

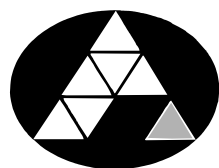
POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologianosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Suvi Rätty

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Vahva osaaminen – vahva tulevaisuus

Opinnäytetyö
Elokuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Elokuu 2012

Teknologiaosaamisen johtamisen koulu-
tutusohjelma YAMK

Karjalankatu 3

80200 JOENSUU

p. (013) 260 6801

Tekijä(t)

Suvi Rätty

Nimeke

Osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Vahva osaaminen – vahva tulevaisuus

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan ammattiopisto tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmat

Tiivistelmä

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Pohjois-Karjalan ammattiopiston tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmille. Organisaatiossa osaamisen kehittäminen tapahtuu strategialähtöisesti. Työssä tutkitaan, minkälainen näkemys on henkilöstöllä osaamiskartoitusprosessista ja koetaanko se hyödylliseksi. Lisäksi tutkittiin millä toimilla uuden oppiminen tapahtuu tehokkaimmin ja miten uuden oppimisen vaikuttavuus nähdään työssä.

Tutkimus suoritettiin laadullisella tutkimusotteella. Määrällisen tutkimuksen kyselymetodia käytettiin tutkittaessa koko henkilöstön mielipidettä tutkimusteemoihin. Teemahaastattelulla täsmennettiin asiaa ja etsittiin tarkentavia vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että osaamiskartoitukset on toteutettu, mutta niistä saatu tieto on jätetty hyödyntämättä. Niiden tekeminen koettiin kuitenkin tärkeäksi. Ammatillisen osaamisen kehittämisessä pidettiin tärkeimpänä ulkoisia koulutuksia niistä saadun tiedon kohdentamisen takia. Uutta tietoa on pystyttävä työssä hyödyntämään, jotta se oikeasti sisäistetään.

Tutkimuksesta saatujen tietojen ja oman pohdinnan perusteella ehdotetaan jatkokehittämisenä laajemman osaamistietojärjestelmän käyttöönottoa. Järjestelmä tukisi laajemman osaamispääoman hyödyntämistä mm. rekrytointiprosesseissa. Keskeisenä kehityskohdeena tutkimuksesta ilmeni, että tiimien tulisi parantaa sisäistä toimintaansa. Koulutusten ja työelämäjaksojen paikkojen valinta pitäisi suorittaa tiimin sisäisten osaamistarpeiden mukaisesti. Lisäämällä keskustelua tiimeillä olisi mahdollisuus tulla itseohjautuviksi työyksiköiksi.

Kieli

suomi

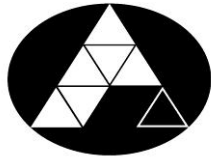
Sivuja 78

Liitteet 2

Liitesivumäärä 6

Asiasanat

osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, itsensä johtaminen



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
August 2012
Degree Programme in Technology
Competence Management
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6801

Author (s)
Suvi Rätty

Title

Development of skills in a expert organization
Strong know-how - a strong future

Commissioned by

North Karelia Vocational College of Technology and Culture training programs

Abstract

This thesis is made in co-operation with the North Karelia Vocational College's Technology and Culture training programs. The aim of this study was to examine the staff's view on the entire knowledge-mapping process: How do employees feel that they learn something new, with what measures learning is considered most successful and how the effectiveness of learning shows in their own work.

The study was conducted by a qualitative research approach, in which the quantitative questionnaire survey method was used to study the whole staff's opinions on survey themes. Theme interviews clarified the matter and were used to find the answers for the research questions.

As a result can be stated that knowledge surveys have been carried out, but the information is left unexploited. Their completion, however, was felt to be important. In professional expertise development external trainings were considered the most important because of their targeting. One must be able to use new information in work in order to be able to really internalize the information.

Based on research data, adaptation of a wider knowledge mapping system is recommended so that the existing know-how can be better utilized and used as a support in the recruiting process. Teams must improve their internal processes to enable a wider range of learning as the education and work-week jobs are selected in accordance to the team's needs. By using more efficient discussion within a team they could develop into self-guided working units.

Language

Finnish

Pages 78

Appendices 2

Pages of Appendic 6

Keywords

knowledge management, knowledge development, knowledge survey, self-management

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	Organisaation taustaa.....	7
1.1.1	Organisaation strategia ja toimintaympäristö	7
1.1.2	Tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmien taustaa.....	11
1.2	Työn tavoitteet, rajaaminen ja ajankohtaisuus	12
1.2	Aikaisempia tutkimuksia	14
2	Osaamisen johtaminen	16
2.1	Kompetenssipohjainen johtaminen	17
2.1.1	Osaamiskartoitukset	19
2.1.2	Henkilöstötietojärjestelmät (HR)	20
2.1.3	Kehityskeskustelut.....	21
2.2	Oman osaamisen johtaminen	22
2.3	Itsensä johtaminen.....	22
2.4	Osaamisen kehittäminen	25
2.4.1	Mentorointi – hiljaisen tiedon siirtäminen	29
2.4.2	Koulutukset.....	30
2.4.3	Työssä oppiminen - työelämäjaksot.....	31
2.4.4	Tiimityöskentely	32
3	Tutkimusmenetelmien teoriaa.....	33
3.1	Laadullinen tutkimus	34
3.1.1	Haastattelu tutkimusmetodina.....	36
3.1.2	Aineiston koko	37
3.1.3	Tulosten analysointi	38
3.2	Määrällinen tutkimus.....	40
4	Tutkimuksen toteutus.....	40
4.1	Ennako-odotukset.....	41
4.2	Kyselytutkimuksen toteuttaminen ja analysointi.....	42
4.3	Teemahaastattelut ja analysointi	43
5	Tutkimuksen tulokset	46
5.1	Osaamiskartoitukset	47
5.1.1	Osaamiskartoitusten toteuttaminen	47
5.1.2	Osaamiskartoituksen perusteella tehtäviä toimenpiteitä	48
5.1.3	Osaamiskartoituksesta nähty todellinen osaaminen	49
5.2	Osaamisen kehittäminen	50
5.2.1	Koulutukset.....	52
5.2.2	Työelämäjaksot.....	53
5.2.3	Tiimityö	55
5.2.4	Mentorointi.....	56
5.3	Miten työntekijät näkevät osaamisen kytkeytyvän organisaation strategiaan?	56
5.4	Työhyvinvointi.....	57
6	Loppupäätelmät	59
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	59
6.2	Tutkimustulosten tarkastelu	61
6.3	Oppimisprosessi	65
6.4	Kehityskohteet ja toimenpide-ehdotukset	66

6.5	Lisätutkimusideoita	68
6.6	Vahva osaaminen – Vahva tulevaisuus	68
	Lähteet.....	70

Liitteet

Liite 1	Kyselytutkimuksen lomake
Liite 2	Kyselytutkimuksen tulokset

1 Johdanto

Työelämän vaatimustasot ovat kasvaneet. Tämä vaatii ammatilliselta koulutukselta isompia panoksia jotta onnistuttaisiin kouluttamaan työelämän vaatimuksiin sopivia nuoria. Ammatillisen koulutuksen murroskauteen on ollut vaikuttamassa Suomessa yleinen heikko taloustilanne, opettajien eläköityminen ja nuorten ikäluokkien pienentyminen. Suurin haaste tulevaisuudessa on, tuleeko ammatillinen koulutus ja koulutusta antavien opettajien osaaminen vastaamaan työelämän vaatimia tarpeita. (Sitra 2002.)

Nykyaikaiset kasvatustenetelmät ovat tehneet nuorista edellisiin sukupolviin verrattuna erilaisia. Nuoret ovat aikaisempaa vaativampia ja tietoisempia omista oikeuksista. Perinteinen opettajamalli on murentumassa. Autoritäärisyyden tilalle on tullut sovittelu ja vuorovaikutuksellisemmassa suhteessa opiskelijoihin oleva opettaja sukupolvi. Opettajien työelämälähtöisen ajattelutavan lisääntyminen tuo mukanaan haasteita. Ne näkyvät aikaisempiin totutuissa työskentelytapojen muutoksessa ja samalla osaamisen kehittämiseksi käytettyjen työkalujen merkityksessä. (Paaso 2012.)

Osaaminen on organisaation henkistä pääomaa, jonka todellinen mittaaminen on vaikeata. Näkymätöntä pääomaa on vaikea resursoida. Organisaatio, joka on herännyt ymmärtämään osaamisen johtamisen tärkeyden, saavuttaa tulevaisuudessa muihin nähden kilpailukykyisemmän aseman. Todellisuudessa organisaation linjaukset yksinään eivät voi osaamista kehittää. Voidaan antaa mahdollisuus kehittämiseen ja käytettäväksi työkaluja. Lopullisen kehitystyön tekee henkilöstö itse. Kehittyminen vaatii oikeanlaista motivaatiota onnistuakseen tarkoituksen mukaisesti. (Viitala 2005, 115).

Osaamisen johtamiseksi organisaatiot suorittavat henkilöstön osaamisesta kartoituksia. Näiden tarkoituksena on havaita ajoissa puuttuvan osaamisen vajaus. Tätä ennen on organisaation määriteltävä, mitä osaamista se tarvitsee. Määrit-

teleminen lähtee strategiasta ja saavutettavissa olevan vision tarkastelusta. Osaamisen strategisella yhteydellä on suuri merkitys organisaation tulevaisuuden toiminnassa (Lehtonen 2002).

Osaamisen johtamisen tärkeyden ymmärtämisen takia opinnäytetyö on saatu toimeksiantona Pohjois-Karjalan tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmilta. Olemassa olevan osaamisen tutkimiseen ja kehittämiseen panostetaan, koska Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän visiona on olla ammatillisen osaamisen mestareita. Tämän vision toteuttamiseksi henkilöstön on oltava oman alansa osaajia. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2011.)

Opinnäytetyön tarkoitus, rajaus ja ajankohtaisuus selviävät tarkemmin alaluvusta 1.2. Toimeksiantajan taustaa, strategiaa ja toimintaympäristöä selvitetään luvussa 1.1 alkaen. Työn viiteteoriaan paneudutaan luvussa 2. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät toiminnot on kirjattu lukuihin 3 ja 4. Tutkimustulokset on luettavissa luvusta 5.

1.1 Organisaation taustaa

Pohjois-Karjalan ammattiopiston perustehtävänä on järjestää omistajakuntiensa puolesta lainsäädännössä säädettyä opetusta. Osallistuminen muihin alueellisiin kehittämistehtäviin on myös mahdollista. Päätehtävänä on kehittää ammatillista osaamista työelämä- ja yksilölähtöisesti Pohjois-Karjalan hyväksi (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2011).

1.1.1 Organisaation strategia ja toimintaympäristö

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on kehittämisasiakirjaan eli strategiaan linjattu ne tavoitteet, joiden tarkoituksena on kertoa keskeiset linjaukset sekä toimintaympäristöön vaikuttavat muutokset. Strategiaan on kirjattu, että henkilöstön osaamistarpeet tullaan kartoittamaan. Kauden aikana veloitetaan jokaista opetustehtävissä olevaa opettajaa ja kouluttajaa käymään työelämäjaksolla tutustumassa oman alansa työtehtäviin. Esimiesten

johtamistaitoja parannetaan. Sisäisesti tapahtuvaa tiedotusta lisätään ja siitä tehdään nykyistä avoimempaa. Kehittämistoimintojen merkityksen tulisi näkyä työkykyä parantavana ja henkilöstön osaamisen laaja-alaisen hyödyntämisenä. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2011.)

Koulutuskuntayhtymä toimii julkisrahoitteisesti. Poliittisesti muotoutunut organisaation hallitus vahvistaa koulutusaloitteita opiskelijamäärät, joiden perusteella jaetaan rahoitus yksiköille. Talouden tulostavoitteiden toteutumista seurataan tarkasti koulutusohjelmakohtaisesti. Rahoituspohjasta lisää myöhemmin tässä luvussa. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2011.)

Koulutuskuntayhtymän strategisen johtamisen välineenä käytetään tuloksellista ja itsearvioinnin viitekehystä. Käytännössä tämä tarkoittaa toiminnallisten tavoitteiden asettamista. Arvioinnissa käytetään tuloksellisuusmittaristoa (BSC¹). Tavoitetasot on asetettu opintoaloittain tai perustutkinnoittain. Tämän vaikutuksesta on yksiköiden toiminnallinen ohjaaminen helpompaa. Vaikuttavuuden ollessa toiminnallista ja taloudellista, mittareina ovat asiakas- ja sidosryhmävaikuttavuus, toiminnan riittävyys, kohdentuvuus ja monipuolisuus. Kustannustehokkuus on taloudellisesti mitattuna tärkeintä, jotta tarvittavat investoinnit pystytään toteuttamaan. Toiminnan vaikuttavuutta testataan koulutuskuntayhtymässä seuraavilla mittareilla (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2011):

- opiskelijoiden työllistyminen
- opiskelijoiden sijoittuminen jatko-opintoihin
- elinkeinoelämän kehittäminen
- aluekehitystyö
- koulutuksen määrälliset tulokset.

Koulutuskuntayhtymän huolenaiheena ovat nyt ja tulevana vuosina johtaja Ilkka Pirskasen (Karjalainen 2012) mukaan opintojensa keskeyttäjät tai määrääjässä valmistuvien opiskelijoiden vähentyminen. Viime vuoden keskeytysaste oli koko

¹ Balanced Scorecard

kuntayhtymätasolla 9,7 %. Tämä on puolitoista prosenttiyksikköä korkeampi maan keskiarvoon nähden. Pirskanen epäilee tämän takana olevan nuorten elämäntilanteeseen vaikuttavat tekijät.

Opintojen läpäisyaste oli viime vuonna 65,1 %, joka on hieman pienempi kuin edellisinä vuosina. Tutkinnosta valmistuneiden työllistyminen heti opintojen jälkeen on noin puolet valmistuneiden määrästä. Pirskanen (Sanomalehti Karjalainen 2012) näkee työllistyneiden määrän laskemisen johtuvan alueen yleisesti heikosta talouden tilasta. Nuorisotyöttömyys on koko maassa suurta. Suomen hallitus on lähtenyt etsimään ratkaisua, jolla tilannetta saataisiin parannettua.

Rahoituspohja perustuu kuntayhtymämalliin. Omistajakunnat maksavat kuntaosuutensa mukaista summaa opetuksen järjestämisestä. Lisänä on valtion rahoittama osuus, joka perustuu vuosittain vahvistettaviin oppilaitoskohtaiseen opiskelijamäärään. Rahan suuruus määräytyy koulutusalaakohtaisesti. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2010.) Kesken lukuvuotta opintonsa keskeyttäneistä valtion rahoittama osuus jää saamatta. Tilanne on sama, jos opiskelija ei saavuta tutkintoaan sille annettuun määräaikaan mennessä. Valtakunnalliset opiskelijamäärien laskentapäivät ovat syyskuussa ja tammikuussa.

Opiskelijoiden valmistumisaste voi olla suorassa vaikutuksessa opettajien ammatillisessa ja toiminnallisessa osaamisessa. Pirskasen (Karjalainen 2012) mietteiden mukaisesti uskon, että nuorten elämäntilanteella ja sen hallinnan osaamisella on merkitystä. Sen vaikuttamisen mittaaminen on vaikeata. Opiskelijoiden elämäntilanteesta saadaan joitakin tuloksia barometrikyselyiden seurauksella, mutta ne ovat suuntaa antavia. Todellisuuden näkemistä niiden pohjalta on vaikea varmuksi sanoa.

Pohjois-Karjalan ammattiopiston tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmat ovat toiminnan vaikuttavuudekseen kirjanneet, että koulutustarjontaa kasvatetaan, osallistutaan aktiivisesti ammattitaitokilpailutoimintaan ja opiskelijoita kannustetaan osallistumaan Saku Stars -kilpailutoimintaan. Työllistymistavoite on vuodelle 2012 asetettu korkeaksi 60,1 prosentiksi. Sen saavuttaminen tulee olemaan

vaikeata talouden tilanteen ollessa epävarma. Tekniikan ja kulttuurin opiskelijamäärät ovat hyvällä tasolla, jolloin valtion rahoituksellinen osuus on turvattu. Keskeyttämisasteen saaminen pienemmäksi ja tutkintojen läpäisyasteen parantaminen tulisi korjaamaan palveluprosessien sujuvuutta ja taloudellisuutta. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2010.)

Strategiassa on otettu huomioon ajanjakson muuttuvat elementit, asiakkaat, markkinat, talous ja työntekijät. Näitä asioita käsitellään strategiassa toimintaympäristönä ja siihen kohdistuvina muutoksina. Toimintaympäristöön tapahtuvia muutoksia voidaan tarkastella erilaisten menetelmien avulla, jolloin asioita tarkistellaan trendien, analyysin, hiljaisten signaalisen ja tunnistamisen näkökulmista. Myös taloudelliset muutosnäköymät kirjataan ylös, varsinkin jos kyseessä on julkisessa rahoituksessa oleva organisaatio. (Rubin 2004).

Samassa yhteydessä kun vaatimustaso kasvaa, nähdään että työelämä tarvitsee vahvempia osaajia. Työntekijöiden taitojen tulisi olla monipuolisempia kuin aikaisemmin. Tämä aiheuttaa ison muutoksen koulutus- ja kehityspalveluihin, niiden kysyntään ja laatuun. Työelämän moni kansallistuminen tuo muutoksia aikaisempiin toimintatapoihin. Asiakkaille tämä aiheuttaa haasteellisia opintoja, joihin pääseminen helpottuu. Opiskelemaan tulleiden opiskelijoiden lähtökohdat ja suhtautuminen opiskeluun voi olla nykyistä poikkeava, jolloin muutoksia opetusjärjestelyihin on tarpeen tehdä nopeallakin aikataululla (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2011.)

Tutkimukset verkko-opintojen lisääntymisestä lisäävät tarvetta kehittää verkko-osaamista. Tietämys verkkopedagogiikasta ja sen tulevaisuuden mahdollisuuksista on hyvä esimerkki, miten koulutuksen kehittämiseen ja monipuolistumiseen on voitu vastata. (Vahtivuori-Hänninen 2009). Verkko-oppimisen lisääntyminen vaarantaa samalla kädenosaamisen tavoitteet, jotka ammatillisessa opiskelussa ovat keskeisenä. Jos opiskelussa on liikaa tietoteknisesti toteutettua teoreettista opiskelua, ei voida kohdentaa osaamista työnantajien tarpeeseen. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2011).

Taloudellisesti tilanne voi muuttua tulevalla strategiakaudella huomattavastikin. Opiskelijamäärien pieneminen ja koulutuspaikkojen supistukset aiheuttavat valtionrahan vähenemistä. Taloudellisuuteen voi vaikuttaa Suomen hallituksen kaavailema kuntauudistus. Jos kuntajaot toteutuvat hallituksen suunnitelmien mukaan, muuttuu kuntayhtymän omistajarakenne ja sen kautta rahoituspohja (Suomen Kuvalehti 2011). Strategiassa on huomioonotettu mahdollisia taloudellisia muutoksia. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2011.)

Toimintaympäristöön vahvasti vaikuttavana on tulevalla strategiakaudella alkava henkilöstön eläköityminen. Asiaa on ennakoitu edellisellä strategiakaudella aloittaen voimakkaat toimet saada ammattitaidollisesti päteviä ihmisiä hankkimaan pedagogista pätevyyttä. Hyvällä ennakkoinnilla ja HR-toiminnalla suoritettu eläkeiän toiveidenkartoitus mahdollistaa hyvissä ajoin asiaan reagoimisen. Henkilöstön rekrytoimisen todetaan olevan iso haaste tälläkin strategia kaudella, joten siihen panostamista jatketaan (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2011).

1.1.2 Tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmien taustaa

Koulutuskuntayhtymän omistavat Pohjois-Karjalan kunnat yhteisomistuksena ja hallinnollinen vastuu on kuntayhtymän hallituksella sekä valtuustolla. Tekniikan ja kulttuurin organisaatio toimii omana itsenäisenä osana Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä. Tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmissa voi opiskella viidellätoista eri linjalla perustutkintoja Nämä sisältävät yhteensä 24 erilaista koulutusohjelmaa. Opiskelijamäärät ovat vuosittain noin 1350 ja henkilökuntaa organisaatio työllistää 180, joista noin 150 on opettajia. (Pohjois-Karjalan ammattiopisto, tekniikka ja kulttuuri 2010.)

Tekniikan ja kulttuurin päävastuullisena henkilönä toimii rehtori, joka hallinnoi koko opetusta. Rehtori vastaa toiminnasta suoraan tekniikan ja kulttuurin johtokunnalle. Johtokunta muodostuu luottamustehtäviin kutsutuista puoluetustaisista henkilöistä. Jokaiselle koulutusyksikölle on nimetty omat koulutusjohtajat,

jotka yhdessä rehtorin ja toimistopäällikön kanssa muodostavat johtotiimin. Johtotiimin alaisuudessa ovat alojen tutkintovastaavat ja opettajat. Alakohtaisten tutkintovastaavien tehtävänä on hallita oman alansa opetusta, seurata opetussuunnitelmien toteutusta ja taloutta oman osastonsa osalta.

