankohta on aikaisintaan syksyllä, jolloin osaamisen varmistaminen tulee ajankohtaiseksi ja ensi vuoden budjetti ja toimintasuunnitelmat laaditaan syksyn kuluessa, jolloin vasta voidaan lopullisesti ottaa kantaa osaamisen kehittämisen eri menetelmien hyödyntämiseen. Vasta tämän jälkeen voidaan päättää osaamiselle sopivista mittareista ja mahdollista palkitsemiskäytännöistä.

Tällä hetkellä tässä osiossa esittämäni mallit ovat siis vasta esitysasteella. Lopullisesta etenemisestä - sekä ajan että resurssien suhteen - päätetään organisaatiossa myöhemmin.

4.1 MJK-instituutin osaamisstrategia

MJK-instituutissa johto on ilmaissut, että organisaation ja yksilön osaamista kehitetään vision ja vahvistettujen strategioiden suuntaisesti. Myös osaamisstrategian on istuttava näihin raameihin. Tässä taloudellisessa taantumassa on myös hyvä pitää jalat maassa ja tehdä ehdotuksia ja ratkaisuja, jotka kestävät myös taloudelliset paineet.

MJK-instituutti on markkinoilla melko pieni toimija. Osaamisstrategiaa valittaessa on myös tämä huomioitava. Tosin pienuuden voi myös kääntää hyödyksi. Organisaation oppiminen määritellään usein organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Näin ollen siis MJK-instituutillakin tulisi olla kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Sen pitäisi pystyä oppimaan kokemuksistaan ja nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Koska MJK-instituutti on kooltaan pieni, niin se pystyy myös olemaan ketterä. Näin ollen sen kyky uusiutua on myös hyvä.

Osaamisstrategiassa määritellään haluttu asema: halutaanko olla aikuiskoulutusmarkkinoilla osaamisen kehittämisen suhteen johtaja, haastaja, jäljittelijä vai erikoistuja? Tarkastellaanpa näitä rooleja MJK-instituutin ydinosamisiin ja strategisiin osaamisiin kytkien.

Aikuiskoulutusosaamisessa MJK-instituutin osaamisen rooli on olla haastaja. Tässä ydinosaamisessa on keskeistä kehittää osaamista sille tasolle, että markkinoilla pystytään tekemään asioita paremmin kuin suurin osa toimijoista. Tässä osaamisessa pitää olla vahva, mutta siinä ei tarvitse olla edelläkävijä. Sen sijaan pitää olla kykyä ja intoa kokeilla uusia toimintatapoja, jotta asema markkinoilta saataisiin.

Verkosto-osaaminen on määritelty MJK-instituutin toiseksi ydinosaamiseksi, joten se jo asemansa puolesta vaatii panostusta osaamiselle. MJK-instituutin toiminta on vahvasti verkottunut ja tämän toimintatavan myötä sillä ei ole elinmahdollisuuksia toimia ilman hyviä ja kattavia verkostoja. Verkosto-osaamisessa täytyy siis pyrkiä osaamisjohtajaksi. Verkosto-osaamisessa on oltava edelläkävijä ja verkostomaisen toiminnan kehittämiseen on jatkuvasti panostettava. Osaamisjohtajan asemalla en tarkoita sitä, että MJK:n pitäisi olla yksinään paras kaikista toimijoista, vaan sitä, että se kuuluu parhaimmiston, kun puhutaan aikuiskoulutusmarkkinoilla toimivista verkostomaista toimintatapaa harjoittavista toimijoista.

Näyttötutkinto-osaaminen on strategisesti tärkeä osaaminen MJK-instituutille. Kaikki MJK-instituutin tutkinnot ovat näyttötutkintoja, joten tämä osaaminen on hyvin keskeistä. Osaamisesta on pidettävä huolta ja sitä on pidettävä ajan tasalla. Näyttötutkinto-osaamisen rooli onkin olla jäljittelijä. Tässä osaamisessa ei ole niinkään tarkoitus kehittää uutta, vaan hyödyntää sitä tietoa, mitä markkinoilta on saatavissa ja siten varmistua toiminnan korkeasta laadusta. Tässä osaamisstrategiassa keskitytään kehittämään henkilöstön perustietoja ja -taitoja näyttötutkinto-osaamisen suhteen. Kerran hankitun perusosaamisen jatkuva ylläpito on tärkeää.

Kumppanuusosaaminen on myös strategista osaamista. Organisaatiolla on koulutusta toteuttavia kumppaneita ja erilaisten yhteistyökuvioiden myötä muodostuu myös merkittävä osa organisaation liikevaihdosta. Organisaation yleinen strateginen tavoite on kuitenkin suuntaus tiettyiltä osin yhä enemmän omiin toteutuksiin. Näin ollen kumppanuusosaamisella on osaamisstrategian kannalta vähenevä merkitys pitkällä aikavälillä, mutta vielä tällä hetkellä erittäin merkittävä. Olemme kumppaneita toiselle osapuolelle siksi, että meillä on jotain, mitä heillä ei ole. Näin ollen on tärkeää, että hallitsemme hyvin sen sektorin, mikä kumppanuusyhteistyön mukaan on meidän vastuullamme. Ollaksemme haluttu kumppani ja varmistaaksemme kumppanuusosaamisen on osaamisstrategiaksi luontevaa valita haastaja.

Tietojärjestelmäosaaminen on MJK-instituutille erittäin keskeistä osaamista, sillä se korostuu aina vain yhä enenevässä määrin koulutusten toteuttamisissa. Siksi se on strategista osaamista. Verkossa tapahtuva opiskeleminen on tätä päivää ja tietojärjestelmäosaaminen on keskeistä onnistuneessa verkkototeutuksessa. Verkkostrategian ja tietojärjestelmäosaamisstrategian on oltava liitoksissa toisiinsa. Jos päätetään verkkostrategiassa olla johtaja eli parhaim-

pien joukossa, on myös tietojärjestelmäosaamisen strategiavalinnan oltava osaamisjohtaja. Tietojärjestelmäosaamiseen on siis panostettava voimakkaasti.

Uudistuminen yhtenä MJK- instituutin strategisista osaamisista kokoaa yhteen aiemmin käsitellyt osaamiset. Uudistumistaidoista pitää pystyä huolehtimaan, jotta osaamisjohtajuus ja haastajuus toteutuvat. Millainen osaamisstrategia uudistumiseen sitten sopii? Uudistumiseen pitää panostaa ja sen kehittymistä tulee tukea. Uudistumistaidot kehittyvät vahvasti oman työn kautta. Tällöin on järkevää panostaa perinteisiin oppimisen muotoihin kuten työssäoppimiseen ja koulutukseen. Tällöin jäljittelijän rooli on luonteva valinta. Toisaalta uudistumisessa korostuu vahvasti uuden kokeileminen, joten haastajan roolikin on tässä yhtä mahdollinen.

Taloulosaaminen ja myyntiosaaminen ovat organisaation perus- ja avainosaamisia, joten jätän ne tämän strategisen tarkastelun ulkopuolelle. Totean vain, että kummatkin osaamiset ovat tässä taloudellisessa tilanteessa erityisen tärkeitä, joten niiden mukaan ottaminen MJK- instituutin osaamissalkkuun on erittäin perusteltua.

MJK-instituutin osaamisstrategia muodostuu siis edellä mainituista osaamisista ja niille määritellyistä osaamisen rooleista ja asemasta markkinoilla. Yhteenvetotaulukko tästä alla.

OSAAMINEN	OSAAMISEN ROOLI	KESKEISTÄ OSAAMISSTRATEGIASSA
Aikuiskoulutusosaaminen	Haastaja	uusimman tiedon hankkiminen ja uuden kokeileminen
Verkosto-osaaminen	Osaamisjohtaja	edelläkävijyys
Näyttötutkinto-osaaminen	Jäljittelijä	perustietojen ja -taitojen ylläpito
Kumppanuusosaaminen	Haastaja	asioiden tekeminen paremmin kuin muut
Tietojärjestelmäosaaminen	Osaamisjohtaja	edelläkävijyys
Uudistuminen	Jäljittelijä/haastaja	työssäoppiminen/koulutukset

Taulukko 20: MJK-instituutin osaamisstrategia.

4.2 Osaamisen varmistaminen

MJK-instituutissa on nyt keväällä 2009 tehty kaikille tehtävänimikkeille yleiset toimenkuvat. Seuraavassa vaiheessa on tarkoituksena tehdä yleisistä toimenkuvista koko henkilökunnalle henkilökohtaiset toimenkuvat. Tämä tapahtuu siten, että nimikkeestä riippuen perustehtävät ovat samat kaikille, mutta toimenkuvia laajennetaan jatkossa niin, että niihin sisällytetään

tehtävää hoitavan henkilön toimenkuvaa täydentävät tehtävät. Näin saadaan kirjattua kaikki yrityksessä määritetyt tehtävät ja vastuut ylös. Tämä on tärkeää, jotta henkilön mahdollisesti siirryttyä pois organisaation palveluksesta, organisaation tietoon jää kaikki henkilön keskeiset tehtävät ja vastuut. Tällöin uuden työntekijän rekrytoinnissa on helppo määritellä tehtävään tarvittavat osaamiset, jolloin on suurempi todennäköisyys sille, että valitaan osaamisiltaan sopivin henkilö tehtävään.

Toinen rekrytointia auttava dokumentti on henkilökohtainen osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus täytettiin nimellä, jotta se voidaan tulostaa myöhemmin henkilön ja hänen esimiehensä käyttöön. Nyt siis myös nähdään jokaisen henkilökohtainen osaamisprofiili.

Henkilökohtaiset osaamiskartoitukset käydään läpi kehityskeskusteluissa puolivuositain. Tällöin osaamisille määritetään yhdessä esimiehen kanssa osaamisen tasot. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että yksiköstä kokonaisuudessaan löytyy vaadittava osaaminen. Tämä siis voidaan tehdä niin, että joillain työntekijöillä on joitain vahvuuksia ja joillain työntekijöillä taas vastaavasti joitain muita vahvuuksia. Myös siitä, että perusosaamisen taso on jokaiselle, tulee kuitenkin aina varmistua.

Tämän jälkeen MJK-instituutin osaamiset tulee käydä läpi kokonaisuudessaan organisaatiotasolla. Tehdään vielä varmistus siitä, että henkilökohtaiset kehittymisen tavoitteet yksiköittäin on asetettu niin, että organisaation osaamistavoitteet kokonaisuudessaan toteutuvat.

On siis ensin selvitettävä, mitä osaamisia eri tehtävät edellyttävät. Tähän tarvitaan henkilökohtaisia toimenkuvia. Osaamistavoitteet asetetaan kehityskeskusteluissa. Henkilökohtaisista osaamistavoitteista muodostuu koko organisaation tavoitteet osaamiselle. Osaamistavoitteiden ja nykyosaamisten välille jää kuiluja, jotka täytetään sopivilla osaamisen kehittämismenetelmillä.

4.3 Osaamisen kehittämismenetelmien valinta

Osaamisen kehittämisen keinoja valitessa päädytään usein siihen, että työntekijöitä laitetaan kursseille ja koulutukseen. Suinkaan tämä ei ole ainoa vaihtoehto osaamisen kehittämiseksi, vaan keinoja on monia. On myös muistettava, että kaikkien kehittymistä vaativien henkilöiden kurssittaminen on kallista ja jokaiselle työntekijälle se ei edes välttämättä ole paras ja motivoituin oppimisen keino. Vaikka organisaatio osallistuukin osaamisen kehittämiseen, niin muistettava on, että osaamisen kehittämisen päävastuu on jokaisella itsellään.

Esitän tässä nyt keinoja MJK-instituutin keskeisten osaamisten vahvistamiseksi:

Itseopiskelu

Itseoppiminen voi tapahtua esim. kirjallisuuden avulla. Lukemalla ammattikirjallisuutta ja alan katsauksia, työntekijä oppii uutta ja saa uusia näkökulmia. Itseopiskelu voi olla myös omaehtoista koulutukseen hakeutumista. Itseohjautuvan oppimisen onnistumiseksi on tärkeää, että yksilöillä on selkeä käsitys siitä, mitä osaamista hänen odotetaan vahvistavan. Voin näin voidaan varmistua siitä, että oikean suuntaisiin tuloksiin päästään. Huomioitavaa on, että itseohjaavuus ei ole toimiva tapa läheskään kaikkien yksilöiden kanssa. Se sopii niille työntekijöille, jotka ovat tottuneet itsenäiseen itsensä kehittämiseen ja jatkuvasti toimivat näin. Tosin rohkaisu itseopiskeluun myös niitä kohtaan, jotka eivät ole niin itseohjautuvia, on säännöllisesti paikallaan. Itseopiskelu sopii kaikkien MJK-instituutin keskeisten osaamisten vahvistamiseen.

Työssäoppiminen

Työntekijän osaamista voidaan kehittää osana normaalia työtä. Työtehtävien sisällöllisellä monipuolistamisella voidaan hyödyntää sekä henkilön nykyistä osaamista paremmin että kehittää työntekijän osaamista antamalla hänen haastavampia työtehtäviä. Tällöin henkilö oppii vähitellen hoitamaan itsenäisemmin isompaa kokonaisuutta. Oppiminen osana työtä ja osana työyhteisöä ei ole itsestään selvyys. Jos työntekijä ei tiedosta omia puutteitaan osaamisessaan, hän ei myöskään ole kykenevä oppimaan muilta. Siksi on tärkeää, että henkilökohtainen osaamiskartoitus käydään läpi esimiehen kanssa ja osaamisaukot paljastuvat. Työssäoppiminen on kyselemistä ja avun pyytämistä niiltä, jotka asian paremmin osaavat. Se on virheiden ja erehdysten analysointia. Se on vuorovaikutuksellista oppimista, mikä sopii kaikkiin MJK-instituutin osaamisten vahvistamiseen.

