

---

# RAVIVALMENTAJIEN AMMATTITAITO

Ammattivalmentajien osaamisprofiili



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2015

Heini Vauhkonen



## VISAMÄKI

## Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Heini Vauhkonen	<b>Vuosi</b> 2015
<b>Työn nimi</b>	Ravivalmentajien ammattitaito	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Suomen Hippos ry:n toimeksiannosta ravivalmentajien osaamistarpeita. Vuonna 2015 tapahtuneen raviurheilun lisenssijärjestelmän uudistamisen myötä kaupallisia ravivalmennuspalveluja tarjoavat ravivalmentajat voivat valmentaa joko ammattivalmentajalisenssin tai kilpailijalisenssin alla. Osaamiskartoituksen kautta pyrittiin selvittämään millainen on ravivalmentajien nykyhetken osaamisen taso ja minkälaista koulutusta Suomen Hippoksen tulisi jatkossa tarjota kilpailijalisenssin omaaville ravivalmentajille.

Opinnäytetyön viitekehyksessä tarkastellaan ammattitaidon kehittymisen vaiheita tiedon, oppimisen ja osaamisen kautta asiantuntijuudeksi, osaamisen johtamisen käsitettä ja osaamiskartoituksen laatimista.

Tutkimus suoritettiin sähköpostitse Webropol-kyselynä huhtikuussa 2014. Kysely lähetettiin 127:lle Suomen Hippoksen ammattivalmentajarekisterissä olevalle ravivalmentajalle. Kyselyllä selvitettiin, miten ravivalmentajat arvioivat oman osaamisensa tällä hetkellä vastaavan työn tarpeita ja miten osaamistarpeet heidän mielestään tulevat tulevaisuudessa muuttumaan.

Tutkimustulosten mukaan ammattivalmentajat kokevat osaamisensa olevan vahvaa suoraan hevoseen liittyvässä osaamisessa sekä asiakaspalvelussa. Liiketoimintaan liittyvän, tietotekniikan, sähköisten palveluiden ja kielitaidon osaamisessa on ammattivalmentajien mukaan eniten kehitettävää. Tutkimusaineiston mukaan myös työssä jaksamiseen, terveyden ja kunnon ylläpitoon tarvittava osaaminen tulee huomioida.

Kilpailijalisenssillä toimiville suunnattavassa koulutuksessa tulee tuoda esiin ravivalmentajan ammatin monipuolisuus, keskittyä yritystoimintaan liittyvien osaamisten vahvistamiseen sekä huomioida koulutuksen suunnittelussa aikuisopiskelijoiden erityispiirteet.

**Avainsanat** Osaamiskartoitus, ammattitaito, raviurheilu, ravivalmentajat

**Sivut** 67 s. + liitteet 7 s.

VISAMÄKI

Degree programme of Rural Development

---

<b>Author</b>	Heini Vauhkonen	<b>Year</b> 2015
<b>Subject of Master's thesis</b>	Professional skill of harness racing trainers'	

---

## ABSTRACT

The purpose of this study was to find out the learning needs of professional harness racing trainers as an assignment of Suomen Hippos, which is the Finnish trotting and horse breeding association. By renewing trainer license system in 2015 are those trainers who provides commercial training services able to operate under professional or competitor licence. The target was to clear up through skill survey about trainers' level of skill at present and to find out what kind of education is viable to competitor licence holders in future.

Frame of reference of this study looks over stages of skill development through knowledge, learning and know-how till expertise as well as the abstract of knowledge management and making a skill survey.

Webropol survey query was made at April 2014. Query was send to 127 professional trainers, whose e-mail contact was in Suomen Hippos register. The main questions considered trainers' present skills compared to competences needed at work and how trainers will see their learning needs changing in future.

According study results trainers experiences of horse-related skills and skills in customer services were strong. The most improvement needs were at the subject area of business economy, computer skills, using software services and knowledge of language. There is also needs to pay attention to managing in work and to state of health and condition.

The education directed to competitor licence holders should include overview to versatility of trainer's profession, focus to strengthen business economy skills, as well as consider particularly the needs of adult students.

**Keywords** Skill survey, professional skill, harness racing, trainers

**Pages** 67 p. + appendices 7 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KUVAUS LISENSSIJÄRJESTELMÄSTÄ.....	2
2.1.	Lisenssijärjestelmä .....	3
2.2.	Lisenssijärjestelmä Ruotsissa.....	6
3	AMMATTIT AidON KEHITTÄMYMISEN POLKU .....	6
3.1.	Tiedosta osaamiseen.....	7
3.1.1.	Tieto.....	7
3.1.2.	Oppiminen .....	10
3.1.3.	Osaaminen .....	13
3.2.	Ammattitaito.....	14
3.2.1.	Kvalifikaatio .....	16
3.2.2.	Kompetenssi .....	17
3.2.3.	Asiantuntijuus.....	18
3.3.	Osaamisen johtaminen .....	20
3.4.	Osaamiskartoitus .....	22
3.4.1.	Osaamiskartta .....	24
3.4.2.	Osaamisprofiili .....	26
3.4.3.	Arviointi .....	27
4	RAVIVALMENTAJAN AMMATTITAITO .....	29
4.1.	Ammatillinen koulutus.....	31
4.2.	Suomen Hippoksen järjestämä koulutus .....	35
5	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	36
6	RAVIVALMENTAJIEN OSAAMISPROFIILI .....	37
6.1.	Tutkimusmenetelmät.....	37
6.2.	Kyselylomakkeen laadinta ja kyselyn toteuttaminen .....	38
6.3.	Tutkimusaineisto ja sen käsittely .....	39
6.4.	Tutkimustulokset.....	40
6.4.1.	Työkokemus ammattivalmentajana.....	40
6.4.2.	Yritystoiminnan laajuuden muutossuunnitelmat.....	41
6.4.3.	Osaamisen arviointi .....	41
6.4.4.	Ammattikunnan osaamisen kehittäminen.....	54
6.4.5.	Tulevaisuuden osaaminen .....	55
6.4.6.	Kilpailijalisenssin haltijoille toivottava koulutus .....	56
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
7.1.	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti.....	57
7.2.	Ravivalmentajien nykyhetken osaaminen .....	58
7.3.	Tulevaisuuden ammattikvalifikaatiot.....	60
7.4.	Osaamisen kehittämisen kohteet .....	61
	LÄHTEET .....	63

LIITTEET

Liite 1	Ammattivalmentajien osaamisen nykytila ja tulevaisuus - kysely
Liite 2	Ammattivalmentajien osaamisprofiilit
Liite 3	Osaamisen arvioinnin vastausten keskiarvot

## KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1. Suomen Hippoksen organisaatiokaavio
- Kuvio 2. Vanha lisenssijärjestelmä ja uudet lisenssiluokat
- Kuvio 3. Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehä
- Kuvio 4. Osaamisen muodostuminen
- Kuvio 5. Osaamispyramidi
- Kuvio 6. Osaamispyyrä
- Kuvio 7. Kompetenssien työtehtävä- ja organisaatioriippuvuus Nordhaug'n mukaan
- Kuvio 8. Kvalifikaatiot ja kompetenssit suhteessa ammattitaitoon
- Kuvio 9. Oppimisen ja työorientaation tasot
- Kuvio 10. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus
- Kuvio 11. Esimerkki osaamisen tasokuvauksesta
- Kuvio 12. Henkilökohtainen osaamisprofiili
- Kuvio 13. Ravivalmentajan ammattitaitovaatimuksia
- Kuvio 14. Suomen koulutusjärjestelmä
- Kuvio 15. Hevostalouden ammatti- ja erikoisammattitutkinnot
- Kuvio 16. Ammattivalmentajan osaaminen – nykytila ja tulevaisuus -kyselyyn vastanneiden jakauma eriteltynä ammattivalmentajana työskenneltyjen vuosien mukaan
- Kuvio 17. Ravivalmentajien aikomukset muuttaa toimintaansa seuraavan 10 vuoden aikana
- Kuvio 18. Kaikki ammattivalmentajien osaamisen itsearviointiin vastaukset osa-alueittain ilmoitettuna
- Kuvio 19. Alle 10 vuotta ammattivalmentajina toimineiden osaamisen itsearviointiin vastaukset aihepiireittäin kuvattuna.
- Kuvio 20. Alle 10 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearviointiin vastausten jakautuminen osa-alueittain
- Kuvio 21. 10–20 vuotta ammattivalmentajina toimineiden osaamisen itsearviointiin vastaukset aihepiireittäin kuvattuna
- Kuvio 22. 10–20 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearviointiin vastausten jakautuminen osa-alueittain
- Kuvio 23. 21–30 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearviointiin vastaukset aihepiireittäin kuvattuna
- Kuvio 24. 21–30 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearviointiin vastausten jakautuminen osa-alueittain
- Kuvio 25. Yli 30 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearviointiin vastaukset aihepiireittäin kuvattuna
- Kuvio 26. Yli 30 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearviointiin vastausten jakautuminen osa-alueittain
- Kuvio 27. Samassa laajuudessa toimintaansa jatkavien (n=18) osaamisen itsearviointi aihepiireittäin
- Kuvio 28. Toimintaansa supistavien (n=6) osaamisen itsearviointi aihepiireittäin

## 1 JOHDANTO

Työelämän osaamistarpeet ovat muuttuneet ajan saatossa myös ravivalmentajan ammatissa. Vaikka työn keskeinen tekijä, hevonen, on pysynyt lähes muuttumattomana, työhön on tullut uusia haasteita teknologian kehityksen myötä. Tietotekniikan ja -verkkojen kehittyminen tuo uusia mahdollisuuksia hoitaa asioita aiemmin käytettyjen tapojen oheen. Heikossa taloustilanteessa kilpailu ihmisten vapaa-ajan harrastuksiin käyttämästä rahasta ja ajasta on kovaa. Liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset vaativat lisäämään panostusta uusien hevosten omistajien saamiseksi mukaan toimintaan. Tunnistamalla osaamistarpeensa ammattitaidon kehittäminen mahdollistuu ja hankittu uusi osaaminen luo yritystoimintaan menestymisen mahdollisuuksia.

Tämä opinnäytetyö käsittelee ravivalmentajien ammattitaitoa, ammatillista osaamista ja siihen liittyviä käsitteitä. Tutkimuksen viitekehityksessä selvitetään tiedon, oppimisen, osaamisen, ammattitaidon ja osaamisen johtamisen käsitteitä sekä osaamiskartoituksen laadintaprosessia, taustoitetaan lisenssijärjestelmää, erilaisia hevostalouden koulutusmahdollisuuksia ja ravivalmentajan ammattikuvaa. Tutkimusosassa selvitetään ammattivalmentajan osaaminen – nykytila ja tulevaisuus -kyselystä saatuja tuloksia koskien ammattivalmentajien osaamisen tasoa ja mahdollisia osaamispuutteita sekä heidän näkemyksiään tulevaisuuden osaamistarpeista.

Ammattivalmentajalla tarkoitetaan tässä yhteydessä Suomen Hippoksen myöntämän ammatillisenssin haltijoita, jotka harjoittavat päätoimisesti ravivalmennusta. Ammattivalmentajat ovat lähes aina yrittäjiä sekä vastaavat työnjohdollisista asioista usein vain muutaman työntekijän työyhteisössä.

Tutkimusosassa toteutettu kysely ammattiravivalmentajien osaamisesta ja koulutustarpeesta liittyy Suomen Hippos ry:n (myöhemmin Suomen Hippos) raviurheilupalvelujen vastuulla olleeseen suomalaisen raviurheilun lisenssijärjestelmän uudistustyöhön. Uudistuksen kohteena ollut lisenssijärjestelmä palveli vuodesta 2004 lähtien. Lisenssiuudistuksen työstäminen aloitettiin Suomen Hippoksen raviurheilupalveluissa vuonna 2011 ja uudistettu lisenssijärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2015 alussa. Lisenssiuudistuksen tavoitteena oli selkeyttää ammattilaisten ja harrastajien rooleja, madaltaa raviharrastamisen aloittamisen kynnyksiä, parantaa hevosten hyvinvointia, hevosten omistajien ja ravivalmentajien oikeusturvaa sekä tarjota ravivalmentajille ja -ohjastajille mahdollisuutta täydentää osaamistaan. Samalla lisenssiuudistuksen toivotaan osaltaan vähentävän harmaata taloutta hevostalouden sektorilla. (Toivonen 2013, Suomen Hevosurheilulehti 17.5.2013, 5.)

Ravivalmentajien osaamista kartoitettiin Webropol-kyselyllä huhtikuussa 2014. Ravivalmentajien osaamiskartoituksen tavoitteena oli saada taustatietoa Suomessa ammattivalmentajalisenssillä toimivien

ravivalmentajien tämän hetkisestä osaamisen tasosta, kartoittaa heidän ajatuksia ja toiveita tulevaisuuden osaamisesta ja osaamisen kehittämisen kohteista. Samalla selvitettiin ammattilaisten näkemystä niistä osaamisen alueista, joita kilpailulisenssillä valmentavien olisi hyvä hallita. Tutkimusaineisto toi esiin ammattivalmentajien näkemyksiä ammattialan sisältä, kokemuksen kautta todettuja osaamistarpeita, joiden kehittämiseen halutaan panostaa.

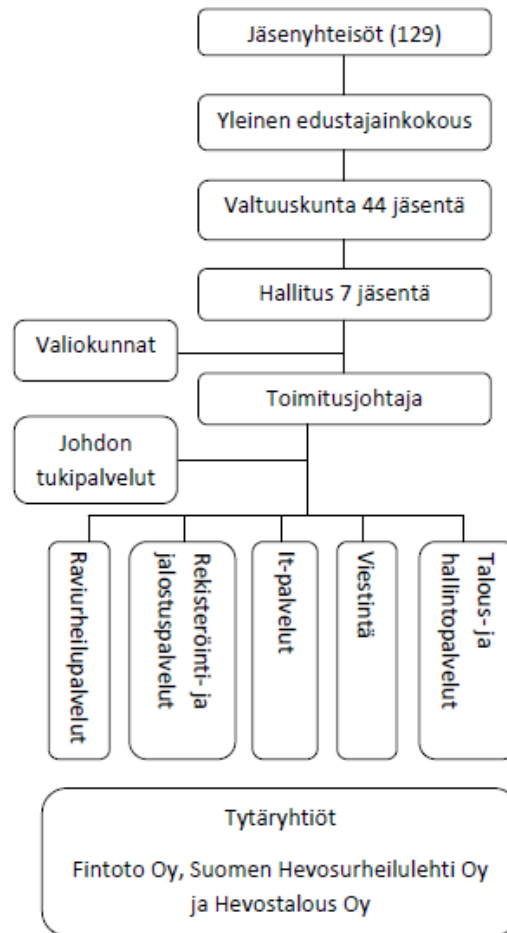
Osaamiskartoituksen innoittajana oli uusi raviurheilun lisenssijärjestelmä, jossa on erotettu toisen työn ohessa ammattimaisesti kilpailulisenssillä valmentavien toiminta alan harrastajista. Tutkimuksesta saadun tiedon pohjalta Suomen Hippoksella on mahdollisuus resursoida ja koordinoita tarkoituksenmukaista koulutustoimintaa ravivalmentajille. Etenkin uuden ammattilaisryhmän, kilpailijalisenssillä toimivien, osaamisen kehittämiseen haluttiin löytää tietoa.

Hevostalousalan eri sektoreiden yrittäjyyttä on aiemmin koottu yhteen muun muassa Hevosyritys huippukuntoon-hankkeen (2010–2014) raportissa. Hankkeen osana tehtyyn hevosalan yritystoiminnan tulevaisuuskyselyyn vastanneista 14 % ilmoitti pääasialliseksi toimintasuunnakseen ravihevosten valmennuksen. (Pussinen 2013.) Hankkeen raportin pohjalta voidaan odottaa, että eniten ravivalmentajien ammattitaidossa löytyisi kehitettävää liiketalousosaamisen alueella.

## 2 KUVAUS LISENSSIJÄRJESTELMÄSTÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on raviurheilun ja hevoskasvatuksen valtakunnallinen keskusjärjestö Suomen Hippos ry, joka on perustettu vuonna 1973 kahden hevosalan järjestön, raviurheilujärjestö Suomen Ravirenkkaan ja hevosjalostusjärjestö Hevostalouden Keskusliiton, yhdistyessä (Heiskanen 1978, 271). Suomen Hippoksen toiminnalliset kokonaisuudet ovat raviurheilupalvelut, rekisteröinti- ja jalostuspalvelut, it-palvelut, viestintä sekä talous- ja hallintopalvelut (kuvio 1). Suomen Hippoksen pääasiallisina tehtävinä ovat rekisterin ja kantakirjan pitäminen kaikista Suomessa kasvatettavista hevosroduista, suomalaisen ravikilpailutoiminnan johtaminen ja valvominen sekä koulutus-, järjestö- ja julkaisu-toiminnan harjoittaminen. Suomen Hippoksella on kolme tytäryhtiötä totopeliyhtiö Fintoto Oy, lehtiyhtiö Hevosurheilu Oy ja Hevostalous Oy, joka tarjoaa raviradoille taloushallintopalveluja. (Suomen Hippos 2014a.)

Raviurheilupalvelujen tehtävät liittyvät ravikilpailutoiminnan koordinointiin ja valvontaan, nuorisotoimintaan ja hevosen hyvinvointiin raviurheilussa. Raviurheilupalvelut vastaavat kansallisen ravikilpailukalenterin laatimisesta sekä kansainvälisestä yhteistyöstä, nuorisoravikerho- ja poniravikilpailutoiminnan koordinoinnista ja ohjaajakoulutuksesta. Yhteistyö sidosryhmien kanssa on keskeinen osa hevosten hyvinvoinnista huolehtimista, jonka näkyviä ulottuvuuksia ovat neuvonta, koulutus sekä raviurheilun doping-valvonta. (Niskanen, sähköpostiviesti 13.4.2015)



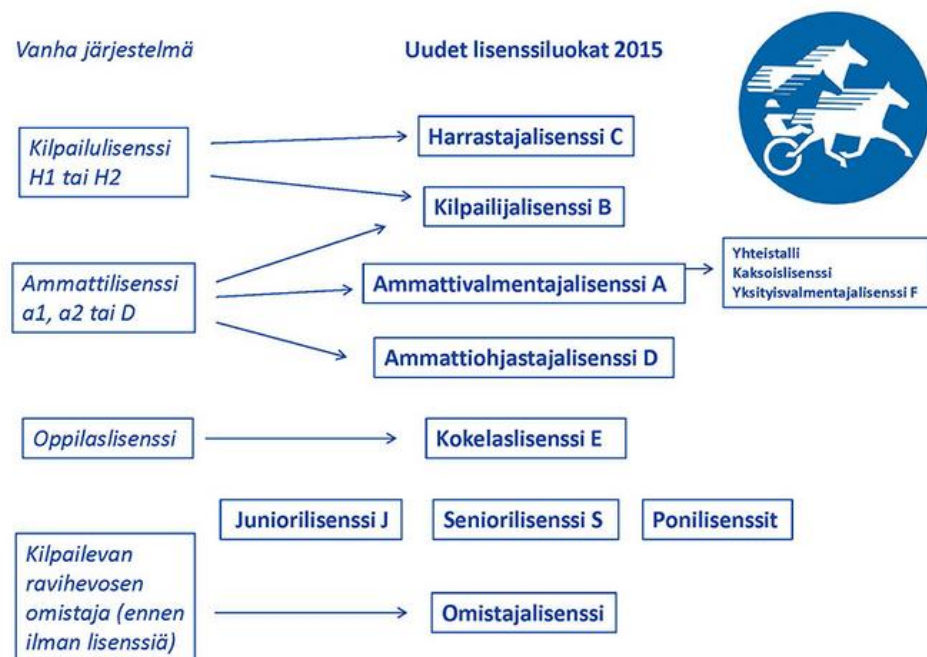
Kuvio 1. Suomen Hippoksen organisaatiokaavio (mukaillen Suomen Hippos 2012, 31)

## 2.1. Lisenssijärjestelmä

Suomen Hippos myöntää eritasoisia lisensejä ravivalmennus ja -ohjastus toimintaan liittyen. Suomessa lisenssijärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 1979 Suomen Ravivalmentajat ry:n myötävaikutuksella. Ammattivalmentajalisenssin tarkoituksena on määrittää rajoja hevosten valmennus- ja kilpailuttamistoimintaan, oikeuteen ilmoittaa hevonen kilpailuun sekä oikeuteen osallistua ohjastajana ravikilpailuihin. Suomen Hippoksella on oikeus peruuttaa myönnetty lisenssi, jos valmentaja laiminlyö toimintaansa. Ammattivalmentajalisenssillä on pyritty vahvistamaan ammattiravivalmentajien asemaa ja vastuuta valmennus- ja ohjastustyössä. Lisenssijärjestelmää on uudistettu ja kehitetty jatkuvasti. Lisenssivalikoima monipuolistui vuonna 1990, kun ammattivalmentajalisenssin rinnalle tuotiin valmentaja- ja ajajalisenssit. Harrastajien ja vastuupalmentajien rekisteröinti aloitettiin 2000-luvun alussa. Samalla lisättiin vaatimuksia koulutukseen osallistumisesta. (Kemiläinen 2013, Suomen Hevosurheilulehti 17.5.2013, 7; Suomen Hippos 2014g.)

Vuoden 2004 huhtikuussa käyttöön otetussa lisenssijärjestelmässä oli aiempaa enemmän erilaisia lisenssiluokkia. Ammattivalmentajalisenssin sisällä oli kolme vaihtoehtoa: ammattilisen a1 kokeneille ohjastajille, a2

harrastajaohjastajille sekä ammattiajajalisenssi d, joka oikeutti ohjastamaan eri omistajien hevosia ravikilpailuissa, mutta ei harjoittamaan omaa valmennustoimintaa. Ammattivalmentajalisenssin haltijan palveluksessa täysiaikaisessa työsuhteessa oleva ajoluvallinen työntekijä saattoi hakea määräaikaista oppilaslisenssiä, joka toi oikeuden osallistua erityisiin oppilaslähtöihin. Kaikki muut ravikilpailutoimintaa harrastavat toimijat merkittiin kilpailulisenssirekisteriin, ajoluvalliset H1 -lisenssillä ja muut H2 -lisenssillä. Omistajalisenssi oli suunniteltu omistajavalmentajien rekisteröimistä varten, mutta sitä ei kuitenkaan otettu käyttöön. (Suomen Hippos 2014g.) Kuvio 2 selventää vanhan lisenssijärjestelmän eli vuonna 2004 käyttöön otettu mallin ja uuden lisenssijärjestelmän erot lisenssiluokkien osalta.



Kuvio 2. Vanha lisenssijärjestelmä ja uudet lisenssiluokat (Suomen Hippos 2015)

Vanhan lisenssijärjestelmän ja ruotsalaisen mallin (ks. 2.2 Lisenssijärjestelmä Ruotsissa) pohjalta aloitettiin uusien lisenssiluokkien suunnittelu ja uudet lisenssiluokat otettiin käyttöön vuoden 2015 alussa. Lisenssijärjestelmän uudistustyö aloitettiin Suomen Hippoksen raviurheilupalveluissa vuonna 2011. Lisenssityöryhmä koostui Suomen Hippoksen, Suomen Hevostenomistajien Keskusliiton ja Suomen Ravivalmentajat ry:n edustajista. Työryhmän tavoitteena oli saada luotua sellainen lisenssijärjestelmä, joka olisi rakenteellisesti selkeämpi, kuvaisi paremmin alan toimijoita, mahdollistaisi uusien harrastajien tulon alalle ja olisi yhteiskunnallisesti entistä hyväksyttävämpi. (Suomen Hippos 2013, 7; Toivonen 2013, Suomen Hevosurheilulehti 17.5.2013, 5; Rättyä 2014, Suomen Hevosurheilulehti 7.11.2014, 12.) Yhteiskuntavastuun merkittävänä pontimena oli pääministeri Kataisen hallituksen ohjelmaan kirjattu tavoite harmaan talouden tehostetusta torjunnasta. Tavoiteohjelma pyrkii tukemaan laillista yritystoimintaa ja tervettä kilpailua sekä

torjumaan harmaata taloutta ja talousrikollisuutta. (Valtiovarainministeriö 2012.)

Vuonna 2015 käyttöön otetut uudet lisenssiluokat kattavat ravivalmennusalan toimijat harrastajasta ammattilaisiin. Yritystoimintaa harjoittavalle tai ammattivalmentajalisenssin omaavan valmentajan palveluksessa olevalle kokelaalle lisenssi myönnetään hakemuksen perusteella. Muiden lisenssien myöntäminen perustuu asetettujen ehtojen täyttämiseen. Päätoimisille ammattilaisille kohdennettuja lisensoijia ovat ammattivalmentajalisenssi A ja ammattiohjastajalisenssi D. Suomen Hippoksen asettamat ehdot ammattivalmentajalisenssin myöntämiselle koskevat yrittäjän ikää, ravivalmennusalan kokemusta, ammattitaitoa, yrittäjäystaitoja ja tallitiloja. Ammattitaidon mittarina uusilla lisenssin hakijoilla on hevostenvallmentajan ammattitutkinnon ravivalmentamisen osaamisalan suorittaminen. Tulevaisuudessa tavoitteena on mahdollistaa ammattivalmentajalisenssin haltijalle oikeus anoa Suomen Hipposta asettamaan omistajan kaikki hevoset kilpailukielloon, mikäli omistaja on rikkonut valmennussopimusta vastaan. Tavallisimmin tällaisessa tapauksessa olisi kyse valmennusmaksujen maksamatta jättämisestä. (Suomen Hippos 2015a; Toivonen 2013, 6.)

Jos yritystoiminta ei ole päätoimista, vaan valmennus- ja kilpailutoimintaa harjoitetaan toisen työn ohessa, tulee toimijalla olla kilpailijalisenssi B, jonka myöntämisen ehdot ovat ammattivalmentajalisenssiä huokeammat, kuten esimerkiksi ammattitaidon osoituksena hyväksyttävä alan perustutkinto tai riittävä työkokemus. Harrastajalisenssi C rajaa hevosten kilpailuttamis- ja ohjastamisoikeutta muiden omistamien hevosten osalta. Harrastajalisenssillä saa kuitenkin kilpailuttaa omia ja lähisukulaisten hevosia rajoituksetta, sillä se katsotaan harrastustoiminnaksi, jota ei tehdä kaupallisessa tarkoituksessa. (Suomen Hippos 2015a; Toivonen 2013, 6–7.)

Juniorilisenssillä J halutaan tarjota alle 25-vuotiaille ohjastajille matalampi kynnys kilpailla ravilähdöissä ja seniorilisenssillä S huolehditaan vähintään 60-vuotiaan henkilön valmennusoikeudesta. Useiden nuorien harrastajien tutustumista raviurheiluun on auttanut raviurheilun nuorisotoiminta, jonka poniravikerhoissa opetellaan ponien hoidon ja käsittelyn ohella myös ohjastamista ja raviurheilun sääntöjä ja toimintatapoja. Poniravilähdöissä ohjastamiseen ja kilpailevien ponien valmentamiseen vaaditaan ponilisenssi P, joka on tarkoitettu nuorille yli 10-vuotiaille raviurheilun harrastajille. (Suomen Hippos 2015a; Toivonen 2013, 7.)

Omistajalisenssin haltijat saavat tunnukset, jolla he voivat ylläpitää omia yhteystietojaan Heppa-järjestelmässä. Heppa-järjestelmä on vuonna 2008 käyttöön otettu Suomen Hippoksen ylläpitämä hevos- ja henkilökisterijärjestelmä, joka mahdollistaa muun muassa hevosten ilmoittamisen ravikilpailuihin. (Suomen Hippos 2015a; Toivonen 2013, 7.)