Pohjois-Karjalan ammattiopistossa opiskeltavat perustutkinnot rakentuvat opetushallituksen vahvistaman opetussuunnitelman mukaisesti (Opetushallitus 2009). Perustutkintoja ammattiopiston tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmassa on 11 (kuva 1). Jokaiselta alalta valmistutaan alansa ammattilaiseksi ja ammattilaisuutta kuvaa tarkempi tutkintonimike. Esimerkiksi käsi- ja taideteollisuuden koulutusohjelmasta valmistutaan artesaaniksi.

Pohjois-Karjalan ammattiopisto

8
28.10.2011

KULTTUURIALA
Käsi- ja taideteollisuus
Artesaani
Kuvataide
Kuva-artesaani
Viestintä- ja informaatiotieteet
Media-assistentti

TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA
Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka
Ajoneuvoasentaja, Automaalari, Autonkuljettaja, Pienkonekorjaaja, Yhdistelmäajoneuvonkuljettaja, Linja-autonkuljettaja
Arkkitehtuuri ja rakentaminen
Putkiasentaja, Ilmanvaihtoasentaja, Kartoittaja, Maalari, Talonrakentaja, Maanrakennuskoneenkuljettaja

Kone-, metalli- ja energiatekniikka
Automaatioasentaja, Koneenasentaja, Koneistaja, Levyseppähitsaaja, Työvälinevalmistaja

Prosessi-, kemian- ja materiaalitekniikka
Laborantti, Puuseppä, Kivirakentaja

Sähkö- ja automaatiotekniikka
Automaatioasentaja, Sähköasentaja

Tekstiili- ja vaatetustekniikka
Vaatetusompelija

Tieto- ja tietoliikennetekniikka
Elektronikka-asentaja, ICT -asentaja

MUU TEKNIikka JA LIIKENNE
Turvallisuusvalvoja

pkky.fi

Kuva 1. Tekniikan ja kulttuurin koulutusalojen tutkinnot 2011 (Pohjois-Karjalan ammattiopisto 2011).

1.2 Työn tavoitteet, rajaaminen ja ajankohtaisuus

Opinnäytetyössä on tavoitteena selvittää henkilöstön mielipiteitä 2010 suoritettujen osaamiskartoituksen onnistumisesta ja sen tarpeellisuudesta. Osaamisen kehittämiseksi on organisaatiossa käytössä useita

työkaluja. Tässä tutkimuksessa tutkitaan näiden menetelmien toimimista osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittymistä tutkittaessa on tarkoituksena löytää myös uusia ideoita, joiden avulla olemassa olevia toimintoja voidaan hyödyntää paremmin päivittäisissä rutiineissa.

Kuntayhtymän osaamisen kehittämisstrategia sitoo aiheet yhdeksi kokonaisuudeksi. Kehitettävän osaamisen on oltava strategialähtöistä, jotta sillä olisi merkitystä organisaation päätoiminnassa. Työssä selvitetään ymmärretäänkö strategia osana osaamisen kehittämistä. Osaamisen lisäämiseksi käytettyjen toimien tarkoituksena on aina olemassa olevan osaamisen tulevaisuuden turvaaminen. Jokainen kehittymiseen tähtäävä yritys tai organisaatio toivoo osaamispääomansa kasvavan, jotta kilpailukyky säilytetään hyvänä.

Aiheen ajankohtaisuuteen vaikuttavat opetushallituksen ja kuntayhtymän johdon tekemät päätökset. Opetushallitus vahvisti vuonna 2009 uudet ammattillisten perustutkintojen opetussuunnitelmat. Vuoden 2010 elokuusta alkaen ammatilliset tutkinnot on järjestetty uuden opetussuunnitelman mukaisesti (Opetushallitus 2009). Tästä on aiheutunut muutoksia opetukseen ja opetettaviin aineisiin, joiden osaaminen on nyt kartoitettu uuden opetussuunnitelman käyttöönoton jälkeen ensimmäisen kerran.

Työn tekee ajankohtaiseksi myös kuntayhtymän laatukeskeinen ajattelutapa. Kuntayhtymän visiona on kuuluminen valtakunnan parhaisiin koulutuksen antajiin. Tähän päästäkseen on henkilökunnan osaamisen oltava mahdollisimman hyvää. Henkilöstön osaamista mitataan tulokortin mukaisesti, mutta laskennalliset päivät eivät kerro, mitkä kehittämistoimet koetaan eniten osaamista lisäävänä toimenpiteenä.

Osaamisen kehittäminen ja kehityksen jatkuva kasvattaminen on ammattiopistolle tärkeää. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän saama Recognised for Excellence 2010 -tunnustus kuvaa, miten hienosti organisaatiossa on laadullista kehittämistyötä tehty (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2010). Kehittämistä on jatkettava, jotta laadukkuus organisaatiossa saadaan säilytettyä.

Opinnäytetyön rajaaminen aineellisesta ja teoreettisesta näkökulmasta järkeväksi on työn onnistumisen kannalta keskeisintä. Opinnäytetyön aihe on osaamisen johtamisen teoriaan kuuluva. Työtä on rajattu alkuperäisestä tehtävänannon laajuudesta marraskuussa 2011, jolloin siitä poistettiin TUO²-hanke. Rajaus on tehty, jotta työstä ei tulisi liian laaja ja strategisen osaamisen kehittämisen tutkiminen säilyisi työn punaisena lankana. TUO-hankkeelle on perustettu oma projektinsa, jonka puitteissa sitä tutkitaan tarkemmin.

1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Opinnäytetyön teoreettisena pohjana on osaamisen johtaminen. Osaamiskartotukset ja osaamisen kehittäminen ovat molemmat saman teorialinjan alaista tietoutta. Strategisen osaamisen kehittäminen on keino, jolla työyhteisössä saadaan tietoa sisäistettyä ja kilpailuasetelma muihin samaa työtä tekeviin organisaatioihin säilytettyä. Strategisen osaamisen kehittämisellä turvataan olemassa olevaa tietoa ja pyritään saavuttamaan tavoitteeksi asetettu visio.

Osaamisen kehittämisen ja varsinkin strategisesti tärkeän osaamisen kehittäminen on aloitettu systemaattisesti edellisillä strategiakausilla. Ydinosaamisen kehittämiseksi organisaatiossa on käytössä koulutukset, työelämäjaksot, tiimityö ja työnkierto. Näiden vaikuttavuutta osaamisen kehittämiseksi ei kuitenkaan tiedetä tarkemmin. Organisaatiossa osaamisen kehittämiseksi on olemassa mitareista löytyvää tietoa. Tiedetään koulutuspäivien ja työelämäjaksojen lukumäärämuotoista tietoa. Laadullista tutkimusta aiheesta ei ole organisaatiossa suoritettu. Tästä syystä olen työtäni varten etsinyt muutaman aiemmin tehdyn tutkimuksen. Ne ovat pohjustamassa työn teoreettista osuutta ja luomassa pohjaa omalle tutkimukselleni.

Lehtonen (2002) on väitöskirjassaan tutkinut organisaatioiden osaamisen strategista hallintaa. Väitöskirjassaan hän toteaa, että osaamisen strategisuus merkitsee osaamisen tunnistamista ydinosaamisen osalta. Strategian varaan rakennetaan organisaation tulevaisuus. Lehtonen on todennut, että

² Tuettu Uusi Opettajuus

teknologisen osaamisen hallinta on suoraviivaisempaa kuin kulttuuristen alojen osaaminen. Osaamisen tehostamiseksi erilaiset työ- ja organisatoriset järjestelyt toimivat osaamista lisäävänä toimenpiteenä. Tutkimuksessa on saatu selville, että toimintatapojen ja -kulttuurin kehittämisestä olisi hyötyä, kun osaamista halutaan kasvattaa. Oppiminen voisi olla osa työntekoprosessia jolloin strateginen kyvykkyys sekä kilpailukyky saataisiin tehokkaammin säilytettyä. Ajattelen tästä tutkimustuloksesta niin, että ihmisten työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat suuressa roolissa, kun tahdotaan oppimista tapahtuvan. Mukava työyhteisö, viihtyisä työhuone tai koulutustila luo paremmat puitteet oppia uutta. Organisaation kulttuurin on oltava uudistuksia vastaanottava, jotta todellista oppimista saadaan aikaiseksi.

Työhallinnon julkaisema tutkimustulos strategisen työkyvyn kehittämiseksi kertoo, että työelämän kehittyminen on tässä avainasemassa. Työssä jossa kehittymiseen panostetaan, on vaikuttamassa työn kannattavuus ja sen tuottavuuden korkeat lukemat. Tutkimuksessa johtamisen tehokkuus nostettiin korkealle mietittäessä innovaatiojärjestelmällistä kehittämistä, mihin osaamisen kehittymisenkin voidaan laskea. Tämän koetaan olevan tärkeää varsinkin ammatillisessa koulutuksessa, jossa teknologiset vaatimukset työssä onnistumisessa ovat työntekijöille tärkeitä. Taitojen ja tietojen ylläpitämistä ja kehittämistä pidetään strategisen osaamisen kehittymisessä tärkeänä. (Työministeriö 2005.)

Myllys (2010) on julkaissut tutkimusraportin kehittämishankkeesta, jossa on tutkittu asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisen haasteita. Kehittämisorjasta käy ilmi, että osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Se on ymmärrettävä omana prosessina, jossa voidaan henkilökohtaisesta näkökulmasta suuntaviivoittaa jokaisen osaaminen ja mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan. Tästä syystä osaamista on ajateltava resurssina, jonka avulla työtä voidaan tehdä. Jokaisen tulisi miettiä omaa ajallista panostusta, jonka on valmis käyttämään kehittääkseen itseänsä.

Olemassa olevan osaamisen hallintaan ja sen kehittämiskohteiden löytämiseksi on Anttonen (2007) tehnyt pro gradu -työnsä. Hänen tutkimuksestaan selviää, että osaamisrekisterin käyttäminen hyödyttää strategisten linjausten laadintaan.

Se tarkoituksena on toimia työvälineenä tilanteessa, jossa olemassa olevaa osaamista on selvitettävä. Laajemmalla osaamisrekisterillä voidaan hyödyntää olemassa olevaa tietoa rekrytoidessa tai kehittäessä olemassa olevaa osaamista. Osaamista koskevat tiedustelut nähdään hyödyllisenä henkilöstön näkökulmasta, jolloin omaa osaamista voidaan kriittisesti arvioida.

2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen määrittelemiseksi löytyy erilaisia versioita. Viitalan (2005, 38) mukaan osaamisen johtamisella tarkoitetaan systemaattisesti toteutettavaa johtamistyötä, jonka tarkoituksena on organisaation osaamisen ja tulevaisuuden edellyttämien osaamisten turvaaminen. Valtiovarainministeriön (2001) kehitystyöryhmän mietinnän mukaisesti osaamisen johtaminen on ymmärrettävä organisaation vision ja strategian toteuttamisen työkaluna. Osaamisen johtamisen ymmärtämiseksi on olemassa oleva osaaminen selvitettävä, mistä sitä saadaan, miten sitä käytetään tai kehitetään. Osaamiseen liittyvän organisaation sosiaalisen pääoman kehittäminen edellyttää hyvän organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutteisen ilmapiirin luomista. Fyysisten olosuhteiden on tuettava näitä prosesseja. (Valtiovarainministeriö 2001.)

Strategisen osaamisen johtamiseksi on organisaatiossa tiedettävä seuraavat asiat (Helakorpi 2001):

- suunta mihin ollaan menossa ja miksi
- resurssien tarve tavoitteeseen pääsemiseksi (osaamistarve)
- käytettävissä olevat resurssit (osaamiskartoitus)
- mitä resursseja puuttuu (osaamiskuilu)
- puuttuvien resurssien kehittäminen ja hankkiminen (osaamisen kehittäminen ja rekrytointi).

Osaamisen johtaminen mielletään organisaation strategiassa kilpailu- ja toimintakykyä vahvistavaksi toimenpiteeksi (Viitala 2005, 14). Helakorpi (2001) perustelee tätä niin, että kilpailukyvyyn vahvistus on tärkeitä, koska

toimintaympäristö muuttuu ja uudistuu nopeasti. Osaamista on pystyttävä kehittämään johtamalla sitä työssä vaatimien tietojen ja taitojen mukaisesti. Viitala (2007, 170) korostaa, että osaamisen johtaminen sisältää kaikki ne toimet, joilla strategian toteutumiseen edellyttämää osaamista saadaan kehitettyä, vaalittua tai uudistettua. Menestymisen turvaamiseksi on oppimiseen panostettava niillä osaamisaluilla, jotka ovat organisaatiossa ydinosaamista (Viitala 2007, 178).

Osaamisen johtamisesta puhuttaessa taustalla vaikuttavat seuraavat teoreettiset viitekehykset: Kompetenssipohjainen johtaminen, tiedon johtaminen, älykkään pääoman johtaminen ja oppiva organisaatio. Tässä työssä viitekehyksenä on kompetenssipohjainen johtaminen. Viitekehyksen valinnassa painotettiin organisaation ydinosaamiskäsitettä ja henkilöstön kehittämisen kytkeytymistä strategiaan.

2.1 Kompetenssipohjainen johtaminen

Kompetenssilla tarkoitetaan välttämättömiä ja hyödyllisiä elämän taitoja. Yksilön ominaisuudet ja tehtäväkohtaiset taidot ovat osa kompetenssiosaamista. Näiden taitojen avulla on mahdollista selvittää työn asettamista vaatimuksista. Kompetenssia pystytään kehittämään, muuttamaan ja käyttämään. Merkityksellistä kompetenssiosaaminen on vain, kun se liitetään organisaation tavoitteisiin, strategiaan ja työtehtäviin. (Puhakka 2009.)

Osaamisen johtamisessa on ymmärrettävä henkilökohtaisen ja organisaation osaamisen yhteismerkitys. Yksilötason johtamisessa aloitetaan ydinosaamisen tunnistamisesta. Ydinosaamiseksi voidaan mieltää ammatillista tai toiminnallista osaamista. Ammatillisessa osaamisessa tärkeintä on ammatillinen taito, joka kohdistuu siihen työhön, mitä yksilö tekee organisaatiossa. Toiminnallisella osaamisella tarkoitetaan yhteistyö-, pedagogisten- ja esimiestaitojen osaamista (Moisio 2005.)

Ydinosaamisensa määrittelemiseksi tulisi organisaation miettiä, mitä sillä tarkoitetaan. Tämän hetkisen osaamisen ja tulevaisuuden tarpeiden tiedostaminen auttaa selvittämään, millainen osaaminen on organisaatiolle tärkeintä. (Puhakka 2009.) Hätönen (2004, 18–19) määrittelee ydinosaamisen siten, että se on organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, jonka avulla organisaatio menestyy ympäristössään. Sydänmaalakka (2000) kuvailee ydinosaamista niin, että sillä mahdollistetaan kilpailullinen asema muihin nähden.

Ammatillisessa koulutuksessa tarkoitetaan ydinosaamisen määrittelyllä pääsääntöisesti osaamista, joka on yksilön muodollisen pätevyuden (kompetenssin) takia tärkeintä. Ammatillisen osaamisen lisäksi tarvitaan toiminnallista osaamista, johon kuuluvat pedagogiset taidot. Tästä johtuen alansa asiantuntijoiden ydinosaaminen voi olla oppilaitosympäristössä sen mukaista, mikä on hänen työnkuvansa. Ensisijaisesti ydinosaaminen on tiedon, tahdon ja taidon mahdollistava resurssi, joka on välttämätön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

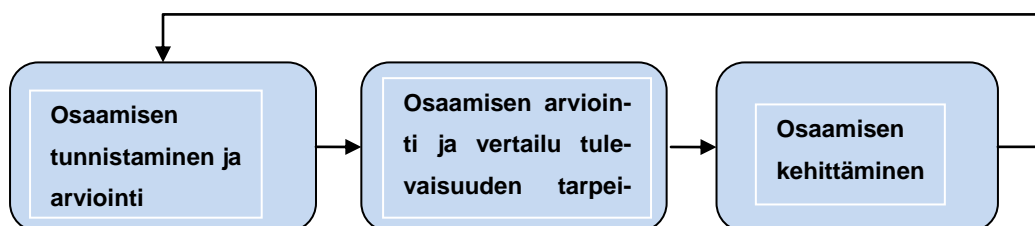
Ydinosaamisen tunnistamisen jälkeen organisaatiossa suoritetaan työnkuvausten kirjaaminen tai olemassa olevien päivittäminen nykytilan vaatimusten mukaisiksi. Viitala (2005, 15) painottaa, että organisaation osaamisvaatimukset tulisi kartoittaa aina yksilö-, ryhmä- ja prosessikohtaisesti, jolloin osaamisesta olisi saatavilla kattavin tieto. Osaamiskartoitukset suoritetaan kartoittamalla osaamisen nykytilaa ja arvioimalla osaamisen tasoa sekä osaamisen lisäämistarpeita. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 94–95.) Osaamisvaatimusten mukaista tietoa pitäisi pystyä vertailemaan kartoittamisen jälkeen kompetenssi-kartoituksista saatuun tietoon mahdollisimman sujuvasti (Viitala 2005, 14). Tiedon kartoittamisen merkityksellisyys katoaa, jos sitä ei voida vertailla työssä tarvittavaan tietoon. Vertailemalla tarvetta ja osaamista, saadaan selville todellinen osaamistarve, jonka kehittämiseksi tulisi töitä tehdä.

2.1.1 Osaamiskartoitukset

Osaamisen johtamisessa nykytiedon olemassaoloa tutkitaan osaamiskartoituksella. Osaamista kartoitetaan, jotta saataisiin selville henkilöstön ammatillisen osaamisen heikkoudet ja vahvuudet. Henkilöstön kehittämissprosesseissa keskitytään työtehtävien tehostamiseen ja muutosten toteuttamiseen. Tähtäimenä on yksilön työkykyisyyden tukeminen toiminnallisella laadun parantamisella sekä luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkiminen. Kehittämiseen kuuluvat kiinteästi osaamisstrategioiden luominen, osaamistarpeiden yksilöistäminen, arviointi, kehittämistarpeiden määrittely ja kehityskeskustelut (Viitala 2005, 254–255).

Osaamisalueiden mukaisen tiedon kartoittamisen jälkeen, suunnitelmallisuus ja keskusteleminen osaamisen nykytilasta sekä tulevaisuuden suuntauksesta, käydään kehityskeskusteluissa. Osaamistarpeiden kartoittamisen ja arvioinnin jälkeen, osaamista on kehitettävä johdonmukaisesti, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. (kuva 2.) Ammattiopiston tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmissa on toiminta- ja taloussuunnitelman (2010) mukaisesti suunniteltu tehtäväksi osaamisen kartoitukset. Näiden pohjalta tulisi laatia henkilökohtainen kehittämissuunnitelma (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2010).

Organisaation osaaminen kuvaamisella voidaan suunnitella yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaisia kehityssuunnitelmia. Kehityssuunnitelman avulla jokainen voi henkilökohtaisesti kehittää osaamistaan sen pohjalta, mikä on yhteisesti katsottuärkevimmäksi. (Hätönen 2004, 9.)



Kuva 2. Osaamisen kehittämisprosessi (Viitala 2007, 181).

2.1.2 Henkilöstötietojärjestelmät (HR)

Osaamiskartoituksen toteutusta varten voidaan ottaa käyttöön selkeä järjestelmä, jota organisaation HR-toimijat ylläpitävät. Järjestelmät mittaavat osaamispääoman olemassaoloa. Otalan (2008) mukaan osaamispääomalla tarkoitetaan ihmisten osaamista ja rakenteita, joilla osaaminen muutetaan tuottavaksi toiminnaksi. Osaamispääoma voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Henkilöpääoma sisältää osaamisen, työnhallinnan ja työkyvyn.
2. Rakennepääoma koostuu johtamisesta, arvoista, organisaatiokulttuurista ja työvälineistä.
3. Suhdepääomaan kuuluu ulkoisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen.

HR -järjestelmällä hallitaan henkilöstön osaamisesta saatua tietoa ilman, että varsinaiseen mittaamiseen kuluisi resursseja. Samalla saadaan tietoa mahdollisista osaamisalueiden puutteellisuuksista, henkilöstön halusta saada muutosta työnkuvaansa sekä eläkkeelle jäämisen aikatauluarviota. Samanaikaisesti järjestelmä mittaa näistä aiheutuneita haittavaikutuksia. Hyvällä järjestelmällä pyritään myös löytämään tiimeihin oikeanlaisia osaajia ja saamaan piilo-osaajien taidot esille. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 120.)

Organisaation HR -järjestelmän valintavaiheessa on sen käyttöä ajateltava aina organisaation tarpeiden mukaisesti. Hyvä järjestelmä sisältää seuraavia ominaisuuksia (Viitala 2005, 255):

- se on sopiva yrityksen kulttuuriin
- kuvataan helposti ymmärrettäväksi
- hyödynnetään monipuolisesti erilaisia kehittämiskeinoja
- huomioidaan organisaation-, ryhmien- ja yksilötason kehittymistä
- on yksinkertainen ja konkreettinen
- nähdään helposti, miten toimihenkilöt, asiantuntijat tai johtotason tekijät vastaavat omasta kehittymisestään
- järjestelmää seurataan ja kehitetään jatkuvasti.