Vastuulliset erityistehtävät

Erytyistehtäviä voidaan liittää osaksi henkilökohtaisia toimenkuvia. MJK-instituutissa tällaisia erityistehtäviä osat esim. tutkintovastaavuus, tiimin vetäjänä toimiminen, koulutustarkastajana toimiminen, arkistovastaavuus ja eri ohjelmistojen pääkäyttäjyydet. Erytyistehtävät vahvistavat niitä suorittavan henkilön osaamista ja usein myös laajentavat kokonaisnäkemystä asioista. Vastuulliset erityistehtävät ovat myös keino saada käyttöön sellainen osaaminen, joka henkilön nykyisessä työtehtävässä on jäänyt käyttämättä. Vastuullisten erityistehtävien kautta voidaan hyvin vahvistaa ainakin näyttötutkinto-osaamista ja tietojärjestelmäosaamista.

Sijaisuudet ja varamiesjärjestelmät

Sijaisuuksia on usein hankala käytännön työssä järjestää. Jos joku lähtee esim. pitkälle vapaalle, voidaan toinen työntekijä siksi aikaa nimetä hoitamaan vapaalle jäävän tehtäviä. Tässä piilee kuitenkin se vaara, että työntekijän tullessa takaisin töihin, sijaistajalla on heikko

motivaatio siirtyä takaisin vanhoihin - usein vaatimattomampiin - työtehtäviin. Toimiva sijaisjärjestelmä on erinomainen kehittämismenetelmä, mutta on huomioitava, että siinä piille em. vaaratekijä. Siksi olisikin tärkeää kytkeä sijaisjärjestelmä ainakin osittain urasuunnitelmiin. Varamiesjärjestelmä sen sijaan sopii MJK-instituutille hyvin, sillä organisaatiolla on toimia ja tehtäviä, joihin varamies olisi hyvä nimetä. Tällaisia ovat em. vastuulliset erityistehtävät kuten esim. tutkintovastaavat ja eri ohjelmistojen pääkäyttäjät. Sijaisuuksien avulla pystytään laajentamaan kaikkia MJK-instituutin keskeisiä osaamisia ja varamiesjärjestelmän avulla ainakin näyttötutkinto-osaamista ja tietojärjestelmäosaamista.

Perehdyttäminen

"Paras tapa oppia, on opettaa se muille." Näin on joku joskus sanonut ja se pitänee hyvin paikkansa. Uuden työntekijän tullessa taloon, tätä uutta tulokasta voi perehdyttää hyvin monikin henkilö. Useimmiten perehdyttäjäksi kannattaakin valita aina kyseisen vaadittavan osaamisen taitaja. Perehdyttämällä opitaan perusasiat työn teon ohessa. Perehdyttäminen käy oppimismenetelmänä kaikkiin MJK-instituutin keskeisiin osaamisiin, kun työntekijälle halutaan perusosaamisen taso saavuttaa. Perehdyttäjä sen sijaan perehdyttämällä vahvistaa omaa osaamistaan.

Toimiminen kouluttajana

Joissain tapauksissa ei ole järkevää ottaa asioita kouluttamaan ketään ulkopuolista kouluttajaa. Tällaisessa tilanteessa on usein kyse organisaation sisäisistä toimintatavoista ja niiden edelleen kouluttamisesta. Kyse voi myös olla tilanteesta, jossa riittävää osaamista aiheeseen löytyy talon sisältä ja näin kouluttaminen voidaan tehdä omin voimin. MJK-instituutista löytyy aikuiskoulutusosaamiseen liittyvää osaamista niin, että tällaista "itse tuotettua" koulutusta on siihen liittyen mahdollista järjestää. Myös näyttösuunnitelmaosaaminen pitää sisällään sellaisia toimintoja, kuten ohjaus, joissa tätä koulutusmuotoa voidaan hyvin hyödyntää. Tällöin kokeneet ohjaajat voivat järjestää oppia kaipaaville koulutustilaisuuksia aiheisiin liittyen. Myös tietojärjestelmäosaamisessa on osa-alueita, joissa jo talossa olevaa osaamista voidaan hyödyntää kouluttajaresurssina. Huomioitavaa on, että sen lisäksi, että koulutustilanteessa oppivat opiskelijat, oppii ja kehittyy myös itse kouluttaja.

Projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen

MJK-instituutissa on meneillään monia hankkeita ja kehittämissuunnitelmia. Hankkeet ovat pääsääntöisesti projektipäällikön vastuulla, joten hänen roolinsa oppimisen ohjaajana ja mahdollistajana on tässä kohden merkittävä. Hankkeet ovat erinomaisia kehittymispaikkoja, sillä niissä kehittyy kokonaisnäkemyksiä monesta asiasta. Tällä hetkellä MJK-instituutissa on meneillään hankkeita, jotka liittyvät aikuiskoulutusosaamiseen, verkosto-osaamiseen, näyttötutkinto-osaamiseen, tietojärjestelmäosaamiseen ja luonnollisesti myös uudistumiseen. Hanketta toteutetaan hankekumppanien kanssa, joten kumppanuusosaaminenkin kehittyy tämän myö-

tä. Projektipäällikkö on kiinteästi mukana hanketyössä, mutta hankkeisiin voitaisiin sitouttaa myös muita tahoja. Hyvä olisikin, jos niihin kokeneen hanketyöläisen lisäksi laitettaisiin mukaan myös noviisi. Tällöin ne toimisivat tehokkaina koulutuspaikkoina ja ammatillisen kasvun väylinä.

Koulutus ja kurssit

Koulutusta ja kursseja on mahdollista MJK-instituutissa järjestää joko omalla työpaikalla tai vaihtoehtoisesti henkilöt voivat osallistua muualla järjestettäviin koulutuksiin. Työpaikalla järjestettäväksi koulutukseksi sopii hyvin sellainen, mihin edellytetään mahdollisimman monen organisaatiosta osallistuvan. Tällainen koulutus sopii hyvin esim. tietojärjestelmäosaamisen vahvistamiseen. Toivottavaa olisi, että ulkopuolisiin koulutuksiin ja kursseihin osallistutaan vain silloin, kun muita osaamisen kehittämismenetelmiä ei pystytä käyttämään tai kun sieltä saatava tieto on sellaista, mitä sisäisesti ei pystytä tuottamaan. Tällöin kohteiksi useimmiten tulevat verkosto-osaaminen, substansseihin liittyvä osaaminen, kumppanuusosaaminen, uudistuminen, talousosaaminen ja myyntiosaaminen. Myös muissa MJK-instituutin keskeisissä osaamisissa ulkoiseen kouluttautumiseen joudutaan osittain turvautumaan. Ulkoinen kouluttaminen on taloudellinen resurssikysymys, joten tulee suunnitella huolella, miten paljon sitä voidaan osaamisen kehittämismenetelmänä milloinkin käyttää.

Osaamisen kehittämistoimenpiteillä on oltava selvät tavoitteet. Toiminnan tulee saada aikaa sellaista kehittymistä, että se näkyy sekä osaamiskartoitusten tuloksissa että toiminnan laadun kehittymisenä. Muistettavaa kuitenkin on, että osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa ja tulokset eivät välttämättä näy heti. Itse osaamiskartoituksen täyttämisenkin on oppimisprosessi. Ensimmäisellä arviointikerralla on ehkä arvioinut osa-aluetta toisin, kun oppimisen myötä asian näkeekin uudella tavalla. Arviointi on tärkeää myös kun on kyse kehittämistoimenpiteiden toteutuksesta. Työntekijältä tuleekin ottaa arvio onnistumisesta säännöllisesti esim. kehityskeskustelujen yhteydessä.

4.4 Osaamisen kehittämissuunnitelmat

Jokaiselle työntekijälle on hyvä laatia henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Luonteva paikka tehdä tämä on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelussa käydään läpi ja arvioidaan mennyttä puolivuositähtä ja suunnitellaan tulevaa puolta vuotta. Tulevan kauden tarkastelussa asetetaan toiminnalle tavoitteet ja tarkastellaan, millaista osaamista tavoitteisiin pääseminen edellyttää. Tällöin on luontevaa miettiä, miten tarvittavaa osaamista tulee ylläpitää tai kehittää.

Suunnitelma pitää sisällään keskeiset osaamisen yläpidon ja kehittämisen kohteet. Sen lisäksi siihen suunnitellaan, millä osaamisen kehittämismenetelmällä osaaminen hankitaan. Suunnitelma myös aikataulutetaan eli siinä otetaan kantaa siihen, milloin kehittäminen tapahtuu.

Osaamisen kehittämissuunnitelmat on hyvä tehdä vuodeksi kerrallaan. Tällöin niitä voidaan tarkastella aina puolivuositain. On hyvä, jos MJK-instituutissa osaamisen kehittämissuunnitelmat ovat jatkossa osa normaalia vuosisuunnitteluohjelmaa. Ne on hyvä laatia sekä organisaatiotasolla, yksikkötasolla että yksilötasolla. Ne olisi lisäksi hyvä laatia sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille.

Onnistumista voidaan arvioida vuoden päätteeksi ja puolivuositain. Osaamisen kehittämissuunnitelmien onnistumista arvioitaessa on hyvä etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

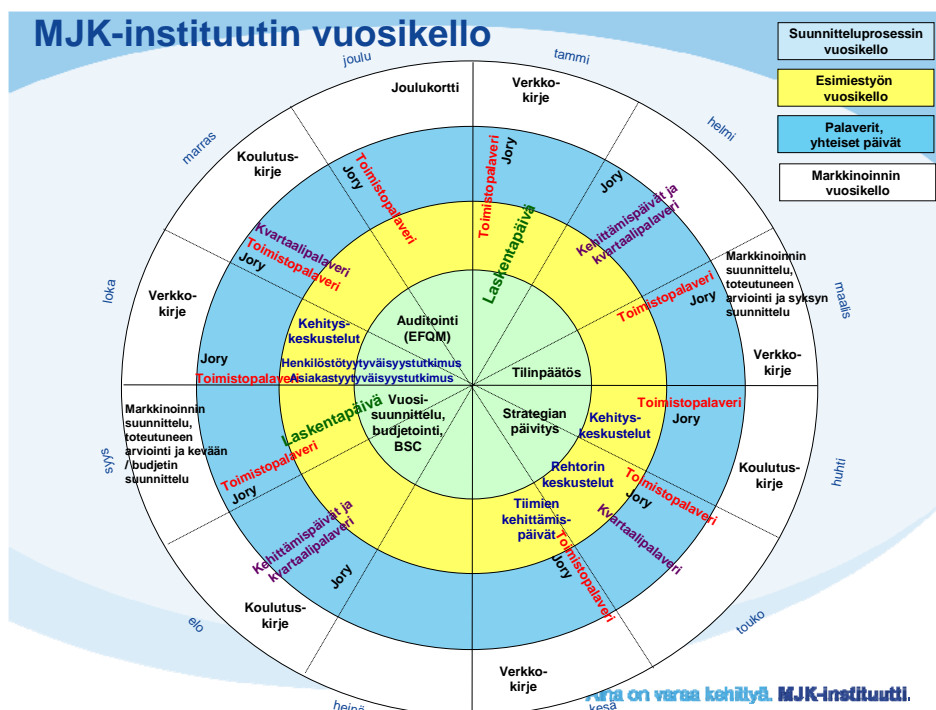
- Miten osaamistarpeiden arvioinnissa onnistuttiin?
- Miten kehittämissuunnitelman laadinnassa onnistuttiin?
- Miten suunnitelman toteuttaminen käytännössä onnistui?
- Millaisia olivat oppimistulokset? Saavutettiin tavoitteet?
- Miten opitun soveltaminen käytäntöön tapahtui?
- Miten prosessi kokonaisuudessaan onnistui?

Työntekijän mielipiteellä aikaisemman prosessin onnistumisesta on ratkaiseva merkitys uutta suunnitelmaa tehtäessä. Aina ei luonnollisestikaan voi kaikkia toiveita huomioida, mutta työntekijän asenne oman osaamisen kehittämiseen on paljolti riippuvainen siitä, millainen motivaatio hänellä sitä kohtaan on. Yksi motivointikeino on ottaa työntekijä alusta lähtien mukaan suunnitteluun ja kuunnella hänen mielipiteitään koko prosessin aikana.

4.5 Nykyisestä johtamismallista paremmin osaamista hyödyntävään ja kehittymistä tukevaan malliin

Voidaan sanoa, että oppiva yritys omaa organisaatioilmaston, joka rohkaisee yksittäisiä organisaation jäseniä oppimaan ja hyödyntämään osaamistaan täysmääräisesti. Tähän MJK-instituutissa rohkaistaan. Lisäksi MJK-instituutti kannustaa henkilöstöään jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen.

Nykyinen johtamisen malli on kiteytettynä MJK-instituutin vuosikelloon (kuva alla). Siinä on keskitytty kuvaamaan operatiivisen johtamisen ydintoiminnot. Pääpaino on suunnittelu- ja esimiestyön prosesseissa sekä yhteisissä kokoontumisissa.



Kuvio 22: MJK-instituutin vuosikello.