## 2.2. Lisenssijärjestelmä Ruotsissa

Ruotsissa raviurheilun keskusjärjestö Svensk Travsport myöntää ammattilaisille tarkoitettut lisenssit. Muut lisenssityypit hallinnoidaan paikallisten ravyhteisöiden kautta. Ruotsalainen ravivalmennuslenssijärjestelmä koostuu seitsemästä kirjaimella A–G nimetystä lisenssiluokasta, joita voidaan vielä tarkentaa eri lisenssityyppeihin. Ammattilaisuuden kriteerit pidetään rajattuna, jotta ammatin arvostus pysyy korkeana ja alalle ammattilaiseksi haluavat saavat hyvän käsityksen ammatin vaatimuksista. Ammattivalmentajan lisenssin A myöntämiseksi vaaditaan toiminnan päätoimisuutta, täysi-ikäisyyttä, vähintään viiden vuoden kokemusta hevosten valmennustoiminnasta, ammattivalmentajakurssin, ”*Proffstränarkurs*”, tai hippologi-tutkinnon suorittamista sekä lääkärintodistusta terveydentilasta. Vielä ennen toiminnan käynnistämistä tulee yritysverokortin kopio toimittaa keskusjärjestölle. A-valmentajalisenssi jakautuu neljään alatyyppeihin, joista tyyppiin A1 -lisenssi on tarkoitettu ammattilaisille, jotka valmentavat, kilpailuttavat ja ohjastavat omia ja muiden omistamia hevosia. A3 -tyypin lisenssissä ohjastamisoikeutta kilpailuissa on rajattu, A5 -lisenssi on tarkoitettu ulkomaalaisille Ruotsissa toimiville ammattivalmentajille ja A7 -lisenssillä voi vain valmentaa ja kilpailuttaa hevosia. (Svensk Travsport 2015, 3–4.)

Harrastajavalmentajille tarkoitetun B-lisenssin vaatimuksiin kuuluvat vähintään 18 vuoden ikä, pätevyuden osoittaminen ja B-valmentajakoulutuksen hyväksytysti suorittaminen, valmennuksessa olevien hevosten ilmoittaminen hakemuksessa ja valmentamiseen sopivat tallitilat. Harrastajavalmentaja saa valmentaa, ajaa ja kilpailuttaa omia ja lähiomaisten omistamien hevosten lisäksi viittä muiden omistamaa hevosta. B-lisenssin alatyypeistä löytyy lisenssejä erikoistapauksiin kuten ulkomaalaisille Ruotsissa valmentaville henkilöille. (Svensk Travsport 2015, 7.)

Lisenssijärjestelmän C-, E- ja G-lisenssit ovat tarkoitettu henkilöille, jotka työskentelevät A- tai B-lisenssin omaavan valmentajan oppilaina. Lisenssiluokka määräytyy oppilaan kilpaohjastuskokemuksen perusteella. D-lisenssi on tarkoitettu amatööriohjastajille, joilla ei ole valmennettavia hevosia. F-lisenssi on niin kutsuttu nuorisolisenssi, joka on rajattu 16–20-vuotiaille ohjastajille. Montélisenssi voidaan yhdistää mihin tahansa lisenssityyppeihin. Montélisenssin omaava henkilö saa kilpailla raviratsastuksessa. (Aktiebolaget Trav och Galopp 2014.)

## 3 AMMATTITAIDON KEHITTÄMISEN POLKU

Ammattitaitoisen henkilön toiminta on sujuvaa. Hän tekee tarkkoja havaintoja työskentelynsä lomassa ja yhdistää saamaansa informaatiota aikaisempiin tietoihinsa ja kokemukseensa, mikä auttaa häntä ennakoimaan tapahtumia ja muuttamaan toimintaansa tilanteen näin vaatiessa. Osaamisen kehittyminen vaatii harjoittelua, mahdollisuutta saada palautetta suorituksesta, kykyä arvioida omaa toimintaansa realistisesti sekä käsitystä optimaalisesta toiminnasta. Osaamiskartoituksia

käytetään organisaatioissa osaamisen johtamisen työkaluna, jolloin osaamiskartoituksen tarkoituksena on auttaa toimijoita tiedostamaan nykyhetken osaamisen taso ja siitä nousevat kehittymistarpeet ja kohdentaa jo käytössä olevat osaamiset paremmin oikeisiin työtehtäviin. Osaamiskartoitusten avulla voidaan varautua myös tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin osaamistarpeissa.

Tässä luvussa avataan käsitteitä tieto, osaaminen, oppiminen, ammattitaito ja osaamisen johtaminen sekä tutustutaan osaamiskartoituksen laadintaprosessiin, jonka kautta osaamista voidaan tehdä näkyvämmäksi.

### 3.1. Tiedosta osaamiseen

Jotta osaaminen olisi mahdollista, tarvitaan ensin tietoa. Tieto yksin ei kuitenkaan riitä osaamisen saavuttamiseen. Tiedon lisäksi tarvitaan taitoa, joiden yhteisenä tuloksena osaaminen muodostuu ja tehtävän suorittaminen onnistuu. Oppimiskyky mahdollistaa tiedon ja taidon hankkimisen ja muuntamisen osaamiseksi.

#### 3.1.1. Tieto

Tiedon rakentumista ja oppimista on pohdittu ja tutkittu historiassa eri aikakausina. Tiedon klassinen määritelmä on luotu antiikin Kreikan ajalla. Platonin mukaan tieto on ”hyvin perusteltu tosi uskomus” ja saksalainen filosofi Immanuel Kant taas on pohtinut tiedon muodostuvan ajatusten, intuitioiden ja käsitteiden synteesisistä (Räsänen 2013). Tiedon käsitteeseen liittyvä merkityksellisyys siis erottaa sen puhtaasta informaatiosta. Tiedon muodostuminen alkaa, kun lukuiset irralliset havainnot saavat asiayhteyksiä. Yksittäinen data tai fakta muodostaa informaatiota, kun siihen yhdistetään jokin tilanne tai ympäristö. Kontekstiin liitetty informaatio jalostuu edelleen henkilön omien arvojen, uskomusten ja kokemuksen kautta. Näin saatua merkityksellistä kokonaisuutta voidaan kutsua tiedoksi. Tiedon muodostumiseen vaikuttavat aivojen tietorakenteet, joiden avulla henkilö voi valikoida, käsitellä ja arvottaa saamaansa informaatiota. Tietorakenteita voidaan kutsua myös ajatusmalleiksi tai skeemoiksi. Tietorakenteiden toimintaan vaikuttavat faktojen ohella uskomukset, mielipiteet, asenteet ja tunteet, jotka kaikki ovat suhteessa toisiinsa ja vaikuttavat tiedon merkitykselliseksi tekemiseen. Heikentynyt terveyden tila, pelko tai väsymys voi estää tiedon muodostumisen (Viitala 2005, 138). Tietorakenteiden erilaisuudesta johtuen samanlaisen informaation perusteella eri henkilöt voivat toimia hyvin eri tavoin. Kokemus usein muuttaa tietorakenteissa olevia painotuksia ja arvotuksia. Kokemus auttaa myös liittämään informaation ja sen kontekstin merkityksellisellä tavalla. Kun merkitysten luominen perustuu aikaisemmin koettuun, uusien ja tuntemattomien asioiden oppiminen saattaa tuntua vaikealta tai toisarvoiselta, mikä voi johtaa tiedon sivuuttamiseen ja unohtamiseen. (Ojala 2008, 49; Poikela 2008, 69; Viitala 2005, 126–127, 199.)

Tietoa voidaan jakaa eri tietolajeiksi tiedon muodostumislähtökohdan mukaan. Sitä voidaan myös kuvata luonteeltaan joko objektiivisena henkilöstä riippumattomana ja hänen ulkopuolellaan olevana tietona tai subjektiivisena, ihmisessä itsessään olevana sisäisenä tietona. Tieto jaetaan perinteisesti kahteen luokkaan: tieteelliseksi tiedoksi, *propositional knowledge*, ja käytännön tiedoksi, *practical knowledge*. Nykyisin vallalla olevan käsityksen mukaan tieto nähdään kolmijakoisena. Tiedon kolmas laji on kokemuksellinen tieto, *experimental knowledge*. Tieteellisellä tiedolla tarkoitetaan niin sanottua kirjatieta eli teoriaan ja tosiasioihin perustuvaa tietoa. Käytännön tiedolla tarkoitetaan konkreettisia asioita, työtapoja ja rutiineja. Sekä tieteellinen tieto että käytännön tieto ovat objektiivista tietoa, joiden muuttaminen osaamiseksi vaatii tiedon prosessointia ja tietorakenteiden käyttämistä. Kokemuksellisen tiedon, kokemustiedon, muodostumisen lähtökohtana ovat henkilön arvot ja asenteet sekä aikaisemmin hankitut tiedot ja taidot. Kokemustieto on usein niin sanottua hiljaista tai piilevää tietoa, *tacit knowledge*, jonka esille tuominen ja siirtäminen toiselle henkilölle on yleensä vaikeaa molempien osapuolten näkökulmasta. Sanat eivät riitä kuvaamaan tapahtumaa ja havainnointi ilman riittävää kontekstia on lähes mahdotonta. Kokemustietoa voidaan kutsua myös käsitteellä tietotaito, jota pidetään yhtenä asiantuntijuuden ominaisuutena. Helakorpi (2005, 83) esittää Niiniluodon (1992) näkemyksen, jonka mukaan tietotaito katsotaan olevan tietopohjaista osaamista eli henkilön kykyä suorittaa tiettyjä tehtäviä. Taitotieto taas voidaan ymmärtää joko taidon kautta saatavana tietona tai taitoa koskevana tietona, niin sanottuna metatietona. (Helakorpi 2005, 59–60, 82–83; Helakorpi 2008, 19; Poikela 2008, 70.)

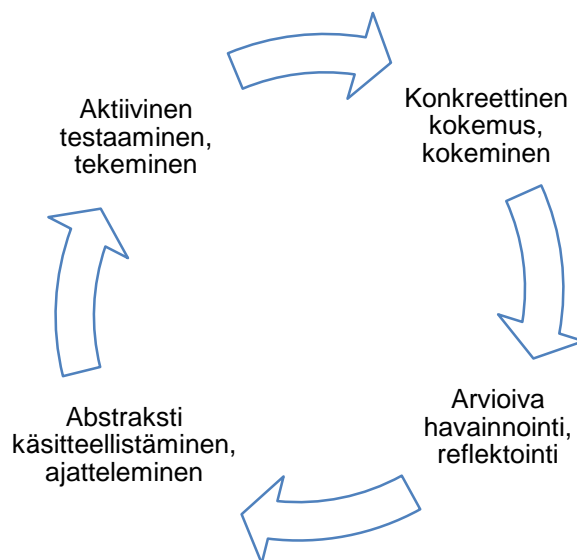
Viitala (2005, 129) esittelee tiedon jaottelua Blacklerin (1995) mukaan. Blacklerin viiteen eri tiedon lajiin kuuluvat sisäistetty tieto, kehollistettu tieto, kulttuuristettu tieto, ankkuroitu tieto ja kooditettu tieto. Näistä kolme ensin mainittua ovat luonteeltaan subjektiivista tietoa. Sisäistetty tieto sisältää tieteellistä tietoa ja toimintaperiaatteita, jota ravivalmennuksessa edustaa esimerkiksi tietämys valmennusfysiologiasta. Kehollistettu tieto vastaa sisällöltään käytännön taitoja ja hiljaista tietoa, kuten osaamista hevosen käyttäytymisen lukemiseen, ja kulttuuristetun tiedon olemus muodostuu yhteisistä tiedoista, kertomuksista, vertauksista ja tarinoista. Ravimaailmassa näitä kulttuuristetun tiedon lähteitä ovat varmasti kertomukset ravilegendoista, ihmisistä ja hevosista, joiden perintöä nykypäivän ravivalmentajat ovat jatkamassa. Objektiivista tietoa edustavat ankkuroitu tieto, joka on yrityksen työympäristöön, rakenteisiin ja rutiineihin liittyvää tietoa, ja kooditettu tieto, jollaisia ovat muun muassa näkyväksi tehdyt toiminta- ja käyttöohjeet. (Viitala 2005, 129–130.)

Tiedosta voidaan erottaa käsitteillä ilmaistava tietämys eli *eksplisiittinen tieto* ja aiemmin mainittu hiljainen tieto eli *implisiittinen tieto*, joka on usein tiedostamatonta, kokemuksen kautta hankittua tietoa ja näin ollen vaikeaa ilmaista täsmällisesti sanoin tai käsittein. Hiljaisen tiedon rinnalla on käytetty käsitettä äänetön taito, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa toiminta tapahtuu tiedostamattomien tekijöiden ohjaamana (Helakorpi 2005, 61). Hiljaisen tiedon muodostumiseen tietorakenteissa tarvitaan osaamista, siis tietoja ja taitoja, sekä arvojen, uskomusten ja tunteiden

aikaan saamaa, osittain intuitiivista, tiedon uudelleen rakentamista. Hiljainen tieto näkyy tapana toimia työtehtävissä, arvioida tilanteita ja tehdä ratkaisuja intuition ohjaamana. (Helakorpi 2005, 92; Ojala 2000, 169.)

Henkilön omaamaa hiljaista tietoa on vaikea siirtää toiselle henkilölle ilman yhteistä kokemusta. Tiedostamattoman tiedon omaksuminen toiselta henkilöltä vaatii kokemuksen mukanaan tuomia tunteita, havainnointia ja jäljittelemällä toteutettua harjoittelua. Harjoittelu ilman mahdollisuutta seurata osaajan toimintaa hidastaa työssä tarvittavan ammattitaidon omaksumista verrattuna opastettuun työskentelyyn harjaantuneen työntekijän kanssa. (Kaartinen 2011, 23; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 140.)

Ammatilliseen koulutukseen ja työpaikoilla tapahtuvaan oppimiseen sovelletaan usein David Kolbin laatimaa kokemuksellisen oppimisen mallia (kuvio 3), jossa oppimisprosessi muodostaa ympyrän neljän eri vaiheen kautta. Prosessi voi käynnistyä mistä tahansa vaiheesta ja jatkuu toistaen vaiheita yhä uudelleen. Työssä oppiminen alkaa usein henkilökohtaisesta kokemuksesta. Kokemusta reflektoidaan ja tapahtumaa jäsenetään. Kokemus pyritään käsitteellistämään etsimällä lisää tietoa, keskustelemalla työtovereiden kanssa tai perehtymällä aiheeseen muilla tavoin, tavoitteena saada selitys ja yleisen tason käsitys kokemuksesta. Kun ajattelemisen tuloksena löydettyä selitystä tai valmista toimintamallia sovelletaan käytäntöön, tavoitellaan uutta tai erilaista tapaa suorittaa työtehtävä. Kokemuksellisen oppimisen mallia voidaan soveltaa myös organisaatiotasolla prosessien analysoinnissa ja toimintamallien kehittämisessä. (Hätönen 2011, 50–51; Viitala 2005, 146–147.)



Kuvio 3. Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehä (mukaihen Hätönen 2011, 51, Viitala 2005, 146)

Hiljaisen tiedon jakamiseen voidaan käyttää samoja vaiheita kuin Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehässä on esitetty. Tähän pohjautuen

japanilaiset Nonaka ja Takeuchi (2005) ovat kehittäneet tiedon luomisen teorian, jonka lähtökohtana on hiljainen tieto (Ojala 2008, 73). Organisaatiossa tietoa luodaan neljän toistuvan vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiovaiheessa oppiminen tapahtuu kokemus- ja mallioppimisena työn äärellä. Hyvä esimerkki tällaisesta oppimismetodista on oppipoikamestari-malli. Sosialisatiovaiheen jälkeen kokemuksia käsitellään yhdessä puhuen, ulkoistamalla hiljainen tieto työtiimin kesken. Ulkoistamisvaiheen tulokset muutetaan näkyviksi ohjeiksi, säännöiksi tai järjestelmiksi yhdistämisvaiheessa. Näiden vaiheiden kautta henkilöstön hiljainen tieto on voitu muuttaa yrityksen näkyväksi pääomaksi. Sisäistämisvaiheessa henkilöstö ottaa uudet toimintatavat käyttöön työssään. Tässä vaiheessa on vaikeaa kiirehtiä, sillä uusien työtapojen omaksuminen vaatii myös usein vanhojen toimintatapojen unohtamista, mikä voi yksilötasolla kestää pitkiäkin aikoja. Yrityksen oppiminen on sitä tehokkaampaa, mitä systemaattisemmin se osaa hallita tätä oppimisen kehää. (Ojala 2008, 73–74; Viitala 2005, 168–169.)

Henkilöstön hiljainen tieto ei kuitenkaan aina päädy yrityksen näkyväksi tiedoksi. Yhteisten mallien, käsitteiden ja kielen puuttuminen aiheuttaa esteitä tiedon siirtämiselle. Joskus taas asiat voivat olla sosiaalisesti tai poliittisesti epäkorrekkeja tuoda keskusteluun tai tiedon siirtämisen esteenä on tietoon liittyvä valtarakenne. Etenkin tilanteissa, joissa työntekijän asema tai työpaikka on uhattuna, pyritään omaa tilannetta turvaamaan säilyttämällä tärkeää tietoa ja vältetään sen jakamista muualle organisaatiossa. (Viitala 2005, 170.)

### 3.1.2. Oppiminen

Oppiminen ei ole vain tietojen ja taitojen omaksumista, vaan monimutkainen prosessi, johon oppijan persoona vaikuttaa merkittävästi. Oppimiseen liittyvissä tutkimuksissa on selvitetty oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. Oppijan on todettu suodattavan tietoa aistien, tietorakenteiden, työmuistin ja pitkäkestoisen muistin kautta. Tietorakenteiden kehittyneisyys ja joustavuus edesauttavat uusien asioiden oppimista. Tunteilla on oma osansa oppimisessa. Emotionaaliset kokemukset vahvistavat tietojen tallentumista pitkäkestoiseen muistiin. (Viitala 2005, 139–140.)

Oppimiseen vaikuttavat tavat, joilla vastaanotetaan, järjestellään ja käsitellään tietoja, olosuhteet, joissa tiedot vastaanotetaan ja tallennetaan sekä tavat, joilla tiedot palautetaan mieleen. Oppimistyylien määrittäminen auttaa oppijaa havaitsemaan itselleen parhaiten sopivat oppimistavat. Oppimistyyliä jaetaan neljään tapaan vastaanottaa tietoa eri aistikanavien kautta. Näitä ovat näkemällä (visuaalinen), kuulemalla (auditiivinen), tuntemalla (taktuaalinen) ja liikkumalla (kinesteettinen) tapahtuva oppiminen. Dryden ja Vos (2002, 349) viittaavat Ken ja Rita Dunnin tekemiin tutkimuksiin, joiden mukaan ensisijaisesti taktuaalista tai kinesteettistä oppimistapaa käyttävät henkilöt eivät juuri hyödy perinteisten kouluopetuksen tavoilla, kuten luennot, järjestetyistä koulutuksesta. Oppimistyyliä ovat melko helppo tapa selvittää itselle

soveltuvat oppimistavat, mutta testien käytössä on muistettava, että ensisijaisen oppimistyylin ohella muitakin kanavia tarvitaan oppimisen tukemiseksi ja tehostamiseksi. (Dryden & Vos 2002, 349.)

Kun tieto on vastaanotettu, sen omaksumiseen vaikuttaa tapa, jolla aivoja käytetään tietojen järjestelemiseen ja käsittelemiseen. Yksityiskohtiin ja loogiseen järjestykseen keskittyvät henkilöt käyttävät ensisijaisesti aivojen vasenta lohkoa, kun taas oikeata aivolohkoa käyttävät haluavat ensin luoda kokonaiskuvan asiasta. Tehokkaimmin tietoja kuitenkin omaksuvat henkilöt, joilla on kyky käyttää molempia aivolohkoja tietojen käsittelyyn. (Dryden & Vos 2002, 349–351; Ojala 2002, 123.)

Oppiminen ei kaikissa olosuhteissa ole yhtä onnistunutta. Fyysiset, sosiaaliset, emotionaaliset ja ympäristöön liittyvät olosuhteet muuttavat oppimiskokemusta. Hyvin levänneenä oppijalla on paremmat lähtökohdat oppimiseen kuin väsyneellä tai nälkäisellä henkilöllä. Toiset haluavat opiskella yksin, toisille taas ryhmä tai opiskelutoveri tuo mielekkyyttä oppimiseen. Tunteiden merkitys oppimiselle ja muistille on hyvin tärkeää, kuten myös on oppimisympäristön miellyttävyys, esimerkiksi valaistus, lämpötila, äänet ja istuimen mukavuus voivat olla oppimisen onnistumisen kannalta ratkaisevia. (Dryden & Vos 2002, 349–353.)

Aikuisen ihmisen oppimista leimaa Knowlesin (1985) mukaan kokemusmaailma, aiemmin muodostuneet tietorakenteet, todellinen tarve oppimiseen, motivaation korostuminen, ongelmalähtöinen ote oppimiseen ja pyrkimys itseohjautuvuuteen (Viitala 2005, 138–141). Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole automaattisesti ikään sidoksissa oleva kyky. Hyvin itseohjautuvasti muilla elämänalueilla toimiva henkilö ei välttämättä ole itseohjautuva oppijana. Aktiivisen oppijan rooli voi olla vaikea omaksua, joten aikuisten oppijoiden itseohjautuvuuden tukeminen on erityisen tärkeää positiivisen oppimiskokemuksen ja tiedon hyödyntämisen kannalta. (Front 2003, 125–129.)

Paras oppimismotivaation lähde on todellinen tarve oppia jokin asia tai taito. Ruohotie (1998) kuvaa motivaatiota motiivien aikaansaamaksi tilaksi. Motiivit pitävät yllä ja virittävät henkilön käyttäytymistä ja toimintoja kohti päämääriä. Motivaatio määritellään usein vireyden ja suunnan muodostamana vektorina. Motivaatiota voidaankin Ruohotien mukaan luonnehtia kolmella ominaisuudella, joita ovat edellä mainittujen vireyden ja suunnan lisäksi systeemiorientoituminen, joka viittaa palauteprosessin aikaansaamaan käyttäytymisen vahvistumiseen tai toiminnasta luopumiseen ja energian suuntaamiseen toisaalle. (Ruohotie 1998, 36–42.)

Ruohotie kirjoittaa edelleen sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä kannusteiden ja palkkioiden vaikutuksesta oppimiseen. Sisäisesti motivoitunut henkilö opiskelee usein vapaaehtoisesti tavoitteenaan itsensä toteuttaminen ja kehittäminen. Sisäinen palkkio muodostuu itselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja tuottamasta mielihyvästä. Sisäiset palkkiot ovat luonteeltaan pitkäkestoisia, jolloin motivaatio oppimiseen voi muuttua pysyvästi henkilön toimintatapoja. Ulkoisen

motivaation lähteinä toimivat tyypillisesti raha, arvosana tai todistus. Ulkoinen palkitseminen on tavanomaisesti vaikutukseltaan lyhytkestoista ja tapahtuu jonkin muun tahon kuin henkilön itsensä toimesta. Ulkoisten palkkioiden motivoima henkilö voi keskittyä enemmän palkkioon kuin uuden osaamisen oppimiseen. Työelämässä motivaatiota ohjataan usein ulkoisilla kannusteilla ja palkkioilla, joiden olemassa olo ei kuitenkaan sulje pois sisäisen motivaation tärkeyttä. Motivaation eri ulottuvuudet täydentävät toisiaan eikä niiden erottaminen ole arkielämässä aina tarkoituksenmukaista. (Ruohotie 1998, 36–41.)

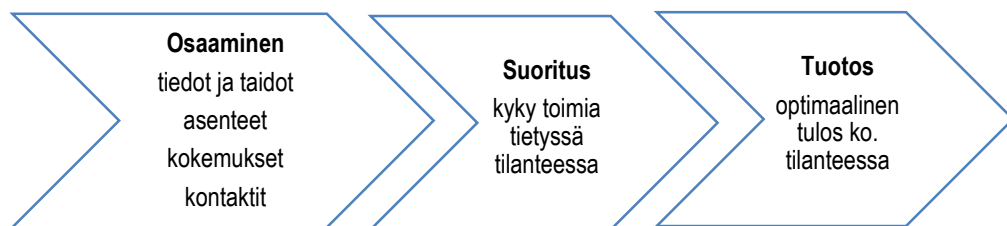
Kokemusten ja aiemmin syntyneiden toiminta- ja ajattelumallien merkitys korostuu aikuisten oppimisessa. Aikuisiällä myös asenteiden vaikutus oppimiseen on usein huomattava. Asenteiden muuttuminen tapahtuu yleensä hitaasti ja sen edellytyksenä on, että toistuvasti eri suunnista tuleva uusi tieto omaksutaan ja se todetaan paremmaksi oman kokemuksen tai luotettavien havaintojen kautta (Viitala 2005, 182). Ruohotie (1998, 41–42) pohtii asenteiden ja motivaation merkitystä oppimisessa. Hänen mukaansa ne ohjaavat toimintaa ja vaikuttavat siihen, miten henkilö suoriutuu tehtävästään. Asenteet muuttuvat melko hitaasti, kun taas motivaatio on usein tehtäväorientoitunutta ja lyhytkestoista. (Ruohotie 1998, 41–42.)

Sekä uusien asioiden oppimisen että vanhoista tavoista ja tiedoista poisoppimisen suurimmaksi esteeksi nousee usein avoimuuden puute, joka on yhteydessä yhteen ihmisen perustarpeista, turvallisuuden tunteeseen. Uusien ajatusten ja toimintamallien omaksuminen vaatii oman mukavuusalueen rikkomista, jonka seurauksena epävarmuus lisääntyy ja energiaa kuluu enemmän kuin aiemmin omaksutun mallin mukaan toimittaessa. Jotta oppiminen muodostaisi syvällisempää tietoa ja hyödyttäisi myös pidemmällä aikavälillä, tulisi sille järjestää tietoisesti aikaa. Uuden oppimista ei voi välttää, sillä sitä tapahtuu kuitenkin jatkuvasti arkielämässä niin työpaikoilla kuin vapaa-ajalla. Oppiminen voi tapahtua tiedostamatta työtehtävän puitteissa tai suunnitellusti henkilöstökoulutuksen tai virallisen koulutusjärjestelmän mukaisen tutkintoon johtavan koulutuksen kautta. Riippumatta oppimisen suunnitelmallisuudesta oppimisprosessia tarvitaan uuden osaamisen saavuttamiseksi. Osaamisen kehittäminen muodostuu oppimistaitojen, uusien asioiden oppimisen sekä vanhentuneista tiedoista ja toimintatavoista poisoppimisen yhteistuloksena. (Hätönen 2011, 50–51; Ojala 2000, 127; Sydänmaanlakka 2004, 150–151; Viitala 2005, 142.)

Transformatiivinen eli uudistava oppiminen vaatii kyseenalaistamaan aiemmin opittua ja muuttamaan tietorakenteita paremmin nykyhetken tilanteeseen sopivaksi (Viitala 2005, 136). Kyky analysoida oman toimintansa perusteita, keskustella niistä ja arvioida työnsä onnistumista ja kehittämistä ovat perusedellytyksiä, kun tavoitteena on oppimisen siirtäminen uudelle tasolle. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan juuri tätä kriittistä pohdintaa, jonka tuloksena on mahdollista irrottautua aiemmista rutiineista ja ottaa vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä. (Luukkainen 2005, 182.)