Tietojen kartoittamiseksi voidaan käyttää henkilöstötietojärjestelmiä (HRM). Järjestelmät tuovat tiedon hallintaan sujuvuutta sekä osaamista etsittäessä, että sen kartoitusvaiheessakin. HR -järjestelmät voivat olla selkeä kilpailukyvyyn parantaja, koska osaamisen johtaminen tulee tällöin luontevaksi osaksi liiketoiminnallista ajattelua. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 96.)

2.1.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut kuuluvat oppivan organisaation arkeen. Vähintään vuosittain käydyt keskustelut ovat esimiehen ja alaisen välillä tapahtuva luottamuksellinen keskustelutilanne. Kehityskeskusteluiden käyminen on esimiestyössä välttämättömyyttä, sillä niiden avulla varmistetaan vuorovaikutuksen toimiminen ja toiminnan yhdenmukaisuus. Työntekijän puolelta kehityskeskustelu näyttäytyy vuorovaikutteisena tilanteena, jossa on mahdollisuus kertoa sen hetken käsitteistä, ilmaista omia ideoita työhön ja omaan asemaansa liittyen. (Hätönen 2004, 43.)

Kehityskeskusteluissa etsitään yhteisesti selventävää tietoa seuraavista asioista (Valpola 2000, 27):

- henkilön tehtävät, tehtävien vaatimukset ja laadukkuus
- tehtävistä suoriutumisesta annettu palaute
- henkilökohtaisten tarpeiden kuvaus (oma osaaminen ja sen kehittämisen)
- ryhmän kokonaiskuvan määrittely
- työtehtävien sopiminen ja sitouttaminen niihin
- toiminnan tehokkuutta tukevien toimien etsiminen.

Kehityskeskusteluissa näiden keskustelualueiden sisälle mahtuu tietoa tulevaisuuden suunnittelusta ja tavoitteista, jotka voivat koskea muutakin kuin työtä. Resursoinnin ja osaamisen johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat tärkeä väline, jolla saadaan tietoa ja mahdollistetaan tulevaisuuden suunnittelua (Hätönen 2004, 43). Kehityskeskusteluissa on tarkoituksena keskustella kehitystarpeista ja miettiä, miten kehitystä vaativia osaamisalueita olisi tarkoituksen mukaista täydentää.

2.2 Oman osaamisen johtaminen

Osaamisen kehittämiseksi tärkeinä toimenpiteinä ovat koulutukset, tiimityöskentelyn lisääminen, työssä oppiminen ja mentorointi. Organisaation oppimisessa osaamisen kehittämisen muodot ovat yksilön, tiimin, organisaation ja verkostotason käytössä (Viitala 2007, 172). Kauhanen (2003, 153) ilmaisee, että organisaation oppiminen ei ole sama asia, kuin yksilötason oppiminen. Hän perustelee mielipidettään sillä, että yksilöt pystyvät oppimaan uutta, vaikkei organisaatio oppimisessa uudistuisikaan. Organisaation oppiminen on tavoitteiden saavuttamiseksi tehtyä yksilöiden osaamisten yhteen liittämistä. (kuva 3.) Kokemusperäisenä tietona totean, että organisaatiokulttuurit ja opitut toimintatavat voivat toimia jarruna kehittymiselle niin yksilö, kuin organisaatiotasolla.



Kuva 3. Organisaation oppimisen kiertokulku (Otala 2008).

2.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on osa osaamisen johtamista. Aikaisemmin on ajateltu, että johtajat johtavat ja työntekijät tekevät, mitä käsketään. Tämän hetkinen kulttuuri on suvaitsevampaa ja mahdollistanut ajattelun omilla aivoilla. Johtamisella tarkoitetaan enemmän yhteistoiminnallista johtamista. Itsensä johtamisessa ei johdeta muita, eikä muiden osaamista. Keskipisteenä ovat henkilön omat kyvyt ja ominaisuudet. Itsensä tunteminen ja hallinta sekä omien ominaisuuksien kä-

sittäminen on tärkeitä. Näiden ominaisuuksien avulla pystymme hallitsemaan omaa osaamistamme ja saamme energian suuntautumaan asioihin, joita pidämme tärkeinä. Itsensä johtamisesta on tullut myös osa organisaatiojohtamista. Nykyisin on ymmärretty, miten tärkeitä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat koko organisaation toimintaa ajatellessa.

Kaikki johtaminen lähtee liikkeelle hyvästä ja tehokkaasta itsensä johtamisesta. Työyhteisöissä ei ole enää varsinaisia esimies- tai työntekijä tahoja vaan osaaminen on henkilökohtaisesta osaamisesta lähtöisin olevaa tietoutta. Itseä johtamalla voidaan opetella johtamisen taitoja, mutta voidaan myös hallita itseämme koskevia asioita kuten kehoa, mieltä, tunteita, arvoja ja työtä (Sydänmaanlakka 2004, 201.)

Itsensä johtamiseen kuuluu henkilökohtaisella puolella tietoisuus omista ominaisuuksista. Fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen kokonaisuuden hallintaan on kiinnitettävä huomiota. Tunnistettava on omat heikkoudet ja vahvuudet sekä määriteltävä tavoitteet, joihin tähdätään (Sydänmaanlakka 2004, 201). Ruohotie (1996, 65) on todennut, että henkilökohtaiset tekijät voivat olla vahvana laukaisutekijänä, kun halutaan saada muutosta elämään. Henkilökohtaisten ominaisuuksien tietäminen on tärkeintä. Tietäessään omat heikot ominaisuudet, ne voidaan ottaa huomioon suunnitellussa tavoitteita. Itsensä johtamisessa onnistuessa näenkin, että heikot ominaisuudet on käännetty vahvuudeksi. Onnistuminen voi tapahtua Sydänmaalakan (2004) ajattelumallin mukaisesti, jossa ihminen tiedostaa omat ominaisuutensa ja keskittyy niiden korjaamiseen.

Itseään johtamalla tehokkaasta henkilö voi säästää omia voimavarojaan tai suunnata niitä haluamallaan tavalla. Jokaisella henkilöllä tulisi olla tavoitteena, että itsellä on hyvä olo. Oman elämän onkin muodostuttava tämän periaatteen ympärille. Johtamalla omaa hyvinvointia oikeaan suuntaan toteutetaan hyvä elämä itsellemme (Jantunen 2010, 16). Sydänmaanlakan (2004) näkemyksenä on, että omat ominaisuudet pitää tiedostaa. Tajuamatta heikkouksiaan ihminen

saattaa iskeä päätänsä puuhun useamman kerran, vaikka tietää siitä aiheutuvan kipua. Turha voimien tuhlaaminen asioihin, joihin henkilö ei ole kykenevä, on turhauttavaa, mutta myös aiheuttaa epäonnistumisen tuntemuksen. Epäonnistuminen vie motivaatiota ja uskoa omaan osaamiseensa.

Työyhteisössä hyvinvointiin vaikuttavat kaikkien henkilökohtaiset taidot toimia yhdessä muiden kanssa. Hyvinvoivaan työyhteisöön kuuluu, että ilmapiiri on avoin, luottamus toimii, palautetta osataan antaa ja ottaa vastaan. Lisäksi keskinäiseen kanssakäymiseen annetaan aikaa ja sitä arvostetaan. Esimiehen ja alaisten välisen kanssakäymisen on oltava aktiivista ja molemminpuolista. Näin molemmat osapuolet voivat kehittää omia taitojaan. Esimiehen taidot kehittyvät suoran palautteen ja keskustelun kautta. Alaisen pohtimalla oman toimintansa vaikuttavuutta ja olemalla yleisesti aktiivinen osallistuja kaikkeen, mikä vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Palautetta on osattava antaa, mutta myös ottaa vastaan. Palautteen tarkoituksena on kehittää toimintaa. (Jantunen 2010, 20.)

Organisaatiotasolla henkilöstön itsensä johtamiskyvyt voivat näkyä työyhteisössä siinä, mihin asioihin suunnataan energia ja mikä on menestyksen kannalta oleellisinta. Kenen tai minkä tahon kanssa yhteistyötä kannattaa hyödyntää tai miten omaa osaamista kehitetään. Ammatillisia ominaisuuksia ajatellen itsensä johtamisessa on mietittävä ammatillista älykkyyttä. Tarkoituksena on pärjätä valitsemallaan uralla ja saada elämänsä tasapainoon suhteessa työn ja muun elämän kanssa. Usein ammatillinen älykkyys koostuu ensisijaisesti fyysisistä ominaisuuksista, jotka näkyvät käden taidoissa tai jossakin muussa, mitä työssä tarvitaan. Henkiset ominaisuudet kertovat älykkyydestä ja taidoista löytää ammatillisille asioille järkevä selitys tai merkitys. Sydänmaalakka listaa (2006, 249) muutamia ominaisuuksia, jotka kuuluvat älykkäälle ammattilaiselle:

- pitää työstään, kokee työniloa ja osaa huolehtia omasta työmotivaatiostaan
- tiedostaa työuransa pitkänä prosessina ja rakentaa sitä kärsivällisesti
- on varautunut yllätyksiin; henkilöllä on aina myös ammatillisia varasuunnitelmia
- kokee työnsä kutsumukseksi ja elämäntehtäväksi.

Ammatilliseen älykkyyteen kuuluvat myös jatkuvaan oppimiseen ja uudistumiseen liittyvät pyrkimykset. Itsensä johtamisessa näihin tähdätään sisältä päin tulevalla pohdinnalla. Ensisijaisesti etsitään tietoa, miksi haluamme oppia jotain tai minkä vuoksi uudistuminen olisi tarpeen. Sisäisen tiedostamisvaiheen jälkeen uuden oppiminen voi olla sisäisesti tapahtuvaa syvällistä oppimista tai ulkoisesti tapahtuvaa pinnallista oppimista. Oppiminen voi olla myös näitä molempia, mutta ei yhtäaikaisesti (Sydänmaalakka 2006, 251). Kurtèn (2001, 167) on samaa mieltä kanssani, kun hän toteaa, että ammatillinen osaaminen ei riitä jos haluaa menestyä työelämässä. Pitää pystyä johtamaan omaa osaamistaan oikeaan suuntaan.

Pinnallinen oppiminen on tyypillisintä ihmisille. Elämämme tapahtumia voivat olla työelämän ammatilliset tapahtumat tai vapaa-ajan asiat. Yhteistä näille on, että ne ovat yleensä yllätyksellisiä ja niihin varautuminen etukäteen on vaikeaa. Kun niiden miettiminen etukäteen on mahdotonta, niihin reagoidaan spontaanisti eli tahattomasti. Eikä tapahtuman jälkeen ole tarpeenkaan enää miettiä, miksi reaktiomme oli juuri sellainen. (Sydänmaalakka 2006, 282–283.) Pinnallinen oppimisprosessi on asioiden tiedostamista tahtomattamme. Tapahtuneet asiat painuvat mieleemme ja tarvittaessamme tietoa muistamme sen.

Syvällisellä oppimisella tarkoitetaan, että henkilö osaa tunnistaa tapahtuman ja reaktion välisen tilan olemassa olon. Syvässä oppimisessä tässä tilassa tapahtuu kriittinen miettiminen omiin käsityksiin ja toimintoihin. (Sydänmaalakka 2006, 284.) Ammatilliset vertaavat syvällistä oppimista mm. liikennekäyttäytymiseen. Ihminen tiedostaa vaaratilanteita ja toimii sen mukaisesti. Liikkeet eivät ole refleksejä vaan opittuja toimintoja, joita tarvittaessa toteutetaan.

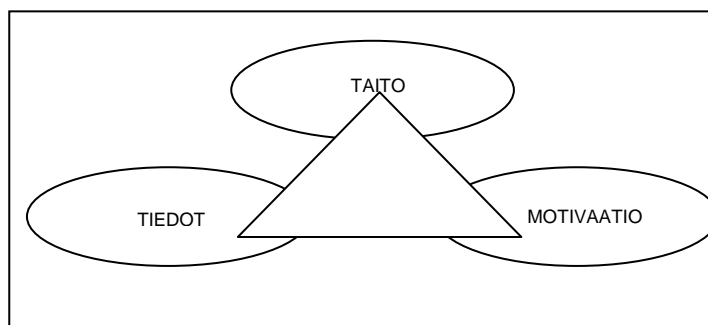
2.4 Osaamisen kehittäminen

Kehittämällä yksilöllistä osaamista voidaan kehittää koko organisaatiota. Yksilön osaamisen merkitys on huomattu nyky-yhteiskunnassa tärkeäksi ominaisuudeksi. Yrityksmaailmassa menestyminen ilman jatkuvaa oppimista on vaikeaa.

Osaamisen kehittämisen myötä on lisääntynyt kilpailukyvykyys, tuloksellisuus, sekä työntekijöiden motivoituneisuus omaan työhönsä. Kehittäessä osaamistansa on tiedostettava informaation, tiedon ja älyn olemassaolo. Informaatio on näistä julkista tietoa, jolla on yleisiä ominaisuuksia esimerkiksi ääntä, lukuja, kuvia tai väittämiä. Tieto on tulosta ajattelutoiminnalle. Ajattelutoiminta käynnistyy mielenkiinnosta asiaan. Äly on mielenkiinnon ja toiminnan yhteistulos. (Ruohotie & Honka 1997, 11.)

Ammattitaidollisen osaamisen kehittämiseksi tarvitaan taitojen, tietojen ja kyvykkyyden kehittymistä. Taitojen omaksuminen on erityisosaamista tai jonkin osaamisen käytännön soveltamista. Tätä taitoa työelämässä tarvitaan paljon. Suomen koulutusrakenne ei anna yksityiskohtaista osaamista juuri työnantajille kohdentuna, vaan koulutus on ammatillisesti yleistävää ja pyrkii kattamaan monet vaihtoehtoiset näkökannat. Pätevyys onkin valmiutta osata jotakin työtä tai ammatin vaativaa tehtävää. Kyvykyys on hiljaisen tiedon hallinnoimista ja kykyä osata käyttää tietoa hyödyksi ammatillisesti. (Viitala 2005, 113.) Helakorpi (2001) mieltää hiljaisen tiedon tiedoksi tärkeäksi tiedoksi. Se pitää sisällensä kokemuseräistä tietoa niihin asioihin joita ihmisiltä löytyy, mutta tietoa ei välttämättä osata ilmaista sanalliseen muotoon. Hiljaista tietoa hallinnoimalla henkilö voi olla ammatillisesti kykenevämpi.

Ammatillisen osaamisen kehittämiseksi tarvitaan taidon, tiedon ja motivaation keskinäisten suhteiden tasapainottamista (kuva 4). Ominaisuuksia on oltava oikeassa suhteessa toisiinsa nähden, jotta oppiminen olisi laadukasta ja se kehittäisi ammattitaidollisia ominaisuuksia.



Kuva 4 Osaamisen sisällölliset ulottuvuudet (Viitala 2005, 115).

Taidon, tiedon ja motivaation lisäksi osaamisen kehittymiseen vaikuttaa asenteet. Ihminen voi asennoitumalla negatiivisesti uuteen asiaan, pilata oppimisprosessin. Asenteet ovat suhteellisen pysyviä ja sisäistyneitä mielentiloja, joiden muuttaminen tai korjaaminen on hidas prosessi. Tahtotilaa kutsutaan myös motivaatioksi. Ihminen on sitä halukkaampi oppimaan uutta, mitä läheisempi asia hänelle on tai miten paljon hän tarvitsee uutta asiaa. Oppiminen on sitä nopeampaa silloin jos ihmisen arvostus oppimiselle kohoaa. (Viitala 2005, 143–144.) Tahtotilana voidaan kuvata myös henkilökohtaista itseluottamusta, joka lisää motivaatiota kasvamaan ammatillisesti. Omien henkilökohtaisten ominaisuuksien tunteminen on apuna itseluottamuksen rakentamisessa (Ruohotie 1996, 65–66).

Motivoitumalla oikein voidaan asenteiden negatiiviset tuntemukset helpommin voittaa ja osaaminen pääsee kehittymään taitoihin ja tietoihin nähden nopeammin. Motivaatio on nopea tuntemus, joka liittyy aina yhteen käsittelyssä olevaan asiaan kerrallaan. (Viitala 2005, 114–115.) Motivaatio ja itsensä johtaminen ovat toisiinsa vaikuttavia toimintoja. Henkilökohtainen tahtotilamme sanelee kuinka voimakkaasti haluamme oppia uutta. Motivaation ollessa korkealla on oppiminen helpon tuntuista ja nopeaa. Heikolla motivaatiolla oppimisprosessi tuntuu pitkältä ja vaikealta.

Osaamisen kehittämistä mallinnetaan pyramidin muotoon (kuva 5). Mallissa kerrokset esittävät erilaisia ammattitaidollisia ominaisuuksia, joita henkilöiltä vaaditaan. Persoonaa lähellä olevat osat on pyramidin pohjalla ja niiden yhtäläisyys itsensä johtamiseen on selkeästi havaittavissa. Huippua kohti edetessä osaamisen vaatimukset lisääntyvät ja ovat tarkentuneet lukijan ammattialaan kohdistuviksi. (Viitala 2005, 116.) Kuvasta 5 nähdään selkeästi, miten itsensä johtaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat ammattialan osaamisen kehittymiseksi. Ammatilliset ominaisuudet ovat pyramidin huipulla. Niiden tarpeellisuus on vähäistä, vaikkakin tarpeellista.



Kuva 5 Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116).

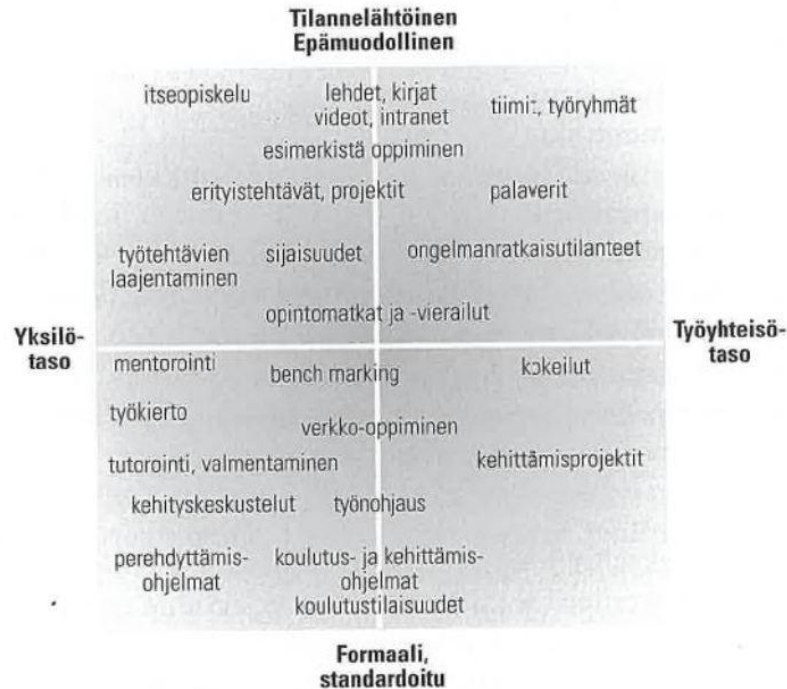
Osaamisen kehittämisessä lähtökohtana on substanssi osaamisen eli ydinosaamisen kehittäminen. Organisaatio on aina ydinosaamisensa varassa punnittaessa kannattavuutta. Siksi sen ajatellaan olevan strategista osaamista, joka vaikuttaa mm. kilpailukykyyn. Asiantuntija organisaatiossa, mihin tutkimus on tehty, nähdään strategisena ydinosaamisena ammatillinen taito. Rinnalla kulkee vahvana toiminnallisena taitona pedagoginen osaaminen.

Osaamista kehittämään tarvitaan konkreettiset keinot, joita on mm. seuraavat (Moilanen 2001, 95):

- sisäiset koulutukset
- ulkoiset koulutukset
- uudet työtehtävät
- toisilta oppiminen (mentorointi)
- kokemusten kautta oppiminen
- itsenäinen oppiminen.

Viitala (2005, 260) on jäsenellyt kehittämismuotoja sen mukaan, että ovatko ne yksilöön kohdistuvia henkilökohtaista osaamista lisääviä vai kollektiivisen osaamistason nostoon tarkoitettuja. Kuvasta 6 nähdään, miten yksilötasolla ja työyhteisötasolle on olemassa erilaisia kehittämistapoja. Kehittämismuodot on

jaettu sen mukaisesti, ovatko ne epämuodollisessa yhteydessä tapahtuvaa kehittämistä, esimerkiksi tiimityötä ja itseopiskelua, vai sidonnaisesti tapahtuvaa esimerkiksi koulutuksia ja työnohjausta.



Kuva 6 Henkilöstön kehittämismuotoja (Viitala 2005, 261)

Oppimisen kehittyminen on henkilökohtaista. Jos jollekin sopii koulutuksien kautta oppiminen, se ei aina ole toiselle henkilölle paras mahdollinen tapa. Henkilökohtaiset oppimistyylit ovat yksillöllisiä. Yhteistä uuden oppimisessa on tahto ja halu kehittyä (Moilanen 2001, 95–96; Viitala 2005, 150.)