Osaamisenäkökulma tuleekin nyt istuttaa MJK-instituutin johtamisjärjestelmään. Tällöin sillä on roolinsa strategisen suunnittelun vaiheessa, toiminnan seurannassa, toimintasuunnitelmien laadinnassa, henkilöstön ja johtamisen kehittämisessä ja kehityskeskusteluissa. Organisaatiotason osaamistavoitteet tulee laatia strategiatyön yhteydessä, henkilökohtaiset osaamistavoitteet kehityskeskusteluissa. MJK-instituutin vuosikelloon tulisi siis lisätä seuraavat osaamisen johtamisen kannalta keskeiset tekemiset:

- helmikuu => osaamiskartoitus
- maaliskuu => tiimikohtaiset osaamistavoitteet
- huhtikuu => kehityskeskustelut, henkilökohtaiset osaamistavoitteet ja kehityssuunnitelmat
- syyskuu => osaamisstrategian tarkistaminen, organisaatiotason osaamistavoitteet seuraavalle vuodelle
- lokakuu => kehityskeskustelut, osaamisen kehittymisen seuranta

Tavoitteena tulee olla, että osaamisen johtaminen on luonteva osa organisaation johtamistoimintaa.

Osaamiskartoitus on esimiestyön väline. Esimiesten rooli onkin olla kehittymisen tukija ja valmentaja. Oman yksikön mahdollisimman hyvä tunteminen niin yksikkö- kuin henkilötasolla-

kin on lähtökohta osaamisen kehittämiseksi. Tärkeää on, että osaamiskartoitukset palvelevat MJK-instituutin keskeisten osaamisten kehittämistä.

Esimiesten rooli osaamisen johtamisessa on tärkeä. Osaamisen johtamista MJK-instituutissa tulisi mielestäni kehittää niin, että jo itse johtamistapa olisi mahdollisimman osallistava ja delegoiva. Organisaatiossa tulisi olla esimiehiä, jotka kuuntelevat ja oppivat. Tämä ei tarkoita vaan ylintä johtoa, vaan se tarkoittaa esimiehiä kaikilla tasoilla.

Esimiehen keskeisiä tehtäviä osaamisen johtamisessa on varmistua siitä, että yksikölle ja yksilölle tehtävät kehityssuunnitelmat ovat linjassa organisaatiotason kehityssuunnitelman kanssa, yksilön oppimisen kehittämismenetelmät on valittu niin, että henkilö voi asetetut tavoitteet saavuttaa, oppimisprosessia tuetaan ja sen onnistumista seurataan, oppimiselle luodaan sitä tukeva ilmapiiri, ja ennen kaikkea omalla esimerkillään vaikuttaa siihen, että osaamista kehitetään ja siihen kannustetaan.

Palkitseminen on johtamisen väline. Osaamisen kehittäminen on huomioitu MJK-instituutissa hyvin. Tutkintojen suorittamisesta on palkittu pienellä palkanlisällä. Mistään merkittävistä summista ei ole ollut kyse, vaan lähinnä nustuksesta ja huomioinnista. Mielestäni tämä on ollut hyvä käytäntö ja toivottavasti myös jatkossa näin voidaan menetellä. Jatkossa voitaneen miettiä myös palkitsemiskeinoja, joilla puuttuvan osaamisen hankkimiseen kannustetaan. Ainahan palkkion ei tarvitse olla rahaa, se voi hyvin olla esim. ylimääräistä vapaata tai kerta-luontoista lahjanomaista muistamista. Jo kiitoksen ja arvostuksen osoittaminen kukilla ja kakkukahveilla voi joissain tapauksissa olla ihan riittävä. Tärkeää kuitenkin olisi, että osaamisesta palkitsemista olisi organisaatiossa mietitty ja siihen olisi systemaattinen toimintamalli.

4.6 Osaamisen mittaaminen MJK-instituutissa

Osaamista ei MJK-instituutissa mitata vielä mitenkään kokonaisvaltaisesti. Osaamiskartoitus on vain yksi tapa mitata osaamista, mutta ei vielä riittävä. Voidaan lisäksi kyseenalaistaa, ovatko työntekijöiden itsearviot osaamistensa tasoista päteviä. Millä muulla tiedolla voisi olla keskeistä merkitystä osaamisen mittaamisessa?

Nyt siis tärkein osaamisia kuvaava mittari on osaamiskartoitus. Kun se tehdään henkilöstön keskuudessa säännöllisin väliajoin, niin tuloksetkin alkavat näyttämään kehittymisen suuntaa. Osaamiskartoitus on hyvä mittari, sillä sen perusteella osaamista voidaan johtaa ja osaamispanostuksia kohdentaa niille osa-alueille, joissa on tarvetta kehittyä. Osaamisen kehittymistä voidaan lisäksi mitata suoritetuilla tutkinnoilla tai sillä, kuinka moni on kehittämässä itseään tutkintotavoitteisessa koulutuksessa.

Ensisijaisena tavoitteena on, että organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan kehittämällä yksilön osaamista. Henkilöstön kehittämiseen käytettyjä panoksia voidaan mitata euromääräisesti kokonaiskustannuksina vuodessa sekä jakaa ne panostuksiksi työntekijää kohden. Näistä voidaan erotella *ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumiskustannukset ja muut osaamisen kehittämisen kustannukset*. Jotta taloudesta saadaan oikeaa tietoa, on ehdottoman tärkeää, että työajan seurannassa kustannukset voidaan jatkossakin kohdistaa osaamisen kehittämisen osalta erikseen. Tällöin suurin osa osaamisen kehittämismenetelmien käyttökustannuksista voidaan kohdistaa oikein ja saatava tieto on luotettavaa.

Lisäksi on hyvä mitata osaamisen vaihtuvuutta: kuinka monta henkilöä on lähtenyt pois MJK-instituutin palveluksesta (osaamista siirtynyt muualle) ja kuinka monta henkilöä on palkattu MJK-instituuttiin (saatu uutta osaamista). Lisäksi voidaan tarkastella osaamista niiden työntekijöiden määrällä, jotka ovat olleet MJK-instituutin palveluksessa alle kaksi vuotta ja niiden työntekijöiden määrällä, jotka ovat olleet yli viisi vuotta. Myös tieto henkilökunnan koulutusasteesta on helposti saatavilla.

Osaamisen mittaamiseen liittyvät myös asiakaspalautteet ja sidosryhmäkyselyt. Näiden tutkimusten tulokset kertovat osaamisen tasosta paljon.

Yleinen sääntö on, että mittareita on hyvä valita kohtuullinen määrä - enemmän vähän kuin liian paljon. Alla yhteenveto ehdotuksista keskeisiksi osaamisen mittareiksi MJK-instituutissa.

OSAAMISMITTARI
• Osaamiskartoitus
• Suoritettujen tutkintojen määrä ja meneillään olevien tutkintojen määrä
• Henkilöstön kehittämisen vuosikustannukset
• Henkilöstön kehittämisen vuosikustannukset per työntekijä
• Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumiskustannukset
• Muut osaamisen kehittämisen kustannukset
• Lähteneiden työntekijöiden suhde tulleisiin työntekijöihin
• Alle 2 vuotta palveluksessa olleiden määrä suhteessa henkilökunnan lukumäärään
• Yli 5 vuotta palveluksessa olleiden määrä suhteessa henkilökunnan lukumäärään

Taulukko 21: Osaamisen mittarit MJK-instituutissa.

5 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda osaamisen johtamisen kokonaismalli MJK-instituutille. Tämän tarkoituksena ei ollut luoda mitään kaikille yrityksille sopivaa valmista sabluunaa, vaan katson, että jokainen yritys on omansa; sillä on oma historiansa ja arvomaailmansa, mikä on muokannut siitä juuri sellaisen kuin se on. Siksi en näe olevan mahdollista, että maailmassa olisi sellainen yhteinen malli, jota voisi kopioida sellaisenaan. Katson, että yritys voi kehittää sen vain omista lähtökohdistaan ja se on jokaiselle yritykselle ainutlaatuinen.

Opinnäytetyön ohjeistuksen mukaan työn tavoitteena on *”kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisuun sekä valmiutta itsenäiseen ja vaativaan asiantuntijatyöhön”* (Valtioneuvoston asetus 423/2005). Tarkastelen seuraavassa opinnäytetyöni onnistumista tästä näkökulmasta.

5.1 Teoreettisen viitekehyksen onnistumisen arviointi

Valitsin työhöni teoreettisen viitekehyksen kirjallisuudesta, jossa keskityttiin tarkastelemaan osaamisen johtamista. Tarkoitus oli löytää vastauksia siihen, millainen osaamisen johtamisen malli MJK-instituuttiin tulisi rakentaa. Keskeisinä lähteinä oli nimenomaan se kirjallisuus, jossa osaamista ei käsitelty vain käsitteenä, vaan osana laajempaa kokonaisuutta yritysmaailmassa.

Helpointa kirjallisuudesta oli kuitenkin löytää niitä teoksia, joissa tarkasteltiin oppimista ja osaamista käsitteinä. Varsinkin sitä kirjallisuutta, mikä keskittyy yksilön oppimiseen, löytyy runsaasti. Kirjallisuudessa puhutaan paljon tiedostamattomasta ja tietoisesta oppimisesta sekä erilaisista vallalla olevista oppimiskäsityksistä. Olen teoriaosuudessa halunnut selvittää yksilön oppimista nimenomaan aikuisen näkökulmasta, jotta teoria palvelisi kehittämishanketani mahdollisimman hyvin. Yksilön osaaminen on seurausta oppimisesta ja osaamisen kautta syntyy hyvä työsuoritus. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisista, jolloin teoriaosuudessa oli perusteltua käsitellä myös yksilön osaamista.

Myös organisaation oppimisesta löytyy runsaasti tietoa. Käsite *oppiva organisaatio* on yleinen lähes kaikissa teoksissa. Lähes yhtä yleinen termi näyttää myös olevan *hiljainen tieto*. Tarkoitukseni oli käsitellä organisaation oppimista teoriaosuudessani melko suppeasti, sillä halusin keskittyä enemmänkin selvittämään organisaation osaamista. Organisaation osaamisen tarkastelusta sain konkreettista apua kehittämishankkeeseeni nimenomaan MJK-instituutin osaamia määrittellessäni.

Vaikka organisaation oppimisesta ja osaamisesta on tutkimustietoa saatavilla riittävästi, niin oppivan organisaation yhteydessä puhutaan kuitenkin hyvin vähän johtamisesta. Kuitenkin selvää on, että oppivia organisaatioita ja siellä olevia ”oppijoita” tulee johtaa. Vaikka johtamisesta on yleisellä tasolla kirjoitettu paljon, osaamisen ja johtamisen yhdistämistä ei kirjallisuudesta paljoa löydy.

Haastavinta siis oli löytää kirjallisuutta, missä kokonaisvaltaisesti käsiteltäisiin osaamisen johtamista yritysmaailmassa. Sellaista teoriapohjaa, jossa osaamisen johtamista olisi mietitty ja tutkittu vision, mission ja strategioiden kautta, ja kytketty osaamisen johtaminen yrityksen johtamisjärjestelmään. Halusin kuitenkin panostaa nimenomaan tähän osaamisalueeseen, koska näin sillä olevan eniten merkitystä kehittämishankkeeni onnistumisen kannalta. Halusin myös selvittää kirjallisuudesta, miten osaamista tulisi mitata ja palkita, sillä ne ovat keskeinen osa osaamisen johtamista. Jotta tuloksia saataisiin aikaiseksi, on tietenkin osattava johtaa. Siksi selvitin myös sitä, millainen on hyvä osaamisen johtaja.

Kirjallisuudessa ei ollut mitään valmiita toimintamalleja. Myöskään aiemmin tehdyistä opinäytetöistä en löytänyt apua kokonaisuuden rakentamiseen. Mielestäni onnistuin kuitenkin hyvin teorian valinnassa. Sain koottua siihen kaikki ne asiat, joita tarvitsin onnistuakseni kehittämishankkeessani. Teoria tuki hankettani hyvin ja pyrin perustelemaan hankkeen aikana tekemäni ratkaisut aiempaan teoriaan pohjautuen. Teoreettinen viitekehys suhteessa toteutettuun hankkeeseen oli mielestäni hyvin onnistunut.

5.2 Kehittämishankkeen toteutuksen ja hyödynnettävyyden arviointi

Kehittämishanke toteutettiin MJK-instituutin toimeksiantona. Näin ollen sen toteuttaminen lähti organisaation tarpeesta. Kiinnostus hanketta kohtaan oli kiitettävä, mikä edesauttoi sen onnistumista.

Kehittämishankkeen avulla saatiin määriteltyä MJK-instituutille keskeiset osaamisalueet ja koottua näistä osaamissalkku, minkä sisältöä mitattiin. Henkilökunta osallistui mittaukseen 100 %:sti, mikä kertoo suhtautumisesta asiaan. Osaamissalkun sisällön mittaus eli osaamiskartoitus kertoo nyt yritykselle sen, missä ollaan vahvoilla ja missä osaamisaukot sijaitsevat. Tarkoituksena oli tätä kautta ymmärtää paremmin MJK-instituutin menestymisen perusteita ja sitä kautta kohdentaa kehittämispanostuksia tehokkaammin.

Kehittämishankkeen myötä tehtiin MJK-instituutille ehdotukset osaamisstrategiasta, tehtiin raamit osaamisen kehittämissuunnitelmiin, mietittiin erilaisen osaamisten kehittämismenetelmien hyödyntämistä jatkossa ja kytkettiin nämä yrityksen johtamisjärjestelmään.