### 3.1.3. Osaaminen

Kokemusten kautta sovellettua tietoa voidaan kutsua osaamiseksi. Osaamista tarvitaan kaikilla elämän osa-alueilla, ja eri elämäntilanteissa hankittua osaamista voidaan hyödyntää uusissa konteksteissa. Osaamisen määritelmässä keskeistä on taidon esille tuominen käytännön tehtävässä. Ammattitaidon viitekehyksessä tarkasteltuna osaaminen on taitojen soveltamista työpaikoilla ja työtehtävissä (Helakorpi 2005, 58). Hätönen (2011, 9) määrittelee osaamisen ulottuvuudet seuraavasti: ”Osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, oppimistaidot, kyky joustaa ja mukautua sekä kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa sitä samalla kehittäen.” Osaaminen on määritelty Valtiovarainministeriön raportissa (2001, 7) työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Kuviossa 4 on tiivistetty Sydänmaanlakan (2004, 150–151) näkemys osaamisen muodostumisesta. Käytännössä osaaminen siis näkyy kykynä toimia tilanteessa ja vasta sovellettu tieto kertoo todellista osaamista.



Kuvio 4. Osaamisen muodostuminen (Sydänmaanlakka 2004, 151)

Jotta yksilön osaaminen voisi kehittyä, tulee hänen saada palautetta omasta toiminnastaan. Oman toiminnan vertaaminen muiden suorituksiin tarjoaa mahdollisuuden havainnointiin ja palautteen saaminen ohjaajalta tai mentorilta antaa aineksia kriittiseen itsearviointiin. Työsuoritusten arviointiprosessissa työntekijältä vaaditaan taitoa arvioida omaa oppimistaan, osaamistaan, suorituksiaan ja työnsä tuloksia. (Viitala 2005, 152–153.)

Osaamiseen kiinteästi yhteydessä oleva käsite kyvykkyys eli osaamispotentialiaali tarkoittaa ominaisuutta, jossa yhdistyvät lahjakkuus ja perityt ominaisuudet koulutuksen ja kokemuksen kautta opittuihin tietoihin ja taitoihin. Helakorpi (2005, 108) viittaa Gagnén (1985) näkemykseen, jossa toimintaympäristö ja persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat motivaatioon, mikä taas on tärkeä, ellei tärkein, tekijä kyvykkyyden esille saamisessa. Kyvykkyyden ja pelkän lahjakkuuden välinen ero näkyy työtehtävän tai -suorituksen onnistumisvarmuutena. Kun kyvykäs henkilö suorittaa tehtävän, hän tietää onnistuvansa siinä. Lahjakkaalla yksilöllä on potentiaalia suorittaa kyseinen tehtävä, mutta vähäinen motivaatio tai puutteellinen harjoittelu tuottaa epävarmuutta suorituksen onnistumiselle. (Helakorpi 2005, 108–109).

### 3.2. Ammattitaito

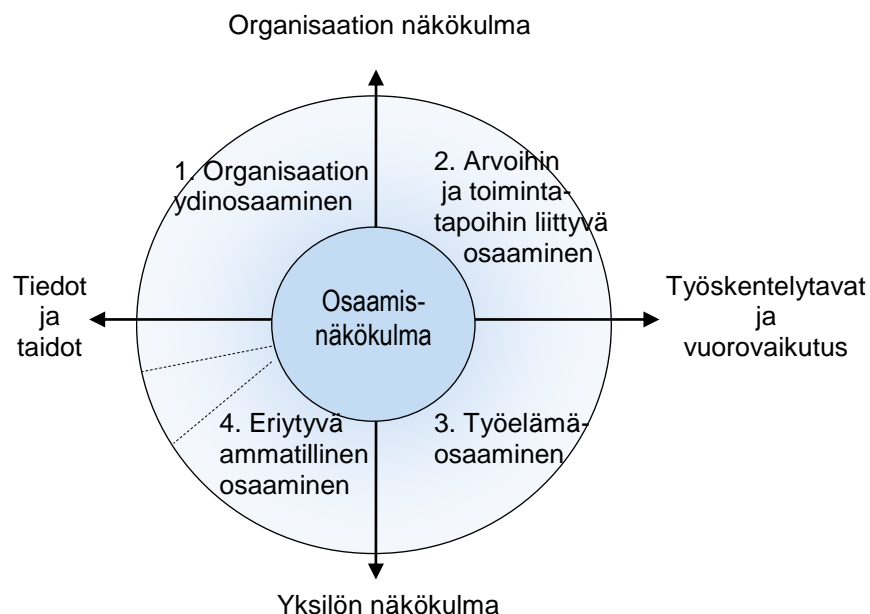
Ammattitaito voidaan määritellä kyvyksi tai toimintavalmiudeksi, joka edellyttää sekä ammattiin liittyviä tietoja että harjoittelua. Työtehtävien suorittaminen vaatii usein joukon erilaisia osaamisia. Ammattitaitovaatimukset eivät ole staattisia, vaan ammateissa tarvittavat tiedot, taidot ja kokemus seuraavat työelämässä tapahtuvaa dynaamista muutosta. Osa ammateista katoaa tarpeettomina ja uusia ammatteja syntyy kehityksen myötä, mikä johdosta työntekijöiltä vaaditaan täysin uudenlaisia ominaisuuksia, tietoja ja taitoja ammattitaitovaatimuksiin vastaamiseen. Ammattitaidon täsmällisempää tarkastelua varten siitä on erotettava eri ulottuvuudet ja osa-alueet. Ammattitaidon rakentumista havainnollistaa osaamispyramidi (kuvio 5). Siinä kuvataan ammattitaidon osa-alueita ja niiden riippuvuussuhdetta persoonallisuuteen ja työtehtävään. Pyramidin perustana ovat persoonalliset valmiudet, jotka edustavat metataitoja ja ihmisenä kehittymistä. Pyramidin huipulla on työtehtäviin kiinteästi liittyvät ammattialan ammattitaitovaatimukset. (Hätönen 2011, 9; Viitala 2005, 116.)



Kuvio 5. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Hätönen (2011,13) viittaa Greenin (1999) luomaan osaamisympyrään (kuvio 6), jossa osaamisen eri puolet ja tasot on tuotu samaan viitekehykseen. Osaamisympyrän akselit tuovat esiin osaamisen eri ulottuvuudet organisaation, yksilön, työyhteisöosaamisen sekä tietojen ja taitojen välillä. Ympyrän neljänneksset jaetaan näiden ulottuvuuksien mukaan 1) organisaation ydinosaaamiseen, 2) arvoihin ja toimintatapoihin liittyvään osaamiseen, 3) työelämäosaamiseen ja 4) substanssiosaamiseen eli eriytyvään ammatilliseen osaamiseen. *Organisaation ydinosaaamisella*

tarkoitetaan sellaista syvällistä osaamista, jota muiden on vaikea kopioida. Ydinosaaminen tuottaa merkittävää kilpailuetua ja auttaa organisaatiota kehittymään markkinoilla. Ydinosaaminen eroaa avainosaamisesta siinä, että avainosaaminen eli organisaation keskeinen osaaminen, on muiden toimijoiden hankittavissa (Ojala 2000, 126). *Arvoihin ja toimintatapoihin* liittyvä osaaminen viittaa organisaation toimintakulttuuriin. Se asettaa rajat mitä saa tehdä ja miten organisaatiossa toimitaan. Organisaatioiden arvot liittyvät usein laatuun, asiakaslähtöisyyteen, tulokselliseen toimintaan, henkilöstön hyvinvointiin tai ympäristöasioihin. *Työelämäosaaminen* pitää sisällään henkilön työelämässä tarvitsemia yleisluontoisia taitoja, jotka ovat siirrettävissä työpaikasta toiseen. Kielitaito, tietotekniikan käyttötaito, tiedon hakeminen ja hyödyntäminen ovat esimerkkejä tällaisista metataidoista. *Substanssiosaamisella* tarkoitetaan ammattikohtaista, työn suorittamisen kannalta välttämätöntä osaamista. Substanssiosaamisen perustaidot voidaan opiskella ammatillisen koulutuksen kautta, mutta työelämässä tietojen ja taitojen kehittäminen jatkuu laajentamalla ja syventämällä osaamista sekä muuttamalla työtapoja uusien työvälineiden ja laitteiden käyttöönoton myötä. Osaamisympyrää voidaan käyttää tietyssä ammatissa tai tehtävässä tarvittavan ammattitaidon määrittelyyn, mutta myös yksilön, tiimin tai organisaation osaamisen kehittämisen välineenä. Ympyrän keskelle voidaan tarvittaessa lisätä osaamisnäkökulma, esimerkiksi asiakaslähtöisyys tai työturvallisuus, jonka kautta osaamista tarkastellaan. (Hätönen 2011, 13–15.) Seppo Helakorpi (2006) on soveltanut Greenin luomaa osaamisympyrää ammatillisessa opettajakoulutuksessa ja ammatillisessa kontekstissa ammattitaitovaatimusten eli kvalifikaatioiden määrittelyyn.



Kuvio 6. Osaamisympyrä (mukaillen Hätönen 2011, 13)

### 3.2.1. Kvalifikaatio

Kvalifikaatiolla tarkoitetaan ammattitaitovaatimuksia eli niiden valmiuksien kokonaisuutta, joita henkilöltä vaaditaan työssä tai ammatissa toimimiseen. Ne ovat työelämän asettamia vaatimuksia työntekijälle. (Helakorpi 2005, 58; Hätönen 2011, 9; Luukkainen 2005, 42–43.)

Kvalifikaatioita on luokiteltu teoreettisesti useilla eri tavoilla. Jaotteluissa yhteinen elementti on luokittelu *objektiivisiin* eli työtehtäväkohtaisiin ja työyhteisössä toimimiseen liittyviin vaatimuksiin sekä *subjektiivisiin*, henkilön omiin kokemuksiin ja oppimistaitoihin liittyviin, ammattitaitovaatimuksiin. Helakorpi (2005, 65) esittää kansainvälisen työjärjestö ILO:n (1986) julkaiseman kvalifikaatioluokittelun, jossa ammattitaitovaatimukset on jaettu kolmeen ryhmään: 1) tuotannolliset kvalifikaatiot, 2) normatiiviset kvalifikaatiot ja 3) innovatiiviset kvalifikaatiot. *Tuotannollisilla kvalifikaatioilla* tarkoitetaan työprosessissa tarvittavia taitoja, joilla työtehtävä on teknisesti suoritettavissa. Puhtaasti työprosessin suorittamiseen liittyvien tietojen ja taitojen lisäksi tähän kytkeytyvät liiketoiminta- ja organisaatio-osaaminen. *Normatiiviset kvalifikaatiot* jakautuvat kolmeen osa-alueeseen, joita ovat mukautumis-, motivaatio- ja sosiokulttuuriset kvalifikaatiot. Näistä mukautumiskvalifikaatioilla tarkoitetaan työelämätaitoja, kuten työhön liittyvien säädösten ja tapojen noudattamista. Motivaatiokvalifikaatioita ovat esimerkiksi yhteistyökyky, oma-aloitteisuus, työyhteisöön sopeutuminen ja palvelualltius, eli henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita on mahdollista harjoittaa. Sosiokulttuurisiin kvalifikaatioihin kuuluvat muun muassa vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä ammattieettiset tekijät. *Innovatiiviset kvalifikaatiot* muodostuvat oppimiskyvyn kautta näkyväksi tulevista taidoista, joita tarvitaan työn kehittämiseen ja yllättävissä tilanteissa toimimiseen. Osa näistä taidoista on kytkeytynyt persoonallisiin ominaisuuksiin, kuten luovuuteen ja epävarmuuden sietokykyyn. (Helakorpi 2005, 65; Viitala 2005, 117–119.)

Viitala (2005, 114) esittää Mäkelän (1995) hieman edellisestä poikkeavan tavan ryhmitellä kvalifikaatiot yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. *Yleiset kvalifikaatiot* kattavat työtehtävästä riippumattomia taitoja, esimerkiksi ongelmanratkaisutaitoja. *Ammattikohtaiset kvalifikaatiot* tarkoittavat yleistä kyseiseen ammattialaan liittyvää osaamista. Ravivalmentajan ammatissa tällaisia voisivat olla esimerkiksi tietämys hevosen anatomiasta ja fysiologiasta, kyky ymmärtää hevosen lajinomaista käyttäytymistä tai hyvät vuorovaikutus- sekä verkostoitumistaidot, joita tarvitaan muun muassa hevosten omistajien ja totopelaajien palvelemiseksi. *Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot* liittyvät kiinteästi tehtävänkuvaan, kuten hevosten valmentamisen ja kilpailuttamisen hallinta. (Viitala 2005, 114–115).

Kvalifikaatioon liittyy tunnustettu osaaminen. Työnantajan määrittelemiin ammattitaitovaatimukseen vastaaminen tapahtuu usein esittämällä todistus, esimerkiksi suoritetusta kurssista tai koulutuksesta. Tätä voidaan kutsua myös muodolliseksi pätevyudeksi eli muodolliseksi kompetenssiksi. (Helakorpi 2005, 65; Luukkainen 2005, 42–43).

### 3.2.2. Kompetenssi

Ammattitaidon määrittelyssä kvalifikaation ohella puhutaan kompetenssista eli pätevydestä, joka on työntekijän vastaus työelämän ammattitaitovaatimuksille. Kompetenssi ilmenee käytännön toiminnassa ja sillä tarkoitetaan henkilön valmiuksia suoriutua työtehtävästä. Kompetenssi muodostuu taidoista ja kokonaisuuksien hallinnasta, joiden omaksumiseen työkokemuksella on merkittävä asema. (Viitala 2005, 113). Henkilöllä voi olla kompetenssia suoriutua hyvinkin erityyppisistä työtehtävistä. Aikaisemmat työkokemukset ja aktiivinen harrastustoiminta monipuolistavat pätevyksiä. Toisinaan kompetenssi voidaan nähdä saamaa tarkoittavana kuin kyvykkyys (Luukkainen 2005, 43).

Nordhaug (1991) jaottelee kompetenssit (kuvio 7) riippuvuussuhteen mukaan organisaation ja tehtävän näkökulmista. Ainutlaatuinen kompetenssi kohdistuu yrityskohtaiseen tehtävään, jolloin osaamisella ei ole käyttöä yrityksen muissa tehtävissä tai toisen yrityksen palveluksessa. Yleiset kompetenssit eli metakompetenssit ovat käyttökelpoisia organisaatiosta ja työtehtävästä riippumatta. Metakompetenssien merkitys korostuu sekä tekniikan että yleisen kehityksen myötä, sillä hyvät oppimisvalmiudet ja kommunikaatiotaidot helpottavat sopeutumista muutostilanteissa. (Helakorpi 2005, 64.)

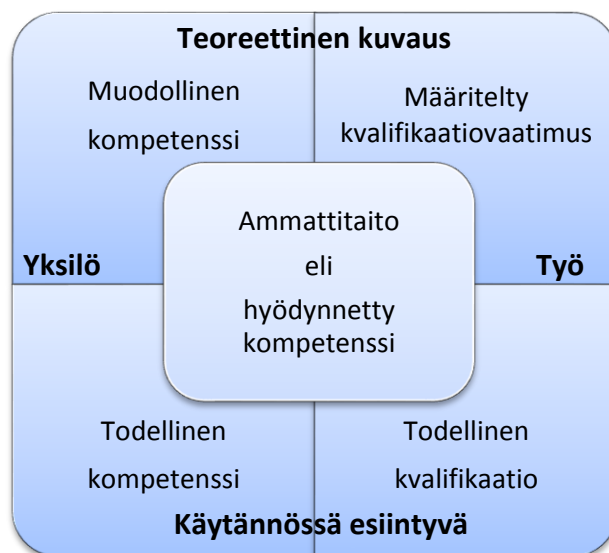
	<b>Organisaatiosta riippumaton</b>	<b>Organisaatiokohtainen</b>
<b>Tehtävästä riippumaton</b>	<p><b>METAKOMPETENSSI</b></p> <p>Yleisluontoiset tiedot ja taidot, joita voidaan hyödyntää monissa eri tehtävissä: – kielitaito, yhteistyö, kommunikaatiovalmiudet, suunnittelu, oppiminen</p>	<p><b>ORGANISAATIOSISÄINEN KOMPETENSSI</b></p> <p>Tietyn työorganisaation tavoitteet, strategiat, sisäinen työnjako, ilmapiiri, vuorovaikutusverkostot, informaali organisaatio, historia</p>
<b>Tehtäväkohtainen</b>	<p><b>TEKNINEN KOMPETENSSI</b></p> <p>Keskeiset ammattialakohtaiset tiedot ja taidot, joiden avulla suoriudutaan ammattiin liittyvistä ydintehtävistä</p>	<p><b>AINUTLAAATUINEN KOMPETENSSI</b></p> <p>Tiedot ja taidot, jotka liittyvät organisaatiokohtaiseen teknologiaan, työprosesseihin, tuotteisiin, palveluihin, sääntöihin ja rutineihin</p>

Kuvio 7. Kompetenssien työtehtävä- ja organisaatioriippuvuus Nordhaug'n mukaan (Helakorpi 2005, 64)

Kvalifikaation ja kompetenssin eroa voidaan havainnollistaa esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilö on harrastustoiminnassaan hankkinut osaamista työtehtävään eli on kompetentti asian suhteen, mutta hänellä ei ole virallista tutkintoa alalta tai hänen osaamistaan ei ole muutoin virallisesti tunnustettu eli kvalifioitu. (Helakorpi 2005, 58; Luukkainen 2005, 42–43.)

Hevosalalla edellä kuvattu tilanne on varsin yleinen. Hevosharrastuksen parissa opitaan käytännön kokemuksesta, mutta alan tutkinnon suorittamista ei kuitenkaan ole aina katsottu tarpeelliseksi.

Ammattitaitona hyödynnetty kompetenssi on vain osa henkilön todellista ja muodollista pätevyyttä. Helakorpi (2005) viittaa Työministeriön Työn tulevaisuus-hankkeen loppuraporttiin (Stenlund 1997), jossa työn ja osaamisen kohtaamista tarkasteltiin työntekijän, tuotannon ja yhteiskunnan hyödyn kannalta. Tavanomaisessa tilanteessa työntekijän kompetenssi kohtaa osittain ammatissa tarvittavan ammattitaidon. Tällöin työntekijä ei pysty hyödyntämään koko osaamistaan työtehtävissään eikä tuottavuus ole parhaimmillaan. Yrityksen näkökulmasta tuottavuuden lisääminen vaatisi työn muutosten ennakoitua sekä ammatissa ja työtehtävässä tarvittavien kvalifikaatioiden tarkempaa määrittelyä. (Helakorpi 2005, 160–162.) Toisaalta ammattitaitovaatimuksetkin määritellään usein laajemmiksi kuin millaisena ne käytännön työssä todellisuudessa esiintyvät. Helakorven (2005, 58) näkemystä kvalifikaation ja kompetenssin välisestä yhteydestä on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Kvalifikaatiot ja kompetenssit suhteessa ammattitaitoon (Helakorpi 2005, 58)

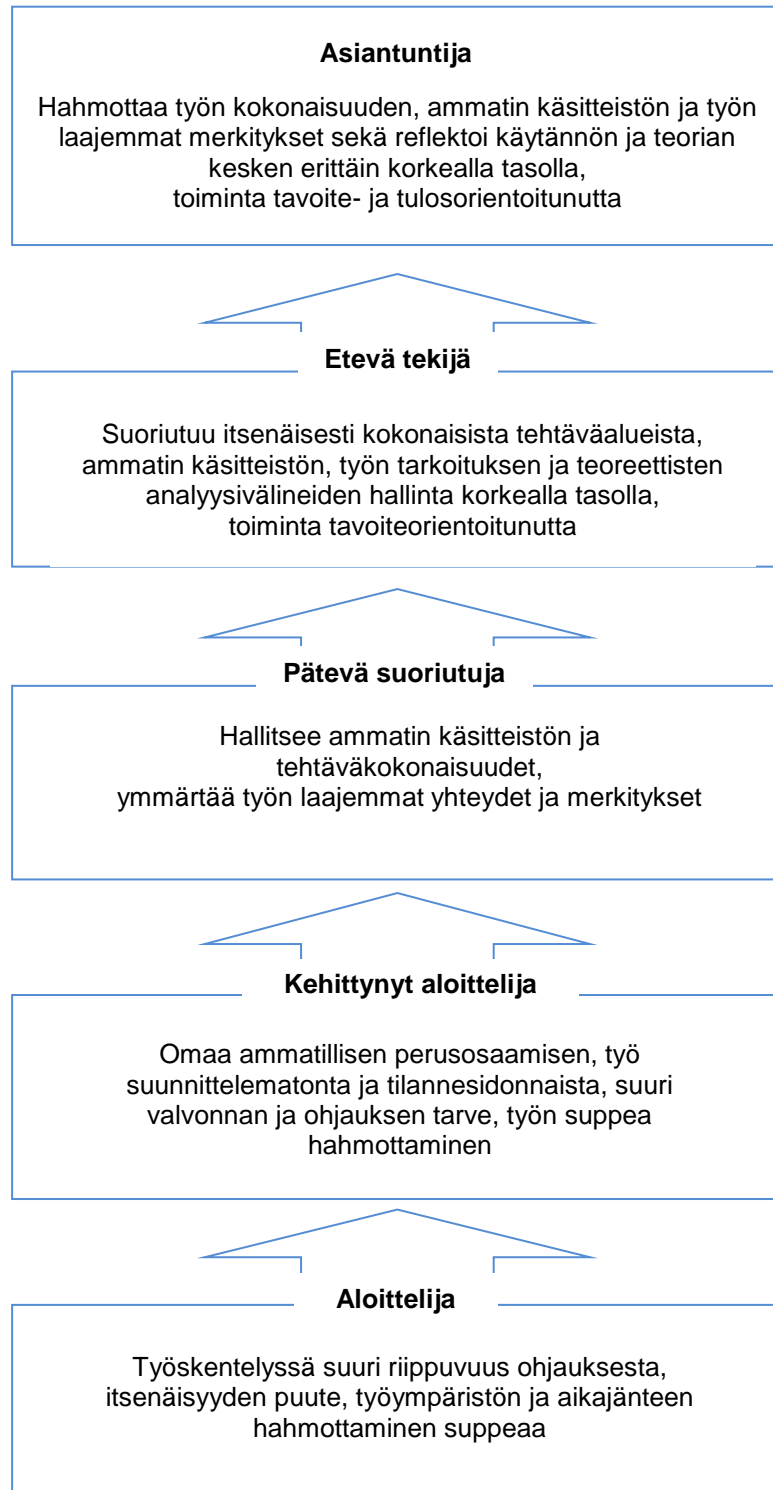
### 3.2.3. Asiantuntijuus

Asiantuntijaksi kehittyminen vaatii korkeatasoista osaamista, jonka hankkiminen vaatii pitkäjänteistä työskentelyä ja vuosien kokemusta. Asiantuntijan ominaisuuksiin kuuluu taito jäsentää tietoja ja kokemuksia ja yhdistää niitä uusiksi kokonaisuuksiksi. Ammattialan tapojen, perinteiden ja historian tunteminen luo edellytykset suhteuttaa asioita uusissa konteksteissa. Tyypillisesti asiantuntijan toiminnan piirteisiin liitetään kyky havainnoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, arvioida niitä ja pysyä avoimena uusille asioille. Asiantuntija pystyy soveltamaan hankimaansa osaamista uusien ongelmien ratkaisussa innovatiivisella tavalla. Hän suhtautuu kriittisesti omaa toimintaansa,

pohtii sen arvoperustaa ja on kiinnostunut yhteiskunnallisesta kehityksestä. Jotta osaaminen kehittyisi asiantuntijuudeksi, se vaatii työskentelyä oman suorituskyvyn ylärajalla, kykyä muuntaa uusia ongelmanratkaisuun tarvittavia taitoja rutiineiksi ja näin vapauttaa resursseja entistä monimutkaisempien asioiden käsittelyyn. Asiantuntijuuden muodostumiseen liittyy merkittävänä osana muiden antama tunnustus ja hyväksyntä asiantuntijan osaamisesta. (Hakkarainen 2008, 116; Helakorpi 2006, 64–67.)

Osaamisen kehittyminen aloittelijasta asiantuntijaksi kuvataan usein osaamisen tasoina. Helakorpi (2005, 124) esittää Geryn (1987) kuvaaman mallin, jossa osaaminen kehittyy viiden osaamisen tason kautta. Näitä tasoja ovat: tietoisuus, ymmärrys, 1. taitotaso, 2. taitotaso ja 3. taitotaso. Aluksi saavutetaan yleinen tietoisuus asiasta, joka ymmärryksen tasolla muuttuu merkitykselliseksi käsitykseksi. Tietoisien toiminnan muuttuessa yhä itsenäisemmäksi saavutetaan korkein eli 3. taitotaso, joka kuvaa tiedostamatonta ammattitaitoista toimintaa eli asiantuntijuutta. Räsänen (1996) on hahmotellut mallia työorientaation näkökulmasta (Viitala 2005, 158). Siinä eri tasot on luokiteltu seuraavasti: aloittelija, kehittynyt aloittelija, pätevä suoriutuja, etevä tekijä ja asiantuntija. Näitä luokkia on kuvattu tarkemmin kuviossa 9.

Helakorpi (2005, 63) on soveltanut aiemmin esiteltyä osaamisympyräajattelua asiantuntijan työssä tarvittaviin osaamisiin. Asiantuntijan *substanssiosaaminen* perustuu keskeisten alan tehtävien hallintaan sekä niiden suunnittelu-, arviointi- ja kehittämisvalmiuksiin. Tämän lisäksi tarvitaan prosessien hallintaa, kuten osaamista alalla tarvittavien järjestelmien ja asiantuntijaverkostojen hyödyntämiseen ja kykyä itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon, sekä työhön soveltuvat henkilökohtaiset ominaisuudet. *Työyhteisöosaaminen* koostuu verkosto-osaamisesta ja yhteistyötaidoista. Tällaisia ovat esimerkiksi toimiminen kotimaisissa ja kansainvälisissä sosiaalisissa verkostoissa, laaja työelämän henkilöverkosto, markkinointiosaaminen, tiimityö- ja johtamistaitojen hallinta. Asiantuntijan on kyettävä muuttamaan organisaation hiljaista tietoa näkyväksi ja opastamaan henkilöstöä työssä. Kehittämisosaamisen eli *strategisen osaamisen* osa-alueista organisaation toimintakulttuurin omaksuminen vaatii yrityksen toimintakulttuurin sisäistämistä ja liiketoimintaosaamisen ja tulevaisuuden ennakoimisen hallintaa. *Kehittämisaosaaminen* edellyttää asiantuntijan työssä kehittävää työtettä ja luovien ratkaisujen tuottamista, itsensä kehittämistä, jatkuvan oppimisen valmiuksia ja itsearviointitaitoja sekä arvopohjan pohdintaa. Asiantuntijan tulee seurata ammattialan ja yhteiskunnan kehittymistä ja samalla kehittää omia tietojaan ja taitojaan. (Helakorpi 2006, 63–69.)



Kuvio 9. Oppimisen ja työorientaation tasot (Viitala 2005, 158 Räsänen mukaan)

### 3.3. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen käsitteenä liittyy liike-elämään. Osaamisen johtamisella tähdätään yrityksen kilpailukykyyn ja toiminnan parantamiseen. Koska osaaminen on tärkeä osa yrityksen pääomasta, on työntekijöiden osaamisista huolehtiminen sekä niiden kehittäminen

yrityksen menestymisen kannalta tärkeää. Tässä opinnäytetyössä osaamisen johtamista voidaan katsoa kahdesta näkökulmasta; Suomen Hippoksen tarpeesta saada ravivalmentajan ammatissa tarvittava minimitaso osaaminen kaikkien ammatillista toimintaa harjoittavien osalta toteutettua, mutta myös ravivalmentajien ja heidän toimintansa näkökulmasta parantaa yrityksessä olevaa osaamista.