2.4.1 Mentorointi – hiljaisen tiedon siirtäminen

Mentoroinniksi kuvataan toimintoa, jolla hiljaista tietoa siirretään sitä tarvitseville henkilöille. Mentori on osaava ja kokenut henkilö, joka usein toimii valmentajana nuoremmille. Mentorina olevaa henkilöä katsotaan ylöspäin ja hänen osaamistaan kunnioitaan. Häntä arvostavat ihmiset oppivat tietoa puoli vahingossa seuraamalla mentorin toimia. Aktori eli oppija tai toimija, on halukas tiedon vastaanottoon. Aktorin aktiivisuus ottaa vastaan valmennusta, palautetta ja kysymyksiä on lähtöisin hänen omasta kehitystahdostaan. (Juusela 2006, 4–5.)

Hiljaista tietoa on mahdollista oppia parhaiten tekemällä. Oppimisen tarpeen ollessa henkilökohtaista on oppijalla mahdollisuus opiskella asiaa omassa tahdissaan. Hiljainen tieto on siksi henkilökohtaista, tilanteeseen tai asiaan kohdistuvaa tietoa. Sitä kutsutaan myös ammatitaidon jakamiseksi ja yhteiseksi oppimiseksi (The Regents of the University of Michigan). Juuselan (2006, 7) julkaisussa mainitaan, että mentoroinnin tavoitteena on välittää kokemuksia eli hiljaista tietoa, edistää työn tavoitteellisuutta, lisätä sietokykyä ja yhteistyötä. Oman oppimiskyvyn kehittäminen asiantuntijatyössä, tunnistaa ja huomioida omia sekä muiden tunteita. Päämääränä mentoroinnissa pitäisi olla kokemusten, näkemysten ja monipuolisen osaamisen välittäminen muille. (Juusela 2006, 7–8.)

2.4.2 Koulutukset

Koulutus sanana kertoo sen olevan toimintaa, jonka tarkoituksena on antaa informaatiota. Tästä johtuen koulutukset nähdään osaamista lisäävänä funktiona. Koulutukset voivat olla sisäisesti tarjottavia, jolloin ne antaa tarkennettua tietoutta valitulle kuulijajoukolle. Näiden tavoitteena voi olla esim. henkilöstön opastaminen uusiin ohjelmistoihin. Ulkoiset koulutukset ovat yleensä ammatillista alaa täydentäviä tai täysin uutta asiaa opettavia. Henkilökohtainen motivaatio osallistua koulutukseen ratkaisee, miten paljon koulutuksesta saadaan tietoa jäämään muistiin. Korkealla motivaatiolla ja henkisellä tiedostamisella koulutuksen tarpeellisuudesta luo edellytyksiä uuden asian omaksumiselle. Vähäinen motivaatio voi näkyä koulutukseen menijästä vastentahtoisuutena. Välttämättä ei edes ymmärretä, miksi asian oppimista pidetään tärkeänä (Moilanen 2001, 146).

Koulutuksessa käynnin jälkeinen aika on kriittistä. Silloin tapahtuu tietojen sisäistämisen vaihe. Motivaation lisäksi koulutuksesta saadun tiedon käytäntöön vieminen on koulutusten onnistumisen kannalta tärkeätä. Kouluksiin osallistujille saadun tiedon soveltamis mahdollisuuksien hahmottaminen on teoreettista tietoa tärkeämpää. Opittujen asioiden käytäntöön vieminen voi olla vaikeaa. Esimiesten tuki ja kiinnostus voi rohkaista opitun asian siirtämistä käytäntöön (Moilanen 2001, 95–97).

Organisaatiossa jokainen koulutus, johon henkilöstö osallistuu, tulisi olla linjassa organisaation kehittämissstrategian ja vision kanssa. Ruohotie (1996, 104) toteaa että ”osaamisen kehittäminen perustuu aina tarpeiden, osaamisaukkojen syvälliseen ymmärtämiseen ja tulevaisuuden uhkien ja mahdollisuuksien oivaltamiseen”. Hätönen (2004, 17) pitää kaikkienkoulutusten oikeutuksena, että opittua asiaa voidaan käyttää koulutuksen jälkeen ammatillisesti hyödyksi. Voidaan panna merille, että koulutus, josta saatua tietoa konkreettisesti ei saada toimimaan, on turha koulutus.

2.4.3 Työssä oppiminen - työelämäjaksot

Työssä oppimisella tarkoitetaan oppimista, jossa uuden asian haltuun ottaminen on tapahtunut ns. muodollisen kouluoppimisen vastakohtana. Uuden oppiminen voi tapahtua oman työn ohessa oppimalla samalla kun tekee työtä. Tälle oppimiselle Järvinen ym. (2000, 98) ovat antaneet nimityksen oheisoppiminen, joka nimenä kuvaa asiaa paremmin.

Työssä oppimisessa oppimista tapahtuu neljän erilaisen joukon kautta:

- yksilöllisesti
- ryhmäytymällä
- organisaatiollisesti
- professionaalisesti

Oppimisen sivutuotteena saatu palaute ja sen aiheuttama oman osaamisen tutkiminen tuottaa kehittävimman oppimistavan ihmiselle. Yksilötasolla oppiminen on henkilökohtaista itsetutkiskelua. Ryhmässä opitaan prosessimaisesti yhteistuumin asiaa miettimällä. Organisaatiollisesti oppimiseen johtavaa palautetta saadaan puolustusmekanismien ja käytänteiden kautta hyödynnettyä. Ammatilliset asenteet ja välilliset tekijät ovat professionaalisessa oppimisessa yhteiskunnallisen merkityksen kanssa päälimmäisenä. (Järvinen;Koivisto ja Poikela 2000, 98–99.)

Työssä oppimista ei koeta näin teoreettisesti. Ennemmin se nähdään kokemusperäisenä oppimisena. Opitaan havainnoimalla toisilta tai opiskelemalla itse sekä luomalla oppimasta asiasta omat kokemukset. Työssä oppisessa ei ole tarkoituksena yksilönä ahertaminen vaan saada itsensä ryhmäytettyä muuhun joukkioon. Ryhmässä oppiminen tuo haasteita yksilöille, koska siinä altistetaan itsemme haasteiden vastaanottoon. Ryhmänä työskennellessä yksilöillä on toistensa tuki takana. Kysymällä muilta ja oppimalla omista sekä muiden virheistä, on oppimisprosesseista saatu uusi tieto opettavampaa. (Moilanen 2001, 147.)

2.4.4 Tiimityöskentely

Tiimityö -käsitteenä on Tilastokeskuksen (2012) mukaan työskentelyä yhdessä pysyvässä ryhmässä tai tiimissä. Siinä on sisäinen tavoitetehtävä sekä mahdollisuus suunnitella työskentelyä itsenäisesti tiimin sisällä. Ryhmäksi tai tiimiksi lasketaan kaikki joukot, jotka koostuvat vähintään kahdesta henkilöstä. Pinchot & Pinchot (1996, 213) kuvaavat tiimityötä enemmän pieniksi ja keskisuuriksi ryhmiksi. Näiden sisällä jäsenet tekevät yhteistyötä keskenään, muodostaen tiimin tai ryhmän. Työryhmässä työskennellessä kokoonnutaan jakamaan työtehtävät ja työskentely tapahtuu yksilöinä. Todelliset tiimit työskentelevät yhdessä ja oppivat samalla uusia asioita. Viitalan (2005, 279) antama mielikuva tiimeistä ja tiimityöskentelystä on varsin yleistävä. Perusteluna esitetään, että tiimit eroavat muista ryhmistä omalla autonomisuudellansa ja kiinteydellänsä. Tiimissä työskentelevät ottavat vastuun yhteisen päämäärän saavuttamisesta ja tekevät työtä sen eteen. Tiimit muodostuvat yksilöistä, joilla jokaisella on erilaisista tietoa ja taitoa tarjottavana muille tiimin jäsenille.

Tiimin toiminnan kannalta päästään parhaimpaan lopputulokseen, mitä tietoisemmin tiimi lähtee kehittämään yhteistä tekemistään. Tiimissä työskentely vaatii jokaiselta tiimin jäseneltä keskittymiskykyä tehtävänä olevaan asiaan, hyvää vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä avoimen tiedonkulun säilyttämistä. Älykkäässä organisaatiossakin työskentelevillä tiimeillä on hyvä olla tiimin ulkopuolinen auktoriteettinen hahmo, jolle tiimin on vastattava tekemisistään.

Tiimin sisäisten jäsenten oppiessa tuntemaan toistensa vahvuudet ja heikkoudet, tulee tiimistä vahvempi ylempää auktoriteettiä vastaan. Ryhmän tuki ja toiminnan yhtenäisyys ovat tässä avuksi. (Pinchot & Pinchot 1996, 221.)

Tiimissä työskentelemisessä uuden oppiminen tapahtuu ryhmänä. Vuorovaikutustilanteissa oppiminen tapahtuu kuuntelemalla ja refleктоimalla kriittisesti kuultua tai opittua asiaa (Ruohotie 1996, 107). Tiimin sisällä tietoa voidaan levittää mentorointiperiaatteella. Tällöin hiljaista tietoa siirretään ryhmässä eteenpäin esimerkiksi työskentelemällä yhdessä. Tiiminä työskennellessä kaikki tiimin jäsenet vastaavat yhdessä tuloksien saavuttamisesta ja uuden oppimisesta. Tiimityöllä uuden oppimista pidetään yleisesti hyvänä, sillä siinä säilyy motivaatio. Pieni sisäinen kilpailu voi lisätä motivaatiota entisestään.

3 Tutkimusmenetelmien teoriaa

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmä. Määrällisen tutkimuksen kyselymetodia käyttäen saadaan tutkimukseen otanta koko henkilöstön näkemyksistä. Laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisemmän tiedon hankinnan tutkittavista teemoista haastatteleamalla henkilöstöä. Kyselytutkimus tulee antamaan tukea teemahaastattelulla tehtävään varsinaiseen tutkimukseen. Tutkimustapojen yhdistäminen tuo tutkimukseen laadukkuutta ja samalla kohotetaan tuloksen luotettavuutta.

Tutkimusmenetelmiä teoriaa kuvataan luvussa 3.1. Laadullisen tutkimuksen teoriaa käydään läpi niiltä osin, mitä tässä tutkimuksessa on käytetty tai mitkä nähdään tarpeelliseksi selvittää lukijalle. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen karkeista eroista ovat tutkimusmenetelmien teoreettiset tutkijat olleet yhtä mieltä. Kuitenkin eroavaisuuksien on ajateltu johtuvan enemmän tutkimustavoista, kuin itse tutkimuksista. Tästä syystä ei määrällistä tutkimusta käydä tarkasti läpi, vaan keskitytään syihin, miksi tutkimustapa valittiin tukemaan laadullista tutkimusta.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus ei ole mihinkään tieteenalaan kuuluva tutkimusmenetelmä vaan sitä kuvataan tutkimustavaksi (Metsämuuronen 2003, 62). Hirsjärvi ym. (1997, 152) toteavat, että laadullinen tutkimus on todellisen elämän kuvaamista. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin miten, miksi ja milloin. Tarkoituksena ei ole todentaa olemassa olevaa jo tunnettua asiaa. Halutaan löytää lisätietoa tai paljastaa aiheesta uutta tutkimukselle olennaista tietoutta.

Laadullisessa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksien valinnat määräävät Alasuutarin (2011, 83) ja Tuomi & Sarajärven (2009, 18) mielestä mitä tietoa katsotaan tutkimuksellisesti tarpeelliseksi analysoida. Samalla aiheeseen liittyvät käsitteistöt selvitetään teoreettisesti jokaisessa tutkimuksessa erikseen. Alasuutari (2011, 83–84) kuitenkin näkee tämän osittaisesti ongelmalliseksi, koska laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksellista käännellä ja väännellä kerättyä aineistoa erisuuntiin sekä katsella tutkittua asiaa eri näkökulmista. Näin aineiston analysointivaiheessa voi teoreettisia näkökulmia tulla tutkimukseen lisää. Tuomi & Sarajärvi (2009, 18–19) näkevät, että tutkimuksessa teorian avulla hahmotellaan käytettävät metodit. Näin tutkimuksesta saadaan hahmotettua kokonaisvaltaisempi kokonaisuus. Tutkijan vapautenani on lisätä tutkimukseen teemoja jos ne tutkimuksellisesti ovat tärkeitä. Kuitenkin lisättävien teemojen on oltava teoreettisesti perusteltuja, jos ne päätetään ottaa mukaan.

Laadullinen tutkimus aloitetaan tutkimusaiheen määrittämisestä. Tutkimusaiheen sisällä tarkennetaan näkökulmat, joissa määritellään tutkimuksen tavoitteet, tehtävät ja ongelmat. Laadullisessa tutkimuksessa teoriasta lähtöisin oleva pohjatieto on tärkeä, jotta voidaan osoittaa tutkimuksen tarpeellisuus ja asema muihin tutkimukseen nähden (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006).

Tutkimuksen teoreettinen pohja koostuu aiheeseen liittyvistä näkökulmista. Tutkimusta tehdessä saadaan teoriasta tausta luodessa haastattelukysymyksiä. Teorian tarkoituksena on toimia analysointivaiheessa aiheen tukena ja saatujen tulosten käsitteellisenä jäsentäjänä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadulliset tutkimukset ovat yleensä hypoteesittomia eli ne eivät ole väittämiä, joihin halutaan perusteltuja vastauksia. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin tutkijalla mahdollisuus tehdä itselleen omia hypoteeseja, joihin hän tutkimusta tehdessä odottaa löytävänsä vastauksen. Tässä opinnäytetyössä ei ole käytetty tutkimushypoteeseja.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi (Metsämuuronen 2003, 167). Havainnointi on tutkimuksen tekemisessä tärkeä alustava työvaihe. Havainnoimalla opimme tuntemaan organisaation kulttuurista taustaa. Se voi kuitenkin aiheuttaa tutkijalle vahvoja ennako-oletuksia tutkittavasta aiheesta, varsinkin jos sivusta seuraamisaika on pitkä. Mielestäni havainnointia tulisi tehdä varoen. Havainnoinnin vaaroista tälle tutkimukselle kerron myöhemmin tässä luvussa, sekä luvuissa 4.1.1 ja 6.1.

Tekstianalyysivaiheessa organisaation käyttämät sisäiset tiedot havainnoidaan ja opitaan sisäistämään. Haastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä tarkasti valikoidulle joukolle. Litterointivaiheessa kirjoitetaan puhtaaksi tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat tai vaihtoehtoisesti kaikki haastatteluista saatu tutkimusaineisto.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista, että tutkija voi kerätä tietoa kaikista keskusteluista, joita hän käy tutkittavan joukon kanssa. Tällöin tutkimus ei ole sidottu tarkkaan rajattuun aineistoon ja se sisältää monia tulkinnan vaiheita (Mäkelä 1990, 46). Tutkijan on oltava lähdekriittinen. Kahvipöytäkeskusteluissa henkilöstö on haastattelutapahtumia innokkaampi ottamaan kantaa tutkijan esittämiin kysymyksiin. Kannanotot eivät välttämättä ole harkittuja, jolloin niistä saatu tieto voi olla epäolennaista.

Opinnäytetyön tekijänä olen sitä mieltä, että laadullista tutkimusta tehdessä on pystyttävä eettisesti hyväksyttävään työskentelyyn. Varsinkin kuuluessani osana organisaatioon on pyrkimyksenäni säilyttää luottamukselliset välit työyhteisön kanssa. Eettisesti katson vääräksi, että kaikki kuulopuheiset kahvipöytäkeskustelut kirjaisin tutkimuspäiväkirjan muotoiseksi ja käyttäisin niitä tutkimuksen analysointivaiheessa hyödykseni. Hyvien eettisten tapojen mukaisesti tutkittavaa ryhmää on informoitava, jos tutkija aikoo käyttää kuulemaansa tietoa hyödyksi tutkimustuloksia tehdessään.

3.1.1 Haastattelu tutkimusmetodina

Tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen tutkimusmetodina haastattelua. Haastattelu voi olla yksilö-, ryhmä- tai lomakehaastattelu. Haastattelun tarkoituksena on saada tutkittavaan aiheeseen syvällisempää tietoa, jota ei saada määrällisellä kyselyllä.

Haastattelu on aina haastattelijan johdolla tapahtuva luottamuksellinen keskustelu. Sen etukäteis suunnittelu on pakollista, vaikkakaan aina ei tarkkoja kysymyksiä tehdäkään. Haastattelussa haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutus toisiinsa nähden on tärkeää haastatteluiden onnistumisen kannalta. Haastattelutilanteessa keskustelu perustuu täydelliseen luottamukseen haastattelijan ja haastateltavan välillä. Luottamuksettomuus näkyy tutkimuksen laihuutena eli todellista tutkimuksellista tietoa haastateltavista ei saada. (Metsämuuronen 2003, 186–187; Hirsjärvi & Hurme 1995, 24–26.)

Tässä työssä on käytetty tutkimusaineiston keräämiseksi teemahaastattelua. Sitä käytetään, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita tai jos aihealue on arka (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35). Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja tutkittavaan aiheeseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelu on nimensä mukaisesti teemoihin perustuva tutkimusmuoto. Valittujen teemojen mukaisen haastattelun lisäksi tärkeitä on etukäteistutkimus aiheeseen liittyvistä asioista. Haastattelua

suunnitellessa on luotu teemoihin perustuen muutama pääkysymys, jotka voivat toimia tutkimuskysymyksinä. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tutkimuskysymyksiin vastauksia. Tarkkoja haastattelukysymyksiä ei ole tarpeellista tehdä, jos haastattelija osaa tutkimusaiheensa hyvin. Tällöin haastattelu etenee haastattelijan ja haastateltavan käymän keskustelun vuoropuheluna. Haastateltavan antamiin vastauksiin voidaan tarvittaessa tehdä lisäkysymyksiä. Haastattelijan tutkimusotteen on oltava haastattelutilanteessa neutraali. Haastateltavalleen on annettava aikaa ajatella asiaa ennen vastaamistaan. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 39–41; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–75; Hirsjärvi ym. 1997, 193–195.)

3.1.2 Aineiston koko

Tutkimusten aineistokokoa ei ole määritelty tarkasti. Tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja saatuja tietoja. Taustatutkimuksella selvitetään tutkittavan aiheen taustaa. Tarkoituksen mukaista ei ole haastatella isoa osaa tutkittavaan aiheeseen liittyviä ihmisiä, vaan valikoida joukosta henkilöitä, joilla voisi olla tutkimukselle arvokasta kerrottavaa. Tästä syystä laadullista tutkimusta tehdessä tutkimukseen osallistuvat henkilöt valitaan tarkasti etukäteen. (Hirsjärvi ym. 1997, 170.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin hitaus tuo Mäkelän (1990, 53) mukaan aineistonmäärälle rajoituksia. Hänen mielestään tutkittavien määrä on sopiva silloin, kun tutkija ei perusta tulkintojaan sattumanvaraisille tiedoille tai omille oletuksilleen. Tämän tutkimuksen aineiston koon määrän olen perustanut Hirsjärvi ym. (1997, 171) mukaiseen tietouteen. Heidän näkemyksensä on, että aineiston koko on silloin riittävä, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. Samalla linjalla on Tuomi & Sarajärvi (2009, 87), he puhuvat aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Saturaation voidaan todeta tapahtuneen aineistolle, kun tulokset pystytään yleistää eli aineisto alkaa toistaa itseään.

Jokainen tutkimus on omanlaisensa, eikä aineiston määrää tämän takia voida etukäteen määritellä. Ennakkotiedoista ja alustavan taustatutkimuksen mukaan voidaan muodostaa ennakkokäsitys haastateltavan joukon tarpeesta. Haastattelukokoon voi vaikuttaa ottamalla homogeenisen joukon haastateltavia, sillä jos joukko on heterogeeninen, on haastateltavien määrä luonnollisesti suurempi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 90).

3.1.3 Tulosten analysointi

Tulosten analysointi aloitetaan tietojen tarkistamisesta. Tarkistamisessa käydään läpi, onko tutkimusaineistossa virheitä tai löytyykö tarvetta täydentää saatuja vastauksia. Varsinainen sisältöanalyysi aloitetaan vasta, kun koko aineisto on kasassa.

Tärkeätä on tallentaa käydyt haastattelukeskustelut myöhempää kuuntelua tai litterointia varten. Aineiston analysointi alkaa haastatteluvaiheessa, jolloin tarkentamalla saamaansa tietoa haastattelija voi löytää tärkeää tutkimusaineistoa. Tästä syystä on huomattu, että tutkija, joka voi haastattelut tekee, on ainoa, joka voi lopullisen tutkimusanalysoinnin suorittaa. (Grönfors 1985, 145.) Omiin kokemuksiini pohjautuen tämä tieto ei pidä paikkansa. Hyvän litteroinnin avulla tuloksia voi analysoida muutkin tahot, kuin varsinaiset haastattelijat. Tutkimuksen analysointi on kuitenkin helpompaa jos sen suorittaa haastattelija.