Hankkeessa otettiin kantaa myös siihen, miten osaamista jatkossa tulisi mitata ja miten siitä voisi palkita. Myös näkökulmia siihen, millaisia ominaisuuksia hyvältä osaamisen johtajalta jatkossa vaaditaan, esitettiin hankkeen yhteydessä.

Kehittämishanke pysyi koko kestopensa ajan lähestulkoon aikataulussaan. Hankkeen tekijänä sain melko vapaat kädet toimia - luonnollisesti erinäisistä päätöksistä keskustelin aina johdon kanssa. Sain organisaatiosta käsiteltäväkseni myös kirjallisia aineistoja kuten MJK-instituutin strategia-aineistoja. Olen nostanut nämä aineistot osittain myös tutkimuskohteeksi hankkeesani.

Kehittämishanke toteutui siis siten, niin kuin sen pitikin. Sen hyödynnettävyys organisaatiolle on ilmeinen. Organisaatiossa on aiemmin toteutettu pienimuotoisia toimenpiteitä, ryhmätöiden yms. puitteissa, osaamiseen liittyvien asioiden kehittämiseksi, mutta näin mittavasti ja suurempana kokonaisuutena asiaa ei ole aiemmin tarkasteltu. Organisaatio sai tästä itselleen mallin, jota se voi jatkossa hyödyntää ja jatkojalostaa maailman ympärillä muuttuessa ja asettaessa uusia haasteita sen toiminnalle.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kysely kohdistettiin MJK-instituutin koko henkilökunnalle (pl. aulapalvelut). Kyselyn vastausprosentti oli 100.

On tärkeä, että kaikissa tutkimuksissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä vaikka pyritään siihen, että virheitä ei syntyisi, tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä - tosin sanoen sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin samat tulokset aikaiseksi. Näin ollen valitun mittarin pitäisi tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla. Tällöin voidaan siis todeta, että tulokset eivät ole olleet sattumanvaraisia. Korkea reliabiliteetti ei kuitenkaan takaa, että tutkimus olisi validi. (Kananen 2008, 79.)

Validiteetti eli pätevyys kuvaa sitä, mitataanko oikeaa asiaa ja sitä, mikä on mittarin tarkkuus. Voidaan todeta, että mittari on validi, jos se mittaa juuri sitä, mitä sen pitääkin mitata. Validiteetti varmistetaan siten, että käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää, käytetään oikeaa mittaria ja mitataan oikeita asioita. (Kananen 2008, 81.) Pätevyys voidaan jakaa sisäiseen validiteettiin ja ulkoiseen validiteettiin: Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta ja ulkoisella validiteetilla taas tutkimustulosten yleistettävyyttä eli sitä miten hyvin otoksesta saadut tutkimustulokset vastaavat perusjoukkoa. (Kananen 2008, 83-84.) Sisäisestä validiteetista voidaan myös erottaa sisältövaliditeetti, jossa on tarkoitus tarkastella sitä, ovatko saadut tutkimustulokset seurausta käytetyistä muuttujista (Kananen 2008, 81.)

Opinnäytetyöni tutkimuksen ollessa kvantitatiivinen, reliabiliteetin todentaminen on melko yksinkertaista. Voin todeta, että tutkimuksen vaiheet on helppo toistaa, sillä sen vaiheet on dokumentoitu mielestäni riittävän tarkasti ja eri ratkaisut on perusteltu siten, että reliabiliteetin arvioija voi todeta prosessin olevan aukoton alusta loppuun. Tutkimus voidaan toteuttaa uudelleen lyhyen ajan sisällä samoille henkilöille ja tutkimustulokset tulevat olemaan samat. Huomioitavaa tietenkin on, että kun heiltä kysytään myöhemmin samat kysymykset uudelleen, on ensimmäisellä kyselyllä kuitenkin ollut jonkinlaista vaikutusta uusintamittausten tuloksiin. Myös mittausten välillä on osaaminen voinut jollain osa-alueella kehittyä, mikä luonnollisesti näkyisi vastauksissa.

Validiteetin mittaaminen onkin sitten reliabiliteetin arviointia vaikeampaa. Varsinkin sisäistä validiteettia on hankala mitata. Lähes mahdotonta on löytää oikeita syy-seuraus-suhteita. Sisältövaliditeetin suhteen olen pyrkinyt laatimaan mittarit tarkasti ja pyrkinyt johtamaan ne oikein teoriasta. Olen lisäksi määritellyt mitattavat käsitteet mahdollisimman selkeästi ja kohdistanut niihin vaikuttavat tekijät. Ulkoinen validiteetti sitä vastoin on helppo todeta: Yleistettävyyks on kunnossa, sillä tutkimuksen kohderyhmänä oli koko populaatio, ei otos siitä. Huomioitavaa tietenkin on, että tutkimustulosten mukaan voidaan väittää, että MJK-instituutin osaaminen on tietyn tasoista, mutta siitä ei voida yleistää koskemaan mitään muuta osaa valtaväestöstä.

Tarkasteltuani opinnäytetyöni tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, voin todeta, että tutkimukseni luotettavuustaso on korkea.

Kokonaisuudessaan pidän työtäni kaikin puolin onnistuneena suhteessa annettuun toimeksiantoon. Olen opinnäytetyölläni lisäksi osoittanut, että kykenen itsenäiseen ja vaativaan asiantuntijatyöhön.

6 Jatkotutkimusaiheet ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Opinnäytetyöni käsitti MJK-instituutin osaamisen johtamista kokonaisuudessaan. Osana tätä kokonaisuutta oli MJK-instituutin osaamisten määrittäminen ja mittaaminen. Keskeiset osaamiset on nyt määritelty siten, että niiden selvittäminen tehtiin tausta-aineistoja tutkimalla. Näitä aineistoja olivat yleiset alaa koskevat raportit ja selvitykset sekä organisaation sisäiset strategia-aineistot.

Tiedämme kuitenkin, että maailma ympärillämme muuttuu nopeasti. Strategioita tarkastellaan vuosittain ja organisaation missio ja visiokin tulevat tarkasteluun säännöllisin väliajoin. Tällöin on ehdottoman tärkeää, että myös organisaation keskeiset osaamiset kyseenalaistetaan ja otetaan uudelleen tarkasteluun. Mikään ei ole pysyvää - eivät myöskään kerran määritellyt osaamiset.

Osaamiskartoitus tehtiin nyt organisaatiolle ensimmäistä kertaa. Jotta siitä olisi hyötyä osaamisen johtamisessa, se tulisi toistaa säännöllisin väliajoin. Sen lisäksi, että keskeiset osaamiset tarkastetaan, on myös kysymykset pohdittava uudelleen. Onko joukossa joitain sellaisia kysymyksiä, jotka ovat uudessa tilanteessa turhia tai onko kenties jotain uutta, mitä meidän tulee tarkastella. Uusintamittaus on toistettava säännöllisesti, jotta siitä saadaan se hyöty, mitä organisaatio siitä toiminnalleen halusi.

Edellä mainittujen uusintatutkimusten lisäksi jatkotutkimusaiheita voisi olla MJK-instituutin osaamisstrategian onnistumisen arviointi tai valittujen kehittämismenetelmien onnistumisen mittaaminen. Kuten työssäni olen kertonut, ihmiset toimivat erilaisilla olleessaan esimiehinä ja vastatessaan osaamisen johtamisesta. Tässä opinnäytetyössä en lähtenyt tutkimaan ja pohtimaan syvemmin esimiestyötä, joten tässä voisi olla jatkotutkimuksen aiheita.

7 Lopuksi

Henkilöstö on jokaiselle organisaatiolle sen tärkein voimavara. Loppujen lopuksi osaamisen johtamisessakin on kyse siitä, kuinka hyvin organisaation johto ymmärtää henkilöstön osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet ja miten hyvin se käytännössä hyödyntää henkilöstön osaamisen ja luo edellytykset sen kehittämiseksi ja käyttämiseksi. Aina ei tarvitse tehdä asioita paremmin kuin kilpailijat - riittää, että tekee hyvin sellaisia asioita, joita muut eivät voisi kuvitellakaan tekevänsä.

Tulevaisuudessa on tärkeää nähdä ainakin muutaman vuoden päähän se pelikenttä, missä organisaatio toimii. Toinen oleellinen seikka on nähdä, millaista osaamista organisaatio tarvit-

see pelikentällä menestyäkseen. Tulevaisuuden ihanneorganisaatio on tehokas ja oppiva. Organisaation oppiminen pitäisi olla nopeampaa, kuin ympäristön muutokset, jotta se voisi johtaa muutosta. Tulevaisuudessa organisaation osaaminen ei enää ole menestystekijä, vaan osaamisen johtamisen hallinta tulee kriittiseksi menestystekijäksi. Silloin on myös ymmärrettävä, mitä on oppiminen.

Toivon, että tästä työstäni on hyötyä MJK-instituutille myös jatkossa. Työssäni on paljon kehittämisehdotuksia uuden toimintamallin rakentamiseksi osaamisen johtamisen suhteen ja se asettaa haasteita organisaatiolle tässä maailman tilanteessa. Kaikkea ei ole tarkoitus toteuttaa välittömästi, vaan harkiten vaihe vaiheelta, niin että niistä vähitellen muodostuu osa toimivaa käytäntöä. Oleellista on miettiä, mitä osaamisella itse asiassa saamme aikaan.

Tämä opinnäytetyöni anti ei kohdistunut pelkästään MJK-instituuttiin. Se antoi minulle kirjoittajana, tutkijana ja kehittämishankkeen työstäjänä paljon. Etsin tietoa eri lähteistä ja sovelsin niitä hankkeeseeni. Monta tuntia on kirjoitettu, mutta myös monta tuntia on opittu. Sitäkin enemmän on asioita pohdittu. Ja kehitytty.

Kiitän lämpimästi työtovereitani, jotka suhtautuivat työhöni sen vaatimalla kunnioituksella sekä MJK-instituutin rehtoria Marja-Liisa Olkoniemeä, joka mahdollisti työn syntymisen tuemalla hanketta koko sen keston ajan. Minun oli ilo tehdä opinnäytetyötäni MJK-instituutille.

Maailma ei tule koskaan valmiiksi - eikä varmastikaan mitkään ne mallit, jotka yritys menestymisensä varmistamiseksi luo. Ne kehittyvät, samoin kuin niiden henkilöiden osaaminen, jotka malleja ja käytäntöjä luovat. Ehkä on vain hyvä, ettei täydellisyyttä ole, sillä silloin löytyy aina uutta kehitettävää. Ja kehittäjä kehittyy - niin kuin MJK-instituutti sloganissaan toteaa:

Aina on varaa kehittyä.

Lähteet

- Hirsjärvi, S. & Remes P. & Sajavaara P. 2009: Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. (toim.) 2005: Osaa ja innovoi - osaja innovoi. Oitmäki: JOT-Palvelut.
- Kamensky, M. 2004: Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media.
- Kananen J. 2008. Kvantti, kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89.
- Kauhanen, J. 2003: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000: Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Laamanen, K. 2005: Johda suorituskkyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatu keskus.
- Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006: Suorituskvyn mittaaminen - tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineinä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Moilanen, R. 2001: Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Myry, L. 2008: Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tykes-raportti.
- Niemelä, M. & Pirker, A., & Westerlund, J. 2008: Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.
- Ollus, M. & Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1999: Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005: Työhyvinvointi tuloksenteijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2008: Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Roos, G. & Fernström, L. & Pionius, L. & Rastas, T. 2006: Aineeton pääoma - johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing.
- Ruohotie, P. 1997: Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Sydänmaalakka, P. 2002: Älykäs organisaatio - tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. 4. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Vakaslahti, P. 2004: Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.
- Valtioneuvoston asetus 423/2005.
- Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002: Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Viitala, R. 2004: Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2003: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 3. painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2005: Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor viestintä.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007: Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Infor.

Elektroniset lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto 2006: Palvelut 2020 - osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. [PDF-dokumentti].

<http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf>. (Luettu 28.1.2009)

Opetusministeriö 2004: Koulutus ja tutkimus 2003-2008 - kehittämissuunnitelma: [PDF-dokumentti].

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_190_opm06.pdf?lang=fi>. (Luettu 28.1.2009)

Elinkeinoelämän keskusliitto 2006: Tulevaisuusluotain - verkostoitumisesta voimaa osaamiseen. Loppuraportti. [PDF-dokumentti].

<http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_06_Tulevaisuusluotain_final.pdf> (Luettu 28.1.2009)

Julkaisemattomat lähteet:

MJK-instituutin organisaatio- ja strategia-aineisto 2008-2009.

Oikoniemi Marja-Liisa. Rehtorin haastattelu 3.2.2009. MJK-instituutti. Helsinki.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 1.11.2007. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. Vantaa.