Osaamisen johtamisen käsite ei ole täysin vakiintunut, mutta yleensä sillä ymmärretään yrityksessä tai organisaatiossa olevan osaamisen hallintaa ja suunnitelmallista kehittämistä. Viitala (2005, 38) määrittelee osaamisen johtamisen systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka tarkoitus on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen käsitteet ja viitekehys vaihtelevat teoreettisen lähestymiskulman ja käytännön johtamistilanteiden mukaan. Ojala (2008, 58) esittää osaamispääoman koostuvaksi 1) henkilöpääomasta, 2) rakennepääomasta ja 3) suhdempääomasta. *Henkilöpääomaan* kuuluvat ihmiset, heidän osaamisensa ja halunsa käyttää osaamistaan yrityksen tavoitteen saavuttamiseksi. Näistä merkityksellisimpiä resursseja ovat henkilöstön määrä, koulutus, osaamistaso ja oppimishalukkuus. Henkilöstön heterogeenisuus, kuten laaja ikärakenne tai erilainen koulutustausta, auttaa tuomaan esille erilaisia näkökulmia, joita voidaan hyödyntää yrityksen vision toteuttamisessa. Suomen Hippoksen näkökulmasta henkilöpääomana nähdään ravivalmentajat, joiden osaamisen tason yhdenmukaistaminen palvelee hevosten hyvinvointia, hevosten omistajien ja ravivalmentajien oikeusturvaa ja tuo selvyttä ammatillisten ja harrastajien rooleihin. *Rakennepääoma* koostuu työympäristöstä, työvälineistä, työpaikan ilmapiiristä ja johtamisesta eli rakenteista, joiden tarkoituksena on mahdollistaa osaamistarpeiden tunnistaminen, hankinta ja hyödyntäminen. Rakennepääoma toimii siis työkaluna, jolla mahdollistetaan henkilöpääoman hyödyllisyys ja tuottavuus. Rakennepääomana voidaan nähdä koko toimintaketju raviurheilun hallinnoinnista ravivalmennustoimintaa harjoittaviin yksittäisiin yrityksiin ja niiden toimintaympäristöön. *Suhdepääomalla* tarkoitetaan yrityksen kumppaneita, asiakkaita, alihankkijoita ja toimittajia sekä verkostoja. Verkostoilla viitataan tässä lähinnä ammatillisiin sosiaalisiin yhteisöihin, joihin henkilöstö osallistuu. Mitä enemmän kumppaneiden kanssa tehdään yhteistyötä, sitä suurempi on suhdempääoma. Suhdepääoma perustuu sosiaalisiin luottamuksellisiin suhteisiin ja vastavuoroisuuteen, jolloin molemmilla osapuolilla on mahdollisuus oppia ja hyötyä yhteistyöstä. (Bukowitz, Jensen & Roberts 2003, 4–7, Ojala 2008, 47–64; Valtiovarainministeriö 2001, 7–10.)

Seeman, De Long, Stucky ja Guthrie (2000) kutsuvat osaamispääomaa käsitteellä älyllinen pääoma, jonka he ovat jakaneet 1) inhimilliseen, 2) rakenteelliseen ja 3) sosiaaliseen pääomaan (Viitala 2005, 35). *Inhimillisen pääoman* muodostavat henkilöstön tiedot, taidot ja kokemus. *Rakenteellinen pääoma* on se tieto, joka jää jäljelle yritykseen, kun henkilöstö on poissa. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi ohjeet, tietojärjestelmät ja patentit. *Sosiaalinen pääoma* rakentuu yrityksen suhteista yhteistyökumppaneihin, yhteistyötavoista ja luottamuksesta.

Näistä luottamus on tärkein tekijä, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Luottamus tekee yhteistyöstä nopeampaa ja joustavampaa, parantaa oppimisen laatua ja luo mahdollisuuden erilaisten osaamisten yhdistymiselle ja uusien innovaatioiden syntymiselle. (Viitala 2005, 35–36.)

Yksi osaamisen johtamiseen liittyvistä avainkäsitteistä on ymmärtäminen. Menestymiseen tarvitaan yrityksessä tai organisaatiossa ymmärrystä siitä, millaista osaamista on jo hallussa ja millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Yksittäisen yrityksen tai organisaation menestyksen näkökulmasta on tärkeää, miten työntekijä ymmärtää ohjeet ja säännöt sekä hänelle työssään annetun vapauden. Mitä enemmän työntekijällä on ymmärrystä työtehtävästään ja sen merkityksestä kokonaisuuden kannalta, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on kehittää osaamistaan. (Valtionvarainministeriö 2001, 7–8.) Raviurheilun julkisuuskuvan myönteisen kehittymisen jatkamiseksi jokaisen valmentajan on nähtävä ammattitaitoisen toiminnan merkitys ammattialan näkökulmasta. Suomen Hippoksella on organisaationa tärkeä rooli raviurheilun mahdollisuuksien luomisessa ja ”yhteiskuntakelpoisuuden” säilyttämisessä.

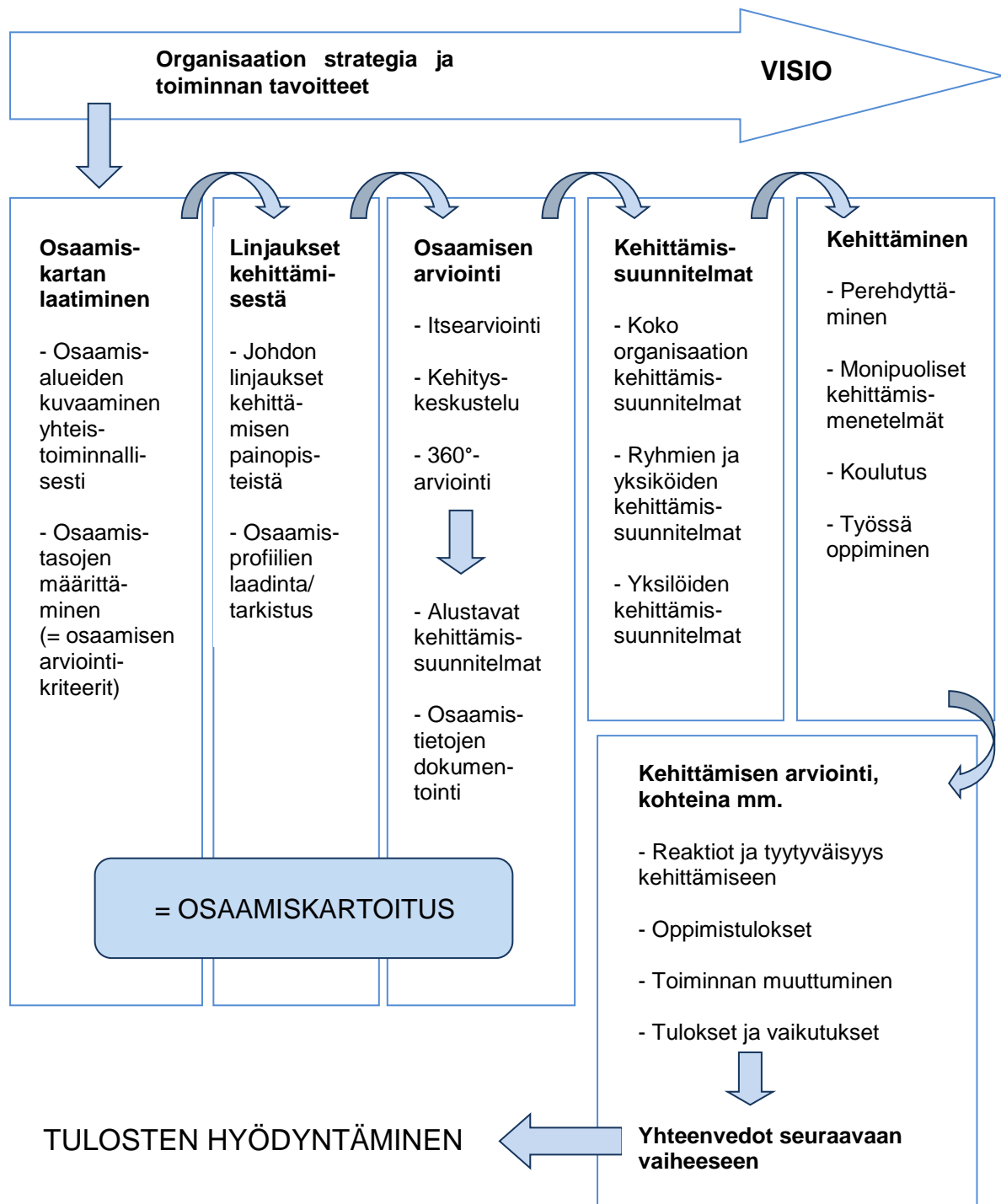
Osaamisen johtamisessa keskeisintä on selvittää tavoitteiden ja vision toteuttamiseksi tarvittava osaaminen, miten osaaminen saavutetaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään. Osaamisen johtamisessa on kyse paitsi henkilöstön substanssiosaamisen kartoittamisesta, myös arvojen, normien, yrityskulttuurin, työilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomisesta. Osaamista tukevat toiminnot, rakenteet ja työkalut luovat edellytyksiä kehittää sosiaalista pääomaa, jolloin saavutetaan osaavamman henkilöstön kautta taloudellista menestystä. (Valtiovarainministeriö 2001, 8; Bukowitz ym. 2003, 5.) Tarvittavan osaamisen selvittämiseksi on ensin syytä kartoittaa, millaista osaamista organisaatiossa nykytilassa on ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Työkaluina tämän tiedon selvittämiseksi voidaan käyttää esimerkiksi osaamiskartoituksia ja nelikenttäänalyysia.

### 3.4. Osaamiskartoitus

Osaamisen kehittäminen perustuu yrityksen tulevaisuuden vision, toimintastrategian ja olemassa olevan osaamisen vertailuun. Osaamiskartoitusta voidaan pitää hyvänä apuvälineenä osaamisen selvittämiseksi, sillä sen avulla voidaan saada näkyväksi osaaminen, sen vahvuudet ja puutteet. Osaamiskartoituksissa ammattitaitoa tarkastellaan osataitoina, jolloin ammattitaitovaatimuksia on mahdollista määritellä tarkemmin. Tämän tiedon valossa voidaan tarkastella tulevaisuuden tavoitteita ja kartoittaa osaamistarpeita. Osaamiskartoituksia tulisi tehdä säännöllisesti yrityksen strategian ja osaamistarpeiden muutosten mukaan. (Hätönen 2011, 9; Ojala 2008, 108.)

Osaamiskartoituksen tekeminen etenee (kuviot 10) vaiheittain osaamiskartan ja osaamisprofiilien laatimisesta osaamisen arviointiin, ja sen hyödyntäminen jatkuu kehittämissuunnitelmien, kehittämisen ja kehittämisen arvioinnin välityksellä. Osaamiskartoituksen tuloksia

hyödynnetään yrityksen vision saavuttamiseksi. Yksilötasolla osaamiskartoitus tuottaa tietoa oman osaamisen tasosta verrattuna osaamisen tasoitetasoon, ja sen tarkoituksena on motivoida henkilöä kehittämään osaamistaan. (Hätönen 2011, 17.)



Kuvio 10. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17)

Osaamiskartoituksen laatiminen tulee tehdä systemaattisesti ja aloittaa määrittelemällä, mitä osaaminen kyseisessä tilanteessa tai työtehtävässä tarkoittaa. Jotta lopputuloksesta saataisiin käytännössä hyvin toimiva, tulisi yritystasolla mahdollisimman monen osallistua yhteisen näkemyksen

luomiseen ja sitoutua osaamisen kehittämiseen. Osaamiskartoituksen onnistumiseen vaikuttavat henkilöstön kesken saatu yhteisymmärrys asiasta, heidän kykynsä nähdä osaamistarpeet omalla kohdallaan ja katsoa asiaa sekä omasta että koko organisaation näkökulmasta. Yrityksen vision ja strategian esilläpito auttaa henkilöstöä näkemään työnsä osana strategiaa ja madaltaa tulevaisuudessa kynnystä uuden strategian jalkauttamisen osalta. (Ojala 2008, 109.)

Osaamistarpeiden yhteisen näkemyksen koonnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi miellekarttoja, nelikenttä- eli SWOT-analyysiä tai laatia koontia varten tarkoituksenmukainen lomake. Nelikenttä-analyysissä kartoitettavat seikat jaetaan *sisäisiin*, nykyhetken tilannetta kuvaaviin vahvuuksiin ja heikkouksiin ja *ulkoisiin*, tulevaisuuden toimintaympäristöä kuvaaviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Koska nelikenttäanalyysi nähdään subjektiivisena tapana arvioida osaamista, toisin sanoen kaksi samassa työympäristössä ja samoilla tiedoilla toimivaa yksilöä harvoin päätyy samanlaiseen analyysiin, sen käyttäminen antaa mahdollisuuden erilaisten näkemysten yhdistämiseen (Opetushallitus n.d.). Tämän koontiprosessin tuloksena saatua yhteistä näkemystä voidaan kutsua osaamiskartaksi.

Osaamiskartoituksia on kritisoitu niiden byrokraattisuuden ja niistä koituneen vähäisen hyödyn vuoksi. Etenkin yrityksissä, joissa toiminta muuttuu nopealla tahdilla, on koettu osaamiskartoituksen ylläpitäminen raskaaksi. Siksi osaamiskokonaisuuksien priorisointi ja työntekijöistä itsestään lähtevä halu kehittyä ovat asioita, jotka tulisi huomioida osaamiskartoituksia tehtäessä. (Viitala 2005, 123.)

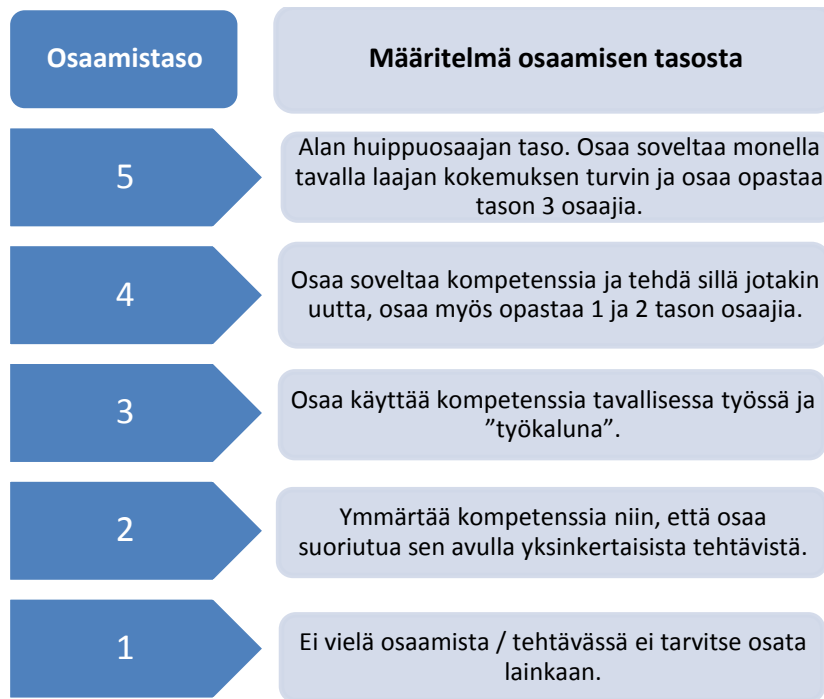
### 3.4.1. Osaamiskartta

Osaamiskartoituksen laatimisen ensimmäinen toimenpide on osaamiskartan laatiminen. Osaamiskartan tarkoituksena on tehdä näkyväksi yrityksessä jo oleva ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen sekä luoda osaamisen tasokuvaukset, jotka selkeyttävät osaamisen arviointia ja kehittämistä. Osaamiseen liittyvät asenteet, arvot ja käsitykset voidaan tässä yhteydessä tuoda näkyviksi. Osaamisalueiden kuvaukset on hyvä laatia mahdollisimman konkreettisina, jolloin osaamistasojen määrittäminen ja arviointi on helpompaa eikä tulkinnalle jää myöhemmin juurikaan varaa. Osaamiskarttaan kuvataan yrityksen tai organisaation vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden perusteella määritellyt tarvittavat osaamiset ja niiden arvioinnin kriteerit. Yleisellä tasolla osaamisista kuvataan avainosaamiset, strategiset osaamiset ja tulevaisuuden strategiset osaamiset ja niiden väliset riippuvuussuhteet. Tarkemmin määriteltynä osaamisalueita voivat olla esimerkiksi ammattikohtainen erityisosaaminen, tekninen osaaminen, liiketalousosaaminen, kansainvälisyysosaaminen, viestintä- ja vuorovaikutus, johtamis- ja laatuosaaminen. Työtehtävän vaatimat osaamiskuvaukset voidaan kuvata vaikkapa luettelona, miellekartan tai osaamispyyrän muodossa. Tärkeää on saada jaettua laajemmat osaamisalueet pienempiin osiin, joissa tarvittavaa osaamista voidaan edelleen tarkentaa. Osaamisalueiden määrittelyssä on koko ajan

muistettava, että osaaminen koostuu aina laajoista kokonaisuuksista, joiden pilkkominen yksittäisiksi tehtäviksi voi olla mahdotonta tai jopa haitallista työn tekemisen kannalta. Osaamiskartta voidaan laatia yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolle. Jatkossa osaamiskarttaa voidaan hyödyntää arvioinnin, seurannan, kehittämisen sekä uusien henkilöiden rekrytoinnin ja perehdyttämisen työkaluna. (Hätönen 2011, 16–19; Ojala 2008, 119–121; Viitala 2005, 122–125.)

Osaamisen muuttaminen mekaanisesti mitattavaksi ainekseksi saattaa johtaa ajatukseen, jossa osaamistason mukainen osaaminen automaattisesti tarkoittaisi työtehtävästä suoriutumista. Ongelman poistamiseksi osaamisen määrittelyssä tulee ottaa huomioon myös työtehtävään liittyvät metataidot sekä arvot, joita tehtävästä suoriutumisessa tarvitaan. (Viitala 2005, 122–123.)

Osaamistasojen kuvaukset toimivat pintana, jota vasten nykyhetken osaamista voidaan verrata. Osaamistasot ovat siis arviointikriteereitä, joiden tarkoituksena on auttaa yhdenmukaistamaan osaamisen arviointia sekä kertoa miten kullakin osaamisalueella toimitaan nyt ja tulevaisuudessa. Kyseessä on aina yhteinen sopimus, siitä miten osaamista halutaan yrityksessä tulkita. Tätä työtä helpottamaan osaamisen arviointiin on syytä määritellä mittaristo. Mittaristona voi olla esimerkiksi numeerinen arviointiasteikko tai sanalliset osaamistasojen määrittelyt. Sanallinen mittaristo voidaan määritellä esimerkiksi skaalalla vasta-alkaja – edistynyt – osaaja – kehittäjä – ekspertti. Tavoiteosaamistasojen määrittelyä varten, tulee ensin laatia yleisluontoisesti osaamisen tasot ja tarkentaa sitten osaamistasoja tehtäväkohtaisesti. Yleisluontoinen osaamistasojen määrittely voi olla numeerista tai verbaalista, tarvittaessa voidaan käyttää molempia tapoja. On tärkeää käyttää suhteellisen laajaa skaalaa, esimerkiksi viisi- tai seitsemänportaista asteikkoa, jotta saavutetaan riittävän tarkka arvio osaamisen tasosta. Samasta syystä tasokuvauksissa on huolehdittava, että tasojen välillä on selvät erot osaamisessa ja että huippuosajan tasokuvaus on riittävän vaativa. Kuviossa 11 on kuvattu yleisluontoisesti henkilön osaamisen tasoja viisiportaisella asteikolla. Ammatillisten perustutkintojen ammattiosaamisen näyttöjen arviointikriteeristöä voi hakea mallia osaamisen tasojen kuvausten laadintaan. Osaamistasoihin voi olla hyvä määrittää myös nollassa, joka tarkoittaa ettei kyseistä osaamista vielä ole tai sitä ei tarvita kyseisessä tehtävässä. Etenkin määriteltäessä tulevaisuuden osaamistasoja on luonnollista, että osaamista ei vielä löydy. (Hätönen 2004, 27; Hätönen 2011, 21–25; Ojala 2008, 122–125.)



Kuvio 11. Esimerkki osaamisen tasokuvauksesta (mukaiillen Helakorpi & Tertsunen 2006, 31)

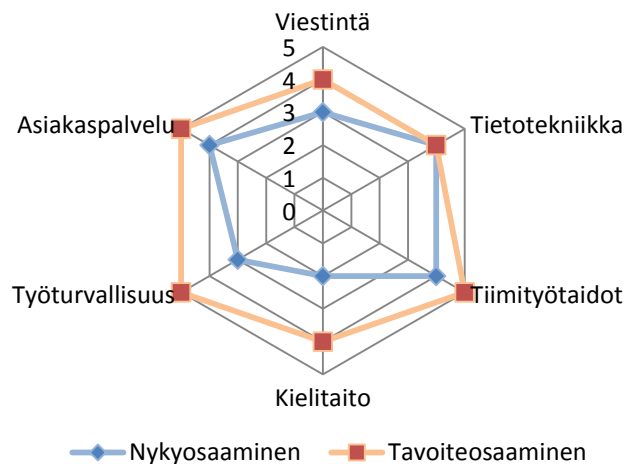
### 3.4.2. Osaamisprofiili

Osaamiskartan valmistuttua voidaan siirtyä osaamiskartoituksen toiseen vaiheeseen, jossa määritellään osaamisprofiilit. Osaamisprofiilit luodaan yhdistämällä osaamisalueet ja osaamistasot yksilö-, ryhmä- tai yritystasolla. Tätä työskentelyvaihetta helpottaa, jos osaamisalueiden laadintavaiheessa on jo määritelty osaamisen kohderyhmä tai kohdehenkilö. Henkilöstöä voidaan osallistaa työpaikan osaamisen hankkimiseen antamalla heille mahdollisuus pohtia yhdessä, miten osaamisen hankkiminen jaetaan. Yritysten toiminnan kannalta on tärkeää, että henkilöstön osaamisista koostuu tarkoituksenmukainen yhdistelmä. (Hätönen 2004, 35–39; Hätönen 2011, 27–31.) Niinpä esimerkiksi ravitallilla työskentelevien on välttämätöntä omata hevosten käsittelytaitoa, suurimman osan työntekijöistä tulee osata ajaa ravihevosiä ja ainakin yhden tulee hallita hevosten kengittäminen.

Osaamisprofiilien laadintaa voidaan yrityksissä käyttää erilaisia tapoja. Osaamisprofiilien määrittäminen voidaan tehdä kehityskeskustelujen tai verkkokyselyn kautta. Olisi hyvä, jos yrityksen johto tai esimiestaso linjaisi toimintaa keskeisten osaamisalueiden osaamisprofiilien osalta. Tämä varmistaa yrityksen tavoitteiden, strategian ja vision huomioimisen laadintatyössä. Näitä osaamisprofiileja voidaan tarkentaa henkilöstön kesken ryhmissä ja edetä tätä kautta määrittelemään henkilökohtaisia osaamisprofiileja. Kehityskeskusteluun pohjautuvassa mallissa käytetään keskeisimpiä osaamisprofiileja kehityskeskustelun pohjana tai määritellään osaamisprofiilit suoraan kehityskeskustelussa. Näin keskustellessa saatetaan löytää tulevaisuutta ajatellen aivan uusia osaamisyhdistelmiä, jotka voivat tuottaa kilpailuetua. Kun

osaamisprofiilit määritellään verkkokyselyn kautta, henkilöstö tekee ensin arvion omasta osaamisen tasostaan. Näitä tuloksia käytetään osaamisprofiilien laadintaan esimiestasolla ja tarkennetaan yhdessä henkilöstön kanssa. (Hätönen 2011, 27–30.)

Osaamisprofiilien kuvaaminen voidaan toteuttaa keskiarvoina, frekvenssinä henkilöluvun mukaan tai tehdä henkilökohtainen osaamisprofiili. Keskiarvomalli toimii parhaiten, kun halutaan kuvata suuren samantyyppistä tehtävää hoitavan henkilöstöryhmän osaamisprofiilia tai halutaan selvittää muutoksia osaamisessa pitkällä aikavälillä. Tämä malli ei sovellu havainnollistamaan keskenään erityyppisissä tehtävissä toimivien henkilöstöryhmien yhteistä osaamista. Frekvenssimallilla voidaan selvittää tiettyjen osaamisalueiden osaajien määrät halutulla osaamistasolla. Tätä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi etsittäessä osaajaa johonkin tiettyyn tehtävään tai määriteltäessä tiimin osaamista. Henkilökohtaisessa osaamisprofiilissa (kuvio 12) kuvataan samaan taulukkoon henkilön nykyosaaminen ja vertailupohjana käytettävä tavoiteosaaminen. (Hätönen 2011, 27–30.)



Kuvio 12. Henkilökohtainen osaamisprofiili

### 3.4.3. Arviointi

Osaamiskartoituksen kolmas vaihe keskittyy arviointiin. Koska osaamiskartoitusprosessin tavoitteena on kehittää toimintaa, sisältyy siihen myös arvioinnin säännöllistä suorittamista. Yrityksissä ja organisaatioissa arviointi tapahtuu yleensä kehityskeskusteluissa. Arvioinnin tarkoitus on analysoida ja tulkita tarkastelun kohteena olevaa toimintaa tai tuotosta ja määrittää toiminnan kautta saatu hyöty tai arvo. Arviointitapahtumassa pyritään mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen vertaamalla toimintaa ja tuloksia osaamisprofiiliin. Arvioinnista voidaan erottaa ulkopuolinen arviointi ja itsearviointi. Tyypillisesti arviointi ymmärretään ulkoiseksi arvioinniksi, jossa esimies, työtoverit tai muu ulkopuolinen taho arvioi henkilön toimintaa. Itsearviointi on henkilön tai organisaation itsensä suorittamaa analyysia omasta toiminnastaan. Se vaatii käsitystä työsuorituksessa vaaditusta osaamisesta, kriittistä ajattelutaitoa ja kykyä

arvioida oman suorituksen onnistumista verrattuna asetettuihin odotuksiin. Itsearviointitaito on tärkeä nykypäivän työelämässä. Sitä tarvitaan niin oppivan organisaation toiminnassa kuin itseohjautuvuuden perustana. Itsereflektio voi vahvistaa ymmärrystä sekä työyhteisön toiminnasta että oman työn merkityksestä osana kokonaisuutta. Itsearviointitaito ei ole itsestään selvä ominaisuus, joten siihen tulee työyhteisössä aktiivisesti ohjata. (Hätönen 2011, 32–33.)