Tulosten analysointia varten haastattelutapahtumat tallennetaan mekaanisella nauhurilla tai tietoteknisellä tallennusohjelmalla. Tallentaminen auttaa tutkijaa analysointivaiheessa, jolloin joudutaan palaamaan takaisin kuuntelemaan, mitä haastateltava on sanonut. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelunauhojen kirjoittamista paperille, joko sanatarkasti tai teema-alueittain (Hirsjärvi ym. 1997, 210). Litteroinnin tarkkuudesta ei ole esitetty kirjallisuudessa tarkkoja vaatimuksia. Tutkija voi itse vaikuttaa litteroinnin määrään. Litterointia tehdessä on tutkijan oltava tietoinen, mitä hän haastatteluista etsii ja mitä tietoa hän vähintään tarvitsee.

Tuomi & Sarajärvi (2009, 95) korostaa, että sisältöanalyysia tehdessä on tarkoituksena saada tulokseksi tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tutkimuksen lopputuloksen on oltava aineistolähtöistä tietoutta, vaikka analysointia aloitettaisiin tutkimuskohtaisesta teoreettisesta tietoisuudesta. Sisältöanalyysivaiheessa tutkimuksesta voi selvittää asioita, joita ei etukäteen odotettu. Tutkijan vastuulle jää ottaako hän tutkimukseensa saadun tiedon huomioon.

Varsinaisella aineiston analysoinnilla tarkoitetaan tutkimusaineiston lajitteleminen tutkimuksen teemojen tai tutkimuskysymysten mukaisesti. Jaottelun jälkeen tutkimusaineisto kerätään takaisin yhdeksi kokonaisuudeksi. Saatu tieto kirjoitetaan auki tekstiksi, joko kertomusmuotoiseksi tai kuvalliseksi. Tutkijan kirjoittaessa tutkimuksesta analyysiaan, tulee hänen perustella tietojen todellisuutta lainaamalla haastateltavia (Apo 1990, 66). Mielestäni haastateltavilta tulevat lainaukset ovat osoitus lukijalle siitä, että tutkimus on todellisuudessa tehty. Näistä lainauksista haastatteluun osallistuneet henkilöt voivat löytää omia lainauksia ja vakuuttua, että heidän sanomaansa on kuunneltu.

Aineistoa lajitellessa tutkimuskysymysten tai teemojen mukaisiin osioihin on hyvä kirjoittaa, mistä haastattelusta kyseinen teksti on peräisin. Tämä helpottaa myöhemmän vaiheen tutkimustuloksen tarkistamisvaihetta. Analysointivaiheen lopputuotoksena saatuun kirjalliseen raporttiin tehdään aineistomerkinnot (Grönfors 1985, 157). Merkitsemistapoina voidaan käyttää lainatun tekstin yhteydessä T- tai E-merkintää. Ensimmäinen merkintä kertoo kyseessä olevan työntekijän ja jälkimmäinen on esimies. Jos sukupuolella on tutkimusvastauksiin merkitystä, on sen hyvä näkyä tutkimusraportissa tekstilainauksen yhteydessä. Jos tutkimus tehdään vain homogeeniselle joukolle, joiden tutkimusasemalla ei ole merkitystä, voidaan merkinnot jättää kirjoittamatta.

Analysointivaiheessa tulee huomata, ettei vastaamassa olleiden henkilöllisyys paljastu tutkimustuloksen lukijalle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141). Tämän vuoksi joissakin tapauksissa voi olla hyväksi, että tutkija sekoittaa tarkoituksellisesti haastateltavien numeraalista järjestystä. Haastateltavien henkilöllisyydellä ei saa olla vaikutusta tutkimustulokseen.

3.2 Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimus antaa pääsääntöisesti numeraalista tietoa tutkittavasta asiasta. Se vastaa kysymyksiin mikä, missä, kuinka paljon jne. Sille keskeistä on aiempien teorioiden esittäminen ja hypoteesien avulla tutkiminen (Hirsjärvi ym. 1997, 131). Määrällinen tutkimus on kyselytutkimuksella toteutettu tiedustelu tutkittavaan asiaan.

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään otantaa. Ensimmäiseksi on hahmoteltava perusjoukko. Joukon ollessa kohtuullisen kokoinen voi otannan suorittaa koko perusjoukolle. Määrälliselle tutkimukselle on luontaista, ettei kaikki vastanneista tule tutkimukseen vastaamaan, jolloin otanta jää kohtuullisen kokoiseksi.

Tämän tutkimuksen ollessa määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmä määrällinen tutkimus tukee laadullista tutkimusta. Kyselytutkimuksella suoritettavaan tutkimukseen luodaan vähän todellisia odotuksia. Sen tarkoituksena on olla taustatukena ja mahdollisesti varmennuksena laadulliselle tutkimuksen tulokselle. Kyselytutkimuksen haittana on se, ettei se kerro vastaajien todellisista mielipiteistä totuutta. Vastanneiden vastauksia ei voida toisaalta kontrolloida mitenkään. Kyselytutkimuksessa on mahdollista antaa vapaansanan kommentointi mahdollisuus. Hyvin harvoin näitä kommentteja tulee, tai niillä ei ole tutkimuksellisesti suurta merkitystä. (Hirsjärvi ym. 1997, 184.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa on tärkeitä löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset toimivat työssä teemoja selkiyttävinä ja tarkentavat tutkittavaa asiaa. Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen kyselytutkimuksen tarkoituksena oli löytää suuntaa antavaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Määrällisestä ja laadullisesta tutkimuksista voi löytyä toisiaan yhdistäviä tekijöitä. Tutkimuksellisesti tämä ei ole välttämätöntä.

Tehtävänannossa on annettu strategisesti tärkeät asiat tutkimuksen teemoiksi: osaamiskartoitukset, osaamisen kehittäminen ja strategia. Teemojen alle on valittu tarkentavia tutkimuskysymyksiä. Seuraaviin kysymyksiin etsitään vastauksia haastattelututkimuksella:

Osaamiskartoitus

- Miten osaamiskartoitus on toteutettu?
- Minkälaisia toimenpiteitä osaamiskartoituksen perusteella voidaan tehdä?
- Voidaanko osaamiskartoituksesta nähdä todellinen osaaminen?

Osaamisen kehittäminen

- Millä tavoin osaamista on saatu kehitettyä?
- Mikä on kehitystoimenpiteiden vaikuttavuus?
- Miten esimiestaso tukee alaisten kehittymistä?

Strateginen osaaminen

- Miten työntekijät näkevät osaamisen kytkeytyvän organisaation strategiaan?

4.1 Ennako-odotukset

Ennako-odotukset listaamalla pyritään poistamaan niiden vaikuttavuutta itse tutkimukseen. Tutkijan ennako-odotukset tutkittavasta aiheesta eivät saa vaikuttaa tutkimuksessa tehtävään haastatteluun, analysointiin tai lopputulokseen. Metsämuuronen (2003, 190) kuvaakin, että tutkijan tulee tarkastella tutkittavaa kohdetta objektiivisesti tarkkailemalla. Tällöin tutkijan ennako-oletukset eivät ole niin suuressa roolissa tutkimustuloksia analysoidessa.

Ennako-odotukseni tutkimukselle on, että henkilöstö mieltää strategisestikin suuresti tuetut työelämäviikot osaamista eniten kehittävimiksi toiminnoiksi. Tämä vahvistaa omaa olettamustani, onhan menossa jo toinen strategiakausi. Näen myös, että oma osaamistasoni voisi kehittyä työelämäviikon aikana enemmän kuin koulutuksilla.

Osaamiskartoitusten osalta luulen, että henkilöstö on kokenut ne mielekkäiksi. Koko prosessi on uusi ja organisaatiossa ollaan opettelemassa sen käyttämistä. Toivon, että niistä saatujen tietojen avulla olisi pystytty järjestelemään lukuvuoden opetusta niin, että jokaisessa opetusaineessa olisi opettamassa mahdollisimman osaava opettaja.

Strategialähtöisestä näkökulmasta ajatellen en näe uskottavana, että henkilöstö ymmärtää osaamisen kehittämisen kokonaisvaltaisena strategisena toimena. Odotan, että strategia tunnetaan, vaikka uusi strategiakausi onkin vasta alkanut. Kuitenkin näiden asioiden yhteen liittyminen ja strategian ymmärtäminen siten osaamisen kehittämisessä jää todennäköisesti vaillinaiseksi.

4.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen ja analysointi

Laadullisella tutkimuksella toteutettavan tutkimuksen taustan tueksi suoritettiin määrällisen tutkimusmuodon kyselytutkimus. Osallistuminen kyselytutkimukseen oli mahdollistettu koko opetushenkilöstölle tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmissa. Kyselytutkimuksella haetaan tarkentavaa tietoa tutkimusongelmiksi nimettyihin pääteemoihin. Tutkimuskysely ei itsessään tuo tietoa, vaan se toimii ohjaavana tietona haastatteluita varten (Alasuutari 2011, 33).

Henkilöstölle lähtevä kyselylomake (liite 1) hyväksyttiin johtotiimissä 9.1.2012. Kyselylomake toimitettiin koulutusjohtajien toimesta osastojen tutkintovastaaville ja tästä eteenpäin opettajille. Kyselylle vastaamisaikaa annettiin kaksi viikkoa.

Kyselyn palautti 150:stä 60 henkilöä. Näistä neljä saapui myöhässä. Vastausprosentin alhaisuuteen ei syytä tiedetä. Tutkimuslomakkeeseen vastaaminen annettiin kaikille tekniikan ja kulttuurin opettajille, myös määräaikaisille. Henkilöstö on saanut omalle alalleen ammatillisen koulutuksen ja opettajan pedagogiset opinnot. He ovat päteviä toimimaan ammatillisessa oppilaitoksessa opettajana (Opettajien ammattijärjestö OAJ 2010). Henkilöstön ikärakenne tai koulutuksellinen tausta ei ole tutkinnallisesti tärkeää tietoa. Sitä ei kysytty kyselylomakkeessa.

Tulokset on koottu Microsoft Excel – ohjelmaan. Analysoinnissa kiinnitettiin huomiota merkitsevimpien vastausnumeroiden eli 3 ja 4 antamiin tietoihin. Saaduista tuloksista on muodostettu kaaviot, joiden avulla tulosten tulkinta on lukijalle helpompaa. Kyselytutkimuksen vastausmäärien tiedot on julkaistu kokonaisuudessa Liite 2:ssa.

Kyselytutkimuksen analysointiin ei käytetty paljon aikaa. Tutkimuksesta saatua tietoa oli tarkoituksena käyttää tukemaan haastatteluita. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista nähdä, onko kokonaisotanta linjassaan haastatteluista saadun tiedon kanssa, vai löytyykö tuloksista eroavaisuuksia.

4.3 Teemahaastattelut ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen teemahaastattelu on valittu työn tutkimusmetodiksi. Sille on tyypillistä, että ennen haastattelua luodut suosituskysymykset ja kysymysalue tulee olla pääpiirteittäin määriteltyjä. Haastattelijalle teemahaastatteluiden analysointityö ja saadun tiedon määrä on määrällisesti suurta. Haastateltavien määrä pysyy kuitenkin pienenä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36–38.)

Ammattiopiston henkilökunnasta haastateltiin henkilöstöä eri opetusyksiköistä. Haastateltavien työuran pituus ja asema organisaatiossa voi vaikuttaa haastattelun tulokseen. Tästä syystä haastateltavat pyrittiin valitsemaan sen mukaisesti, että heidän ikäjakaumansa olisi lähellä ammattiopistossa työskentelevien keski-ikää. Haastatteluun kutsuttiin tasaisesti esimies asemassa olevia ja työntekijöitä.

Teemahaastatteluja varten luotiin haastattelurunko. Haastattelurunko auttoi sujumaan haastattelua halutun kaavan mukaan. Haastateltavalla oli mahdollisuus muuttaa haastattelun kulkua omilla vastauksillaan. Haastattelurunko muodostui seuraavista kysymyksistä:

Osaamisen kehittäminen

- Millä tavalla osaamistasi on kehitetty?
- Miten koet kehittymisen tapahtuneen? Anna esimerkki?
- Minkä koet itsellesi parhaimpana uuden oppimisen muotona?
- Tuetaanko sinua oppimaan uutta? Kuka tukee ja miten?
- Voidaanko opeteltuja asioita viedä käytäntöön ja omaan työhön?

Osaamiskartoitukset

- Kerro osaamiskartoitusprosessista?
- Miten osaamiskartoituksen tekeminen on vaikuttanut omaan työhön?
- Osaamiskartoituksen luotettavuus?
- Miten prosessia pitäisi kehittää tai muuttaa vai onko se toimiva?

Strategia

- Miten strategia näkyy työssäsi?
- Vaikutukset sinulle?
- Miten osaamisesi ja strategia kytkeytyy toisiinsa?
- Arvostetaanko sinua työntekijänä ja miten se näkyy?

Ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista, toteutettiin kaksi koehaastattelutilannetta. Ensimmäisen koehaastattelun tarkoituksena oli hahmotella haastattelukysymysten järjestyksen toimivuutta ja harjoitella itse haastattelu tilannetta. Toinen koehaastattelu suoritettiin varmistamaan tehtyjen muutosten vaikutusta.

Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2012. Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa. Pari haastateltavaa oli satunnaisotantoja. Yhteensä haastateltavia valittiin 15, joista 9 suostui haastatteluun. Kiirettä pidetään haastattelututkimuksissa yleisimpänä kieltäytymisen syynä (Hirsjärvi & Hurme 1995, 73). Kutsu haastatteluun osallistumisesta lähetettiin sähköpostitse.

Haastattelutapahtumat järjestettiin koulutuskuntayhtymän tiloissa. Jokainen haastateltava suostui haastattelun nauhoittamiseen. Tämä toteutettiin Microsoftin mikrofoni - ohjelmistolla. Haastattelujen yhteydessä ei kiinnitetty huomiota haastateltavien ulkoiisiin eleisiin tai äänenpainoihin. Näiden huomioiminen ei

tutkimusongelman näkökulmasta olisi tuonut merkittävää lisätietoa. Haastattelutapahtumassa ei välteltiin muistiinpanoja tekemistä paperille. Yhdessä haastattelussa mukana oli opiskelijakollega.

Haastattelutilanne pyrittiin järjestämään mahdollisimman rauhalliseksi. Olosuhteiden erilaisuuksien takia jokainen haastattelutilanne oli erilainen. Haastattelutilanteen luonnollisuuteen vaikutti selvästi haastattelijan ja haastateltavan aikaisempi tunteminen. Henkilöt, jotka tunsivat haastattelijan entuudestaan, olivat haastattelutilanteessa selvästi rennompia ja sujuvasanaisia. Osa haastateltavista oli lyhytsanaisia ja heiltä oli kysyttävä tarkentavia kysymyksiä.

Haastatteluissa oli päämääränä selvittää, mitä haastateltava ajattelevat, tuntevat tai uskovat asioista, joita heiltä kysyttiin (Hirsjärvi ym. 1997, 201). Haastattelutilanteessa haastateltavalle annettiin aikaa miettiä vastauksia. Esitettävät kysymykset eivät olleet johdattelevia. Selventävien kysymysten esittäminen oli tarpeellista, jos vastaus kaipasi tarkennusta tai vastaus oli selkeästi puutteellinen kysymykseen nähden. Luodusta haastattelurungosta poikkeaminen on haastattelututkimukselle normaalia. Tapahtuman on tarkoitus edetä haastateltavan ehdoilla, kuitenkin niin, että tarvittaviin tutkimusongelmiin löytyisi haastattelusta selkeät vastaukset.

Haastatteluiden kesto vaihteli 25 - 70 minuuttiin. Jokaisen haastattelun alussa käytiin vapaamuotoinen keskustelu työsuhteesta, sen kestosta ja haastateltavan koulutuspohjasta. Haastattelijana kerroin pohjustuksen tutkimukseeni ja oman koulutuspohjani. Tämän keskustelun tarkoituksena oli rentouttaa haastateltavaa ja luoda haastateltavaan luottamuksellista suhdetta.

Tutkimuksessa kylläntymisaste saavutettiin seitsemännen haastattelun jälkeen. Viimeinen kahdeksas haastattelu suoritettiin, koska se oli etukäteen sovitettu toteutettavaksi. Kahdeksas haastattelu vahvisti aikaisempien haastateltavien näkemyksiä tutkimusaiheista. Yhdeksäs haastattelu peruuntui yhteisestä sopimuksesta.

Tutkimuksen analysointivaihe käynnistetään mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Tämä varmistaa tutkimustulosten tuoreuden ja pitää ne toisiinsa nähden vertailukelpoisena. Käytännössä tutkija aloittaa analysoinnin haastatteluja tehdessään. Kuunnellessaan haastateltavien vastauksia hän pystyy rakentamaan itselleen mielikuvaa, mihin suuntaan tutkimus etenee.

Tutkimuksen litterointi pidettiin kevyenä. Jatkoanalysoinnin takia nauhat purettiin tekstiksi, sitä mukaa, mitä haastateltava sanoi. Kirjoittaessa poistettiin kuitenkin kaikki henkilöityvät asiat tai tutkimuksen kannalta epäolennaiset. Litterointivaiheessa säilytettiin tiedossa haastateltavien asema organisaatiossa ja heille annettiin juokseva numero. Tämän vaiheen jälkeen ei tutkijalla ole enää tietoa miten haastateltavat kysymyksiin vastasivat, jolloin tutkimuksen eettisyys on turvattu. Litterointi suoritettiin haastattelupäivänä. Litteroituja sivuja kertyi noin 90.

Tutkimuksen analysointivaiheessa litteroidut tekstit lajiteltiin tutkimusteemojen alle. Saaduista haastattelutuloksista etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiksi muotoiltuihin tutkittaviin asioihin. Tässä vaiheessa voidaan nähdä, onko tutkimusaineisto riittävä. Jos analysointivaiheessa ilmenee puutteita tai tarvittaisiin tarkennuksia tutkimuskysymyksiin, tulisi se tarkennukset selvittää tässä vaiheessa. Tarkentavia kysymyksiä ei tarvittu, jolloin analysointivaihe voitiin suorittaa loppuun.

5 Tutkimuksen tulokset

Laadullisella menetelmällä suoritettussa tutkimuksessa tutkittiin osaamiskartotusprosessia ja osaamisen kehittämiseksi käytettyjen toimintojen tehokkuutta. Strategian näkeminen sitovana toimintona osaamisen kehittämisessä oli tutkimuksen lähtökohtana. Alla eritellään tutkimuksesta saatuja tuloksia vastaten alunperäisiin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman tyhjentävästi.

Osaamiskartoitusten osalta on tuloksissa eritelty jokainen tutkimuskysymys omaksi aihealueeksi. Tutkimushaastatteluissa tämä osio oli selkeästi irrallaan osaamisen kehittämisestä. Haastateltavat eivät nähneet sitä suoraan osaamisen kehittämiseensä liittyvänä asiana. Osaamisen kehittämiseen liittyvät tutkimuskysymykset on otettu isona joukkona tuloksissa huomioon. Tässä osiossa ei ollut järkevää eritellä tutkimustuloksien syitä erikseen, vaan vastata aihealueeseen kokonaisuutena. **Raportissani kursivoidut kohdat ovat vastauksia tutkimuskysymyksiin.**

Haastatteluiden jälkeen alkaneessa analysointivaiheessa esille tuli tutkimukseen vaikuttava lisäseikka koskien työhyvinvointia. Tämä on lisätty työhön omaksi teemaksi. Kyseisestä aiheesta ei esitetty tutkimuksellisia kysymyksiä vaan se on irrallinen osio tutkimuskokonaisuudessa.

5.1 Osaamiskartoitukset

Osaamiskartoitusprosessin tarkoituksena oli selvittää henkilöstön nykyistä osaamisen tasoa. Tutkimuksessa ei tutustuttu varsinaisiin osaamisen tasoihin tai sisältöön. Päämääränä oli selvittää, onko osaamiskartoitusprosessi toteutettu samalla tavalla jokaisessa koulutusohjelmassa. Toteutusprosessin lisäksi tuloksista nähdään, miten niistä saatua tietoa on käytetty hyödyksi työnsuunnittelussa. Uskotaanko, että kartoitukset kertovat todellisen osaamistason.

5.1.1 Osaamiskartoitusten toteuttaminen

Tutkimustulos osoitti, että osaamiskartoitusprosessit on toteutettu koulutusohjelmissa samalla tavoin. Tämä tulos vahvisti johtotiimin näkemyksen asiasta. Prosessikuvauksesta haastateltavat kertoivat, että *osaamiskartoitus on suoritettu listaamalla opetussuunnitelmasta koulutusalan aineet excel -taulukkoon. Osaamista arvioidaan näiden opetusaineiden perusteella.* Arviointina on käytetty asteikkoa 1–3. Isoin numero kertoo, että osaamista löytyy paljon. Pienin numero merkitsee, että osaaminen on heikkoa tai sitä ei ole ollenkaan.

5.1.2 Osaamiskartoituksen perusteella tehtäviä toimenpiteitä

Tutkimus ilmensi, että osaamiskartoitukset on tehty ja niiden tekemiseen on osallistuttu. Olemassa olevasta osaamisesta on keskusteltu kehityskeskusteluissa. *Haastateltavien mielestä saatua tietoa ei ole pystytty hyödyntämään kartoituksen tekemisen jälkeen.* Tutkimukseen osallistuneet miettivät yhtenä syynä tähän, että esimiehet kokevat tietävänsä henkilöstön osaamistason ilman kartoituksiakin. Työntekijät toivoivat, että osaamiskartoituksen avulla heidän osaamisensa näkyisi paremmin ja he saisivat opetettavakseen niitä opetussuunnitelman osia, joihin osaaminen vahvimmin kohdentuu.