Kuviot

Kuvio 1: Osaamisen johtamisen mallin rakentuminen MJK-instituutissa.....	7
Kuvio 2: Opinnäytetyön sisältämän tutkimuksen rakenne.....	9
Kuvio 3: Organisaation oppimisprosessin vaiheet.....	14
Kuvio 4: Yrityksen osaamispääoman muodostuminen.....	18
Kuvio 5: Osaaminen osana visiota, strategiaa ja henkilöstöjohtamista.....	22
Kuvio 6: Osaaminen osana organisaation menestymistä.....	23
Kuvio 7: Osaamistarpeiden määrittely.....	25
Kuvio 8: Osaamisen tavoitetila vastaa toimintaympäristön muutoksiin.....	55
Kuvio 9: MJK-instituutin osaamisten määrittely.....	63
Kuvio 10: MJK-instituutin organisaatiotason osaamiskartta.....	65
Kuvio 11: Tutkimuksen kokonaisasetelma.....	70
Kuvio 12: Koulutuskoordinaattoreiden ja koulutuspäälliköiden kokemus aikuis- koulutuksen parissa työskentelystä.....	73
Kuvio 13: Koulutuskoordinaattoreiden ja koulutuspäälliköiden työkokemus aikuis- koulutuksen parissa.....	73
Kuvio 14: Aikuiskoulutusosaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.....	75
Kuvio 15: Verkosto-osaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuo- den aikana MJK-instituutissa.....	77
Kuvio 16: Näyttötutkinto-osaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.....	81
Kuvio 17: Kumppanuusosaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.....	83
Kuvio 18: Tietojärjestelmäosaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.....	85
Kuvio 19: Uudistumiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aika- na MJK-instituutissa.....	87
Kuvio 20: Talousosaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.....	90
Kuvio 21: Myyntiosaamiseen liittyvät kehittämispanostukset kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.....	91
Kuvio 22: MJK-instituutin vuosikello.....	102

Taulukot

Taulukko 1: Koulutusten organisointi yrityksissä.....	34
Taulukko 2: Henkilöstön kehittämismenetelmiä.....	36
Taulukko 3: MJK-instituutin kriittiset menestystekijät	58
Taulukko 4: MJK-instituutin näyttötutkintotoiminnan strategiset tavoitteet	60
Taulukko 5: Kehittämishankkeen toteutuksen aikataulu.....	62
Taulukko 6: MJK-instituutin osaamistarpeet.....	64
Taulukko 7: MJK-instituutin osaamistarpeet osaamisalueittain.....	64
Taulukko 8: Aikuiskoulutusosaaminen MJK-instituutissa.....	74
Taulukko 9: Verkosto-osaaminen MJK-instituutissa.....	76
Taulukko 10: Näyttötutkinto-osaaminen MJK-instituutissa.....	78
Taulukko 11: Substanssiosaaminen MJK-instituutissa.....	80
Taulukko 12: Kumppanuusosaaminen MJK-instituutissa.....	81
Taulukko 13: Tietojärjestelmäosaaminen MJK-instituutissa.....	84
Taulukko 14: Uudistuminen MJK-instituutissa.....	86
Taulukko 15: Talousosaaminen MJK-instituutissa.....	88
Taulukko 16: Myyntiosaaminen MJK-instituutissa.....	90
Taulukko 17: MJK-instituutin osaamissalkun sisältö ja osaamisten tasoa kuvaavat mittarit.....	92
Taulukko 18: Työkokemuksen vaikutus osaamiseen.....	92
Taulukko 19: Osaamisten kehittäminen kahden viimeisen vuoden aikana MJK-instituutissa.....	93
Taulukko 20: MJK-instituutin osaamisstrategia.....	96
Taulukko 21: Osaamisten mittarit MJK-instituutissa.....	104

Liitteet

- Liite 1: Koulutuspäällikön toimenkuva
- Liite 2: Koulutuskoordinaattorin toimenkuva
- Liite 3: Kyselylomake
- Liite 4: Saateviesti
- Liite 5: Tutkimuksen avointen kysymysten vastaukset

Tehtävää hoitava henkilö:

Yksikkö:

Työnjohdollinen esimies:

KOULUTUSPÄÄLLIKÖN TEHTÄVÄT JA VASTUUT:

SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ

- yhteydenpito sidosryhmiin ja sopimusneuvottelut
- uusien kouluttajien, arvioijien ja mentorien kartoittaminen
- kouluttaja-, arvioija- ja mentorisopimusten laatiminen + hinnoittelu
- uusien kumppanuuksien kartoittaminen
- kumppanuussopimusten laatiminen + hinnoittelu
- sidosryhmien ohjaus ja informointi
- yhteistyö opiskelijoiden työpaikkojen kanssa
- yhteistyö eri viranomaistahojen kanssa (mm. OPH, tutkintotoimikunnat, oppisopimustoimistot)
- yhteistyön laadun valvonta

MYYNTI- JA MARKKINOINTI

- osallistuminen omien tuotteiden markkinoinnin suunnitteluun
 - esitteet
 - lehti-ilmoitukset
 - verkkosivut
 - suoramarkkinointi
- asiakkuuksien hoito
- valmius myydä MJK:n tuotteita kokonaisvaltaisesti
- infotilaisuuksien pitäminen
- asiakastilaisuuksien järjestäminen ja niihin osallistuminen

TUTKINNON HAKEUTUMISVAIHE

- markkinoinnista ja tiedottamisesta vastaaminen
- opiskelijavalinnoista vastaaminen
- henkilökohtaistamisen käytäntöön vieminen

Aina on
varaa
kehittyä.



INSTITUUTTI

Koulutuspäällikön toimenkuva

1.5.2009

- o työpaikkakäynnit (merkinnät yhteenvetotaulukkaan)
- o orientaatiopäivän suunnittelu ja siihen osallistuminen (vetovastuu)

OPPISOPIMUSASIAT

- o opiskelijoiden ja asiakasyrityksen neuvominen oppisopimusasioissa
- o vastuu työssäoppimisen väliarviointien palautumisesta
- o vastuu työssäoppimisen päättöarvioinnin palautumisesta

VALMISTAVA KOULUTUS

- o koulutuksen vastuhenkilö omien ryhmien/opiskelijoiden osalta
- o koulutuksen rakentaminen työelämän tarpeita vastaavaksi tutkinnon perusteet lähtökohtana
- o kouluttajatapaamiset
- o kouluttajavalinnoista vastaaminen
- o mentoritapaamiset
- o opintojaksojen suunnittelua yhteistyössä koulutuskoordinaattorin/kouluttajan kanssa
- o palautteiden seuranta ja niihin reagointi
- o opiskelijoiden ohjausta puhelimitse ja sähköisesti
- o valmistavan koulutuksen todistuksen allekirjoittaminen
- o koulutuksen kehittäminen
- o laadun seuranta

TUTKINNON SUORITTAMINEN

- o yleinen opiskelijoiden ohjaus ja neuvonta
- o työpaikka- ja kolmikanta-arvioijien perehdyttäminen
- o näyttösuunnitelmien ohjaukset ja hyväksyminen (ohjauskeskustelujen kirjaaminen Priimukseen)
- o kokonaisvastuu arviointitilaisuuden järjestelyistä
- o kokonaisvastuu valmistajaisjuhlasta
- o valmistajaisjuhlaan osallistuminen ja MJK:n puolesta puheen pitäminen

HALLINNOLLISET TEHTÄVÄT

- o budjetointiin osallistuminen
- o vastuu kannattavuusseurannasta
- o vastuu kustannusseurannasta
- o laskujen tarkastaminen ja tiliöinti, matkalaskujen, luottokorttiselvitysten yms. laatiminen
- o järjestämissuunnitelmien laatiminen
- o vastuu auditointiaineiston kokoamisesta (OPH:n auditoinnit)

KEHITTÄMINEN

- oman näyttötutkinto-osaamisen ylläpito (seminaarit, OPH:n tiedotteet, oppaat, ohjeistukset, määräykset jne.)
- työelämään ja alaan liittyvän osaamisen ylläpito
- oppaiden, ohjeiden yms. laatimiseen osallistuminen
- prosessien, toimintatapojen ja käytäntöjen kehittämiseen osallistuminen
- osallistuminen yrityksen järjestämiin yhteisiin tilaisuuksiin (palaverit, kehittämispäivät, Meidän päivä ym. tapahtumat)

TEHTÄVÄÄ HOITAVAN HENKILÖN TOIMENKUVAA TÄYDENTÄVÄT TEHTÄVÄT:

-
-
-
-

Tehtävää hoitava henkilö:

Yksikkö:

Työnjohdollinen esimies:

KOULUTUSKOORDINAATTORIN TEHTÄVÄT JA VASTUUT:

KUMPPANUUSYHTEISTYÖ

- sopimusneuvotteluihin osallistuminen
- käytännön järjestelyistä sopiminen ja huolehtiminen
- yhteistyöpalaverijärjestelyt ja sihteerinä toimiminen

TUTKINNON HAKEUTUMISVAIHE

- markkinointi; messuille osallistuminen
- hakulomakkeiden käsittely
- hakijoiden kontaktointi
- dokumenttien kerääminen ja säilyttäminen
- rekisterikoosteen tekeminen ja toimittaminen rekisterivastaavalle
- OPSI-puun tietojen toimittaminen rekisterivastaavalle
- työpaikkakäynteihin osallistuminen tarvittaessa
- orientaatiopäivään osallistuminen:
 - kutsut, materiaalit
 - kansioiden kokoaminen
 - tila- ja tarjoiluvaraukset
 - Fronter-perehdytyksen hoitaminen
 - läsnäolo päivällä

OPPISOPIMUSASIAT:

- opiskelijoiden ja asiakasyrityksen neuvominen oppisopimusasiassa
- opintososiaalisten etujen käsittely
- koulutuskorvauspyyntöjen hoitaminen ja asiasta muistuttaminen
- työssäoppimisen väliarviointien muistuttaminen, käsittely ja seuranta
- työssäoppimisen päättöarvioinnin kerääminen ja seuranta

Aina on
varaa
kehittyä.



INSTITUUTTI

Koulutuskoordinaattorin toimenkuva

1.5.2009

- o oppisopimustodistuksen tekeminen

VALMISTAVA KOULUTUS

- o kouluttajatapaamisiin osallistuminen
- o mentoritapaamisiin osallistuminen
- o opintojaksojen suunnittelua yhteistyössä koulutuspäällikön/kouluttajan kanssa
- o Fronter-sivujen tekeminen
- o Fronter-perehdytyksen hoitaminen tarvittaessa (kouluttajat, mentorit)
- o tilavarausten hoitaminen
- o lähipäiväjärjestelyjen hoitaminen
- o lähipäivien käynnistys ja saatavilla olo
- o lähipäivän läsnäoloseurannan pitäminen
- o opintojaksopalautteiden laatiminen, keräys ja yhteenvetojen tekeminen (kouluttajat, yhteistyökumppanit)
- o oppimistehtävien seuranta
- o ohjausta puhelimitse ja sähköisesti
- o ohjauskeskustelujen rekisteröinti Primukseen
- o arvosanojen rekisteröinti Primukseen
- o opintosuoritusotteiden tarkastukset ja postitukset
- o valmistavan koulutuksen todistuksen tekeminen
- o joulukirjeen ja kesäkirjeen lähettäminen opiskelijoille
- o laadun seuranta

TUTKINNON SUORITTAMINEN

- o yleinen opiskelijoiden ohjaus ja neuvonta
- o näyttösuunnitelmien ohjaukseen ja kommentointiin osallistuminen
- o ohjauskeskustelujen kirjaaminen Priimukseen
- o arviointitilaisuuden järjestäminen
 - arvioijien varaaminen
 - arviointiaikataulujen laatiminen
 - arvioijien ja tutkinnon suorittajien ohjeistaminen
 - arviointiaineistojen tarkastaminen, kopiointi ja toimittaminen arvioijille
- o suorittajakohtaisten arviointipöytäkirjojen allekirjoitustoimenpiteet
- o tutkinnon osien arvosanojen syöttö Primukseen
- o tutkintotodistusten tekeminen, lähettäminen ja allekirjoitettujen tutkintotodistusten kopioiminen
- o dokumenttien laatiminen tutkintotoimikunnalle

VALMISTUJAISET JA KOULUTUKSEN PÄÄTTYMINEN

- o tilavarausten hoitaminen
- o kutsujen laatiminen ja lähettäminen
- o ruusujen ym. hankinta
- o juhlaan osallistuminen
- o Fronter-sivujen sulkeminen
- o loppupalautteen kerääminen
- o arkistointi: opiskelija- ja ryhmäkohtaiset

TEHTÄVÄÄ HOITAVAN HENKILÖN TOIMENKUVAA TÄYDENTÄVÄT TEHTÄVÄT:

-
-
-
-

**Taustatiedot****Nimi: *****Tehtävänimike: ***

- 1 rehtori
- 2 koulutuspäällikkö
- 3 koulutuskoordinaattori
- 4 projektipäällikkö
- 5 markkinointisuunnittelija
- 6 myyntineuvottelija
- 7 tuotepäällikkö
- 8 oppisopimuspäällikkö
- 9 taluspäällikkö
- 10 taloussihteeri
- 11 asiakasrekisterinhoitaja

Tiimi: *

- 1 Rehtori
- 2 Ammatti- ja erikoisammattitutkinnot
- 3 Perustutkinnot
- 4 Myynti, markkinointiviestintä, tuotekehitys ja aulapalvelut
- 5 Oppisopimus
- 6 Talous

Olen työskennellyt aikuiskoulutuksen parissa: *

- 0-1 vuotta
- 2-3 vuotta
- 4-5 vuotta
- 6 -10 vuotta
- 11 vuotta tai yli

Peruskoulutukseni (korkein aste): *

- peruskoulu tai ylioppilas
- merkonomi tai muu toisen asteen tutkinto
- tradenomi tai muu alempi korkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto

Vastaa kaikkiin kysymyksiin ja arvioi osaamistasi seuraavalla asteikolla:**1= en lainkaan 2= heikosti 3= jotenkuten 4= melko hyvin 5= erittäin hyvin.****Jos et tarvitse kyseistä osaamista lainkaan työssäsi, jätä kohta tyhjäksi.**

I Ydinosaaminen: Aikuiskoulutusosaaminen

MJK-instituutin opiskelijat ovat työssäkäyviä aikuisia. Aikuiskoulutusosaamisella tarkoitetaan henkilöstön taitoja suunnitella ja toteuttaa opiskelu- ja oppimistilanteita erilaisissa oppimisympäristöissä sekä käyttää erilaisia opetus- ja oppimismenetelmiä. Se sisältää myös viestinnällisiä taitoja ja työssäoppimisympäristön ymmärtämistä.