Ehkä monipuolisinta arviointitietoa saadaan 360°-arvioinnilla. Se perustuu arvioitavan henkilön itsearvioinnin lisäksi laajaan ulkopuoliseen arviointiin. Ulkopuolista palautetta antavat esimiehen lisäksi työtoverit, alaiset, ulkoiset ja sisäiset asiakkaat. Näin kerätty kirjallinen palaute edustaa useampia näkökulmia, antaa luotettavuutta arviointiin ja saattaa olla arvioitavan kannalta mielekkäämpi arviointitapa kuin perinteinen kahdenkeskinen kehityskeskustelu. Kun palautetta on kerätty laajemmalla joukolla, sen vaikuttavuus on suurempi kuin yhden henkilön antama palaute. Tämän arviointimenetelmän käyttöönottoa tulee pohtia tarkasti, sillä palautteen antaminen muille ja sen vastaanottaminen voi aiheuttaa epävarmuutta työyhteisössä. Mikäli yrityksessä ei ole avointa palautekulttuuria tai menetelmän käyttöönottoa ei voida tukea ja ohjata, kannattaa valita jokin muu arviointi- ja kehittämismenetelmä. 360°-arviointi vaatii menetelmänä selkeät ohjeet siitä, miten palautteen antaminen tapahtuu, kenellä on oikeus käyttää palautetta ja miten saatua palautetta voidaan hyödyntää. (Hätönen 2011, 36–41; Valpola 2002, 56–63.)

Perinteisellä kehityskeskustelulla pyritään varmistamaan työntekijän ja esimiehen välille henkilökohtainen keskustelutilaisuus, jossa tarkistetaan työn keskeiset tavoitteet ja osaamistasot, keskustellaan työstä ja kehittymistarpeista, jolloin keskusteluun voidaan ottaa mukaan myös muualla hankittu osaaminen ja sen hyödyntäminen työssä. Kehityskeskustelussa tavoitellaan yhteistä näkemystä organisaation tavoitteiden ja työntekijän tarpeiden välille. Kehityskeskustelu suunnitellaan ennalta, jolloin keskusteluun valmistautuminen mahdollistaa keskittymisen tärkeisiin asioihin. Kehityskeskusteluun valmistautuminen voidaan tehdä käyttämällä suorituskorttia. Menetelmä sopii myös osaamisprofiilien kokoamista varten. Suorituskortti eli tasapainotettu mittaristo määrittelee tavoitteet kokonaisvaltaisesti. Sen avulla työssä vaadittuja osaamisia painotetaan yhtä paljon. (Valpola 2002, 13, 51.)

Kehityskeskusteluja tulisi käydä säännöllisesti, ainakin kerran tai kaksi vuodessa. Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös tiimeittäin, jolloin tapahtumaan voidaan yhdistää toiminnan suunnittelua. (Hätönen 2011, 34; Valpola 2002, 47–48.)

Työntekijän luottamus kehityskeskusteluun muodostuu sen perusteella, miten keskustelussa sovitut asiat käytännössä toteutuvat. Keskustelussa todetut ja sovitut asiat dokumentoidaan lomakkeille tai sähköiseen järjestelmään, niin että tietoa voidaan käyttää seuraavan kehityskeskustelun apuna. Tällöin tieto sovitusta toimenpiteistä voidaan helposti todentaa. Sähköisen järjestelmän etuna on erilaisten hakujen

tekemisen helppous, reaaliaikainen ylläpito sekä erilaisten yhteenvedojen ja raporttien laatiminen. (Hätönen 2011, 45–48.)

Osaamiskartoituksen valmistuttua voidaan ryhtyä osaamisen uudistamiseen. Kehittämissuunnitelmassa kuvataan tarvittavat toimenpiteet ja tavat osaamisen saavuttamiseksi ja suunnitelman toteuttamiseksi. Peruseriaatteena kehittämissuunnitelmissa on itseohjautuvuus ja kokemuksellinen oppiminen. (Hätönen 2011, 53.)

Yrityksessä on järkevää pohtia osaamistarpeiden hankkimista ja miettiä, mitkä osaamiset ovat toiminnan kannalta oleellisia. Osaamistarpeiden priorisointi selventää, mitä osaamisia tarvitaan nopealla aikataululla ja missä kehittymistä kaivataan eniten. Osaamisen kehittäminen kannattaa keskittää kriittisten osaamisten hankkimiseen. (Ojala 2008, 145–146.) Pienissä yrityksissä voi joidenkin erityisosaamisten ulkoistaminen olla järkevin vaihtoehto. Etenkin pienissä palvelualan yrityksissä, joihin myös hevosala lasketaan, toiminta perustuu suurelta osin ihmistyöhön. Tällöin erityisosaamista vaativa osaaminen kannattaa hankkia yrityksen ulkopuolelta. Esimerkiksi kirjanpito, joka asiaan perehtymättömältä vie runsaasti aikaa, on usein järkevää hankkia yritykseen muualta.

## 4 RAVIVALMENTAJAN AMMATTITAITO

Suomalainen raviurheilu poikkeaa selvästi muista Euroopan ravimaista vahvan harrastuspohjansa vuoksi. Vuonna 2014 järjestettiin kaikkiaan 606 ravipäivää, mukaan lukien poniravit. Kilpailuihin osallistui yli 2400 eri henkilöä ohjastajina ja startanneita hevosia oli hieman yli 7000 sekä poneja noin 600. Totoraveja järjestetään 43 raviradalla eri puolilla maata. Näiden lisäksi on yli sata harjoitusravirataa, joita pääasiassa käytetään valmennukseen, ja joilla voidaan järjestää paikallisraveja tai muita ravitapahtumia. Talviaikaan voidaan raveja järjestää myös jääradalla, jäätilanteen niin salliessa. (Hevostalous lukuina 2014, 7–8; Suomen Hippos 2015b.)

Suomen Hippoksen rekisterin mukaan Suomessa oli vuonna 2014 hieman yli 7000 valmentajalisenssin omaavaa harrastaja- tai ammattiravivalmentajaa. Harrastajavalmentajat valmentavat yhtä tai muutamaa, usein itse omistamaansa hevosta, kun taas ammattivalmentajille ravivalmennus on päätoimista ammatinharjoittamista. Sukupuolijakauma valmentajien osalta on varsin miehinen. Harrastajavalmentajista kolmasosa on naisia ja ammattivalmentajista heitä on vain kymmenen prosenttia. Vuonna 2014 ammattivalmentajalisenssillä valmentavia henkilöitä oli 150 ja heidän keski-ikänsä on noin 50 vuotta (Pekonen, sähköpostiviesti 5.4.2015). Ammattivalmentajat ovat saaneet Suomen Hippokselta ammattivalmentajalisenssin, joka oikeuttaa valmentamaan, kilpailuttamaan ja ilmoittamaan kilpailuihin toisten omistamia hevosia. Ammattivalmentajalisenssiä voivat hakea 20 vuotta täyttäneet henkilöt, joilla on vähintään viiden vuoden kokemus ravihevosen valmennustoiminnasta. Ammattivalmentajalisenssin myöntämisen perusteena ovat todistukset toiminnan päätoimisuudesta ja

vastuuvakuutuksesta, hakijan taloudellisesta tilanteesta ja ammattitaidosta sekä valmennustallin hyväksymisestä ammattitoimintaan. Ammattitaidon osoittamiseksi lisenssin hakijan on esitettävä todistus hevosenvalmentajan ammattitutkinnon ravivalmennuksen osaamisalan suorittamisesta. Tarvittaessa Suomen Hippoksen lisenssivaliokunta voi pyytää lisäselvityksiä tai lausuntoja. (Hevostalous lukuina 2014, 8; Suomen Hippos 2015a; Suomen Hippos 2015b.)

Jo aiemmin mainittuja Suomen raviurheiluun keskeisesti liittyviä yhdistyksiä ja organisaatioita ovat Suomen Ravivalmentajat ry, Suomen Hevostenomistajien Keskusliitto ry sekä ravirataorganisaatiot. Suomen Ravivalmentajat ry on ammattivalmentajien oma yhdistys, joka on perustettu vuonna 1970 nostamaan ammattivalmentajien arvostusta ja kehittämään Suomen raviurheilua (Kemiläinen 2013, 7). Sen toiminnan tarkoituksena on valvoa ravivalmennusta harjoittavien yrittäjien etuja (Suomen Ravivalmentajat ry n.d.). Suomen Hevostenomistajien Keskusliitto puolestaan valvoo hevostenomistamiseen liittyviä etuja ja tarjoaa jäsenilleen koulutusta, etuja ja asiantuntijapalveluita. Sillä on yksitoista alueellista paikallisyhdistystä. (Suomen Hevostenomistajien Keskusliitto 2015.) Suomen raviratarungon muodostavat keskusravirata ja 19 maakuntarataa, joiden toiminnasta vastaa joko yhdistys- tai osakeyhtiöpohjainen toimija.

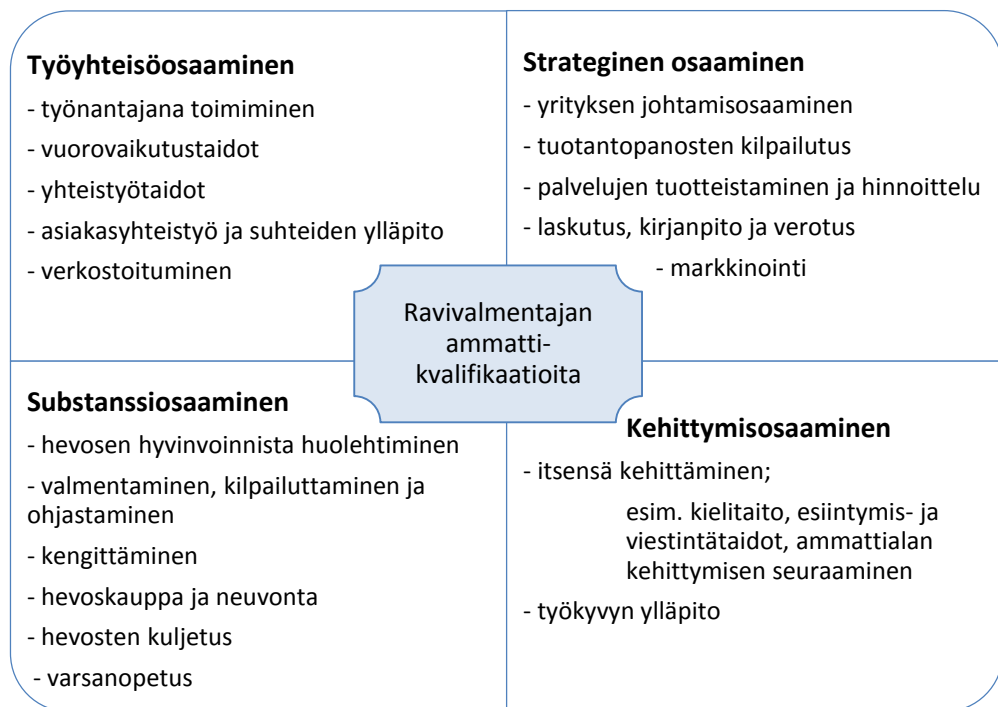
Ravivalmentajan ammatti on hyvä esimerkki työstä, jossa asiantuntijaksi kehittyminen vaatii aikaa ja toimimista lukuisien erilaisten hevosten ja ihmisten parissa. Hevosen kanssa toimiminen vaatii hyvää havainnointikykyä ja kokemuksen tuomia tietoja ja taitoja, koska jokainen hevonen valmennetaan yksilönä. Näin ollen tilannetaju ja kokemustiedon soveltaminen tuovat etua pitkän aikavälin toiminnassa. Taloudellisesti kiristyvässä tilanteessa vain ammattitaitoisimmilla on mahdollisuus menestyä vuodesta toiseen.

Kun ravivalmentajan ammattitaitovaatimuksia (kuvio 13) tarkastellaan aiemmin esitetyn osaamispyyrän neljän osaamisalueen kautta, ravivalmentajan substanssiosaamisena voidaan pitää hevosen hyvinvointiin, valmennukseen ja talli- ja valmennusolosuhteisiin liittyvää osaamista. Ravivalmentaja on vastuussa hevosten kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, kengityksestä, valmennuksesta ja kilpailutuksesta, sekä usein myös hevosten kuljettamisesta, ohjastamisesta kilpailuissa, varsojen opetuksesta ja valmennuspaikkojen ylläpidosta. Ravivalmentajan apuna työskentelee melko usein palkattua henkilökuntaa hevostenhoitajina ja apuvalmentajina. Henkilökunnan määrä vaihtelee tyyppillisesti yhdestä kymmeneen, yleisimmin valmentaja työllistää kaksi henkilöä (Pekonen, sähköpostiviesti 5.4.2015). Näin ollen ravivalmentajalta vaaditaan esimiesosaamista, jolloin työnantajana toimimisen, vuorovaikutus- ja tiimityötaitojen osuus korostuu.

Verkostoituminen on tärkeä osa ravivalmentajien toimintaa. Ravivalmentajan työyhteisöverkostoihin kuuluvat muun muassa hevosten omistajat, valmentajakollegat, eläinlääkärit ja muut hevosten hyvinvoinnin erityisosaajat sekä raviurheilua seuraavat toimittajat ja totopelaajat.

Strategisen osaamisen alueella ravivalmentajan tulee tietää mikä on yrityksen ydinosaamista, johon panostamalla saadaan etua. Hänen tulee hallita liiketoimintaosaaminen ja ennakoida tulevaisuuden kehitystä. Ennakointi on yrityksille merkityksellistä, jotta tulevaisuuden muutostekijöitä ja niiden vaikutuksia toimintaan huomioitaisiin ajoissa. Hyvin harvoin kaikki asiat kuitenkaan onnistutaan ennakoimaan, mutta todennäköisten tapahtumien ennakointi antaa paremmat lähtökohdat toimintaan muutoksen kohdatessa. Yhteiskunnan muutosten ja yleisen taloustilanteen vaikutukset näkyvät hevostaloudessa usein pienellä viiveellä, mikä johtuu pitkälti alan harrastusluonteisuudesta.

Jatkuva ammattialan seuraaminen kotimaassa ja kansainvälisesti on välttämätöntä sekä itsensä että toiminnan kehittämisen kannalta. Itsensä kehittäminen ja työhyvinvoinnin ylläpito edesauttavat luomaan uusia ratkaisuja sekä jaksamaan työn fyysisistä ja henkistä rasitusta paremmin. Itsensä kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi erilaisten tapahtumien, kurssien, seminaarien tai koulutusten kautta. Hevosalan hanketoiminnan kautta on järjestetty opintomatkoja ja työpajoja, jotka tarjoavat tilaisuuden keskusteluun muiden hevosalan toimijoiden kanssa ja mahdollisuuden luoda uusia, kansainvälisiäkin, verkostoja.



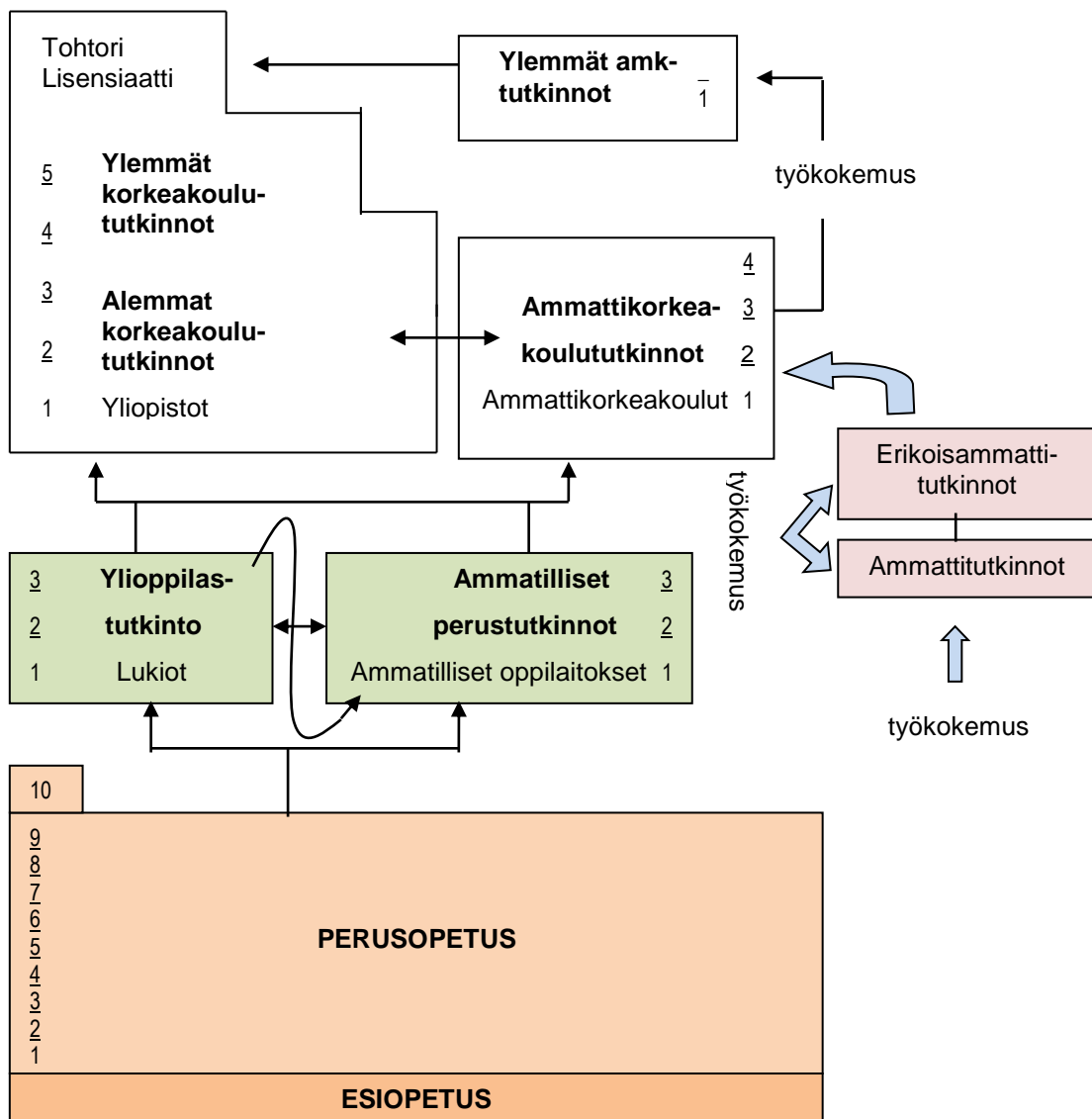
Kuvio 13. Ravivalmentajan ammattitaitovaatimuksia

#### 4.1. Ammatillinen koulutus

Tutkintoon johtavaa, formaalia, hevosalan koulutusta tarjoaa Opetushallitus useiden eri koulutuksenjärjestäjien kautta. Tutkintoon johtavassa hevosalan koulutuksessa on tarjontaa hevostalouden eri toimintamuotoihin. Hevostalouden ammatteihin voi tutkintoperusteisesti opiskella nuorisoasteen koulutuksessa, ammattikorkeakoulussa ja

aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopiston maatalous- ja metsätieteellinen tiedekunta mahdollistaa hevoseen liittyviä opintoja kotieläinjalostuksen ja -ravitsemuksen opintosuunnilla tutkielmien muodossa. (Hevostalous lukuina 2013.)

Suomen koulutusjärjestelmä (kuvio 14) muodostuu peruskoulusta, peruskoulun jälkeisestä opiskelusta lukiossa tai ammatillisessa koulutuksessa ja korkea-asteen koulutuksesta ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa. Koulutuksessa edetään alemmasta koulutuksesta seuraavaan asteen koulutukseen, poikkeuksena ammatti- ja erikoisammattitutkinnot, joita voi suorittaa aiemmasta koulutuksesta riippumatta. Aikuiskoulutusta tarjotaan kaikilla koulutusasteilla. (Opetushallitus 2014a.)



Kuvio 14. Suomen koulutusjärjestelmä (Opetushallitus 2014a)

Oppisopimuskoulutuksessa voi opiskella lähes kaikkiin ammatillisiin tutkintoihin ja se sopii myös yrittäjien ja lisäkoulutuksen opiskelumuodoksi. Oppisopimuskoulutuksessa opiskelija työskentelee määräaikaisessa työsuhteessa ja koulutus on tutkinnon perusteissa määrättyjen ammattitaitovaatimusten mukaista. Vastuunalaisen

työpaikkaohjaajan tehtävänä on perehdyttää, ohjata ja arvioida opiskelijaa työpaikalla. Oppisopimuskoulutuksen tietopohjaiset opinnot suoritetaan alan oppilaitoksessa monimuotokoulutuksena. Oppisopimustoimistot hallinnoivat oppisopimusten tekemistä työntekijöiden, työnantajien ja yrittäjien sekä koulutusorganisaatioiden välillä. (Oppisopimus on hyvä diili n.d.; Opetushallitus 2014b.)

*Hevostalouden perustutkinnon* tutkintonimikkeet ovat hevostenhoitaja tai ratsastuksenohjaaja valitun koulutusohjelman/osaamisalan mukaan. Hevostenhoitajaksi opiskelevan tutkintoon kuuluu opintoja hevostenhoidosta ja hevosen hyvinvoinnin ylläpidosta, yrittäjyydestä, tallin ja talliympäristön hoidosta, ratsastuksesta ja raviurheilusta sekä valinnaisia osia hevosalan eri osa-alueilta. Valinnaisopintojen kautta voi ravihevosen hoitamisen ja ravivalmennuksen opintoja valita niin, että ne kattavat kolmanneksen tutkinnon opinnoista. Kaikkiin ammatillisissa oppilaitoksissa suoritettaviin perustutkintoihin kuuluvat yhteiset tutkinnon osat, jotka antavat yleisen tason valmiuksia mm. kielitaidon ja matemaattisten aineiden muodossa. Työpaikoilla suoritettava oppiminen, työssäoppiminen, on merkittävä oppimismenetelmä, jossa opiskelijalla on mahdollisuus havainnoida ja omaksua alan työkuilttuuria ja harjoitella työtehtäviä hevosalan yrityksissä. Koulutus kestää pääsääntöisesti kolme vuotta. Hevostalouden perustutkintoa on järjestetty omana perustutkintonaan vuodesta 2009 alkaen. (Opetushallitus 2009.) Tätä aiemmin hevostenhoitaja-tutkintonimikkeellä on voinut kouluttautua maatalousalan perustutkinnon hevostalouden koulutusohjelmassa.

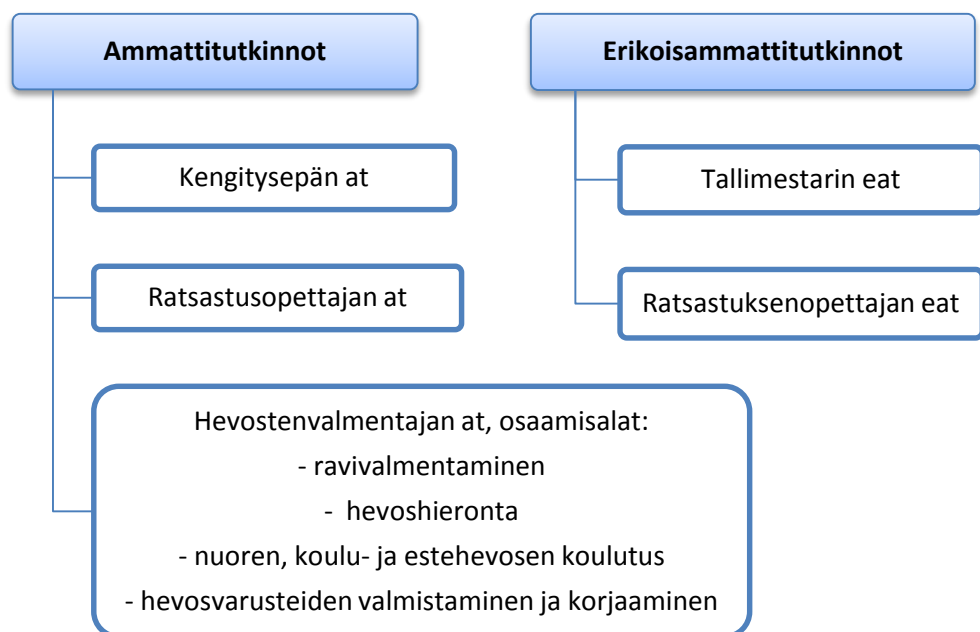
Hevostalouden perustutkinnon opiskelu on mahdollista suorittaa opetussuunnitelmaperusteisena eli nuorisoasteen koulutuksessa päiväopiskeluna tai näyttötutkintoperusteisena oppisopimus- tai aikuiskoulutuksena. Maassamme on kahdeksan koulutuksen järjestäjää, jotka tarjoavat opetussuunnitelmaperusteista hevostalouden perustutkintoa (Hevostalous lukuina 2013). Opetushallinnon tilastopalvelu Vipusen mukaan vuonna 2013 hevostalouden perustutkintoa tai sen osaa opiskeli noin 1400 henkilöä, joista opetussuunnitelmaperusteisena 900 henkilöä ja näyttötutkintoon valmistavassa koulutuksessa hieman yli 500 henkilöä (Opetushallinnon tilastopalvelu 2015a).

Hevosalan *ammattikorkeakoulututkintoon* johtava koulutus on mahdollista suorittaa Hämeen ammattikorkeakoulun Mustialan yksikössä maaseutuelinkeinojen koulutusohjelmassa, jonka tutkintonimike on agrologi, amk. Tutkinnossa opiskellaan hevostalouden lisäksi myös maatalouden ja yrittäjyyden taitoja ja tietoja. Tutkinnon suorittaminen vie aikaa kolmesta neljään vuoteen. (Hämeen ammattikorkeakoulu n.d.) Agrologitutkinnon suorittanut voi, oltuaan työelämässä vähintään 3 vuotta, hakea opiskelemaan *ylempää ammattikorkeakoulututkintoa* (agrologi, yamk), jossa maaseudun kehittämisen tai biotalouden liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmissa hevostalouden näkökulmaa voi hyödyntää opinnäytetyössä. Ylempi korkeakoulututkinto tarjoaa osaamista kehittämis-, johtamis- ja muihin asiantuntijatehtäviin. Luonnonvara-alan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa voi opiskella Hämeen ammattikorkeakoulussa, Oulun seudun ammattikorkeakoulussa ja

Savonia-ammattikorkeakoulussa. Tutkinnon suorittaminen on mahdollista kahdessa vuodessa. (HAMKin ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot 2014; Opetushallinnon tilastopalvelu 2015b.)

Työelämässä ammattitaitonsa hankkineille henkilöille antavat ammatti- ja erikoisammattitutkinnot mahdollisuuden tehdä osaamisesta todistuksella tunnustettua. Ammatillisessa aikuiskoulutuksessa hevostalousalalla järjestetään näyttötutkintoina perustutkinnon lisäksi ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja. Tutkintoja voi suorittaa näyttötutkintoon valmistavan koulutuksen kautta tutkintotilaisuuksissa tai mikäli henkilöllä on jo hankittuna tarvittava osaaminen, näyttämällä osaamisensa suoraan tutkintotilaisuuksissa. Ammattitutkintojen järjestämisoikeuksia on kuudella koulutuksen järjestäjällä, joista kahdella on oikeus tarjota erikoisammattitutkintoa (Hevostalous lukuina 2014).

Hevostalousalalla on tarjolla kolme ammattitutkintoa (at), *hevostenvalmentajan ammattitutkinto*, *ratsastuksenopettajan ammattitutkinto* ja *kengitysepän ammattitutkinto*. Hevostenvalmentajan ammattitutkinnossa koulutuksen voi valita neljästä osaamisalasta, joita ovat hevoshieronta, hevosvarusteiden valmistaminen ja korjaaminen, nuoren, koulu- tai estehevosen kouluttaminen ja ravivalmentaminen (Opetushallitus 2012). Edellisten lisäksi on mahdollista suorittaa erikoisammattitutkinto (eat), joita hevosalalla ovat *tallimestarin erikoisammattitutkinto* ja *ratsastuksenopettajan erikoisammattitutkinto* (Opetushallitus 2014c). Kuvio 15 selventää ammatti- ja erikoisammattitutkintojen kouluttautumismahdollisuuksia. Opetushallinnon tilastopalvelun mukaan vuonna 2013 hevosalan ammatti- tai erikoisammattitutkintoa tai niiden osaa suoritti noin 240 henkilöä, joista noin 100 oli vuonna 2013 opintonsa aloittaneita (Opetushallinnon tilastopalvelu 2015a).