Poikkeuksena tiedon hyödyllisestä käyttämisestä tuli ilmi kulttuurialalta. He ovat osaamiskartoitusten tuloksien perusteella laatineet osaamisenkehittymissuunnitelmat. Niiden perusteella henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymistä on lähdetty suunnittelemaan eteenpäin yhdessä esimiehen kanssa. Osaamistason saavuttamisesta tai kehittämistoimista tulisi keskustella osaamisstrategian mukaisesti tavoite- ja kehityskeskusteluissa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 117; Viitala 2007, 186–187).

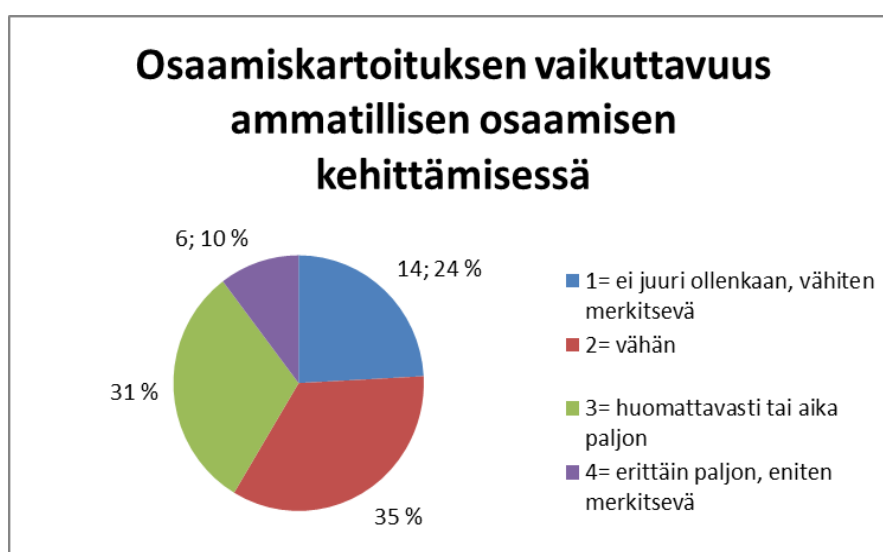
Mitään tietoa ei käytetä hyödyksi missään (T4)

Osaamiskartoitusten tekemisen hyödyllisyys tuli haastatteluista ilmi. Odotukset prosessista olivat olleet korkealla. Prosessina osaamiskartoitus koettiin toimivaksi. Tekniikan puoli nosti esiin tarpeen laajemman osaamisen kartoittamisesta. Heidän mielestä *laajempi osaamisen kartoittaminen auttaisi hyödyntämään lahjakkaiden opiskelijoiden opettamisessa.* Osaavat opiskelijat tarvitsevat muita enemmän virikkeitä, jolloin alojen ulkopuolinen osaamisvaihto voisi olla hyödyllistä. *Taitajakisavalmennuksessa laajemman yhteistyön tekeminen opettajien osaamisen perusteella, toisi mahdollisuudet kisamenestyksen kohentamiseen.* Samalla se antaisi opettajille uudenlaisia virikkeitä omaan työhön. Vapaasti valittavien kurssien opettajien osaamisen hyödyntäminen tulevaisuudessa on ratkaisevan tärkeätä. Haastateltavien mielestä vapaasti valittavien opintojen kursistarjonnan laajentaminen on mahdollista vain, kun osaavia opettajia on saatavilla.

Monipuolinen osaaminen ja sen näkeminen kartoituksen avulla mahdollistaisi lahjakkaiden opiskelijoiden opettamista tai taitajakisavalmennusta (T3)

Kartoittamalla saadaan selville osaamisalueita ja nähdään onko koulutustarpeita (E3)

Kyselytutkimuksella suoritetulla mittauksella saatiin sama tulos, kuin haastatelluistakin. Noin 50 % vastanneista ajatteli, että osaamiskartoitus ei ole vaikuttanut tai vaikuttavuutta on vain vähän, ammatillisen osaamisen kehittämisessä (kuva 7).



Kuva 7. Osaamiskartoituksen merkityksellisyys osaamisen kehittämisessä

5.1.3 Osaamiskartoituksesta nähty todellinen osaaminen

Todellista osaamista ei haastateltavien mielestä voida määritellä jos ei ole vertailu- tai testauspohjaa osaamisen arviointia varten. Osaamiskartoitukseen vastaamisen uskotaan olevan rehellistä. Siitä huolimatta tutkimukseen osallistuvat miettivät syitä, miksi vastaaminen ei voisi olla rehellistä. Totuuteen perustuvaa osaamisen arviointia pidettiin mahdottomana jos ei ole opettanut kysyttyä aihealutta. Epärehellisyyteen sortuvan uskottiin olevan huolissaan osaamisen puuttumisesta. Pelko paljastumisesta voisi aiheuttaa, että tietoa halutaan peitellä. Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001, 116) puoltavat tutkimuksessani mie-

tittyä asiaa. Kartoitukset voidaan käsittää väärin. Pahimmillaan ne voidaan kuvitella saneeraustyökaluksi, jonka perusteella arvioidaan ihmisten tarpeellisuutta työyhteisössä.

Jos pelkää oman paikkasi puolesta, tuskin paljastat, että et osaa jotain. Jos olet järkevä ihminen, olet rehellinen (T1)

Pitää olla opettanut ainetta, jotta voi kertoa osaako asian (E2)

Haastattelututkimus paljasti eriävän mielipiteen osaamiskartoitusprosessista. Haastateltava koki, että hänen osaamisensa tulisi esimiestahojen arvioida, eikä hänen itsensä. Osaamiskartoitukselle on tarkoituksen mukaista selvittää organisaatiossa olevan osaamisen olemassa oloa ja kehittämistarpeita. Henkilö voi arvioida omaa osaamistansa yksilönä tai ryhmänä. Viitala (2009, 182) näkeekin, että henkilön tulee itse olla vastuussa oman osaamisensa arvioinnista samalla tavoin, kuin sen hankkimisesta.

Tutkimuksellisesti oli myönteistä, että henkilöstön mielipide osaamiskartoituksen tekemisestä toimi herätteenä osaamisen kehittämiseksi. Haastatteluissa tätä perusteltiin, että huomion kiinnittyminen asioihin, joita ei osata, herätti kiinnostusta opetella niitä. Halu oppia puutteellisesti osaamiensa aihealueita voi olla osaamisen kehittämisen ja ydinosaamisen vahvistamisessa merkittävässä roolissa. Haastateltavat toivoivat, että osaamiskartoitusprosessia jatkettaisiin, eikä sitä unohdettaisi.

5.2 Osaamisen kehittäminen

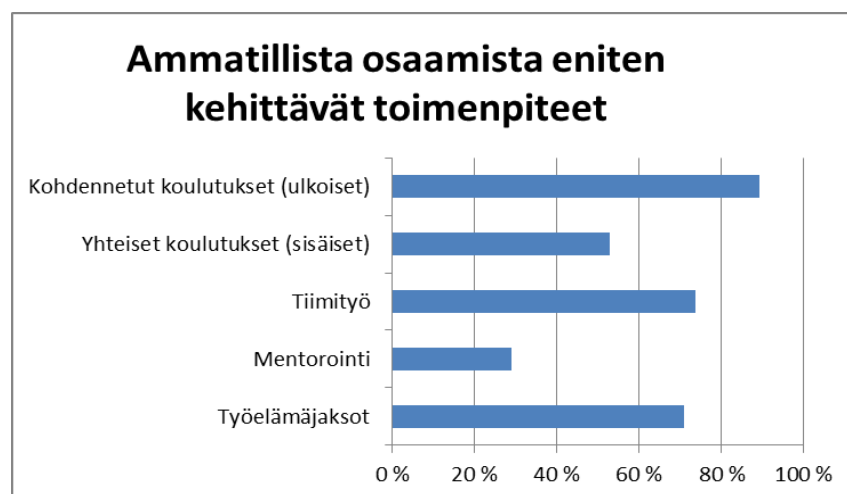
Osaamisen kehittäminen lähtee yksilön tai organisaation ydinosaamisalueiden kehittämisestä. Tutkimuksellisesti oli tärkeätä selvittää, mitä osaamisaluetta haastateltavat tarkoittavat puhuessaan ydinosaamisesta. Tällä varmistettiin tutkimukseen vaikuttavien käsitteiden oikeellisuuden merkitys tutkittavassa asiassa.

Haastatteluista selvisi, että tekniikan alalla strategisesti tärkeäksi ydinosaamiseksi mielletään ammatilliset taidot. Toiminnallinen osaamisen eli esimiestyö- ja pedagogisten taitojen hallitsemisen kokivat kulttuuripuolen henkilöstö ammatillisia ominaisuuksia tärkeämmiksi.

Haastateltavilta etsittiin tietoa osaamisen kehittämiseen johtaviin asioita seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Millä tavoin osaamista on saatu kehitettyä?
- Mikä on kehitystoimenpiteiden vaikuttavuus?
- Miten esimiestaso tukee alaisten kehittymistä?

Tutkittavat kokivat *tärkeimmiksi ydinosaamisensa kehittämisessä ulkoiset ja kohdennetut ammattialan koulutukset, työelämäjaksot ja tiimityön* (kuva 8). Oppimisen onnistumiseen on *vaikuttanut merkityksellisesti se, minkälainen on henkilökohtainen kiinnostus ja tahtotila oppia uutta*. Tutkimustulosta vahvistaa Viitalan (2007, 192–195) näkemys asiaan. Hän kirjoittaa, että osaamisen kehittämisessä yksilön muodollinen oppiminen koulutuksien avulla on suhteessa suurempi muihin vaihtoehtoihin nähden. Koulutusten ollessa organisoituja tapahtumia, tukevat ne olemassa olevaa oppimisprosessia. *Kehitystoimenpiteiden vaikutus näkyy oppilaille annettavassa opetuksessa. Opetus on laadukkaampaa ja uudenaikaista.*



Kuva 8. Kyselytutkimuksen tulos toimenpiteistä, joilla osaaminen on lisääntynyt.

Tutkimus selvitti, että *haastateltavat kokivat saaneensa esimiehiltä tukea osaamisen kehittämisessä*. Koulutuksista ja työelämäjaksoilta saatavan uuden tiedon sisäistyksessä ymmärrettiin halun ja tahdon olevan oppimisprosessissa ratkaisevinta. *Esimiehet kannustavat osallistumaan koulutuksiin*. Taloudelliset asiat vaikuttavat koulutuksiin pääsemiseksi ja niiden valinnoissa. Esimiesten tulisi antaa kaikille tasavertaiset mahdollisuudet osallistua koulutuksiin ja olla tukena uuden osaamisen hankinnassa.

Esimies tasaisesti rohkaisee hakemaan uuden osaamista (T3)

Alla olevissa luvuissa perehdytään tarkemmin käytössä oleviin kehitystoimenpiteisiin ja niiden vaikuttavuuteen.

5.2.1 Koulutukset

Haastateltavien mielestä osaamista on eniten kehittänyt ammattialaan kohdenetut koulutukset. Tulokset olivat yhtenäiset laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa. Haastateltavat pitivät ammatillisesti tärkeisiin asioihin kohdennettuja koulutuksia parhaana lisäinformaationa laitteiden ja ohjelmien käyttämisessä. Näitä koulutuksia on järjestänyt mm. laitevalmistajat ja maahantuojat. Koulutuksiin hakeutumiseen tarvitaan rohkaisua, sillä kaikki eivät koe tarvitsevansa lisäoppia/lisäkoulutusta, vaikka he uutta tietoa tarvitsisivatkin. Haastateltavat mielsivät, että *koulutuksiin lähdeittäessä esimiehen antama tuki ja resurssit ovat suuressa merkityksessä*. Koettiin, että oma halukkuus uuden oppimisessa voi vaikuttaa työssä viihtymiseenkin.

Jos katsotaan, että koulutus olisi henkilöstön koulutuksen tai osaamisen ylläpitämisen suhteen tärkeää, rohkaistaan koulutukseen (T1)

Koulutuksissa ei käydä siksi, että se on kivaa (E4)

Koulutuksen vaikuttavuutta osaamisen kehittämisessä haastateltavat ajattelivat niin, että opittu asia voidaan hyödyntää opetuksessa. Parhainkaan koulutus, johon saattaa sisältyä käytännön työskentelyä koulutettavasta aiheesta ei kor-

vaa sitä, kun tiedon ottaa käyttöön työssään. Tarpeettomiksi koulutukset on koettu silloin, kun niiden toteutus ja suunnittelu on jätetty heikoksi. Koulutuksesta ei ole saatu omaan työhön yhdistäviä tekijöitä, jolloin sen jatko hyödyntäminen ei ole mahdollista.

Uuden oppiminen on pystyttävä hyödyntämään työssä (E3)

Koulutuksessa jos tulee jotain uutta tietoa, saa siitä jonkinlaiset kiinnostuskohdan sille, että opit uutta (T2)

Tarjolla olevien koulutusten karsimista pidettiin vaikeana, koska tarpeellisia koulutuksia on paljon tarjolla. Kaikilla ei ole aina mahdollista osallistua kaikkiin saatavilla oleviin koulutuksiin. Omaehtoisiin koulutuksiin osallistumista ei ole kannustettu. Näihin osallistuvien työpanosta ei ole pystytty automaattisesti helpottamaan. Mahdollisuuksien rajoissa on pyritty huomiomaan ne esimerkiksi lukujärjestyksen teossa tai opetusta suunnitellessa. Kulttuuripuolella omaehtoisuuteen perustuvat opinnot on koettu myönteisemmin kuin tekniikan puolella.

Koulutusmyönteisyys ei ole sitä, että jos joku haluaa jonnekin, aina pääsee. On oltava hyvä perustelu miksi pitäisi päästä (T1)

5.2.2 Työelämäjaksot

Usealle tutkimukseen osallistuneelle on omasta työelämässä olosta kulunut suhteellisen kauan aikaa. Haastateltavat mieltävät, että *työelämäjaksoille osallistuminen on mahdollistanut tutustumisen omalla alalla tapahtuneisiin muutoksiin*. Jaksojen aikana on päästy kokeilemaan asioiden toimimista todellisissa tilanteissa.

Nähdään malli miten asiat tehdään työelämässä (T3)

Haastateltavat kokivat työelämäjaksot tarpeelliseksi kehittääkseen omaa ammatillista osaamistaan. Uuden oppiminen on tapahtunut katsomalla ja kuuntelemalla työelämän osaajia. *Haastateltavat näkivät, että työelämäjakso voi sytyttää kipinä uuden asian / aiheen opetteluun ja lisäämään ammatillista osaamista*. Työelämäjaksoilla oppimista tärkeämpänä pidettiin hyvien suhteiden luomista työ-

elämään. Yhteistyökanavien luominen työnantajiin ja yritysmaailman osajiin on mahdollistanut luonnollisemmat yhteydenpitotavat. Samalla niiden olemassa olo on mahdollistanut opiskelijoille helpommat mahdollisuudet saada työssäoppimispaikkoja. Tanttu (2006) on havainnut tutkimuksessaan saman. Hän toteaa tutkimuksensa päätelmissä, että opettajien työelämäjaksot toimivat merkittävässä keinoon kehitettäessä oppilaitoksen ja työelämän yhteistyötä.

Haastateltavat ajattelivat, että useimmat varmasti valitsevat työelämänjakson suorittamispaikaksi itselleen tutun työpaikan. Ymmärrettiin, että paikan valinnassa tulisi ennemminkin kiinnittää huomiota siihen, että oma osaaminen kehittyisi. Jakson suorituspaikasta tulisi löytyä sellaista tietoutta, mitä omassa työssä tarvitaan. Viiden työpäivän mittaista jaksoa työelämässä haastateltavat pitivät liian lyhyenä aikana. Parempana pituutena ajateltiin 10–14 vrk:ta. Mahdollisuudet pidempien työelämäjaksojen toteutumiseksi ovat olleet opiskelijoiden työssäoppimisjaksojen kanssa yhtäaikaisesti. Tämä on koettu väsyttäväksi, sillä sen aikanakin ovat omat työt hoidettava.

Työelämäjaksot eivät kaikkia haastateltavia kiinnostaneet. Oma työ on koettu jo niin raskaaksi ja uutta tietoa antavaksi, varsinkin jos takana on pitkä ura yrityselämästä. Suurin osa näki työelämäjaksojen olevan yhtenä isoimpana mahdollisuutena uuden oppimiseksi tulevaisuudessa. Tätä perusteltiin taloustilanteella ja koulutusten kalleudella.

Onko pakko pakottaa, kun tässäkin työssä on tarpeeksi (T4)

Tutkimuksessaan Majuri ja Eerola (2007, 6) kertovat, että työelämäjaksoille osallistuminen nähdään ongelmana, koska kaikki eivät ole halukkaita niille osallistumaan. Kuitenkin yli 50 % vastanneista kokee, että työelämäjakso kehittää ammatillista osaamista erittäin paljon (kuva 9). *Kehittymisessä merkittävänä pidettiin paikan valitsemista osaamisen kehittämisen näkökulmasta, ei mukavuudesta.*

Työelämäjakso tuo vaihtelua omaan työhön, voisi mennä useammin (T2, T3, E2, E3)



Kuva 9. Työelämäjaksojen vaikutus lisää ammatillista osaamista.

5.2.3 Tiimityö

Haastatteluissa näkyi, että haastateltavat peilasivat vastauksiansa ideaalisesti toimivaan tiimityöhön. Heidän mielestään tiimityöskentelyä olisi kokonaisuudessaan parannettava. Tiimityöskentelyn he kokivat hyväksi silloin, kun tiimin toiminta on ollut yhtenäistä ja vastuunkantaminen toimivaa. Käytännön tiimityössä tämä on näkynyt siinä, että *henkilöt työskentelevät yhdessä, jakavat tietoa toisilleen ja ottavat yhdessä vastuun asioista*. Huonoksi tiimityö on koettu silloin, kun yksi on joutunut olemaan tekijänä muiden odottaessa valmista lopputulosta.

Asiantuntijuus ei onnistu jos osaaminen hajoaa (E4)

Tiimin sisäistä kilpailuhenkisyttä pidetään voimavarojen tuhlaamisena, johon esimiehen tulisi puuttua. Yhteisen materiaalipankin haastateltavat näkevät yhtenä vaihtoehtoisena ratkaisuna osaamisen jakamiseksi ja kehittämiseksi. Itsekkyyttä ja minäkeskeisyyttä pidettiin tiimitoimintaa pilaavana piirteenä. Toimivan tiimin sisällä voitaisiin keskustella opetusjärjestelyistä ja sopia yhteisiä toimintatapoja. Haastateltavat näkevät positiivisena kehitysmahdollisuutena sen, jos tiimit pystyvät sisäisesti miettimään koulutus tarpeitansa. Koulutuksista saatu tieto tulisi jakaa tiimin sisällä, jolloin koko tiimin osaaminen kehittyisi.

Tuetaan muita. Yhdessä pohditaan syitä miksi joku asia ei toimi (T1)

Toimivassa tiimissä osaamisen kehittyminen tapahtuu hiljaisen tiedon jakamisena tiimin muille jäsenille. Haastateltavat kokevat tämän olevan mahdollista silloin, kun tiimin sisäinen luottamus on hyvä. Tiedon pitäminen itsellä on opettajayhteisössä tyypillisin tapa toimia. Halutaan omistaa laitteita, tiloja ja materiaaleja, vaikka tiedetään niiden olevan kuntayhtymän yhteistä omaisuutta. Tutkimuksessa ei selvinnyt syytä nykyiselle tavalle toimia yksinäisenä asiantuntijana.

Tiimin toimimattomuuden syiksi koetaan henkilökemioiden yhteen törmääminen ja kateellisuus. Esimiesasemassa olevat kertoivat, että tiimin toimimattomuus alkaa näkyä heille, kun tiimin sisältä annetaan kritiikkiä tiimin muista jäsenistä. Huonosti toimivat tiimit antavat esimiehelle kritiikkiä helpoimmin kuin toimivat tiimit. Tällöin esimiehenä joudutaan olemaan vahvana ohjaajana, vaikka tiimien tulisi olla itseohjautuvia työyksiköitä.

Henkilökemiat ratkaisevat onnistuuko tiimi työssään (E1)

5.2.4 Mentorointi

Koulutuskuntayhtymässä on käytetty osaamisen kehittämisen menetelmänä myös mentorointia. Haastateltavat näkevät, että osastot ovat ottaneet mentoroinnin vaihtelevasti vastaan. Heidän mielestään se on koettu opettajan toimien ”kyttämisenä”, eikä sen mielekkyyttä siksi ymmärretä. *Mentorointia pidetään hyvänä ja tehokkaana tapana viedä hiljaista tietoa eteenpäin jos se toteutettaisiin oikein.* Haastateltavat toivovat, että nykyisen mentoroinnin sijasta keskitytään yhteistyön lujittamiseen työyhteisön sisällä.