LIITE 3

	1	2	3	4	5
Ymmärrän, miten aikuiset opiskelevat ja oppivat ja kykenen heitä ohjaamaan sen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen aikuiskoulutusmarkkinat ja niillä toimijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suunnitella koulutuksia aikuisopiskelijan näkökulmasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan toteuttaa koulutusta huomioiden aikuisopiskelijoiden erityispiirteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen erilaiset oppimistyylit ja -tavat ja osaan huomioida ne työtapojen valinnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan aikuisten oppimisen vaikeuksia ja osaan tukea erilaisten aikuisten oppimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan erilaisista kulttuuritaustoista tulevien opiskelijoiden erityispiirteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan viestiä ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen vastuullani olevien koulutusten/tutkintojen toimialan ja keskeiset työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen kehittänyt aikuiskoulutusosaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.).

ei liity työhöni en kyllä, miten?

**Vastaa kaikkiin kysymyksiin ja arvioi osaamistasi seuraavalla asteikolla:
1= en lainkaan 2= heikosti 3= jotenkuten 4= melko hyvin 5= erittäin hyvin.**

Jos et tarvitse kyseistä osaamista lainkaan työssäsi, jätä kohta tyhjäksi.

II Ydinosaaminen: Verkosto-osaaminen

MJK-instituutin toiminta perustuu vahvasti verkostoitumiseen. Verkostoitumisessa on kyse yhteistyömallista, johon samanaikaisesti osallistuvat useat eri tahot. Keskeisimpiä verkostojamme ovat yritykset, kouluttajat, arvioijat, mentorit ja työpaikkaohjaajat. Lisäksi tärkeitä sidosryhmiä ovat viranomaiset, muut oppilaitokset ja koulutusyritykset, hankekumppanit, järjestöt ja jäsenyhdistykset. Verkosto-osaamisella tarkoitetaan kykyä johtaa näitä verkostoja ja toimia niiden jäsenenä. Se sisältää myös työelämäosaamisen eli valmiudet kehittää ja ylläpitää työelämäyhteyksiä.

	1	2	3	4	5
Kykenen hyvään yhteistyöhön vastuullani olevien yritysasiakkaiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan yritysten koulutustarpeita ja uskallan tarttua niiden ratkaisemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen hinnoittelemaan ja neuvottelemaan kannattavia kouluttaja-, arvioija- ja mentorisopimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen hyvään yhteistyöhön keskeisimpien verkostojemme kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö viranomaisten kanssa on minulle helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö opiskelijoiden työpaikkojen kanssa on minulle helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen toimimaan hankeyhteistyössä MJK:n etujen mukaisesti aktiivisena jäsenenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hoitaa suhdetoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen verkostoitumisen taidot ja verkostoidun aktiivisesti eri tilaisuuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen kehittänyt verkosto-osaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.).

ei liity työhöni ei kyllä, miten/missä?

**Vastaa kaikkiin kysymyksiin ja arvioi osaamistasi seuraavalla asteikolla:
1= en lainkaan 2= heikosti 3= jotenkuten 4= melko hyvin 5= erittäin hyvin.**

Jos et tarvitse kyseistä osaamista lainkaan työssäsi, jätä kohta tyhjäksi.

I Strateginen osaaminen: Näyttötutkinto-osaaminen

LIITE 3

MJK-instituutin kaikki tutkinnot tähtäävät näyttötutkintojen suorittamiseen. MJK-instituutissa voi suorittaa näyttötutkintona Liiketalouden perustutkinto, merkonomin, Markkinointiviestinnän ammattitutkinnon, Myynnin ammattitutkinnon, Taloushallinnon ammattitutkinnon, Yrittäjän ammattitutkinnon, Johtamisen erikoisammattitutkinnon, Markkinointiviestinnän erikoisammattitutkinnon, Taloushallinnon erikoisammattitutkinnon ja Yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon. Näyttötutkinto-osaamisella tarkoitetaan näyttötutkintoihin liittyvien säädösten ja lakien tuntemusta sekä taitoa suunnitella ja toteuttaa ohjaus-, neuvonta-, opetus- ja tukitoimia asiakaslähtöisesti. Se sisältää valmiudet valmistavan koulutuksen ja tutkintotilaisuuksien suunnitteluun ja arviointiin. Näyttötutkintoja suoritetaan usein oppisopimuskoulutuksena, joten myös siihen liittyvää osaamista arvioidaan tässä.

Hallitsen lait, asetukset ja määräykset

	1	2	3	4	5
Hallitsen lait, asetukset ja määräykset näyttötutkintojärjestelmässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen lait, asetukset ja määräykset oppisopimusasioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen lait, asetukset ja määräykset koskien aikuiskoulutuksen rahoituslainsäädäntöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan toteuttaa henkilökohtaistamisen hakeutumisvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan toteuttaa henkilökohtaistamisen tutkinnon suorittamisvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan toteuttaa henkilökohtaistamisen tarvittavan ammattitaidon hankkimisen vaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen näyttösuunnitelmien ohjauksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen työssäoppimissuunnitelmien ohjauksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen opintojen ohjauksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen perehdyttämään arvioitsijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen perehdyttämään työpaikkaohjaajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen arvioimaan yksittäistä tutkintosuoritusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen arvioimaan jonkin tutkinnon osan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen arvioimaan jonkin koko tutkinnon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on hyvät pedagogiset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan opintososiaalisten etujen maksatusperiaatteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan koulutuskorvausten maksatusperiaatteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hallitsen substanssin:

	1	2	3	4	5
taloushallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kauppa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
markkinointiviestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sihteerityö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yrittäjyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimistopalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
myynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
juridiikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen kehittänyt näyttötutkinto-osaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminarit, koulutukset tms.).

ei liity työhöni ei kyllä, miten/missä?

**Vastaa kaikkiin kysymyksiin ja arvioi osaamistasi seuraavalla asteikolla:
1= en lainkaan 2= heikosti 3= jotenkuten 4= melko hyvin 5= erittäin hyvin.**

Jos et tarvitse kyseistä osaamista lainkaan työssäsi, jätä kohta tyhjäksi.

II Strateginen osaaminen: Kumppanuusosaaminen

LIITE 3

MJK-instituutin keskeisenä arvona on kumppanuus. MJK-instituutin toiminta perustuu vahvasti yhteistyöhön eri kumppaneiden kanssa. Kumppaneiksi halutaan saman alan yrityksiä, joilla on jotain arvokasta annettavaa yhteistyöhön. Tarkoitus on, että kumpikin voi rauhassa keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Kumppanuusosaamisella tarkoitetaan taitoa solmia pitkäaikaisia ja luotettavia kumppanuuksia, ylläpitää olemassa olevia kumppanuuksia ja kehittää kumppanuustoimintaa MJK-instituutissa.

	1	2	3	4	5
Kykenen hyvään yhteistyöhön vastuullani olevien kumppaneiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan rakentaa kumppanuuksia siten, että MJK:lle on niistä etua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen etevä neuvottelemaan kumppanuuksisopimuksia MJK:lle myönteisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen harkitsemaan kumppanuuksien riskit huolella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen ideoimaan jatkuvasti uusia tuotteita yhteisen osaamisen ympärille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, että on tärkeää tavata kumppaneitani aktiivisesti ja säännöllisesti ja toimin näin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan oppia kumppanin hyväksi havaituista toimintatavoista (benchmarking)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, millaista laatua kumppanuustoteutuksilta odotetaan ja valvon siksi kumppanin toiminnan laatua systemaattisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen etsimään aktiivisesti uusia kumppanuuksia ja toimin työssäni näin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen kehittänyt kumppanuusosaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.).

ei liity työhöni ei kyllä, miten/missä?

**Vastaa kaikkiin kysymyksiin ja arvioi osaamistasi seuraavalla asteikolla:
1= en lainkaan 2= heikosti 3= jotenkuten 4= melko hyvin 5= erittäin hyvin.**

Jos et tarvitse kyseistä osaamista lainkaan työssäsi, jätä kohta tyhjäksi.

III Strateginen osaaminen: Tietojärjestelmäosaaminen

MJK-instituutissa tavoitteena on, että sen henkilöstöllä on käytössään ajantasaiset tietotekniset palvelut, järjestelmät ja tietovarannot sekä palvelujen käyttöön tarvittava osaaminen. Tämän lisäksi jokaiselta työntekijältä edellytetään hyviä tietoteknisiä valmiuksia. Tietojärjestelmäosaamisella tarkoitetaan, että henkilökunta osaa monipuolisesti käyttää työhönsä liittyviä tietojärjestelmiä ja ratkaista niissä ilmenevät yleisimmät tietotekniset ongelmat.

	1	2	3	4	5
Tietokoneen käyttö on minulle helppoa (mm. kansioden luominen, tiedostojen siirtäminen ja kopioiminen, tiedostojen uudelleen nimeäminen, yleisimpien tiedostomuotojen ja tarkentimien tunnistaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen sähköpostin ja kalenterin käytön (mm. postin lähettäminen ja vastaan-ottaminen, tilavarausten ja tarjoilujen teko, värikoodien käyttö, tiedoston luottaminen, linkin tekeminen viestiin, kansioden luottaminen, viestien siirtäminen kansioihin, etsi-toiminto, viestien lajittelu, kokouskutsun lähettäminen, kalenterivarausten päivittäminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen Internetin käytön (mm. tiedon haku, sivuhistorian tyhjentäminen, sivun ja valinnan tulostaminen, suosikin lisääminen/ponnahdusikkunat, välimuistin ja sivuhistorian tyhjentäminen, sivun ja valinnan tulostaminen, suosikin lisääminen/poistaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen Wordin käytön (mm. asiakirjastandardi, sisennys, kopioi, leikkaa, liitä, muotoilut, suojaus, luettelot, sivun asettelut, lomakkeet, sivunvaihdot, yhteiskäyttö, tulostus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen Excelin käytön (mm. peruslaskukaavat, lajittelu, suodatus, kaaviot, sivun asettelut, muotoilut, suojaus, tulostus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen PowerPointin käytön (mm. esityksen tekeminen, dian rakenne, tyyli, dian vaihtaminen, muotoilut, tiedon tuominen toisesta ohjelmasta, kuvan lisääminen, luettelot, tulostus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen Acrobatin käytön (mm. tiedoston luominen pdf-muotoon, lomakepohjan luominen, tekstin kopioiminen, sivujen erottelu, sivujen lisääminen, pdf-tiedostojen suojaukset ja tulostusasetukset, pdf-dokumentin muokkaus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen Fronterin käytön (mm. materiaalin tuottaminen, opiskelijoiden lisääminen ja poistaminen, kurssien luominen, kurssin hallinnointi, yleisten toimintojen käyttö, tiedon etsiminen, yleisten ongelmien ratkaiseminen, yhteiskäyttö muiden ohjelmien kanssa, sähköpostin käyttäminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen Primuksen käytön (mm. tietojen etsiminen ja löytäminen, tietojen syöttäminen, hakutoiminnon käyttäminen, tulosteiden ottaminen, todistusten tekeminen, OPSI-puun luominen, arviointien syöttäminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen CRM:n käytön (mm. tietojen etsiminen ja löytäminen, hakujen tekeminen, sähköpostin lähettäminen, asiakasdokumenttien tallentaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen M-Filesin käytön (mm. tiedon etsiminen ja löytäminen, tiedon tallentaminen, metatietojen määrittäminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen kehittänyt tietojärjestelmiin liittyvää osaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.)

LIITE 3

ei liity työhöni ei kyllä, miten/missä?

**Vastaa kaikkiin kysymyksiin ja arvioi osaamistasi seuraavalla asteikolla:
1= en lainkaan 2= heikosti 3= jotenkuten 4= melko hyvin 5= erittäin hyvin.**

Jos et tarvitse kyseistä osaamista lainkaan työssäsä, jätä kohta tyhjäksi.

IV Strateginen osaaminen: Uudistuminen

Uudistuminen tarkoittaa oman osaamisen ja omien toimintatapojen kehittämistä, mikä edellyttää mm. kykyä vastaanottaa eri lähteistä tulevaa palautetta ja taitoa hyödyntää sitä oman osaamisen ja toimintatapojen parantamisessa. Se tarkoittaa aktiivista uuden tiedon hankkimista, jolloin henkilöllä on kykyä erotella relevantti tieto epärelevantista sekä kykyä toisaalta tunnistaa yksityiskohtia ja toisaalta hahmottaa kokonaisuuksia. Uudistuminen edellyttää toimintaympäristön aktiivista seuraamista ja siellä tapahtuvien hiljaisten signaalien havainnointia. Se on myös kriittistä ajattelua ja kykyä tunnistaa toiminnan epäkohtia. Ennen kaikkea uudistuminen on uusien toimintatapojen ja -mallien luomista, jolloin tarvitaan kykyä soveltaa eri lähteistä saatua tietoa ja taitoa muuttaa teorian tietoa käytäntöön.