Kuvio 15. Hevostalousalan ammatti- ja erikoisammattitutkinnot

#### 4.2. Suomen Hippoksen järjestämä koulutus

Suomen Hippoksen harjoittaa koulutustoimintaa eri toimintapalveluissaan, joista tässä työssä keskitytään raviurheilupalveluiden tarjontaan. Suomen Hippoksen koulutustoiminta voidaan jakaa ravikilpailuiden järjestämiseen liittyvään koulutukseen ja hevosten kanssa toimivien henkilöiden koulutukseen. Ravikilpailuiden järjestämiseen liittyvien koulutusten kirjo kattaa niin raviratojen toiminnanjohtajat, kesäratojen toiminnasta vastaavat kuin ravikilpailuiden toimihenkilöt. Ravikilpailuiden toimihenkilökoulutuksia järjestetään eri puolilla maata ja ne on suunnattu toimihenkilöryhmittäin. Esimerkiksi ravikilpailutuomareille ja valvojille järjestetään vuosittain valtakunnalliset tuomaripäivät, jossa käsitellään ravikilpailusääntöjä ja niiden tulkintaa sekä keskustellaan ajankohtaisista asioista. Koulutukset vaihtelevat kestoltaan muutamasta tunnista pariin päivään. Ravikilpailuissa ohjastamiseen tähtäävien ajolupakurssien järjestäjät ja valvojat ovat niin ikään Hippoksen koulutuksen piirissä. Raviurheilun nuorisotoiminnan ohjaajille Suomen Hippos järjestää neliosaisen ohjaajakurssin. Ohjaajat toimivat raviratojen nuorisoravikehojen ja raviponikoulujen vetäjinä. (Suomen Hippos 2014c; Suomen Hippos 2014d; Suomen Hippos 2014e.)

Hevosten kanssa toimivilla henkilöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä hevosten omistajia, valmentajia, ohjastajia ja ravihevosharrastajia. Eniten vuosittain Suomen Hippos organisoii C- ja P-ajolupakursseja, joiden käytännön järjestelyistä vastaavat alueelliset hevosjalostusliitot tai raviradat. Ajolupa antaa oikeuden ohjastaa Suomen Hippoksen valvomissa ravikilpailuissa ja harjoitusraveissa. C-ajolupa antaa yli 16-vuotiaille oikeuden ohjastaa hevosta, kun taas P-ajolupa on tarpeellinen tätä nuoremmille poniohjaajille. Mikäli hevosen valmentajalla ei ole ajolupaa, hänen on suoritettava vastuupalmentajakoulutus voidakseen toimia hevosen vastuullisena valmentajana ravikilpailussa. Vastuupalmentajalla tarkoitetaan täysi-ikäistä henkilöä, joka vastaa hevosen valmentamisesta, kilpailuihin ilmoittamisesta ja osallistumisesta ravikilpailusääntöjen mukaisesti. (Suomen Hippos 2014c; Suomen Hippos 2014f.)

Suomen Hippos on ollut koordinoimassa ravihevosen käytännön valmennukseen keskittyvää ravivalmennuksen perustason C-kurssia, jatkotason B-koulua ja ylimmän tason A-seminaareja, jotka ovat avoimia koulutuksia hevosen valmennuksesta kiinnostuneille. Koulutuksen ovat alun perin ideoineet eläinlääkärit Pertti Hartikka, Pekka Kokkola ja Tapio Palolahti, jotka ovat myös luoneet kurssimateriaalin koulutussarjaan. Alimman tason C-kurssilla johdatetaan kolmen päivän aikana tieteelliseen valmennukseen, keskitytään hevosen anatomiaan ja valmennusfysiologiaan sekä hevosen ratatestaukseen käytännössä. Viikon mittaisessa B-koulussa keskiössä on hevosen valmennussuunnitelman teko erilaisine testauksineen ja tutkimuksineen. A-seminaarien koulutusohjelma muodostuu kentän kysynnän, uusien tutkimusten ja luennoitsijoiden mukaan. Tavoitteena on tarjota syventäviä tietoja valmentajille. (Hartikka, sähköpostiviesti 23.2.2015; Suomen Hippos 2014c.)

Kisälli-oppipoika-mestari-mallin mukaan etenevä koulutussarjan ensimmäinen C-kurssi toteutettiin ensikerran vuonna 1992 ja vuoden 2014 loppuun mennessä C-tason kurseja on järjestetty 74 kertaa ja niissä on koulutautunut yli 1900 henkilöä. Näiden kurssien järjestämistä on paikallisesti toimivalla yhteisöllä, kuten eri hevosalan oppilaitoksilla, raviratayhteisöllä tai hevosseuralla. B- ja A-tason koulutuksia on järjestetty pääsääntöisesti Ypäjän Hevosopistossa. B-kouluja on järjestetty 12 kappaletta (yhteensä 290 henkilöä) ja A-seminaareja kolme kertaa ja niille on osallistunut 110 valmentajaa vuoden 2014 loppuun mennessä. Suomen Hippos tukee koulutuksia kustantamalla niihin liittyvän kurssimateriaalin. (Hartikka, sähköpostiviesti 23.2.2015; Suomen Hippos 2014c.)

## 5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää ravivalmentajan työn osaamisvaatimuksia ja selvittää millä tavoin osaamistarpeet ammattikunnan näkemysten mukaan muuttuvat tulevaisuudessa. Suomalaisten ravivalmentajien ammattitaitoa ei aikaisemmin ole tutkittu osaamiskartoituksen näkökulmasta. Hevosyritys huippukuntoon -hankkeen (2010–2014) raportista ilmenee, että työssä jaksamiseen ja liiketoimintaan liittyvässä osaamisessa on monissa hevosalan yrityksissä kohentamisen varaa. Tutkimuksen tuoma tieto on tarpeen muodostettaessa kuvaa kentällä toimivien ammattivalmentajien osaamisesta ja tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin:

- millainen on ammattivalmentajien nykyhetken osaamisen taso?
- miten ammattivalmentajat kokevat ammattitaitovaatimusten muuttuvan tulevaisuudessa?
- mitkä ovat ne osaamiset, joiden kehittämiseen Suomen Hippoksen tulisi tarjota koulutusta kilpailijalisenssin haltijoille?

Tutkimuksen tarkoituksena oli paitsi selvittää Suomessa toimivien ammattiravivalmentajien osaamisen tasoa ja heidän ajatuksiaan tulevaisuudesta myös tuottaa tietoa Suomen Hippoksen käyttöön. Tutkimuksen tuloksena syntyneitä ravivalmentajien osaamisprofiilia voidaan hyödyntää lisenssijärjestelmään liittyvien koulutuksien suunnittelussa. Tarkoituksenmukaisesti suunnattu ravivalmentajien koulutus nostaa koko ravivalmennusalan julkisuuskuvaa sekä auttaa yksittäistä yrittäjää parantamaan yrityksensä tulosta ja imagoa. Samalla lisenssijärjestelmän kautta pyritään pitämään hevosten hyvinvointiin sekä ravivalmentajien ja hevosten omistajien oikeusturvaan liittyvät seikat esillä.

## 6 RAVIVALMENTAJIEN OSAAMISPROFIILI

Tässä osassa perehdytään ammattivalmentajien osaaminen – nykytila ja tulevaisuus-kyselyssä käytettyihin tutkimusmenetelmiin, aineiston koontiin, sen käsittelyyn ja saatuihin tuloksiin. Tutkimusmenetelmät osassa käsitellään survey-tutkimuksen etuja ja heikkouksia. Tämän jälkeen selvitetään tutkimuksena toteutetun kyselyn tarkempi kulku ja käsitellään saatu tutkimusaineisto ja sen analysointimenetelmät.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka mahdollisti sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen aineiston hankkimisen. Suomen Hippoksen kilpailutoimenjohtajan mukaan ravivalmentajille ei ole aikaisemmin tehty osaamiskartoitusta (Niskanen 2014). Hevostalosalaa koskevia hankkeita ja opinnäytetöitä on tehty viimeisten kymmenen vuoden aikana useita. Hevosyritys huippukuntoon -hankkeen raporttiin (Pussinen 2013) on koottu yhteen opinnäytetöiden tuloksia. Se sisältää joitain tutkimustietoja ravivalmennusyritysten nykyhetken tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Näitä tietoja käytettiin taustamateriaalina osaamiskartoituskyselyä suunniteltaessa. Tämän lisäksi käytössä oli Suomen Hippoksesta ja Suomen Ravivalmentajat ry:ltä saatua tietoa koskien mm. lisenssiuudistusta ja ammattivalmentajien työnkuvaa sekä Opetushallituksen ja Educa-Instituutin julkaisemaa koulutukseen ja osaamiskartoitukseen liittyvää materiaalia.

### 6.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena. Hirsjärven (1982) mukaan ”survey-tutkimuksilla ymmärretään kartoituksen luonteisia tutkimuksia, joilla pyritään selvittämään todellisuudessa vallitsevia oloja ja asiantiloja” (Huttunen 1999, 197). Survey-tutkimuksen keskeinen tutkimusmenetelmä on kysely, jossa tieto kerätään standardoidussa muodossa tutkimusjoukosta. Menetelmä mahdollistaa laajahkon tutkimusjoukon käytön. Anttilan (2007, 116) mukaan ihmiset vastaavat nettikyselyyn suhteellisen nopeasti.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä (Webropol). Sähköisen kyselyn käyttämistä puolsi menetelmän taloudellisuus; lomakkeen laadinta, kyselylomakkeen lähettäminen vastaanottajille, kyselyn palauttaminen sekä vastausten käsittely oli tehty ohjelmassa helpoksi. Koska vastausten määrää saattoi seurata reaaliaikaisesti, kyselystä muistuttaminen oli mahdollista tehdä saatavilla olevan tiedon perusteella. Mikäli kysely olisi toteutettu postikyselyllä, sähköisen kyselyn kustannustehokkuus olisi jäänyt saavuttamatta. Postikysely vaatii nettikyselyä enemmän resursseja niin käytettävänä aikana kuin postituskuluinakin. Sähköisen kyselyn vastausten analysointi on myös vaivattomampaa kuin postikyselyllä saatujen vastausten käsittely. Postikyselyllä olisi voitu tavoittaa koko ammattivalmentajajoukko, josta nyt jäi tutkimusjoukon ulkopuolelle muutamia henkilöitä sähköisen yhteystiedon puuttuttua rekisteristä. Koska kaikkien ammattivalmentajien saavuttaminen valitulla tutkimusmenetelmällä ei ollut mahdollista, tutkimuksen perusjoukosta määriteltiin otos, joka kattoi kaikki Suomen

Hippoksen rekisteriin sähköpostiosoitteensa ilmoittaneet ammattivalmentajalisenssin omaavat henkilöt.

Kyselylomakkeella toteutettujen tutkimusten ongelma on usein matala vastausprosentti, jonka vuoksi kyselyn tuloksena saatu tieto ei kartoita koko kentän tarpeita. Vastaamisprosentin kasvattamiseksi ammattivalmentajia informoitiin kyselystä etukäteen Suomen Ravivalmentajat ry:n julkaiseman jäsentiedotteen kautta.

Muita kyselytutkimuksen liittyvinä heikkouksina voidaan pitää saadun aineiston pinnallisuutta, epävarmuutta vastaajien suhtautumisesta kyselyyn ja kysymysten sekä valmiiden vastausvaihtoehtojen mielekkyyttä vastaajan näkökulmasta. Vastaajan suhtautuminen kyselyyn ei aina ole niin rehellinen ja huolellinen kuin tutkimuksen tekijä toivoisi. Etenkin avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset voivat olla hyvin tulkinnanvaraisia tai vastaaja voi vieroksua vastaamista niihin. Avointen kysymysten käyttäminen kuitenkin puoltaa niistä saatavan tiedon vapaus. Vastauksia ei ole kahlittu valmiisiin, tutkijan valitsemiin vastausvaihtoehtoihin. Kysymysten tulisi olla selkeitä ja riittävän yksityiskohtaisia, jotta kaikki vastaajat tulkitisivat ne samalla tavalla. Aina tähän ei kuitenkaan käytännössä jokaisen kysymyksen kohdalla päästä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 184–193.)

Survey-tutkimuksille luonteenomaista on tulosten jonkinasteinen yleistettävyyden, empiirisyys ja tutkimuksen vertaileva tai kuvaileva tarkoitus (Huttunen 1999, 197). Survey-tutkimusta mielletään kirjallisuudessa enemmän kvantitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi, mutta se soveltuu myös kvalitatiivisen aineiston keräämiseen. Kvantitatiivisten tutkimusten aineisto kerätään yleensä valmiista tilastoista, rekistereistä tai tietokannosta. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä myös itse kokeellisella tutkimuksella, kysely- tai havainnointitutkimuksella. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia lukumääriin ja prosentteihin perustuviin kysymyksiin. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään selittämään ja ymmärtämään tutkimuskohdetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelut, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Heikkilä 2010, 16–18; Tuomi & Sarajärvi 2003, 73).

## 6.2. Kyselylomakkeen laadinta ja kyselyn toteuttaminen

Hyvin suunniteltu kyselylomake, paitsi tuottaa tutkimuksessa tarvittavaa tietoa, on vastaajalle mielenkiintoinen ja yksinkertainen täyttää. Tämän vuoksi kyselylomakkeen suunnitteluun tulisi varata riittävästi aikaa. Tutkimuksen pätevyyden varmistamiseksi kysymykset tulisi laatia niin että kaikki vastaajat ymmärtävät ja tulkitsevat ne samalla tavalla. Ennen tutkimusjoukolla lähettämistä kyselylomake arvioitiin viiden hevosalan harrastajan sekä Suomen Hippoksen kilpailutoimenjohtajan toimesta. Saadun palautteen perusteella kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja yhdisteltiin ja muutettiin lopulliseen muotoon. Kysymyksissä käytettiin nominaaliasteikkoa (kysymykset 1-2), Likert asteikkoa (kysymys 3) ja avoimia kysymyksiä (kysymykset 4-6).

Monimutkaiselta ja pitkältä vaikuttava kysely ei juuri houkuttele vastaajia paneutumaan kyselyyn. Siispä mahdollisimman lyhyt, mutta kaikki tarpeelliset kysymykset sisältävä kyselylomake saa vastaajat helpommin kokemaan kyselyn mielekkäänä ja arvioimaan sen täyttämiseen kuluvan ajan heille sopivana. Tämä asia oli yksi tärkeimmistä, kun kysymyksiä laadittiin, sillä ravivalmentajien työpäivät ovat yleisesti pitkiä ja työntäyteisiä eikä vastaamiseen käytettävää aikaa liioin ole. Tutkimuksessa Webropol-ohjelmiston kautta lähetetyn kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 1. Kysely oli jaettu ohjelmassa neljälle sivulle niin, että kysymykset yksi ja kaksi olivat ensimmäisellä sivulla, kysymys kolme omalla sivullaan, kysymykset neljä ja viisi kolmannella sivulla ja viimeinen kysymys selityksineen omalla sivullaan.

Kysymysten suunnittelussa hyödynnettiin aiemmin hevostalouseläälle tehtyjen tutkimusten tuloksia, kuten Hevosyritys huippukuntoon -hankkeen (2010–2014) selvityksiä sekä hevosalan ammatillisen koulutuksen tutkintovaatimuksia. Taustamateriaalia ravivalmentajien nykyosaamisesta saatiin puhelinkeskusteluissa Suomen Ravivalmentajat ry:n toiminnanjohtaja Tuomo Pekosen ja Suomen Hippoksen kilpailutoimenjohtaja Jukka Niskasen kanssa. Näiden tietojen pohjalta ja tutkimuskysymysten ohjaamana muodostuivat myös kolmannen kysymyksen osaamisalueet.

Sähköpostiosoitteet ammatillisenssin omaaville ravivalmentajille liitettiin Suomen Hippoksen rekisteristä, johon sähköisen yhteystietonsa oli ilmoittanut 127 ammattivalmentajaa. Ammatillisenssillä valmentavien ravivalmentajien kokonaismäärä on 150.

Kysely lähetettiin ammattiravivalmentajille huhtikuun 2014 alussa ja vastausaikaa kyselyssä oli kaksi viikkoa. Kyselyn ajankohtaan vaikuttivat toimeksiantajan toive saada kysely suoritettua kevään 2014 aikana ja kesän suurkilpailukauden lähestyminen. Oletuksena oli, että ennen alkavaa kesäsesonkia valmentajilla olisi paremmin aikaa vastata kyselyyn. Kaikkia vastaajia muistutettiin kyselyyn osallistumisesta, ja jo vastanneita kiitettiin muistutusviestissä, joka lähetettiin viikon kuluttua ensimmäisen viestin lähettämistä. Muistutusviesti lisäsi vastausten määrää noin kolmanneksella verrattuna tilanteeseen ennen muistutuksen lähettämistä.

### 6.3. Tutkimusaineisto ja sen käsittely

Ammattivalmentajan osaaminen – nykytila ja tulevaisuus-kyselyyn vastasi 32 ammattivalmentajaa. Vastauksissa oli havaittavissa katoa kolmannen kysymyksen, joka koski oman osaamisen arviointia, muutamissa arviointikohdissa. Vastaajista yksi oli vastannut vain neljään ensimmäiseen osaamista koskevaan arviointiin, yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta työturvallisuusosaamisen arviointiin ja yksi vastaaja tietotekniikan hallinnan arviointiin. Koska näiden vastaajien muut merkinnät itsearvioinnissa noudattivat keskiarvoisia vastauksia, nämäkin vastaukset otettiin mukaan aineistoon ja ne huomioitiin arviointikohteen vastaajajoukon määrässä. Edelleen, kuten aiemmin todettiin, vastaajat

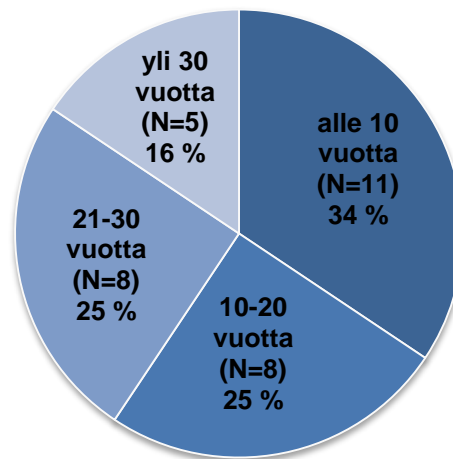
vierastavat avoimia kysymyksiä, mikä näkyi vastaajien määrässä viimeisten kolmen kysymyksen kohdalla. Neljänteen kysymykseen ”Nykytilanteen arviointi koko ammattikunnan näkökulmasta: missä ammattitaidon osa-alueessa mielestänne olisi eniten kehitettävää?” vastauksia kertyi 23 ja seuraaviin kysymyksiin vielä hieman vähemmän, vastaajien määrän ollessa 20. Avoimiin kysymyksiin vastaamatta jättäneitä oli tasaisesti jokaisesta työkokemusluokasta, joten koko tutkimusaineisto hyödynnettiin tulosten analysoinnissa. Aineiston käsittelyssä käytettiin ristiintaulukointia osaamisen yleiskuvan selvittämiseksi. Avoimet vastaukset koodattiin väreillä ja vastaukset ryhmiteltiin aihepiireittäin analysointia varten.

### 6.4. Tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitetään samassa järjestyksessä kuin ne esiintyivät ammattivalmentajille lähetetyssä kyselylomakkeessa. Kysymykset löytyvät liitteestä 1.

#### 6.4.1. Työkokemus ammattivalmentajana

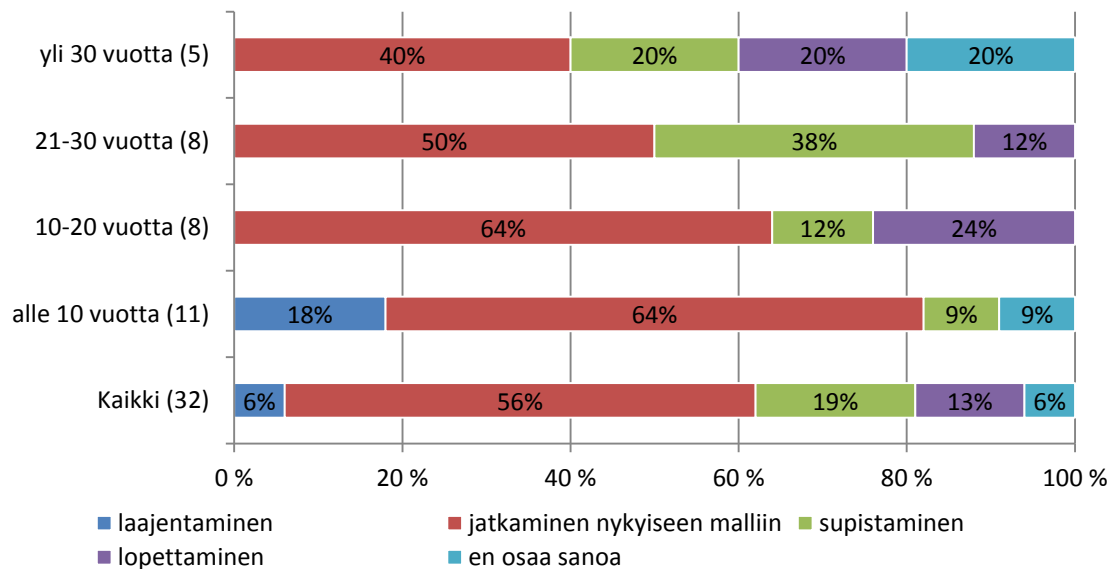
Vastanneet edustivat melko tasaisesti kaikkia työkokemusluokkia (kuvio 16). Vastaajista viisi (16 %) oli yli 30 vuotta ammattimaisesti valmentaneita, neljäsosa vastaajista sijoittui kokemukseltaan 21–30 vuoden ja yksi neljännes 10–20 vuoden väliin. Suhteellisesti eniten kyselyyn vastasi alle 10 vuotta alalla olleet valmentajat, joita oli noin kolmannes (34 %) vastaajista.



Kuvio 16. Ammattivalmentajan osaaminen – nykytila ja tulevaisuus - kyselyyn vastanneiden jakauma eriteltynä ammattivalmentajana työskennellytjen vuosien mukaan

### 6.4.2. Yritystoiminnan laajuuden muutossuunnitelmat

Ammattivalmentajilta kysyttiin heidän aikomuksistaan muuttaa toiminnan laajuutta seuraavien kymmenen vuoden aikana (kuvio 17). Vastaajista kaksi kolmasosaa (62 %) näki tulevaisuuden valmennustoiminnan kannalta positiivisena. Vastanneista hieman yli puolet (56 %) uskoi jatkavansa toimintaansa samassa laajuudessa kuin aiemminkin ja kaksi vastaajaa (6 %) suunnitteli toimintansa laajentamista. Laajentamishalukkuutta tulevaisuudessa oli ammattikokemukseltaan nuorimmalla ryhmällä, alle kymmenen vuotta ammattivalmentajana toimineilla. Toimintansa supistamista suunnitteli viidennes (6 vastaajaa) ja lopettamista 4 vastaajaa. Lopettamista suunnittelevista kaikki olivat valmentaneet ammattimaisesti vähintään 10 vuotta. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa toimintansa kehityssuunnasta. Epävarmoja oli ammattivalmentajauran molemmissa päissä, niin konkareissa kuin aloittelevissa.



Kuvio 17. Ravivalmentajien aiomukset muuttaa toimintaansa seuraavan 10 vuoden aikana

### 6.4.3. Osaamisen arviointi

Ammattivalmentajia pyydettiin arvioimaan omaa tämänhetkistä osaamistaan 21:llä eri osaamisen alueilla. Arviointi tapahtui viisiportaisella Likertin asteikolla, jossa vastausvaihtoehdot muodostivat nousevan skaalan. Vastaus oli mahdollista valita vaihtoehdoista: en tunne asiaa lainkaan – tiedän asiasta välttävästi – osaan asian tyydyttävästi – hallitsen asian hyvin – hallitsen asian erinomaisesti. Kysymyksessä ei määritelty osaamisen tasokuvauksia, minkä vuoksi vastaajien itsearviointitaitojen vaikutus vastauksiin on merkittävä. Oman kokemuksen mukaan arvioituna osaamisen tasoilla voi olla erilainen merkitys vastaajien kesken. Liitteistä 2 ja 3 löytyvät ammattivalmentajien osaamisen itsearvioinnin vastausten perusteella laaditut osaamisprofiilit ja keskiarvotaulukko osaamisalueittain ja työkokemusryhmittäin. Liitteessä 2

olevat osaamisprofiilit on laadittu vastausten keskiarvon mukaan koko vastaajajoukosta sekä jokaisesta ammattikokemusluokasta erikseen.

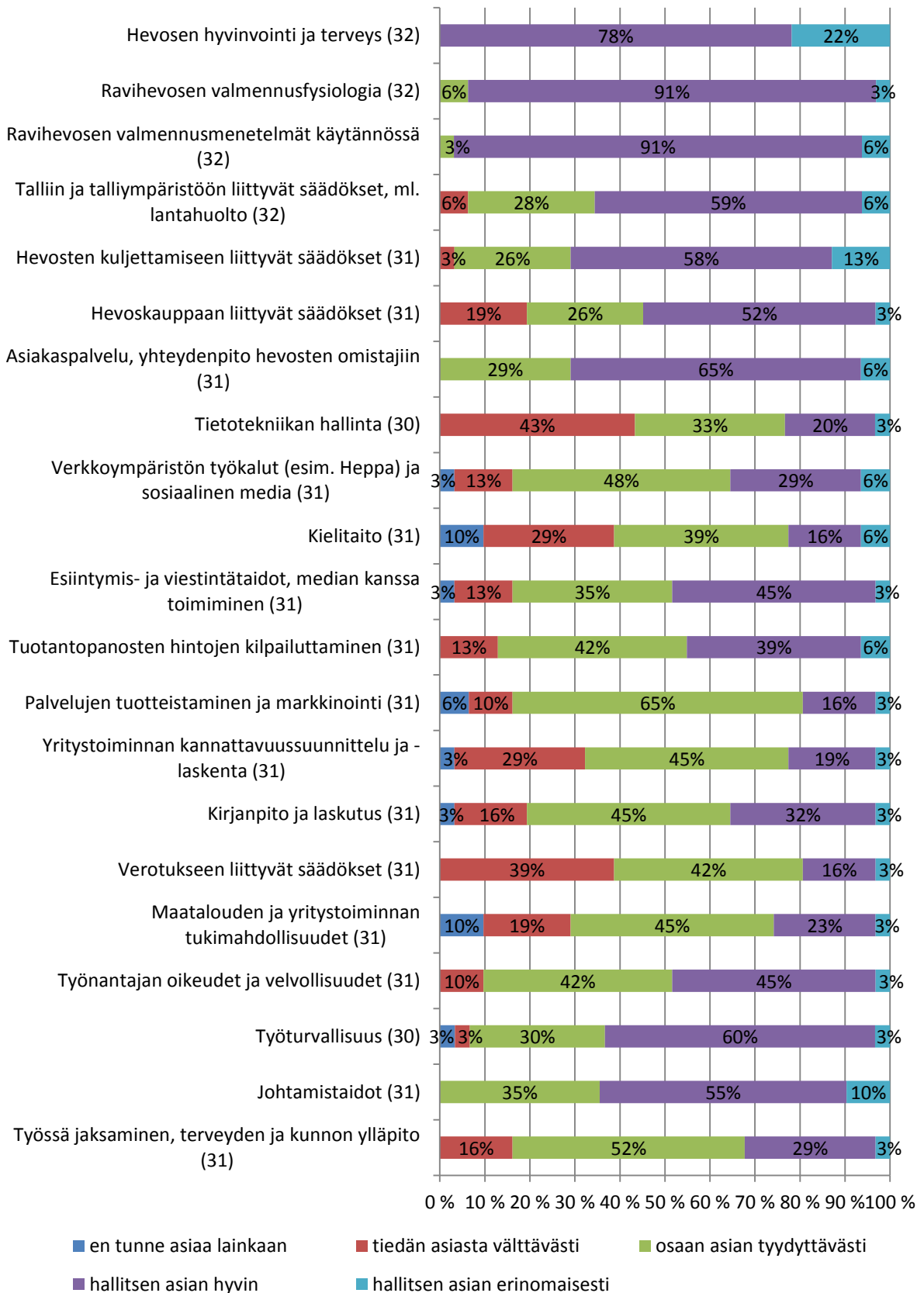
Kun katsotaan aineistoa kaikkien vastausten yhteenvedona (kuvio 18), itsearvioinnissa erottui yhteisenä piirteenä luottamus osaamiseen hevosten hyvinvoinnista huolehtimisen, valmennusfysiologian ja ravivalmennusmenetelmien hallinnassa. Näissä arviointikohteissa lähes kaikki vastaajat olivat arvioineet osaamisensa olevan hyvällä tai erinomaisella tasolla. Hevostalouden erilaisiin säädöksiin liittyvä osaaminen oli noin joka kolmannella vastaajalla tyydyttävällä tai siitä heikommalla tasolla. Asiakaspalvelu ja yhteyden pitäminen hevosten omistajiin arvioitiin olevan useimmin vähintään hyvän osaamisen tasolla (71 % vastaajista).