5.3 Miten työntekijät näkevät osaamisen kytkeytyvän organisaation strategiaan?

Organisaation kehittämisasiakirjassa *määritelty strategia on haastateltavien mielestä kaikkien tiedossa. Strategian yhteyttä osaamisen kehittämiseksi ei silti heidän mielestään välttämättä ymmärretä oikein. Ymmärretään, että strategian*

tarkoituksena on laadukkaan opetuksen järjestäminen olemassa olevalla osaamisella. Tämä on kytköksissä suoraan henkilöstön korkeaan ammatilliseen osaamiseen. Strategian toteutumisessa haastateltavat epäilivät, että sen näkyminen kuntayhtymän johdolle on erilainen kuin henkilöstölle. He kyseenalaistivat strategia yhdenmukaisuuden eri organisaatiotasolla.

Strategia on suunnannäyttjä omaan työhöni. (T4)

Strategiaan pohjautuvia osaamisen kehittämisen menetelmiä pidetään hyvinä. Haastateltavat perustelivat tätä mm. siten, että on helpompi saada omaan työhön uutta intohimoa esimerkiksi työnkiertoon osallistumalla. Strategiaan kirjatun määrärahan olemassaolo osaamisen kehittämiseksi koetaan konkreettiseksi toimeksi. Tästä huolimatta haastateltavien mielestä osaamisen kehittämiseen varatut resurssit eivät vastaa arjen käytäntöä.

5.4 Työhyvinvointi

Tutkimuksessa työhyvinvointi nousi esille tiimityön heikkouden ja ajankäytön hallinnan yhteydessä. Tiimityöskentelyssä haastateltavat kokivat olevansa eriarvoisessa asemassa toisiinsa nähden. Mieli pidettä perusteltiin sillä, koska osa saa ja pääsee etenemään koulutuksiin tai urallaan eteenpäin muita helpommin. Muut joutuvat katsomaan tilannetta hiljaa sivusta ja suorittamaan pois-saolijoiden työtehtävät.

Haastateltavista osa koki raskaana ajankäytön riittämättömyyden tuntemuksen. Heillä olisi halua ja tahtoa kehittää itseään enemmän. Arjesta ei kuitenkaan löydy aikaa toteuttaa tätä. Ajanpuutteellisuus on koskenut koulutuksia, työelämäjaksoja kuin tiimityöskentelyäkin. Helposti on palloa vieritetty esimiesten niskaan. Silti on tiedostettu, ettei esimies ole sanelemassa, mitä pitää tehdä ja milloin. Osa haastateltavista mietti, että tilanne johtuu työolosuhteista. Viime aikoina on otettu käyttöön useita uusia työntekoon liittyviä ohjelmia, joiden käyttämisen opastus on jätetty puolitiehen. Esimerkkinä mainittiin matkalaskutusohjelma

Travel ja opiskelijahallinnon ohjelma Wilma. Tästä huolimatta ymmärretään, että yksilöllä on vastuu henkilökohtaisesta ajankäytön hallinnasta ja työ- ja yksityisasioiden priorisoinnista.

Työhyvinvointiinsa liittyvänä väsymisenä haastateltavat kuvasivat myös sitä, että opetettava ryhmä on pysynyt samana koko kolmivuotisen tutkinnon suorittamisen ajan. Ammattiaineiden lisänä oleva ohjauksen määrä koetaan paikoin raskaana. Uusien ryhmien opettamisen vaihtelun uskotaan tuovan positiivista energiaa omalle jaksamiselle.

Tutkimuksesta yllättävimpänä seikkana esiin nousi yksilön palkan suuruuden merkitys. Henkilökohtaisesta taloustilanteesta johtuen haastateltavat kokevat, että työmäärää haalitaan liian paljon. Kaikki haastateltavat pitivät itseänsä arvostettuna työntekijänä omassa työyhteisössään. Arvostusta on saatu ammatillisesta ja pedagogisesta osaamisesta. Organisaation osoittama arvostaminen on nähtävissä luottamuksen tunteessa ja mielipiteiden huomioimisessa. Tulospalkkiosysteemiä pidetään kannustavana. Samalla se nostaa ammatillisen arvostamisen tuntemusta.

Haastateltavat miettivät, että oma työhyvinvoinnintunne lähtee siitä, kun henkilökohtaiset ominaisuudet ovat työn kanssa tasapainossa. Hyvää terveyttä, perheen tukea ja työilmapiirin kannustavuutta pidetään tärkeimpinä. Esimiehen antama tuki ja arvostus koetaan tärkeäksi työn tekemisen kannalta. Helposti lähestyttävää ja läsnä olevaa esimiestä pystyvät kaikki haastateltavat kunnioittamaan. Esimiehen esimerkillistä toimintaa pidetään työyhteisön tukijalkana.

Tärkeintä ovat hyvät ihmissuhdetaidot, hyvä terveys, perhe (T3)

6 Loppupäätelmät

Opinnäytetyössä tutkittiin laadullisella- ja määrällisellä tutkimuksella henkilöstön mielipiteitä osaamiskartoitusten hyödyllisyydestä. Lisäksi selvitettiin, minkälaisia toimenpiteitä arvostetaan osaamisen kehittämiseksi eniten ja miten nähdään strategian kuuluminen osana oman osaamisen johtamista. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavilta henkilöiltä tuli esiin asioita, joiden merkittävyys osaamisen kehittämisessä on ratkaisevassa asemassa.

Tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut. Laadullista tutkimusta edeltänyt määrällinen kyselytutkimus toimi suunnannäyttäjänä. Ennako-oletuksien mukaan kyselytutkimus ei tuonut varsinaiseen tutkimukseen tarkentavaa tietoa. Oma uskomukseni on, että kyselytutkimuksen tulos ei olisi muuttunut paremmalla vastaamisprosentilla. Haastattelututkimuksella saatiin todellinen kuvaus olemassa oleviin tutkimusongelmiin.

Tutkimuksessa saavutettiin annetut tavoitteet. Henkilöstön mielipiteet osaamiskartoituksen hyödyllisyydestä ja sen tarpeellisuudesta selvitettiin. Osaamisen kehittämiseksi selvisi merkittävimpien työkalujen merkitys. Strategian ymmärtäminen havaittiin tutkittavan haastatteluryhmän kesken.. Tutkimus tuotti lisäarvoa työhyvinvointiin liittyvillä tiedoilla, eikä sen julkaisemista voitu välttää. Tutkimuksen tuloksia pohditaan tarkemmin luvussa 6.2. Varsinaisten tulosten lopullista tarkastelua ja tutkimuksen luotettavuutta on käyty läpi luvussa 6.1.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston luotettavuutta testataan erilaisin menetelmin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Luotettavuuden arvioinnissa keskitytään tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin ja tulosten raportointiin.

Tämän työn tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja kyselytutkimuksella. Kyselyllä toteutetun tutkimuksen kattavuus jäi pienemmäksi kuin odotettiin. Yleisesti uskon, että ihmiset ovat halukkaampia vastaamaan nimettömänä suoritettuihin kyselyihin kuin omalla identiteetillä. Kyselytutkimukselta ei odotettu paljoa uutta tai merkittävää tietoa, kuten tutkimusteoriaosassakin mainitaan. Sen tarkoituksena oli antaa taustatukea ja toimia suuntana laadulliselle tutkimukselle. Laadullista tutkimusta tukevan kyselytutkimuksen tarkoitus toteutui. Tutkimukseen osallistuvien osalta voidaan vahvistaa, että koko henkilöstölle oli annettu mahdollisuus vastaamiseen. Tutkimus suoritettiin aiheesta, josta kaikilla vastaamaan pyydyiltä henkilöiltä löytyi riittävä tietous (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tämä pätee niin kyselyllä toteutettuun, kuin haastattelulla tehtyyn tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 1997, 184.)

Teemahaastattelulla toteutetussa tutkimuksessa haastateltaville henkilöille annettiin mahdollisuus esittää omia näkemyksiään ja mielipiteitään kysyttävästä aiheesta. Haastattelun aikana pystyttiin tarvittaessa tarkentamaan haastateltavan vastauksia (Hirsjärvi ym. 1997, 194). Haastatteluun osallistujat olivat tietoisia kysyttävästä aihealueesta. Tästä syystä heille ei annettu kysymyksiä etukäteen tutustuttavaksi. Tutkittava aihealue oli haastateltaville keskeisesti omaan työhön liittyvä, minkä vuoksi toteutus näin oli mahdollista.

Haastattelussa käytettiin tutkimuskysymyksiä, joihin vastauksia haettiin tutkittavasta ilmiöstä. Tästä asiasta löytyy lisätietoa luvussa 4. Haastateltavien taustat ja tutkijan omat odotukset on listattu luvuissa 4.1, 4.2. ja 4.3, jotta tutkimus pysyisi luotettavana alusta loppuun asti. Haastattelijan ja haastateltavien suhteesta toisiinsa sekä haastattelutilanteesta kerrotaan luvussa 4.3.2.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu olennaisena, että sillä ei pyritä tilastollisesti yleistämään asioita, vaan pyritään löytämään tutkittavaan aiheeseen uutta tietoa tai ymmärtämään tapahtumia. Tutkimuksesta saadut tulokset eivät ole kaikille aloille tai kaikkiin oppilaitoksiin yleistettävissä. Tutkimuksesta saadun tiedon tärkeys jää lukijan ratkaistavaksi.

6.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään selkeätä yhteyttä strategiasta lähtöisin olevalle osaamisen kehittämisen tärkeydelle. Samalla tarkoituksena on selvittää, millä toimilla osaamista saadaan kehittymään. Henkilöstön valveutuneisuus ja tietoisuus strategiaan kirjoitetuista asioista on ymmärretty. Strategia koettiin eri tavalla näkyväksi ylhäällä esimiestasolla kuin ns. duunaritasolla. Haastateltavat olivat tietoisia, miksi he työtänsä tekevät ja miten työhön liittyvät koulutuskuntayhtymän strategiset tavoitteet. Tutkimuksellisesti jäi epäselväksi, ymmärretäänkö strateginen osaaminen kilpailukykyä vahvistavana vai ei. (Kauhanen 2003, 21.)

Osaamiskartoitusten osalta tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää osaamiskartoitusprosessin toteuttamista. Varmuus osaamiskartoituksen tekemisestä ja niiden samankaltaisesta toteuttamisesta eri osastojen välillä saatiin tutkimuksessa varmennettua. Osaamiskartoitusten tekeminen koettiin turhauttavaksi, mutta selkeästi tarpeelliseksi. Turhuuden tunteeseen näen vaikuttaneen sen, ettei saatuja tietoja ole käytetty hyödyksi. Viitalan (2005, 254–255) teorian mukaisesti pelkkä osaamisen kartoittaminen ei riitä. Tarvitaan osaamisstrategioiden luominen, osaamistarpeiden kartoittaminen, arviointi, kehittämistarpeiden määrittely ja kehityskeskustelut, jotta saatua tietoa voidaan hyödyntää. Opetussuunnitelman sisällön vaatimusten muistuttaminen ja oman osaamisen arvioiminen vaatimuksiin nähden tekee niistä tarpeellisen. Oman osaamisen arvioiminen on toiminut myös herättelytoimena osaamisen kehittämiseksi. Havahduminen jonkin opettavan osion osaamispuutteeseen on ollut sysäyksenä koulutukseen hakeutumiselle tai työelämäjaksopaikan valitsemisessa. Samaan lopputulokseen on päätenyt Anttonen (2007) tekemässään pro gradu -tutkimuksessa. Osaamistulosten luotettavuutta ei epäilty, sillä vastaamisen uskottiin olleen rehellistä. Luotettavan arvioinnin osaamisestansa on pystynyt antamaan vain, jos on opettanut kysytyä opintojaksoa.

Osaamiskartoitusten yhdenmukaistamista ja laajentamista mieltivät tekniikan puolelta tutkimukseen osallistuneet. Näkökulmaa perusteltiin, että olisi mahdollista käyttää sijaisuuksissa hyödyksi kuntayhtymän sisällä olevaa henkilöstöä.

Tällöin toimintatavat ja yleisohjelmat olisivat heille entuudestaan tuttuja. Lisäksi monen opettajan harrastetoiminnoista tai aikaisemmista töistä eri aloilta voisi olla hyötyä jollekin toiselle alalle. Piilo-osaamisen hyödyntäminen olisi organisaatiossa vahvuutena kilpailijoihin nähden. Laadullisempaan ja monipuolisempaan taitajakisavalmennukseen olisi mahdollista päästä, jos henkilöstön osaamiskartoitus olisi laajempaa ja kaikkien esimiesten saatavilla. Kulttuurin puolelle laajemman osaamiskartoituksen tekeminen koettiin vähemmän merkitykselliseksi.

Ydinosaamisen määrittelyssä erot kulttuurin ja tekniikan puolen välillä olivat odotettuja. Tutkimustulokseni on vastaavanlainen kuin Lehtonen (2002) on julkaisemassaan tutkimuksessaan saanut. Lehtosen mielestä tämä johtuu tekniikan suoraviivaisesta osaamisesta verrattuna kulttuuripuolen osaamiseen. Ydinosaamisen on oltava strategisesti tärkeää osaamista, jolla kilpailukyky muihin nähden säilytetään, viittaan tässä teoriaosuudessa osoitettuihin väittämiin (Puhakka 2009; Hätönen 2004; Sydänmaalakka 2000). Heidän teoriaansa viitaten ammatillisen oppilaitoksen opettajilla tulisi olla yhdenmukainen käsitys ydinosaamisestaan. Uskon, että se osaaminen, mitä henkilö tarvitsee muodollisen pätevyytensä eli kompetenssin takia on sen hetken ydinosaamista. Silloin henkilö voi määritellä ydinosaamiseksi myös toiminnallisen osaamisensa, kuten Lehtosen (2002) tutkimus paljastaa.

Ammatillisen osaamisen kehittäminen ymmärretään tärkeänä oman ammatillisen taidon säilymisen kannalta ja koko henkilöstön voimavarojen kokonaisuutena (Ranki 1999, 79). Tästä syystä haastateltavat ovat ymmärtäneet, miksi organisaation johto on antanut tähän monia mahdollisuuksia. Mahdollista on ollut osallistua koulutuksiin tai hakeutua työnkiertoon. Tiimeissä työskentely on mahdollistettu oman lähiorganisaation ulkopuolella mm. maakuntatiimeissä. Strategisena toimena osaamista kehitetään osallistumalla työelämäjaksoille jokaisen strategiakauden aikana. Osaamisen kehittymiseksi tarvitaan kuitenkin tahtotilan

toteutumista. Näenkin, että tärkeintä kaikessa kehittämisessä on oma henkilökohtainen halu ja motivaatio, kuten teoriaosassa mainitaan (Viitala, 2005, 144). Henkilöstöstä näkyvä väsymys, joka haastatteluiden perusteella tuntuisi johtuvan yleisestä ajanpuutteesta, syö osaamisen kehittämiseksi annettuja mahdollisuuksia.

Koulutukset ja työelämäjaksot olivat odotetusti tärkeässä roolissa tarkastellessa lopullisia tutkimustuloksia osaamisen kehittämisestä. Koulutukset nähdään helpoimmaksi ja nopeimmaksi tavaksi saada tarkentavaa tietoa puutteellisesti osattuihin asioihin. Mikäli koulutuksen kautta ei haluttua tietoa saada, koetaan ne turhiksi. Heikosti organisoidut koulutukset, joissa tietoa ns. heitetään kuulijalle, ei tuo myöskään osaamistasoon kehitystä. Ruhotien (1996, 104) teoriassa esitettyyn asiaan viitaten, koulutukset koetaan heikoiksi silloin, kun siihen sisältyy heikosti suunniteltu ja toteutettu loppuarviointi. Koulutuksista saatua tietoa on pystyttävä hyödyntämään omassa työssä mahdollisimman nopeasti. Tietoa ei myös pystytä sisäistämään jos Viitalan (2005, 144) pohdinnan mukaisesti, henkilöillä ei ole tahtoa oppia asiaa. Tutkimustulokset poikkeavat ennako-odotuksiini (luku 4.1) nähden. Koulutusten nouseminen kehittävimmäksi osaamisen kehittämisen toimenpiteeksi tuli yllätyksenä.

Strategiasta lähtöisin oleva kehittämistapa on työelämäjaksoille osallistuminen. Näiden jaksoiden pituuden minimikestona oleva viikkoa pidetään liian lyhyenä aikana uuden oppimiseksi. Sopivampana pituutena nähdään 10–14 vrk:tta. Lyhyemmässä ajassa oppiminen jää pintapuoliseksi raapaisuksi. Mielestäni työelämäjaksoiden pituuden miettimisen sijaan tulisi paikan valinnasta keskustella esimiehen ja oman tiimin kanssa. Tämä olisi tärkeätä varsinkin silloin jos osastolla on useita samaa tehtävää tekeviä henkilöitä. Työelämäjaksoilla osaamisen kehittämisen on koettu tapahtuvan seuraamalla muiden työtä ja toimintatapoja. Tämä tukee teoriaosassa esitettyjä väittämiä siitä, miten työelämäjaksoilla uuden oppiminen tapahtuu.

Laadullisessa tutkimuksessa voi uusia asioita tulla ilmi haastatteluiden kautta. Tutkijan kriittinen arviointi ja mietintä, mitkä tiedot ovat tutkimuksellisesti merkityksellisiä, tulee harkita tarkoin. Tutkimuksessa ei voitu sivuuttaa selkeästi esiin tullutta työhyvinvointiin liittyvää asiaa, joka tuntui vaivaavan haastateltavia. (Hirsjärvi ym. 1997.)

Nykyisten oppien mukaisesti työhyvinvointiin vaikuttaa itsensä johtaminen ja sen kautta oman elämän hallintaan liittyvät asiat. Syynä tähän näen kulttuurilliset muutokset. Johtajakulttuurin muuttuminen yksilöjohtamisesta keskustelemaan johtamiseen aiheuttaa yksilöille paineita tunnistaa omat ominaisuutensa. Itsensä johtamisen tärkeydestä kertoo se, että elämän tärkeysjärjestykset ovat muuttuneet. Arvostus omaa vapaa-aikaa, perhettä ja terveyttä kohtaan ovat menneet työhön nähden etusijalle.

Tutkimuksesta kävi selväksi, että tiimien toimimattomuus koetaan työhyvinvointiin liittyvänä asiana. Tiimityössä ajatellaan liikaa asioita itsensä kannalta eikä huomioida koko tiimin parasta. Tiimityöskentelystä saadut hyödyt ymmärretään. Toiminta on silti keskeneräisellä asteella. Toimimattomuuden syynä on ajateltu, että esimiehet eivät ole antaneet tiimeille mahdollisuutta toimia. Tiimityön heikkous on huonontanut työilmapiiriä. Esimiehet ovat kokeneet raskaana tiimien perässä raahaamisen ja niiden jatkuvan ohjaamisen. Tiimien tulisi olla itsestään ohjautuvia ja sisäisessä hallinnassa olevia yhteistyöyksiköitä. Tutkimustulosten mukaisesti tiimien valmentamiseen pitäisi panostaa nykyistä enemmän. Itseohjautuvat tiimit ovat koko organisaatiolle helpompi työskentelemisen muoto nykyiseen nähden. Tutkitussa organisaatiossa on selvästi enemmän Pinchottien (1996) teorian mukaista tiimityöskentelyä. Tällöin varsinainen tiimityö on pinnallista ja hyvin ajoittaista. Jäsenet työskentelevät keskenään työryhminä, eikä vastuuta jakavana oikeana tiiminä. Tämän huomaa siitä, että tiimin jäsenet tekevät arkista työtänsä itsenäisinä yksilöinä. Tarpeen vaatiessa he hakevat muilta työryhmään kuuluvilta tukea ja neuvoja.

Radikaalisena ongelmana tutkittavat kokivat ajanpuutteen, joka vaurioittaa henkilökohtaista työhyvinvointia ja oman vapaa-ajan osuutta. Ajanpuutetta ja ajan rajallisuutta kuvataan niin, että työpaikalla pitäisi olla extratunteja, jotta omat

työt saisi tehtyä. Syinä ajalliseen ongelmaan pidettiin isoja opetustuntimääriä. Näiden haluamisen syynä on tulotaso, jonka halutaan pysyvän hyvänä. Ajanpuutteellisuus on aiheuttanut väsymyksen ja motivaatiopulan uusien asioiden opettelemiseksi. Yleisesti näkyvissä on, että halutaan keskittyä tärkeimpiin asioihin. Organisaatiossa käyttöön otetut uudet ohjelmistot ovat vieneet aikaa muulta kehitystyöltä. Tämä voi johtua samasta, mikä työministeriön (2005) tutkimuksesta on näkyvissä. Nykyinen ammatillisen koulutuksen teknologiset vaatimukset työssä onnistumiseksi ovat aikaisempaa ratkaisevammassa asemassa.

Henkilökohtaista hyvinvointia hakiessa tulisi lähteä kartoittamaan henkilöiden taitoja johtaa omaa itseänsä. Kartoittamalla omia ominaisuuksia ja itselle tärkeitä asioita voi priorisoida elämäänsä nykyistä tehokkaammin. Negatiivisesta mielialasta voi nousta positiivinen tunne, jos asennoituminen ja ajattelutapa saadaan muutettua. Teoriassa esitetty Sydänmaanlakan (2004) ja Jantusen (2001) näkemys tukee tätä väittämäni. Tekemällä henkilökohtaisia valintoja voidaan vapaa-aikaa lisätä. Samalla voidaan kasvattaa omia voimavaroja ja suunnata ne itselle tärkeisiin asioihin.