	1	2	3	4	5
Luova kehittäminen on minulle luonteenomaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on kykyä hahmottaa asiayhteyksiä ja kokonaisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan työssäsäni oman alan substanssiosaamisen ja kehitän sitä aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän ja kokeilen jatkuvasti opiskelijaryhmissäni uusia työskentelytapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän palautteita aktiivisesti toiminnan kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan aktiivisesti aikuiskoulutukseen liittyviä tutkimuksia ja artikkeleita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suunnitella, käynnistää ja toteuttaa kehittämisprojekteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun vapaaehtoisesti oman organisaationi kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen työyhteisössäni aktiivinen kehittäjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen kehittänyt uudistumiseeni liittyviä ominaisuuksiani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.).

ei liity työhöni ei kyllä, miten/missä?

**Vastaa kaikkiin kysymyksiin ja arvioi osaamistasi seuraavalla asteikolla:
1= en lainkaan 2= heikosti 3= jotenkuten 4= melko hyvin 5= erittäin hyvin.**

Jos et tarvitse kyseistä osaamista lainkaan työssäsä, jätä kohta tyhjäksi.

Taloulosaaminen

Taloulosaaminen on yksi yrityksemme toiminnan perusosaamisista. Se on osaamista, mikä liittyy yritystoimintaan yleensä. Taloulosaamisella tarkoitetaan toiminnan kannattavuuden seuraamista, taloudellisten vaihtoehtojen punnitsemista ja kokonaistaloudellisten ratkaisujen toteuttamista. Se sisältää kyvyn ymmärtää talouden lainalaisuudet ja tuottaa taloudellisia laskelmia sekä taidon kehittää omaa ja organisaation toimintaa taloudellisesti kannattavampaan suuntaan.

	1	2	3	4	5
Ymmärrän kannattavan liiketoiminnan edellytykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tulkita organisaatiomme tuloslaskelmaa ja tasetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan laatia budjetin oman vastuuni osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan laatia kustannuslaskelmia päätöksen tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä kustannukset muodostuvat ja toimin siten taloudellisesti ja kustannustehokkaasti oman vastuualueeni osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan lukea omista ryhmistäni saatavia talouden raportteja ja hyödynnän niitä päätösteni tukena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän ja tunnistan koulutuksen eri rahoitusvaihtoehdot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän eri rahoitusvaihtoehtojen merkityksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää eri rahoitusvaihtoehtoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan huolehtia kiintiöiden seurannasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä kaikkea tilastoidaan ja osaan omalta osaltani huolehtia tietojen oikeellisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä kaikkea opetushallitukseen tilitetään ja osaan omalta osaltani huolehtia tietojen oikeellisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän toimintaani jatkuvasti taloudellisempaan suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen kehittänyt talousosaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.).

LIITE 3

ei liity työhöni ei kyllä, miten/missä?

Vastaa kaikkiin kysymyksiin ja arvioi osaamistasi seuraavalla asteikolla:
1= en lainkaan 2= heikosti 3= jotenkuten 4= melko hyvin 5= erittäin hyvin.

Jos et tarvitse kyseistä osaamista lainkaan työssäsi, jätä kohta tyhjäksi.

Myyntiosaaminen

Myyntiosaaminen on MJK-instituutin avainosaamista. Se on osaamista, mitä organisaatio toimiakseen ja liikevaihdon turvatakseen edellyttää. Tässä myyntiosaamista mitataan vain kriittisillä mittareilla.

1 2 3 4 5

Kykenen saamaan aikaiseksi uusintaostoja ts. lisäkoulutuksia jo olemassa olevilta asiakkailta

Kykenen tekemään uusasiakashankintaa (yhteydenotot, asiakaskäynnit)

Olen kehittänyt myyntiosaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.).

ei liity työhöni ei kyllä, miten/missä?

Mitä muuta omasta osaamisestasi haluat saattaa organisaation tietoon (esimerkiksi jotain erityisosaamista tai substanssia)?

Vapaa palaute osaamiskartoituksesta yleensä:

Lähetä

Kiitos vastauksestasi!



OSAAMISKARTOITUKYSELYN SAATEVIESTI

Lähettäjä: tarja.arminen@mjk.fi [mailto:tarja.arminen@mjk.fi]

Lähetetty: 23. huhtikuuta 2009 16:01

Aihe: Henkilökunnan osaamiskartoitus

Hei!

MJK-instituutissa tehdään koko henkilökuntaa (pl. aulapalvelut) käsittävä osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään organisaation tämän hetkistä osaamista. Kyselyssä on tarkoitus keskittyä niihin osaamisiin, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Tarkoitus on selvittää, missä osaamisemme on vahvaa ja missä taas vastaavasti ilmenee puutteita. Osaamiskartoituksen pohjalta organisaatiossa voidaan tarkemmin kohdistaa osaamisen kehittämisen toimenpiteitä jatkossa.

Osaamiskartoituskyselyyn on aikaa vastata su 3.5. asti. Tärkeää on pysyä annetussa aikataulussa, jotta yhteenve-tojen tulostaminen heti maanantaina voi alkaa.

Kyselyn onnistuminen ja organisaatiotasaisen tiedon tuottaminen vaatii, että kaikki tämän viestin vastaanotta-neet kyselyyn vastaavat. Jos sinulle ei tämä vastausajankohta sovi (et ole sähköisten yhteyksien päässä tuolloin), ota minuun yhteyttä nyt HETI. Neuvottelen kanssasi poikkeavasta menettelystä.

Kyselyyn vastataan omalla nimellä, sillä saat vastauksesi myöhemmin omaan ja esimiehesi käyttöön kehityskes-kusteluja varten. Muuten missään ei tule julki yksittäisen vastaajan antamat tiedot, joten vastaa rehellisesti – siten, kun sinun mielestäsi asia kohdallasi on.

Varaa aikaa vastaamiseen n. puoli tuntia, sillä kysely sisältää monta kysymystä. Yritä vastata jokaiseen kysymyk-seen! Ne vastaajat, jotka toimivat ns. tukitoiminnoissa eivät valitettavasti joka kohdassa tähän pysty. Toivon, että nämä vastaajat eivät kuitenkaan turhaudu, vaan käyvät kyselyn huolella läpi kohta kohdalta, sillä joukossa on kysymyksiä, joihin myös tukitoiminnoilta edellytetään osaamista.

Teen koosteen kyselyn tuloksista toukokuun aikana. Tarkoitukseni on myös järjestää infotilaisuus koskien osaamisen johtamista MJK-instituutissa kokonaisuudessaan. Tällöin käyn aihetta läpi laajemmin: mihin kokonai-suuteen tämä kartoitus liittyy, miten mitattavat kohteet valittiin ja miten jatkossa kartoitusta tullaan hyödyntä-mään. Tämän infon ajankohta on kesäkuu. Laitan tarkempaa tietoa ajankohdasta, kun näen, miten homma edis-tyy...

Aina on
varaa
kehittyä.



INSTITUUTTI

Vastaa mielelläni kyselyyn liittyviin kysymyksiin, joten ole rohkeasti yhteydessä, jos sinua jokin asia mietityttää.

Ja ei muuta kuin vastaamaan! Alla olevasta linkistä pääset vastauslomakkeeseen.

Kehittämisterveisin,
Tarja

http://www.webropol.com/p.aspx?t=1&l=323095_ac5a1d966fa941f0

OSAAMISKARTOITUKSEN AVOINTEN KYSYMYSTEN VASTAUKSET

Kysymys [7.3] (Olen kehittänyt aikuiskoulutusosaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.). . kyllä,miten?)

1. (16779679)
2. Aikuiskasvatuksen perusopinnot jäänyt kesken (16779672)
3. Aikuisohjausopintoja Amiedussa, näyttötutkintomestari, kasvatustieteen opintoja avoimessa yliopistossa (16779663)
4. Hakeuduin opettajaopintoihin. Oppisopimusopintoihin liittyvin erityispiirteisiin perehtyminen (16779670)
5. Moninaistuva maailma perusopinnot Jyväskylän yliopiston avoin yliopisto (16779661)
6. Näyttömestariutkinto (16779665)
7. Näyttötutkintomestari 2008 (16779688)
8. Näyttötutkintomestarikoulutus (16779668)
9. NTM (16779664)
10. NTMkoulutus (16779677)
11. NTMkoulutus (16779689)
12. NTMkoulutus 2008 (16779660)
13. NTMkoulutus, lukuisat seminaarit yrittäjyyteen ja johtamiseen liittyen, verkostotapaamiset, benchmarking (16779685)
14. NTMseminaari,rehtoriseminaarit (16779684)
15. Olen suorittanut 9.2.2007 Aikuisopiskelijan moniammatillinen ohjaaminen (6 op) opinnot sekä 5.12.2007 Toiminnalliset ja draamamenetelmät opetuksessa (6 op) opinnot Tampereen yliopiston Eduta instituutissa ja valmistunut näyttötutkintomestariksi HAMK:in koulutuksesta keväällä 2007 (16779675)
16. Opinnot (KM Turun yliopisto) (16779682)
17. Osallistumalla oph:n järjestämiin seminaareihin, suorittamalla aikuisten ohjaukseen liittyviä opintoja, toiminut TYKE hankkeissa ja sen verkostoissa, osallistunut näyttötutkintojen kehittämisseminaareihin jne. (16779666)
18. Pedagogiset opinnot, verkkoopetuksen seminaarit ja tapahtumat, toiminnallisten menetelmien koulutus (16779673)
19. Seminaarit (16779686)
20. Tutkintotoimikuntien tilaisuudet, EkonomiEsimieskoulutusohjelma/SEFE (16779680)

Kysymys [9.3] (Olen kehittänyt verkosto-osaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.). . kyllä, miten/missä?)

1. (16779679)
2. Aikuisokouluuttajan moniammatilliset opinnot opintojakson aikana ja kuluessa sekä muihin tilaisuuksiin

Aina on
varaa
kehittyä.



INSTITUUTTI

- osallistuessa ja yhteydenpidossa uusien tutkinnon suorittajien työpaikoille (16779675)
3. Efekon tilaisuudet, MJK:n kouluttajien perehdyttämistilaisuudet, asiakaskäynnit (16779666)
 4. Ei varsinaista verkostoitumiskoulutusta, mutta olen osallistunut tapahtumiin (16779673)
 5. Eri tutkintotoimikuntien seminaarit (16779665)
 6. Kaupan alan verkostokokoukset, koulutustarkastajien päivät, yrityskäynnit (16779670)
 7. Lukuisat seminaarit ja koulutuspäivät, mm. seuraavien tahojen järjestämät: Suomen Yrittäjät, Naisyrittäjäkeskus, Tiimiakatemian yrittäjyysvalmentajien kohtaamiset, SoL Finland ry:n hallitustoiminta ja taapaamiset (SoL = Society for Organizational Learning), tutkintotoimikuntien kehityspäivät, tavoitteena tutustua vähintään kolmeen uuteen koulutustahoon per päivä jne. (16779685)
 8. Messut, asiakastilaisuudet (16779663)
 9. Naisten 10, projektinvetäjänä 2008 (16779664)
 10. Näyttötutkintomestarikoulutuksessa, OPH:n tilaisuuksissa, ITK päivillä (16779688)
 11. Olen suorittanut ylempi amk opinnoissani
 1. verkostoihin / verkostumiseen liittyviä opintoja (16779662)
 12. Oman ammattiliiton kautta (16779680)
 13. Osallistumalla koulutuksiin, seminaareihin, workshopeihin ym. (16779660)
 14. Osallistumalla oman alani seminaareihin ja tapahtumiin sekä kutsuvierastilaisuuksiin (16779690)
 15. Seminaarit ja NTM koulutus (16779668)
 16. Seminaarit, messut, hankkinut arvioijia sopivissa tilanteissa ja omista verkostoista (16779686)
 17. Sihteereille suunnatussa koulutuksessa (16779678)
 18. Uusi työnkuva, sisäinen koulutus (16779682)

Kysymys [12.3] (Olen kehittänyt näyttötutkintoosaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.). . kyllä, miten/missä?)

1. Koulutustarkastajien tilaisuuksissa oppisopimusasioita, kerrannut näyttötutkintoasioita jatkuvasti. (16779670)
2. Näyttötutkintomestari 2007 (16779663)
3. Näyttötutkintomestarikoulutus (16779688)
4. NTM (16779665)
5. NTM 04/09 HAMK (16779664)
6. NTM 2007 (16779672)
7. NTM 2007 (16779675)
8. NTM 2008, OPH:n tilaisuudet (16779691)
9. NTM koulutus (16779668)
10. NTMkoulutus (16779677)
11. NTMkoulutus (16779689)
12. NTMkoulutus 2008 (16779660)
13. NTMkoulutus, näyttötutkintoseminaarit (mm. NASU) (16779673)
14. NTMkoulutus, tutkintotoimikuntien kehittämispäivät, Nasu:t (16779686)
15. NTMkoulutus, tutkintotoimikuntien kehittämispäivät, oma itseopiskelu järjestämissuunnitelmia laatiessa (16779685)
16. NTMseminaari (16779684)
17. Olen osallistunut OPH:n järjestämille seminaareille (16779662)
18. OPH:n tilaisuudet (16779680)
19. Opso seminaari 2007 (16779682)
20. Yrittäjän erikoisammattitutkinto (16779692)

Kysymys [14.3] (Olen kehittänyt kumppanuusosaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.) . kyllä, miten/missä?)