Heikoimmiksi osaamisalueikseen vastaajat arvioivat useimmiten tietotekniikkaan ja sähköisiin palveluihin, kielitaitoon sekä liiketoimintaan liittyvät osa-alueet. Tietotekniikan, verkkoympäristön työkalujen ja sosiaalisen median käytön sekä kielitaidon hallinnan arvioi kolme vastaajaa neljästä olevan tyydyttävällä tai sitä heikommalla tasolla. Esiintymis- ja viestintätaidot sekä median kanssa toimimisen osa-alueella osaaminen oli jakautunut koko skaalalle. Yhteensä noin puolet vastaajista koki osaavansa asian hyvällä tai erinomaisella tasolla ja neljännes taas piti taitojaan välttävinä tai osaamista ei ollut lainkaan.

Liiketoimintaosaamiseen liittyvillä eri osa-alueilla (tuotantopanosten hintojen kilpailuttaminen, palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi, kirjanpito ja laskutus, maatalouden ja yritystoiminnan tukimahdollisuudet) osaamista arvioitiin useimmiten tyydyttäväksi, yritystoiminnan kannattavuussuunnitteluun ja -laskentaan sekä verotuksen säädöksiin liittyvä osaaminen arvioitiin muita useammin välttäväksi tai sitä heikommaksi.

Johtamistaitojen ja työturvallisuuden osaamisen osalta kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi osaamisensa hyvälle tai erinomaiselle tasolle, kun taas työnantajan oikeuksien ja velvollisuuksien kohdalla samoin arvioi vain puolet vastaajista. Kolmannes vastaajista koki, että työssä jaksamiseen, kunnon ja terveyden ylläpitoon liittyvät seikat ovat hyvin hallinnassa. Nämä vastaajat jakautuivat tasaisesti kaikkiin työkokemusluokkiin. Tyypillisimmin osaamista kuvattiin tyydyttäväksi (52 %), mutta joka kuudes arvioi osaamisensa asiasta vain välttäväksi.

## Ravivalmentajien ammattitaito



Kuvio 18. Kaikki ammattivalmentajien osaamisen itsearviointin vastaukset osa-alueittain ilmoitettuna

Aineistoa tarkasteltiin tämän kysymyksen kohdalla paitsi vertaamalla itsearvioinnin vastauksia ensimmäisen kysymyksen mukaisien neljän työkokemusluokan mukaan myös vertaamalla niitä vastauksiin yritystoiminnan kasvusuunnitelmista. Yritystoiminnan kasvusuunnitelmien mukaan ryhmittelyssä tarkastellaan samalla laajuudella toimintaansa jatkavien ja supistamista suunnittelevien osaamisen arviointeja. Tarkastelua varten vastaukset jaettiin vielä osaamisen osa-alueiden mukaan neljään aihepiiriin seuraavasti:

### Valmentajan substanssiosaaminen

- Hevosen hyvinvointi ja terveys
- Ravihevosen valmennusfysiologia
- Ravihevosen valmennusmenetelmät käytännössä
- Talliin ja talliympäristöön liittyvät säädökset, ml. lantahuolto
- Hevosten kuljettamiseen liittyvät säädökset
- Hevoskauppaan liittyvät säädökset
- Asiakaspalvelu, yhteydenpito hevosten omistajiin.

### Metataidot

- Tietotekniikan hallinta
- Verkkoympäristön työkalut (esim. Heppa) ja sosiaalinen media
- Kielitaito
- Esiintymis- ja viestintätaidot, median kanssa toimiminen.

### Liiketoimintaosaaminen

- Tuotantopanosten hintojen kilpailuttaminen (sähkö, rehut ym.)
- Palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi
- Yritystoiminnan kannattavuussuunnittelu ja -laskenta, ml. tuotantopanosten hintojen kilpailuttaminen
- Kirjanpito ja laskutus
- Verotukseen liittyvät säädökset
- Maatalouden ja yritystoiminnan tukimahdollisuudet.

### Arkipäivän yritystaidot

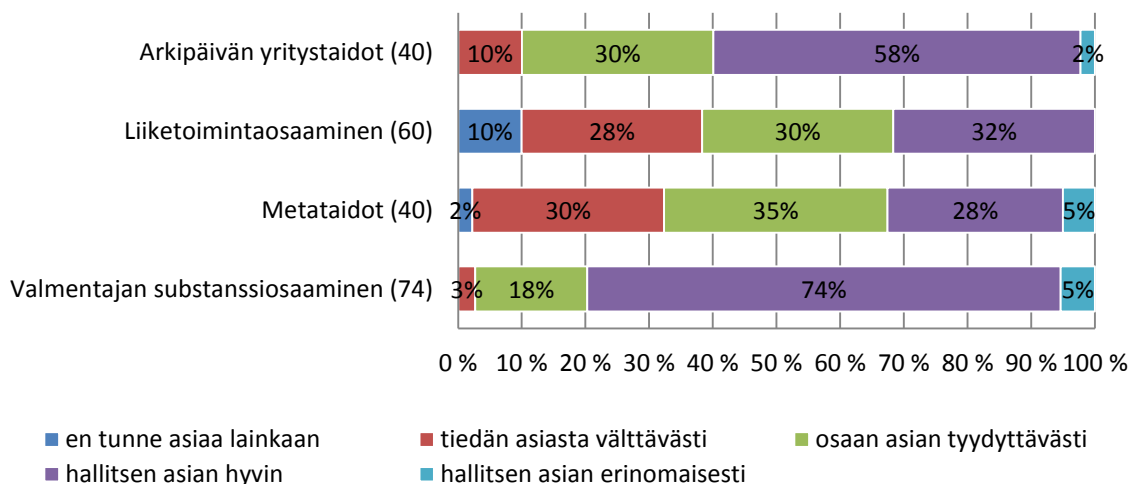
- Työnantajan oikeudet ja velvollisuudet
- Työturvallisuus
- Johtamistaidot
- Työssä jaksaminen, terveyden ja kunnon ylläpito.

Alle 10 vuotta ammattivalmentajina toimineiden (n=10) vastauksissa (kuviot 19 ja 20) osaaminen koettiin valmentajan substanssiosaamisen alueella pääosin hyväksi tai erinomaiseksi, näiden vastausvaihtoehtojen kattaessa 75 % kaikista kyseiseen aihepiiriin annetuista vastausmerkinnöistä. Parasta osaaminen oli hevosten hoitoon ja valmennukseen liittyvissä osa-alueissa ja asiakaspalvelussa. Erilaisiin hevostalouden säädöksiin liittyvä osaaminen koettiin muita substanssiosaamisen osa-alueita useammin tyydyttäväksi ja hevოსkauppaan liittyvien säädösten hallinta erottui näistä heikoimpana.

Eniten osaamisvajetta koettiin olevan metataitojen ja liiketoimintaosaamisen aihepiireissä. Metataitojen aihepiirissä vastausmerkinnät jakautuivat melko tasaisesti enintään välttävän (32 %), tyydyttävän (35 %) ja vähintään hyvän (33 %) osaamisen kesken. Tietotekniikan hallinnan ja kielitaidon osaaminen arvioitiin useimmin enintään tyydyttävälle tasolle tässä aihepiirissä.

Liiketoimintaosaamisen aihepiirissä vastausmerkinnät jakautuivat kolmanneksiin välttävän (28 %), tyydyttävän (30 %) ja hyvän (32 %) osaamisen kesken. Kymmenesosa aihepiiriin vastausmerkinnöistä on kohdistunut en tunne asiaa lainkaan -vaihtoehtoon. Liiketoimintaosaamisen osa-alueista maatalouden ja yritystoiminnan tukimahdollisuuksiin liittyvässä osaamisessa koettiin useimmin osaamisvajetta, sillä puolet vastaajista arvioi osaamisensa enintään välttävälle ja puolet tyydyttävälle tai hyvälle tasolle. Parhaiten osaaminen oli hallinnassa tässä aihepiirissä tuotantopanosten hintojen kilpailuttamisen osalta, jonka puolet vastaajista koki osaavansa hyvin.

Arkipäivän yritystaitojen osalta osaaminen arvioitiin pääasiassa hyväksi tai erinomaiseksi (60 % vastausmerkinnöistä). Tässä aihepiirissä johtamistaidot koettiin parhaiten hallinnassa olevaksi osaamiseksi, jonka kaikki arviot olivat välillä tyydyttävä – erinomainen osaaminen, ja hyväksi osaamisensa oli arvioinut 70 %. Työssä jaksamisen, terveyden ja kunnan ylläpito oli tässä työkokemusryhmässä keskimäärin tyydyttävällä tasolla. Osa-alueen vastauksista 40 % kohdistui tyydyttävälle tasolle ja 40 % vastaajista koki osaamisensa hyväksi. Kaksi vastaajaa piti tämän osa-alueen hallintaa välttävänä.



Kuvio 19. Alle 10 vuotta ammattivalmentajina toimineiden osaamisen itsearvioinnin vastaukset aihepiireittäin kuvattuna. Suluissa aihepiiriin annettujen vastausmerkintöjen määrä.

## Ravivalmentajien ammattitaito



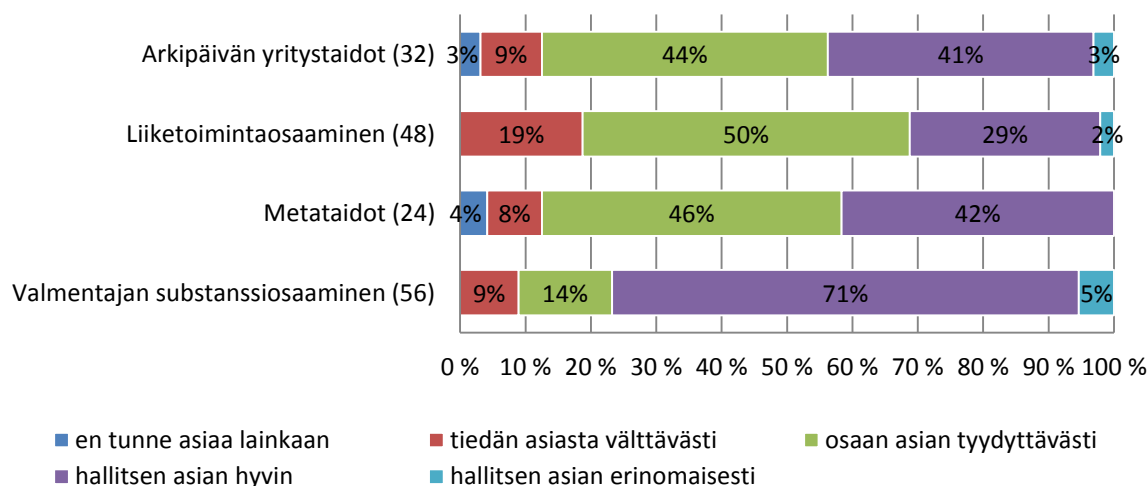
Kuvio 20. Alle 10 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearvioinnin vastausten jakautuminen osa-alueittain

Ammattikokemusryhmässä 10–20 vuotta (n=8) annetuissa vastauksissa (kuviot 21 ja 22) ravivalmennuksen substanssiosaaminen koettiin useimmiten hyvin (71 % kaikista annetuista vastausmerkinnöistä) hallinnassa olevaksi, kuitenkin erilaisten hevostalouden säädösten ollessa selvästi heikoiten hallinnassa olevia osa-alueita tässä aihepiirissä.

Metataitojen aihepiirin merkinnöistä pääosa oli annettu tyydyttävää (46 %) osaamista edustavaan vaihtoehtoon ja lähes yhtä paljon merkintöjä kohdistui hyvän asianhallinnan vaihtoehtoihin (42 %). Erinomaisesti osaamistaan ei tässä aihepiirissä ollut arvioinut yksikään vastaaja. Parhaiten osa-alueista hallittiin verkkoympäristön työkalujen ja sosiaalisen median osaaminen (50 % hyvä hallinta), kun taas heikoimmiksi osa-alueiksi arvioitiin kielitaidon hallinta (25 % hyvä hallinta).

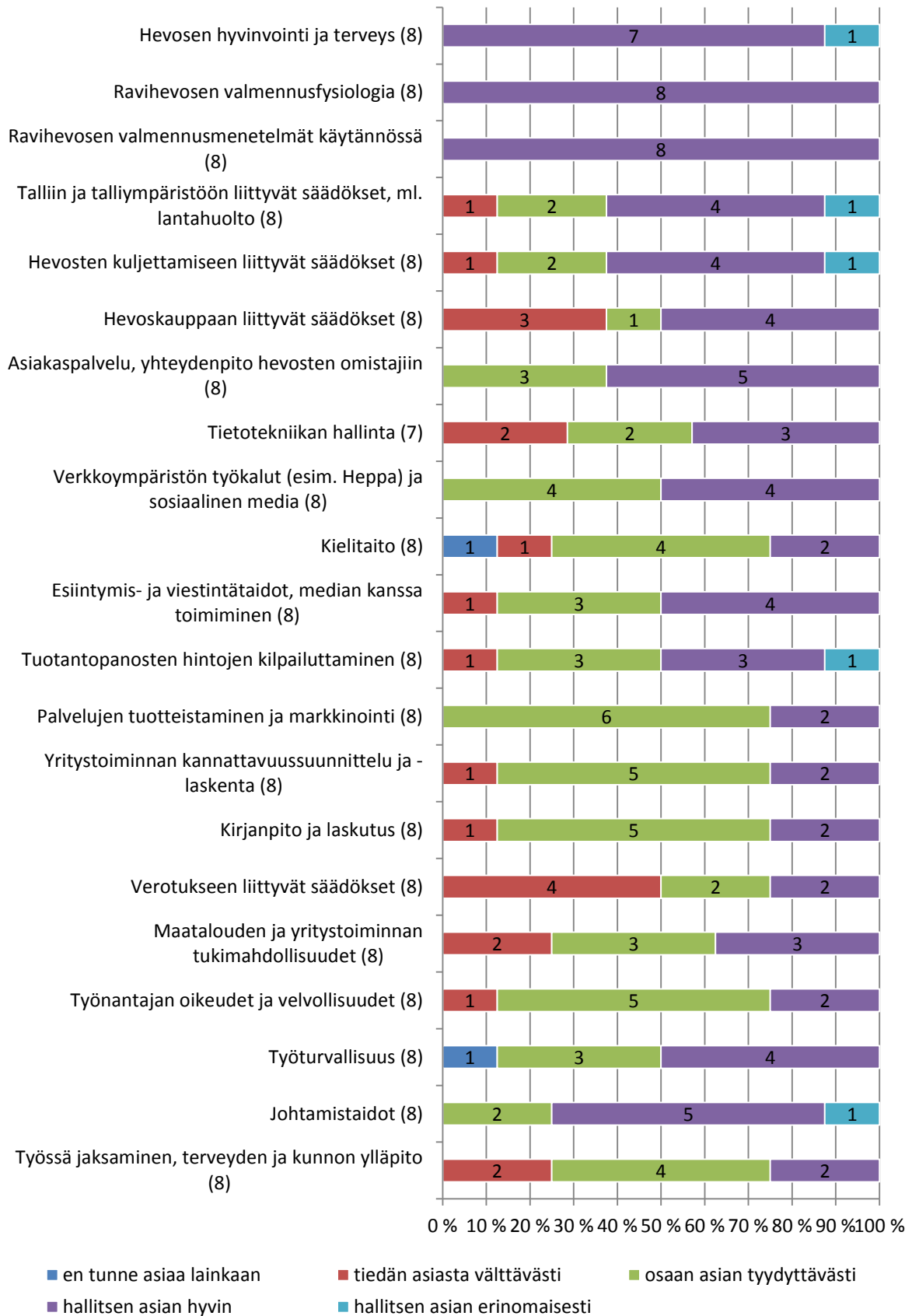
Liiketalousosaamisen osalta osaaminen arvioitiin tyypillisimmin tyydyttäväksi (50 % kaikista aihepiiriin annetuista merkinnöistä) ja noin kolmannes vastausmerkinnöistä edusti hyvää asian hallintaa. Osa-alueista hallinnassa katsottiin parhaiten olevan tuotantopanosten kilpailutus, jonka puolet vastaajista ilmoitti osaavansa joko hyvin tai erinomaisesti. Verotukseen liittyvän osaamisen hallinta sai tässä aihepiirissä eniten tiedän asiasta välttävästi -vastauksia (50 %).

Arkipäivän yritystaitojen aihepiirissä osaamisen arviointi jakautui koko käytössä olevalle skaalalle. Eniten vastausmerkintöjä annettiin tyydyttävän asian osaamisen vaihtoehtoon (44 %) ja lähes yhtä usein osaaminen arvioitiin hyvän asian hallinnan vaihtoehtoon (41 %). Tässä aihepiirissä johtamistaidot koettiin parhaiten hallinnassa olevaksi osaamiseksi (63 % hyvä osaaminen) ja eniten osaamispuutetta koettiin työssä jaksamisen, terveyden ja kunnon ylläpidon osa-alueella, jossa puolet arvioi osaamisensa tyydyttäväksi ja neljännes välttäväksi.



Kuvio 21. 10–20 vuotta ammattivalmentajina toimineiden osaamisen itsearvioinnin vastaukset aihepiireittäin kuvattuna. Suluissa aihepiiriin annettujen vastausmerkintöjen määrä.

## Ravivalmentajien ammattitaito

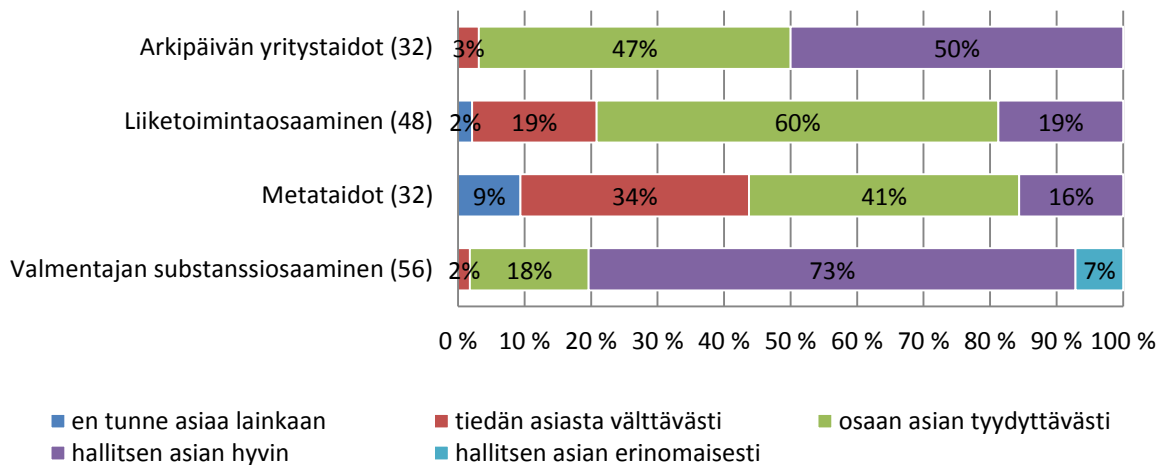


Kuvio 22. 10–20 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearvioinnin vastausten jakautuminen osa-alueittain.

Ammattivalmentajana 21–30 vuotta toimineet (n=8) arvioivat (kuviot 23 ja 24) ravivalmentajan substanssiosaamisen liittyvien osa-alueiden olevan hyvin tai erinomaisesti hallinnassa, näiden vastausmerkintöjen kattaessa 80 % kaikista aihepiiriin annetuista vastausmerkinnöistä, ja vain hevoskaupan säädösten kohdalla yksi vastaajista koki osaamisensa olevan välttävää. Tässä ammattikokemusryhmässä osaaminen asiakaspalvelussa ja yhteyden pidossa omistajiin arvioitiin useammin tyydyttäväksi (5 vastaajaa) kuin hyväksi (3 vastaajaa).

Metataitojen aihepiirin vastauksissa oli hajontaa muita aihepiirejä selvemmin. Kaikista aihepiiriin vastausmerkinnöistä 41 % kohdistui vastausvaihtoehtoihin en tunne asiaa lainkaan tai tiedän asiasta välttävästi. Parhaimmaksi osaaminen koettiin esiintymis- ja viestintätaitojen osalta, jossa puolet arvioi osaamisensa tyydyttäväksi ja neljäsosa hyväksi. Eniten osaamisvajetta arvioitiin olevan kielitaidossa, tietotekniikan hallinnassa ja verkkoympäristön työkalujen ja sosiaalisen median käytössä. Yli puolet vastanneista (63 %) arvioi tietotekniikan hallinnan osaamisen välttävälle tasolle ja kielitaidon osa-alueella näin arvioi lähes kaksi viidesosaa (38 %), yhden vastaajan arvioitua kielitaidon hallinnan välttävääkin heikommaksi. Verkkotoimintaympäristön hallinnan osaaminen arvioitiin useimmin tyydyttäväksi (50 %) tai välttäväksi (25 %).

Liiketoimintaosaamisen hallinta asettui pääosin tyydyttävälle (60 % aihepiiriin kaikista vastausmerkinnöistä) tasolle. Vahvimmaksi osaamisalueeksi nousi tuotantopanosten kilpailuttaminen, jota piti 63 % vastaajista tyydyttävästi ja loput vastaajista hyvin hallinnassa olevana osaamisena. Heikoimmaksi osa-alueeksi liiketoimintaosaamisen aihepiirissä osoittautui yritystoiminnan kannattavuussuunnittelu ja -laskenta, jonka puolet vastaajista koki olevan välttävästi hallinnassa ja reilu kolmannes arvioi osaamisensa tyydyttäväksi.

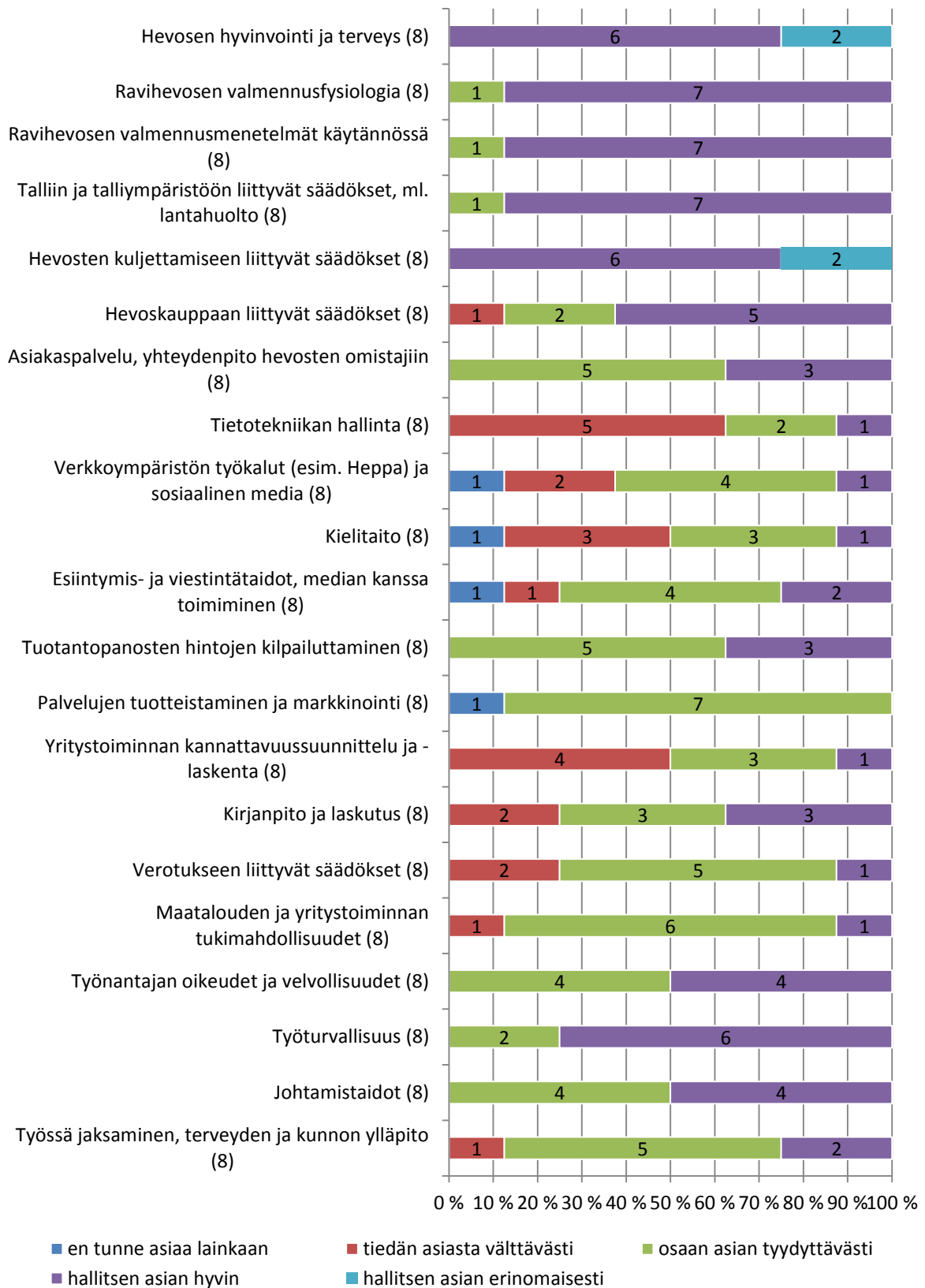


Kuvio 23. 21–30 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearvioinnin vastaukset aihepiireittäin kuvattuna. Suluissa aihepiiriin annettujen vastausmerkintöjen määrä.