6.3 Oppimisprosessi

Ylemmän ammattikorkeatutkinnon asetusten mukaisesti opinnäytetyön tulee täyttää sille asetetut kriteerit (351/2003). Opinnäytetyössä on kehitetty ja sovellettu tutkimuksesta saatua tietoa. Työssä on käytetty tutkimusmenetelmää ja viitekehukseen liittyvää teoriaa, joiden avulla tutkimustulokset on julkaistu. Tutkimustulokset on analysoitu ja julkaistu hyvän eettisen julkaisutavan mukaisesti, jossa tutkimukseen vastanneiden henkilöllisyys jää salaiseksi.

Opinnäytetyön oppimisprosessissa oli tärkeätä ymmärtää tutkimuksellinen lähestymistapa toimeksi annettavaan tehtävään. Taustalla oli osaamisen johtamisen teoria ja aiheisiin perustuvia aikaisempia tutkimuksia, joihin tutkimuksessa

saatuja tietoja vertailtiin. Tutkimuksena oli ihmistieteisiin perustuva asia, jossa oikeat mielipiteet voivat erota siitä kirjoitetusta teoriasta. Tässä opinnäytetyössä oli tärkeätä, että tutkijana pystyin hyväksymään teoreettisesti poikkeavat näkökulmat.

Henkilökohtainen tietämys tutkimuksellisesta työotteesta vahvistui työn edetessä. Pystyn yhdistämään teoreettisen tiedon yhdeksi kokonaisuudeksi tutkimustuloksen kanssa. Prosessiajattelulla toteutettu tutkimus toi kasvua ja kehitystä omalle osaamiselleni, sekä vahvisti tietojani ja taitojani kyseisestä aiheesta.

6.4 Kehityskohteet ja toimenpide-ehdotukset

Tehdyn tutkimuksen perusteella esitän kehityskohteita ja jatkotutkimusehdotuksia. Osaamiskartoitusten tekemisen jälkeen tulisi suunnitelmallisesti laatia osaamissuunnitelma. Kehityskeskusteluissa, jotka toteutetaan vuosittain, tarkastellaan osaamissuunnitelman toteutumista. Näiden keskusteluhetkien avulla esimiestaso pystyy tarkemmin kontrolloimaan henkilöstönsä todellista osaamista. Esimiehet voivat sanoa tietävänsä henkilöstönsä osaamisen ammatillisella alalla. Osaaminen kuitenkin muuttuu ja tilanne karkaa käsistä jos sen olemassa oloa ei hallita. Henkilöstötietojärjestelmät ovat hyviä tietokantapohjaisia ohjelmia joiden käyttäminen on helppoa ja mutkatonta, kun se järjestelmällisesti otetaan käyttöön. Hyvä järjestelmä mahdollistaa osaamisen päivittämisen sitä mukaa kun sitä saadaan. Samalla järjestelmä antaa kaikille esimiehille mahdollisuuden etsiä osaajia muualta organisaation sisältä.

Osaamisen kehittämisen lisäämiseksi näen koulutuksista saadun tiedon jakamisen yhdeksi keinoksi, jolla useamman osaamistasoa saadaan lisättyä. Koulutuksia on paljon ja tarjolla olevista läheskään kaikki eivät ole ammatillisesti tarpeellisia. Kaikkiin koulutuksiin ei jokaisella henkilöstöön kuuluvalla ole myöskään mahdollista osallistua. Tämä johtuu osittain talouden tilasta ja resurssien puutteista. Omaehtoisuudelle perustuvia koulutuksia ei ole nykyisillä resursseilla mahdollista järjestää. Tästä syystä koulutukset tulisi valikoida tarkasti. Tiimien sisällä pitäisi käydä keskustelua, kenelle osaamisen kehittäminen olisi tarpeel-

lisinta. Koulutuksiin osallistuvia ei pidä valikoida sen mukaan, kuka sinne haluaa mennä. Valinnassa ratkaisevinta pitäisi olla se, kuka tietoa oikeasti tarvitsee. Koulutukseen lähtijän pitäisi pystyä jakamaan saatu tieto kaikille tiimin jäsenille. Monipuolisen osaamisen lisääminen voisi olla osa tulospalkkiota tai aktiiviset tiimit voitaisiin palkita erikseen.

Työelämäjaksojen pituuden kasvattamisen ja työelämäjakson työpaikan valintaan pitäisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Ammatillisen osaamisen kannalta hankittu työpaikka lisää opettajan osaamista monipuolisemmin. Paikan valinnassa isossa roolissa on esimiehen tuki, kannustus ja rohkaisu. Valintaa tehdessä pitäisi huomioida koko tiimin kokonaisosaaminen ja sen kehittämisen tärkeys.

Ajanpuutteellisuuteen osittaisena ratkaisuna näen oman itsensä johtamisen pääperiaatteet. Omat henkilökohtaiset ominaisuudet määrittelevät paljon, mitä voidaan tai osataan tehdä. Henkilökohtaista johtamista on oma motivoituminen oppimiseen ja ajankäytön hallintaan. Näiden yllä olevien perusteluiden mukaan esitän toimenpide-ehdotuksena, että henkilöstölle järjestetään itsensä johtamisen koulutusta. Koulutus toisi nykyaikaista johtamistapaa henkilöstön tietouteen. Se toimisi herättelijänä omille henkilökohtaisille ominaisuuksille, jotka vaikuttavat omassa työssä ja osaamisen lisäämisessä.

Hyvin hoidettu ja organisoitu tyhy-toiminta on ollut organisaatiossa vuosia suosittua. Työhyvinvoinnin ja fyysisen puolen huoltamisen lisäksi tyhy-toiminta luo tiimityöhön virtaa. Näissä tapahtumissa puheenaiheet irtaantuvat päivittäisistä ongelmista ja vapaamuotoisemmassa ympäristössä keskusteleminen on helpompaa. Tyhytoimintaan kannustaminen ja henkilöstön sitouttaminen hyvinvointinsa eteen tulisi olla tulevaisuuden kehityskohteena.

Työhyvinvointia parantamaan on kehitetty uusia tapoja. Yksi uusimmista on työhyvinvointikortin suorittaminen. Työhyvinvointikorttikoulutuksien tavoitteena on saada työyhteisössä kehittämisprosseja käyntiin. Prosessien tarkoitus on lisätä sisäistä ja ulkoista yhteistyötä, jolloin käsitys työhyvinvoinnista jakautuu ryhmien sisälle. Teollisuuden kokemuksena työhyvinvointikorttikoulutuksista on

ollut, että on pystytty havaitsemaan laajemmin asioita, jotka voi muodostua ongelmallisiksi. Työhyvinvointikorttia suorittamaan ei ole syytä laittaa aina esimiehiä. Heillä kaikilla on johtajakoulutusta takana, joissa asiasta on keskusteltua aiemmin. Kortista saatu tieto tulisi hyödyllisemmin käyttöön riviopettajille. Kortti olisi samalla hyvä jatko mahdollisesti järjestettävälle itsensä johtamisen koulutukselle. Työhyvinvointikortti on saavuttanut suurta suosiota teollisuudessa ja kunta-alalla. (Työhyvinvointipalvelut 2011.)

6.5 Lisätutkimusideoita

Henkilökohtainen hyvinvointi on tärkeätä, jotta ihminen viihtyy, jaksaa ja pystyy toimimaan ammatillisesti isommalla volyymilla. Henkilökohtaiset ominaisuudet määrää osansa. Niitä ovat ikä, ammatillinen kokemus, koulutustausta, opetusmäärä, esimiehen tuki ja oma halu itsensä kehittämiseen. Jatkotutkimuksena ehdotan, että organisaatiossa voitaisiin tutkia, miten henkilöstön ajankäyttöä voisi parantaa suhteessa nykyiseen työmäärään. Sitä tutkimusta varten on olemassa opetushenkilökunnalla vuosiviikkotuntisuunnitelmat. Tiedossa ei kuitenkaan ole, miten paljon henkilöstö käyttää aikaa esimerkiksi pakollisten ohjelmistojen käyttämiseen.

Osaamisen kehittymistä lisäisivät avoimet palautejärjestelmät. Näiden tehtävänä olisi saada palautetta siitä, miten tehty työ on onnistunut. Lisätutkimusideana esitätkin, että palautejärjestelmän käyttöönottamiseksi tehtäisiin tutkimusta. Avoin palautejärjestelmä lisäisi yleistä avoimuutta, sekä pakottaisi säilyttämään osaamistason hyvänä. Palautejärjestelmän toimivuus edellyttää, että kaikki palautteet olisi luettavissa, mitä järjestelmään on kirjoitettu.

6.6 Vahva osaaminen – Vahva tulevaisuus

Strategisen osaamisen vahventaminen luo edellytykset selviytyä taloudellisesti toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tullessa eteen. Tulevaisuudessa näkyy suurten ikäluokkien eläköitymiset ja tästä aiheutuvana osaajien rekrytointiin kohdistuvat paineet. Hyvin toteutettujen osaamiskartoitusten avulla havai-

taan aikaisessa vaiheessa, jos osajista on tulossa pula esimerkiksi eläkkeelle jäämisteen takia. Tämän tietäen, voidaan kiinnittää huomiota aikaisemmassa vaiheessa näiden osa-alueiden osaamistilaan.

Osaamispainotteinen johtamisen strategia on nykyaikaa. Näin ajateltuna osaaminen ja organisaation kyvykkyys ovat tasapainoisessa asemassa toisiinsa nähden. Strategiaan kirjattu tahtotila ei ainoastaan riitä. Tarvitaan käytännön toteutuksia, joilla osaamista saadaan lisättyä. Niiden onnistuminen näyttää, onko organisaatio kehittyvä vai paikoilleen pysähtynyt. Tahtotila ei toimi motivaation lähteenä, vaan siihen lisätyt palkkiot olisivat parempia motivaattoreita.

Vahvan ydinosaamisen kehittäminen helpottaa organisaation vision toteuttamista. Laadukkaan opetuksen säilyttämiseksi on henkilöstön oltava valmiina kehittämään sinnikkäämmiin olemassa olevaa osaamistansa. Kehitys tapahtuu hitaana prosessina. Hallittava on myös ydinosaamisalueiden ulkopuolista osaamista. Koulutusorganisaatioissa tärkeimpänä näistä on pedagoginen osaaminen. Kaikessa uuden oppimisessa auttaa oikeanlainen motivoituminen. Laaja-alainen kehitystoiminta, jossa kestävä kehityksen mukaisesti asioita organisoidaan, tuottaa laadukasta tulosta. Kaiken tarkoituksena on, että organisaatio pysyy osaavana ja vahvana myös muihin nähden.

Lähteet

- Ammattikorkeakouluasetus 352/2003.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.
- Apo, S. 1990. Kertomusten sisällön analyysi. Teoksessa K. Mäkelä, Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta s. 62-80. Helsinki: Painokaari Oy.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY.
- Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helakorpi, S. 2001. Osaamisen johtaminen. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5341-7.pdf>. 22. 3 2012.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jantunen, S. 2010. Työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta. Ylempi AMK-tutkinto Vaasan ammattikorkeakoulu.
- Järvinen, A. Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? : mentorointi työyhteisömme. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Stratesen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.
- Kurtèn, S. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen. Kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen hallinta. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5341-7.pdf>. 21. 3 2012.
- Majuri, M. & Eerola, T. 2007. Eivät he muuta tekisikään. http://www.opf.fi/download/46973_eivat_he_muutu.pdf. 26. 3 2012.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Teoksessa K. Mäkelä, Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet s. 42-61. Helsinki: Painokaari Oy.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammer-Paino Oy.
- Moisio, E. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta. http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Moisio_lis05.pdf. 26. 3 2012.
- Myllys, A. OSAAMISEN SUUNTA – Asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisen haasteet. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16025/Myllys_Anu.pdf?sequence=1. 2. 5 2012.
- Opettajien ammattijärjestö OAJ. Yleistä opettajien kelpoisuusvaatimuksista. http://www.oaj.fi/portal/page?_pageid=515,529753&_dad=portal&_schema=PORTAL. 17. 1 2012

- Opetushallitus. Opetushallitus: Säädökset ja ohjeet.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/ammattillisten_perustutkintojen_tarkistaminen. 24.10.2011.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Paaso A. 2012. Ammatillisen opettajan osaamisen tulevaisuus.
<http://www.slideshare.net/otavanopisto/ammattillisen-opettajan-osaamisen-tulevaisuus-aila-paaso>. 15.5.2012.
- Pinchot, G.& Pinchot, E. 1996. Älykäs organisaatio. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pohjois-Karjalan ammattiopisto. 2012 alkava koulutus.
<http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/amo/joensuutk/esittely/kalvot.htx.i922.pdf>. 4. 11 2011.
- Pohjois-Karjalan ammattiopiston alkuhistoria/laajentumishistoria.
http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/amo/joensuutk/esittely/historiikki.htx?locale=fi_FI. 24.10.2011.
- Pohjois-Karjalan ammattiopisto tekniikka ja kulttuuri.
<http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/amo/joensuutk/esittely/copy-esittelykivi.htx>. 25.10.2011
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä.
<http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/intranet/suunnittelu-kehittaminen/kehittaminen.htx.i1311.pdf>. 1. 11 2011.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Intranet: Henkilöstöpalvelut.
<http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/intranet/henkilostopalvelut/osaamisenkehittaminen/hr-ohjelma.htx.i375.pdf>. 13. 12 2011.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä sai Recognised for Excellence tunnustuksen. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä tiedote:
<http://www.pkky.fi/dman/Document.phx/pkky.fi-intranet/Laatukeskuksen+laatutunnustus+-tiedote?folderId=pkky.fi-intranet&cmd=download>. 4. 11 2011.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. DynaWeb:Henkilöstöstrategia 2012-2016. Henkilöstöstrategia 2012-2016:
<http://dynaweb.pkky.fi/kokous/2011120-5-4874.PDF>. 17. 1 2012.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2011. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2011-2013. <http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/hallinto/saannot-ohjeet.htx.i412.pdf>. 5. 6 2012.
- Puhakka, P. 2009. Myyntityön osaamisen kehittäminen ja huippumyyjän kompetenssit River co. myymälöissä.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5717/Puhakka_Paulina.pdf. 6.6.2012.
- Puustinen, P. 2012. Pudokkaat huolenaiheena ; kuntayhtymän johtaja Ilkka Pirskasen haastattelu. Sanomalehti Karjalainen.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Rubin, A. 2004. Toimintaympäristön muutosten tarkastelu.
<http://www.tulevaisuus.fi/topi/>. 2. 2 2012.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Teoksessa P. Ruohotie & J. Honka, Tiedon luominen organisaatiossa ss. 11-42. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMoTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2.html>. 17. 1 2012.
- Sitra. 2002. Oppimisella osallisuutta – vastauksia työn murrokseen. <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti29.pdf?download=Lataa+pdf>. 15.5.2012.
- Suomen Kuvalehti. Salainen kuntakartta. <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/salainen-kuntakartta-ministerion-suunnitelmat-paljastuivat>. 2. 2 2012.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaaminen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- The Regents of the University of Michigan. ei pvm. How to Mentor Graduate Students. <http://www.rackham.umich.edu/downloads/publications/Fmentoring.pdf>. 7. 5 2012.
- Tilastokeskus. Tiimityö. <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>. 26. 3 2012.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työhyvinvointipalvelut. Työhyvinvointikortti. <http://www.tyohyvinvointikortti.fi/>. 24. 4 2012.
- Työministeriö. 2005. Luova työote - tuottava työ. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj345.pdf. 30. 4 2012.
- Vahtivuori-Hänninen. Verkkopedagogiikka ja aikuiskoulutuksen haasteet. <http://moodle.pkamk.fi/mod/forum/discuss.php?d=66945>. 1. 2 2012.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.
- Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen Kehittämishankkeen loppuraportti. Helsinki: Työryhmämuistio.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kysymyspatteri

Ympyröi yksi, mielestäsi tärkein vastaus

1= ei juuri ollenkaan, vähiten merkitsevä

2= vähän

3= huomattavasti tai aika paljon

4= erittäin paljon, eniten merkitsevä

1. Miten näet, että osaamiskartoitus on auttanut seuraavissa asioissa? Kommentoi lyhyesti.

Kehityskeskusteluissa 1 2 3 4

Ammatillisen osaamisen kehittämisessä 1 2 3 4

Lukuvuoden ja lukujärjestyksen suunnittelussa 1 2 3 4

2. Osaamiskartoitus vaikuttanut työssäjaksamiseen:

Opetusvelvollisuus määrältään sopivampi 1 2 3 4

Uusien valmisteltavien aineiden määrä

vähäisempi, jaksaminen parantunut 1 2 3 4

Mihin muuhun työhön liittyvään asiaan osaamiskartoitus on vaikuttanut?

Kommentit:

3. Miten arvokkaaksi koet oman osaamisesi merkitsevän työnantajalle? Kommentoi lyhyesti.

Ammatillisen osaamisen	1	2	3	4
Pedagogisen osaamisen	1	2	3	4
Työyhteistyötaitojen	1	2	3	4
Verkko-osaamisen	1	2	3	4
Tietoteknisen osaamisen	1	2	3	4

Kommentit:

4. Miten koet ammatillista osaamistasi eniten kehittäväksi toimenpiteeksi? Kommentoi lyhyesti.

Työelämäjaksot	1	2	3	4
Mentorointi	1	2	3	4
Tiimityö	1	2	3	4
Yhteiset koulutukset (sisäiset)	1	2	3	4
Kohdennetut koulutukset (ulkoiset)	1	2	3	4
Muu, mikä? _____	1	2	3	4

Kommentit:

5. **Mikä on vaikuttanut työelämäjaksosi työpaikan valintaan?** Kommentoi lyhyesti valintaasi.

Oman kiinnostuksesi	1	2	3	4
Ammattitaidon kehittämisen	1	2	3	4
Tutun ja turvallisuuden	1	2	3	4
Työpaikan läheisyyden	1	2	3	4
Työnantajan toivomuksen	1	2	3	4
Vaihtelunhalu	1	2	3	4
Joku muu, mikä? _____	1	2	3	4
En ole ollut työelämäjaksolla, miksi?				

Kommentit:

6. **Millaiseksi koet ammatillisen osaamisesi?** Kommentoi lyhyesti.

Pedagoginen osaaminen	1	2	3	4
Erityisopetuksen osaaminen	1	2	3	4
Työssäoppimisen osaaminen	1	2	3	4
Opiskelijan ohjaamisaosaaminen	1	2	3	4
Tietotekninen osaaminen	1	2	3	4

Kommentit:

Kiitos vastaamisesta ☺

Lomakekyselyn tulokset

1= ei juuri ollenkaan, vähiten merkitsevä

2= vähän

3= huomattavasti tai aika paljon

4= erittäin paljon, eniten merkitsevä

1. Miten näet, että osaamiskartoitus on auttanut seuraavissa asioissa?

	1	2	3	4
Kehityskeskusteluissa	15	22	19	2
Ammatillisen osaamisen kehittämisessä	14	20	18	6
Lukuvuoden ja lukujärjestyksen suunnittelussa	16	18	17	7

2. Osaamiskartoitus vaikuttanut työssäjaksamiseen:

	1	2	3	4
Opetusvelvollisuus määrältään sopivampi	18	20	15	2
Uusien valmisteltavien aineiden määrä vähäisempi, jaksaminen parantunut	17	24	14	1

3. Miten arvokkaaksi koet oman osaamisesi merkitsevän työnantajalle?

	1	2	3	4
Ammatillisen osaamisen	2	9	27	21
Pedagogisen osaamisen	3	10	25	21
Työyhteistyötaitojen	3	8	25	20
Verkko-osaamisen	7	16	25	11
Tietoteknisen osaamisen	3	17	29	10

4. Miten koet ammatillista osaamistasi eniten kehittäväksi toimenpiteeksi?

	1	2	3	4
Työelämäjaksot	3	13	24	15
Mentorointi	15	24	13	3
Tiimityö	3	12	28	14
Yhteiset koulutukset (sisäiset)	4	22	25	4
Kohdennetut koulutukset (ulkoiset)	0	6	22	28
Muu, mikä? _____			1	1

5. Mikä on vaikuttanut työelämäjaksosi työpaikan valintaan?

	1	2	3	4
Oman kiinnostuksesi	3	2	16	28
Ammattitaidon kehittämisen	1	3	19	30
Tutun ja turvallisuuden	19	16	12	3
Työpaikan läheisyyden	19	19	10	4
Työnantajan toivomuksen	20	15	15	1
Vaihtelunhalu	10	15	13	4
Joku muu, mikä? _____				

6. Millaiseksi koet ammatillisen osaamisesi?

	1	2	3	4
Pedagoginen osaaminen	1	8	31	7
Erityisopetuksen osaaminen	4	35	17	2
Työssäoppimisen osaaminen	1	8	30	18
Opiskelijan ohjaamisosaaminen	1	8	26	13
Tietotekninen osaaminen	1	13	32	13