1. (16779679)
2. Jatkuva yhteydenpito ja keskustelut. (16779670)
3. Käytännön työskentelyn kautta (16779680)
4. Kts. aikaisemmin luettelemani tahot, seminaarit ja koulutukset (16779685)
5. Olen suorittanut osana ylempi amk opintojani kumppanuuteen liittyviä opintojaksoja (16779662)
6. Työssä oppien (16779690)
7. Vastaan hieman sivuun: minulla ei ole vastuullani oikeastaan muita "kumppaneita" kuin Kiinko, jonka kanssa toteutamme KIMI 3 ryhmän koulutuksen. Kokemukseni perustuvat pelkästään tämän kumppanuuden hoitoon sekä tietenkin hankeyhteistyössä tapahtuvaan kumppanuuksien hoitoon. (16779675)

Kysymys [16.3] (Olen kehittänyt tietojärjestelmiin liittyvää osaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.) . kyllä, miten/missä?)

1. (16779679)
2. Adobe koulutus 2007, Vista koulutus 2007, Mfiles-koulutus 2008, CRM koulutus 2009 (16779678)
3. CRMkoulutus, InDesignin perusteet, työssä oppien (16779690)
4. CTPkoulutus keväällä 2009 (16779688)
5. ECDL testivaljakoulutus, talon sisällä järjestetyt koulutukset (Primus, Fronter, Mfiles) (16779668)
6. Eri taloushallinnon järjestelmien käyttökoulutus (16779687)
7. Fronter koulutus, CRM ja Mfiles tulossa (16779665)
8. InDesign koulutusta, taso 1 (16779663)
9. ITryhmä, Fronterkoulutukset, Primus koulutus, Office 07 koulutus (16779673)
10. Itse opiskellen kantapääopiston kautta mm. exceliä ja powerpointtia lisää, ja monia koulutuksia on ollut myös työnantajan järjestämänä (16779685)
11. Koulutukset (16779677)
12. MFilesiin ja Primukseen liittyvät infot 2008/2009 (16779660)
13. Olen osallistunut yrityksen järjestämään Vistakoulutukseen ja Fronterkoulutukseen. (16779662)
14. Osallistuin yhteiseen Acrobatkurssiin (16779675)
15. Pääkäyttäjäkoulutukset (Fronter, Primus...) (16779682)
16. Sisäiset koulutukset (16779680)
17. Sisäiset koulutukset, NSF:n perehdytys (uusi outlook) (16779686)
18. Talon koulutuksissa (16779670)
19. Työtä tehdessä ja kysyen (16779692)

Kysymys [18.3] (Olen kehittänyt uudistumiseeni liittyviä ominaisuuksiani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.) . kyllä, miten/missä?)

1. (16779678)
2. (16779679)
3. Aikuiskouluttajan pedagogiset opinnot; työn ohessa: olen aktiivisesti kehittämistyössä mukana koko ajan, joiltakin osin myös johtaen sitä (16779673)
4. Edellisiin uudistumista koskeviin kysymyksiin liittyen: Väittämän "Tunnistan työssäni oman alan substanssiosaamisen ja kehitän sitä aktiivisesti" kohdalla substanssiosaamiseni on opetus, aikuiskoulutus ja ohjaus. (16779675)

5. Erilaiset projektit (16779682)
6. Jatkuva itsensä kehittäminen (mm.YET ja edelleen opiskelu) (16779692)
7. Koulutukset (16779677)
8. Kysyn neuvoa muilta ja otan käyttöön hyviä toimintatapoja (16779686)
9. Nasu seminaari OPH, Herätyskokous TWBA Group (16779664)
10. NTM koulutus, seminaarit (16779668)
11. Olen uudistaja ja kehittäjä. Jos toimintaani MJK:ssa katsoo esim. 2007 2008, olen ollut aktiivinen kehitystyössä, mutta viimeisen vuoden aikana olen "vetäytynyt enemmän kuoreeni". En ole niin aktiivinen, kuin normaalioloissa, johtuen organisaatiomme tilanteesta. (16779685)
12. Omaan työtä kehittämällä, tiedottajan tutkinto (16779690)
13. Omaehtoiset koulutukset (16779680)
14. Oppisopimukseen liittyvät seminaarit (16779672)
15. Osallistumalla edellisessä työpaikassani toteutettuihin sisäisiin kehittämiskoulutuksiin. (16779666)
16. Yliopiston avoimet luennot (20993167)

Kysymys [20.3] (Olen kehittänyt talousosaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.). . kyllä, miten/missä?)

1. (16779679)
2. Jonkun verran osana ylemmän amkkoulutuksen opintojani (16779662)
3. Koulutukset (16779677)
4. NTMkoulutuksessa, istumalla omien JET ryhmien talouspäivissä ja tekemällä huvikseni muutamia heidän tehtäviään. (16779685)
5. Omaehtoinen koulutus (16779680)
6. Osallistuin syksyllä 2008 Talouslukutaitoa käytännössä lyhytkoulutukseen (16779686)
7. Tässä haastavassa taloutemme tilanteessa. (16779670)

Kysymys [22.3] (Olen kehittänyt myyntiosaamistani viimeisen kahden vuoden aikana (seminaarit, koulutukset tms.). . kyllä, miten/missä?)

1. (16779679)
2. Asiakashankinta, palvelu ja myynti on tässä hommassa itsestänselvyys. (16779670)
3. Käytännön kautta ja verkostolta oppimalla. Myynti on rohkeutta, jota oppii parhaiten tekemällä. (16779685)
4. Myyvä kirjoittaminen (Infor) (16779690)
5. Omaehtoinen koulutus (16779680)

Mitä muuta omasta osaamisestasi haluat saattaa organisaation tietoon (esimerkiksi jotain erityisosaamista tai substanssia)?

1. Tälle organisaatiolle ei erillisestä erityisosaamisestani taida juuri olla hyötyä... Sen sijaan pyrin siihen, että ohjaus ja koulutus sekä pedagoginen ja erityispedagoginen osaamiseni tulisi tarpeen mukaan hyödynnettyksi. Hanke ja
1. Projektikokemusta minulla on aina vuodesta 1995, ja sitäkin hyödynnän tarpeen tullen, nykyisin tosin selvästi vähemmän kuin aiemmin. Suurin puutteeni on se, etten hallitse omien alojemme substanssia kovinkaan hyvin joskin

2. Siltä osin osaamiseni on merkittävästi kehittynyt viimeisen vuoden sisällä toimiessani koulutuspäällikkönä ryhmille: asioista on ollut otettava selvää ja tilanteisiin on ollut heittäytyttävä. (16779675)
3. Olen melkein koko MJK:lla oloni ajan ollut aktiivisesti mukana sisäisessä toiminnan ja prosessien kehittämisessä sekä muutosten jalkauttamisessa ja sisäisessä kouluttamisessa liittyen eri työryhmissä tapahtuneeseen kehittämistyöhön. Osassa olen ollut myös vetovastuussa. Tällaisessa työssä koen olevani vahvoilla, ja tämän myötä on myös syntynyt laaja kokonaisnäkemys moniin asioihin. (16779673)
4. Minulla on vankka rahoituksen, myynnin ja asiakaspalvelun tausta sekä johtajakoulutus. Olen ollut lähes aina vastuullisissa esimiestehtävissä, koulutusala on jostain syystä poikkeus. Tähän mennessä kokemusta on kertynyt kolmesta eri koulutusorganisaatiosta, joissa olen saanut toimia melko itsenäisissä tehtävissä. Samalla olen nähnyt eri tapoja toimia ja vastannut usean tutkinnon kehittämisestä. Ollut tekemässä jopa tutkinnon perusteita. (16779670)
5. Webropol pääkäyttäjä (16779682)
6. Vahva BtoB myyntitausta. Toimin aluemyyntipäällikkönä aiemmassa työssäni 5v. (16779668)
7. Toimistopalvelut ja eri ohjelmistojen käyttö ovat vahvuuksiani. Lisäksi hallitsen Asteritaloushallinnon ohjelmiston käytön. (16779688)
8. Kiinnostusta ja ymmärrystä eri kulttuurien erityispiirteistä. Arkistointiosaaminen koulutusten ja tutkintojen osalta. Yleiskäsitys arkistoinnista kokonaisuudessaan. (16779686)
9. Minulla on hyvät suulliset ja kirjalliset vuorovaikutustaidot myynti, markkinointi ja asiakaspalvelutehtävissä sekä yrittäjänä toimimisen ansiosta. Vahvuuksiini kuuluu myös kokonaisuuksien hahmottaminen, organisointikyky ja hyvät tiedonhankinta ja soveltamistaidot. (16779692)
10. Omien maisterinopintojen pohjalta johtajuuden substanssiosaaminen (toistaiseksi tietenkinteoriatasolla) on lähempänä sydäntä ja vankempaa kuin liiketalous ja hallinto yleensä; LPT:stä asiakaspalvelun ja markkinoinnin osaamisala on paremmin hallussa kuin perusosa. Kielitaitoni on vahva, joten voin hyvin arvioida mm. ruotsin ja englannin tasoa (kuten jo teenkin). Myynti ei tunnu itselleni luonteelta, siksi arvioin myyntiin liittyvät kohdat tasolle 2. Mutta jos olisi pakko myydä, niin kaipa ne myyntitaidotkin karttuisivat. (Toki myyntiäkin voi tehdä eri tavoin, ei välttämättä tarkoita "väkisin tyrkyttämistä ventovieraille..." parhaimmillaan pitkien asiakassuhteiden ylläpitoa ja verkostoitumista.) (16779660)
11. Hyvä organisoimaan ja järjestämään asioita, tilaisuuksia ym. (16779665)
12. Olen toiminut kouluttajana ja olen jo työhaastattelussa sanonut, että voin myös itse kouluttaa esim. yrittäjän ammattitutkinnossa. Olen myös tehnyt näyttöjen arviointia ja sitä voisin tehdä muiden tutkintojen kuin omieni osalta. Osaan käyttää SPSSohjelmaa ja tehdä erilaisia tutkimuksia sekä analysoida niitä. Olen järjestänyt paljon erilaisia tapahtumia ja seminaareja ja olen hyvä tapahtumien tuottamisessa. (16779685)
13. Ulkoinen ja sisäinen laskenta budjetointi palkalaskenta tilinpäätöksen teko (16779671)

Vapaa palaute osaamiskartoituksesta yleensä:

1. Vaikea vastata näihin kysymyksiin ja sen vuoksi vastauksia onkin noin vähän. Työhöni ei liity suurintakaan osaa kysytyistä asioista. Vastasin parhaani mukaan ja jos jotain tarvitsee vielä enemmän niin yritän vastata, mutta tällä hetkellä tämä varmaan riittänee. (16779674)
2. Selkeä ja helppo vastata! Avoimet kysymykset jokaisen "kysymysryhmän" jälkeen ois kivat. Toivottavasti kaikki vastaavat ja saadaan vihdoinkin henkilöstön osaaminen kartoitettua! Kiitos tästä! (16779675)
3. Lomake oli selkeästi suunniteltu koulutuspäälliköiden ja koordinaattoreiden näkökulmasta, mikä on ymmärrettävää. Täytyi kartoituksen omalta osaltani hyvin vapaasti soveltaen ja mietin osaamistatasoani siitä näkökulmasta, millaista osaamista minun työssäni tarvitaan. (16779690)
4. Tarpeellinen tehdä organisaatiossa esim. vuoden välein. (16779662)

5. Kiitos kartoituksesta! Hyvä, että osaamista kartoitetaan. Tätä lomaketta täyttäessäni en ole vielä nähnyt crmjärjestelmää (koulutus on tulossa tällä viikolla), joten jouduin valitsemaan vaihtoehdon: en osaa. (16779688)
6. Toimenkuva koordinaattorin ja koulutuspäällikön välillä on sekava ja menee monesti päällekkäin, joten aina ei kysymyksiin ollut helppo vastata, koska aina ei ole itsellekään selvää kumman toimenkuvaan kyseinen asia kuuluu tai kumpi siitä on ensisijaisesti vastuussa. (16779686)
7. Vaikea! Oma osaaminen vaikea suhteuttaa ja eritellä, kun on tuore työntekijä ja toimenkuva ja osaaminen tuntuu vielä kapeahkolta. (16779692)
8. On outoa, että tässä kyselyssä kysytään talousraporttien tulkintataitoja ja hyödyntämistä työssäni, sillä niitä ei ole koskaan henkilöstön nähtävissä, eikä näin ollen työssä hyödynnettäväksi. MJK:ssa ei laadita talousraportteja tai se on todella alkeellista, puhumattakaan niiden hyödyntämisestä yrityksen hyväksi. (16779678)
9. Pystyn asettumaan opiskelijan asemaan ja auttaa heitä sekä oppimisvaikeuksissa että myös henkilökohtaisissa ongelmissa, jotka ilmenevät koulutuksen yhteydessä. Samoin tulen hyvin toimeen kouluttajien kanssa, olen joustava joskus ehkä liiaksikin. (16779677)
10. Talousosiossa oli parissa kohtaa ikään kuin kaksi asiaa samassa kysymyksessä, ne olisi pitänyt olla erillään. (Esim. tiedän miten kustannukset muodostuvat ja osaan toimia...Kaksi eri asiaa)Talousasiat ovat meillä ihan retuperällä. Varsinkin ryhmiin, joihin on tullut kesken kaiken, ei voi enää itse juurikaan vaikuttaa talouden kannalta. Samoin toimintamallimme kumppanien suhteen on kulurakenteeltaan raskas. Talouden raportteja pyytäessä tulee aina ihmeellisiä lisäselityksiä, että tästä nyt puuttuu vielä se ja sit tulee vielä osa lisää jne. Eli koen, että minulla on talousosaamista, mutta nyt toimin sen mukaan miten minut ohjeistetaan toimimaan. Kartoitus sinällään ok, hyvä että tällainen vihdoinkin tehtiin! (16779685)
11. Inspiroiva! (20993167)