Arkipäivän yritystaitojen aihepiiriin osaamiset arvioitiin enimmäkseen hyvin (50 % aihepiiriin kaikista vastausmerkinnöistä) tai tyydyttävästi (47 % vastausmerkinnöistä) hallinnassa oleviksi. Eniten luotettiin työturvallisuustaitojen hallintaan (hyväksi arvioi 75 %) ja heikoimmaksi

## Ravivalmentajien ammattitaito

arvioitiin työssä jaksamisen taidot, joita 75 % vastaajista piti välttävänä tai tyydyttävänä.



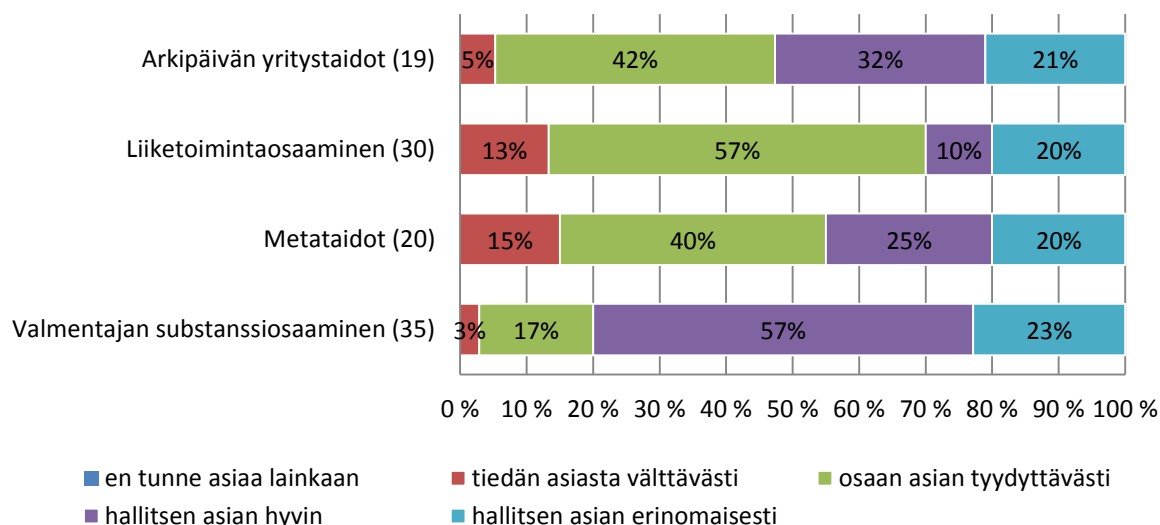
Kuvio 24. 21–30 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearvioinnin vastausten jakautuminen osa-alueittain

Yli 30 vuotta ammattivalmentajana työskennelleiden (n=5) ammattikokemusryhmässä (kuviot 25 ja 26) 80 % vastausmerkinnöistä kohdistui valmentajan substanssiosaamisen aihepiirissä vaihtoehtoihin asia hyvin tai erinomaisesti hallinnassa. Parhaita koettiin osaamisen olevan hevosen hyvinvoinnin ja terveyden osa-alueella. Heikointa osaamista tässä aihepiirissä arvioitiin olevan erilaisten hevostalouden säädösten hallinnassa.

Metataitojen aihepiiriin kohdistui eniten välttävää osaamista edustavia vastausmerkintöjä (15 % kaikista aihepiiriin vastausmerkinnöistä), kuitenkin lähes puolet vastausmerkinnöistä edusti hyvää tai erinomaista asian hallintaa. Parhaiten hallinnassa olevaksi osa-alueeksi arvioitiin esiintymis- ja viestintätaidot mukaan lukien median kanssa toimiminen, jonka neljä vastaajaa merkitsi hyvin tai yksi erinomaisesti hallinnassa olevaksi. Heikoimpia osaamisen osa-alueita tässä aihepiirissä olivat tietotekniikan hallinta ja kielitaito, joiden arviointi jakautui muista aihepiiriin osaamista poiketen myös välttävän osaamisen tasolle.

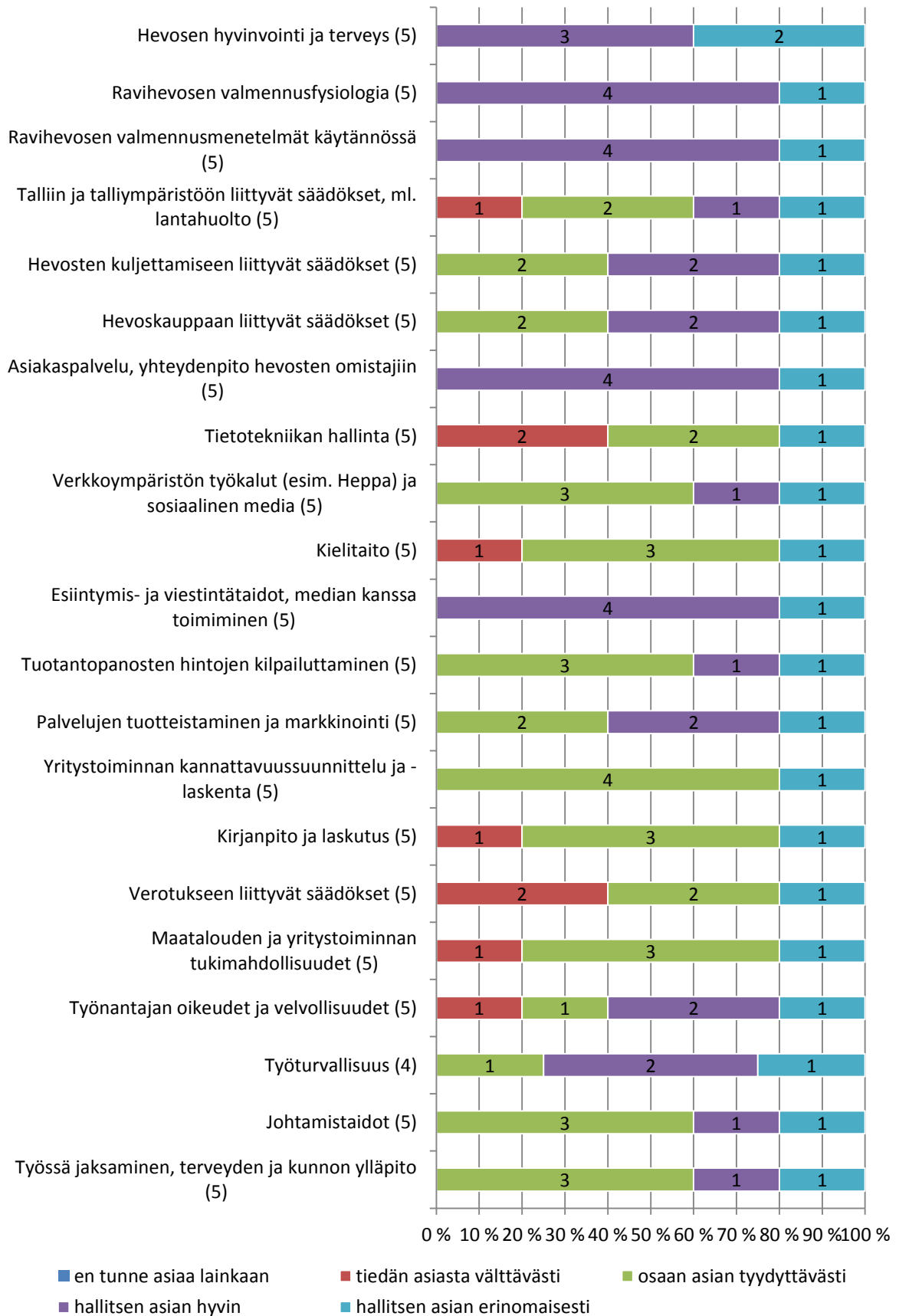
Liiketoimintaosaamisen hallinta arvioitiin pääosin tyydyttävälle tasolle (57 % kaikista aihepiiriin vastausmerkinnöistä), kolmanneksen vastausmerkinnöistä edustaessa hyvää tai erinomaista osaamista. Palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi sekä tuotantopanosten kilpailuttaminen koettiin parhaiten hallinnassa oleviksi liiketoimintaosaamisen osa-alueiksi. Tässä aihepiirissä osaamisvajetta koettiin olevan eniten verotukseen liittyvien säädösten hallinnassa, jonka kaksi vastaajaa (40 %) koki hallitsevansa välttävästi.

Arkipäivän yritystaitojen osalta vastausmerkinnöistä yli puolet oli annettu hyvän (32 % kaikista aihepiiriin vastauksista) tai erinomaisen (21 %) asian hallinnan vaihtoehtoihin. Eri osa-alueiden osaaminen oli lähes yhtä hyvin hallinnassa, vain työnantajan oikeuksien ja velvollisuuksien osaamisen arvioinnissa oli enemmän hajontaa vastausten jakautuessa välttävän ja erinomaisen hallinnan välille.



Kuvio 25. Yli 30 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearvioinnin vastaukset aihepiireittäin kuvattuna. Suluissa aihepiiriin annettujen vastausmerkintöjen määrä.

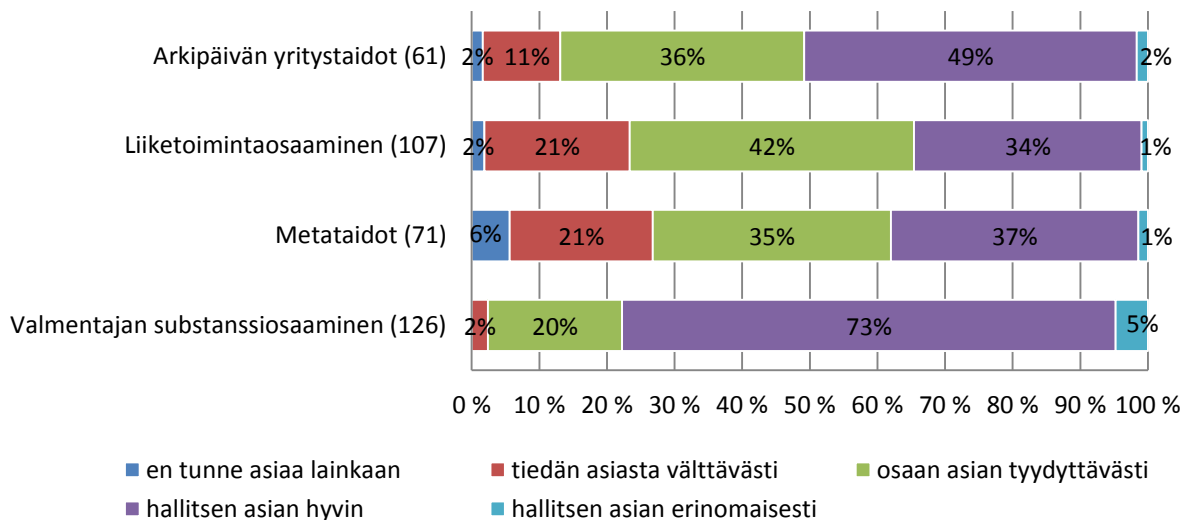
## Ravivalmentajien ammattitaito



Kuvio 26. Yli 30 vuotta ammattivalmentajana toimineiden osaamisen itsearvioinnin vastausten jakautuminen osa-alueittain

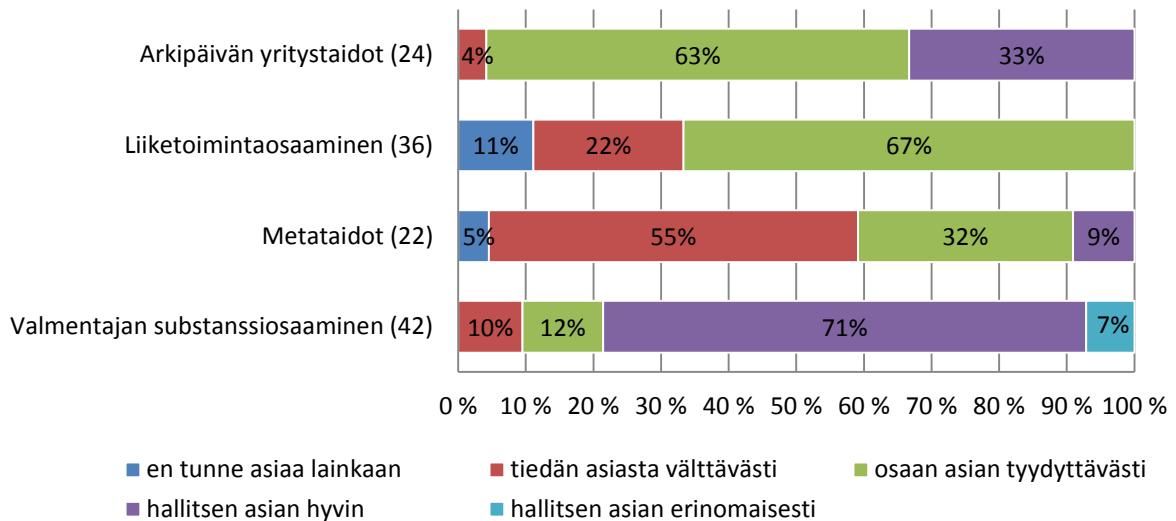
Tulevaisuuden suunnitelmien mukaan luokiteltuna vastaajien enemmistö kohdistui yhteen ryhmään, toimintaansa samalla laajuudella jatkaviin (n=18). Toiseksi suurin ryhmä oli toiminnan supistajat (n=6). Muut ryhmät, lopettajat, laajentajat ja epävarmat, olivat kukin 2-4 vastaajan kokoluokkaa. Aineistoa vertailtiin kahden suurimman luokan osalta.

Samalla laajuudella jatkavien vastaajien (kuvio 27) osaaminen noudatti työkokemusluokkien mukaisia tuloksia valmentajien substanssi osaamisen osalta, noin 80 % vastausmerkinnöistä hyvän tai erinomaisen osaamisen alueella. Metataitojen osalta vastausmerkinnät jakautuivat jokseenkin tasan kolmanneksiin hyvän, tyydyttävän sekä välttävän ja sitä heikomman osaamisen kesken. Liiketoimintaosaamisen aihepiirin vastausmerkinnöistä pääosa oli tyydyttävää (42 %) osaamista kuvaavia. Noin neljännes (23 %) merkinnöistä kuvasi välttävää tai sitä heikompaa osaamista. Arkipäivän yritystaitojen osalta vastausmerkinnöistä puolet (49 %) edusti hyvää osaamista ja noin kymmenesosa (13 %) välttävää tai heikompaa osaamista.



Kuvio 27. Samassa laajuudessa toimintaansa jatkavien (n=18) osaamisen itsearviointi aihepiireittäin. Suluissa aihepiiriin annettujen vastausmerkintöjen määrä.

Toimintaansa supistavien vastauserkinnät (kuvio 28) jakautuivat valmentajan substanssiosaamisen aihepiirissä pääosin hyvän ja erinomaisen osaamisen alueelle (78 %). Tyydyttävän ja välttävän osaamisen vaihtoehtoihin vastausmerkintöjä kertyi kymmenesosa kumpaankin. Metataitojen vastausmerkinnöistä valtaosa (60 %) kohdistui välttävän tai sitä heikomman osaamisen alueelle ja vain kymmenesosa hyvän osaamisen vaihtoehtoon. Liiketoimintaosaamisen aihepiirin vastausmerkinnät asettuivat kokonaisuudessaan tyydyttävän (67 %) ja sitä heikomman (33 %) osaamisen vaihtoehtoihin. Arkipäivän yritystaitojen vastausmerkinnöistä suurin osa asettui tyydyttävän osaamisen vaihtoehtoon, hyvää hallintaa edusti kolmannes ja vain pieni osa (4 %) vastausmerkinnöistä kuvasi välttävää osaamista.



Kuvio 28. Toimintaansa supistavien (n=6) osaamisen itsearviointi aihepiireittäin. Suluissa aihepiiriin annettujen vastausmerkintöjen määrä.

#### 6.4.4. Ammattikunnan osaamisen kehittäminen

Ammattivalmentajia pyydettiin arvioimaan missä ammattitaidon osa-alueessa heidän mielestään olisi eniten kehitettävää, kun ajatellaan koko ammattikuntaa. Avoimeen kysymykseen vastauksen antoi 23 vastaajaa, jotka sijoittuivat tasaisesti kaikkiin työkokemusluokkiin. Vastauksista esille nousi voimakkaimmin liiketoimintaosaamisen yläkategoriaksi yhdistettävät aiheet, joita mainittiin yli puolessa vastauksista. Muita vähintään kaksi mainintaa saaneita osa-alueita olivat asiakaspalvelu, esiintymis- ja viestintätaidot, hevostenhoitotaito, työssä jaksaminen ja ajankäytön hallinta.

*”Uudet säädökset ja lait muuttuvat nopealla tahdilla, ja vaatimukset ammatinharjoittajalle ovat vaativat, eli pysyä niissä ajan tasalla.”*

*”Mediakäyttätyminen, asiakaspalvelu (resurssit?), hevosen yksilöllinen hoito. Mahd. tuo kielitaito?”*

*”Tietotekniikka, internet, sosiaalinen media ja näiden hyödyntäminen. Markkinointi ja asiakaspalvelu.”*

*”HEVOSMIESTAITO. Suurin ongelma on että valmennustallit on tänä päivänä aivan liian pieniä, taloudellisesti ja henkisesti raskasta kun joutuu kaiken tekemään itse. Olisi tärkeää että voisi ostaa alaan liittyvät palvelut ostopalveluna.”*

Huoli alan kansainvälistymiskehityksessä alakynteen joutumisesta tuli esiin konkreettisenä ehdotuksena.

*”Verotuskäytäntö, kirjanpito ym. kirjalliset työt sekä hyvä olisi jos joku tekisi suomi-englanti-ruotsi - käytännön sanakirjan hevossanastosta. Jaettaisiin jo alan kouluihin ja yrittäjille, koska ala kansainvälistyy aina enemmän.”*

#### 6.4.5. Tulevaisuuden osaaminen

Kysymykseen ravivalmentajan tulevaisuudessa tarvitsemasta uudesta osaamisesta vastasi 20 valmentajaa. Ravivalmennustoiminnan perusta, itse hevonen, nähtiin pysyvänä, mutta tekniikan kehityksen ja yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten koettiin luovan osaamispaineita. Useimmat vastaajista näkivät ravivalmentajien tarvitsevan osaamista tietokoneen ja sähköisten työkalujen tehokkaammassa käytössä.

*”Viestintä ja valmennuspäiväkirjojen purku sähköisesti ym. sähköinen toiminta hevosenomistajiin ja muihin tahoihin. Entistä tarkemmat kannattavuuslaskelmat ja niiden työstäminen.”*

*”Hevonen on aina hevonen ja perusta ammatinharjoittamiselle. Ajankäytön hallinta ja apuvälineiden esim. tietokoneohjelmien soveltaminen päivittäisiin askareisiin.”*

*”Sosiaalisen median sekä tietotekniikan rooli kasvaa tässäkin ammatissa tulevaisuudessa. Itse jokapäiväinen työskentely hevosten parissa tuskin muuttuu mitenkään olennaisesti.”*

Kielitaidon puute koettiin toiminnan kehittämistä hidastavaksi ja tulevaisuudessa tarpeelliseksi osaamiseksi.

*”Täällä itä-suomen alueella on venäläisten vierailut ja kaupankäynti lisääntynyt myös ravimaailmassa. joten venäjän kielen osaamista tarvittaisiin.”*

Verkostoitumista, ympäristöasioita, ajankäytön hallintaa ja tehtävien ulkoistamista pidettiin myös sellaisina seikkoina, joita ravivalmentajien tulisi tulevaisuudessa osata. Myös aiemmin hevosalalla hyvin osattua, mutta katoamassa olevaa osaamista tuotiin esiin tulevaisuudessa tarvittavana osaamisena. Vastuksissa esiin tuli huoli perinteisen hevosmiestaidon säilymisen puolesta ja hevosten omistajien vieraantumisen eläimistä ja luonnosta. Yksittäisissä vastauksissa ehdotettiin alan konkareiden osaamisen laajentamista konsultointiin ja edelleen hyödyntämistä ohjaus- ja koulutustoiminnan välityksellä nuorempien ammattilaisten käyttöön. Toisaalta nähtiin, että nuoria ravivalmennuksesta kiinnostuneita henkilöitä tarvitaan nykyistä enemmän. Hevosalan heikko taloudellinen tilanne tuli esiin yksittäisissä vastauksissa, joissa rahoitusta etsittiin alan ulkopuolelta muun työn tai lottovoiton muodossa.

6.4.6. Kilpailijalisenssin haltijoille toivottava koulutus

Kysymykseen ”Millaista koulutusta toivoisitte Suomen Hippoksen järjestävän uuden lisenssijärjestelmän puitteissa kilpailijalisenssin omaaville?” annetuissa vastauksissa toistui ammattikokemusluokasta riippumatta yritystoimintaan liittyvät asiat, kuten kannattavuus, hinnoittelu, verotus, vakuutukset ja lainsäädäntöasiat sekä työssä jaksaminen.

*”Lakitietoa esim. riitatilanteissa. Ja ratkaisumalleja. Esim. asiakkaalta hoitamattomat tallimaksut hevosesta - mitä voi tehdä? Myös selvennyksiä tieliikennelakiin: Tarvitaanko kuorma-autokuljettajalupaa erikseen hevosten kuljettamiseen vai riittääkö eläinkuljetuslupa? ALV-verotus, esimerkkejä niistä. Työntekijöiden palkkaus, eri nimikkeillä: oppisopimus, työmarkkinatuki, osa-aikainen, määräaikainen jne. Vakuutukset ja velvoitteet.”*

*”Yritystoiminnan harjoittamiseen sekä kannattavuuden lisäämiseen liittyvää koulutusta. Lisäksi omaan hyvinvointiin ja sen tärkeyden ymmärtämiseen kannustavaa koulutusta.”*

*”Säännöllistä, markkinointiin, esiintymiseen ja talousasioihin perehdyttävää koulutusta.”*

Muita vastauksissa useammin esiintyneitä aiheita olivat hevosiin liittyvä osaaminen ja alan imagoon liittyvä toiminta. Koulutuksen toivottiin olevan säännöllistä ja vapaaehtoista, myös infotilaisuuden tapainen koulutus ja työssä oppiminen ammattilaisten luona mainittiin vastauksissa. Kouluttajiksi ehdotettiin uskottavia alansa pitkäaikaisia osaajia.

*”Hevosten käsittely ja perinteinen hevosmiestaito. Valmentajan velvollisuudet työnantajana. Lajin julkisuuskuvan vaaliminen ja kehittäminen. Median kanssa toimiminen. Yrittäjän velvollisuudet (harmaa talous) kuriin!”*

*”Koulutusta joka kattaa alan monipuolisuuden, riittävästi talous- ja kielitaitoja mutta myös reilusti käytännön kokemusta kentältä.”*

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Osaamisen kehittäminen on toiminnan jatkuvuuden ehto. Osaamisen johtamisella pyritään selvittämään, millaista osaamista yrityksessä tai yksilöllä on ja vastaako tämä osaaminen tämänhetkisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Olemassa oleva ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen saadaan näkyväksi käyttämällä osaamistarpeiden selvittämiseen esimerkiksi osaamiskartoitusta, joka auttaa näkemään osaamisvahvuudet ja -heikkoudet ja jonka avulla osaamisen kehittämistä voidaan keskittää

tärkeimmille osaamisalueille. Parhaimmillaan osaamiskartoituksella saadaan vastauksia tulevaisuuden osaamisen haasteisiin.

Osaamiskartoituksen tekeminen on yleensä yrityksen sisäisiin tarpeisiin vastaava selvitys tai koulutukseen liittyvä tasokartoitus. Tässä tutkimuksessa osaamiskartoituksen laatimista sovellettiin hallinnoivan organisaation ja kentällä työskentelevien yrittäjien väliseen toimintaan. Tutkimusasetelmassa osaamista kartoitettiin raviurheilun keskusorganisaation toimeksiannosta ja se kohdistui yksityisten ammattinharjoittajien heterogeeniseen joukkoon. Osaamisen kartoittaminen katsottiin tärkeäksi, jotta ravivalmentajille tarjottava koulutus olisi tarkoituksenmukaista ja resursseja voitaisiin kohdentaa tehokkaasti. Tutkimuksessa saatiin tietoa ammattivalmentajien käsityksestä koskien heidän omaa osaamistaan, heidän näkemyksistään tulevaisuuden osaamistarpeista ja ehdotuksia koulutusten aihealueiksi. Suomen Hippoksen tavoitteena on soveltaa ja käyttää saatua tietoa kilpailijalisenssiläisille tarkoitettujen koulutusten järjestämisessä. Kokonaiskäsityksen luomiseksi tietoa ammattikunnan eri kokemusnäkökulmista pidettiin tärkeänä. Tutkimuksessa osaamisen tasoja ei määritelty etukäteen vaan ammattivalmentajat arvioivat ammattitaidon osa-alueita suhteessa kokemuksiinsa ja tavoitteisiinsa työnsä onnistumisesta. Tällaiseen arvioinnin tapaan vaikuttavat luonnollisesti vastaajien taidot ajatella kriittisesti, tunnistaa ja arvioida osaamistaan sekä vertailukohteena käytettävät käsitykset siitä, millaista osaaminen parhaassa mahdollisessa tilanteessa voisi olla. Esimerkiksi yrityksen kannattavuuden tavoitetaso vaihtelee riippuen siitä tavoitellaanko ainoastaan toimeen tulemistä vai reilua liikevoittoa (Pussinen 2013, 29).

Luvun aluksi pohditaan tutkimuksen onnistumista; sen valideettia ja reliabilitettia. Tämän jälkeen johtopäätökset esitetään tutkimuskysymyksittäin edeten nykytilan osaamisista tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja edelleen kilpailijalisenssikoulutusten osaamisalueisiin.

### 7.1. Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti

Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimus on tehty. Tutkimuksen valideetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli miten tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Nämä käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä eivätkä ole yksiselitteisiä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tuoda esiin kertomalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kaikki vaiheet. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–217.)

Survey-tutkimuksen ongelmat liittyvät tutkimuksen reliabiliteettiin. Kyselylomakkeen täyttämisen tapahtuneet inhimilliset virheet, kuten vaihtoehdon valitseminen epähuomiossa väärin, vastaamatta jättäminen tai vastaaminen totuuden vastaisesti, aiheuttavat satunnaisvirheitä ja heikentävät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkittavat ovat voineet ymmärtää

kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Täysin varma ei voi myöskään olla siitä, että kyselyyn on vastannut juuri haluttu henkilö. (Hirsjärvi ym. 2005, 184; Huttunen 1999, 199.) Näiden seikkojen lisäksi luotettavuutta tässä tutkimuksessa heikentää vähäinen vastaajamäärä, vastausprosentin ollessa 25. Avoimiin kysymyksien osalta vastausprosentti putosi 16 prosenttiin. Matalan vastausprosentin vuoksi tutkimuksen yleistettävyyteen tulee suhtautua varoen. Vastaajat eivät kata kovin tarkasti koko tutkimusjoukkoa, vaikkakin vastanneet edustavat melko tasaisesti eri ammattikokemusluokkia, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta matalasta vastausprosentista huolimatta. Vastaajiksi on saattanut valikoitua muutenkin aktiivisesti osallistuvia henkilöitä, jolloin ”hiljaisempien” osaajien näkemys ei ole päässyt esille. Osalle tutkimusjoukosta Webropol-kysely on voinut tuntua menetelmänä vieraalta tai jostain muusta syystä vastaamista ei ole pidetty itselle tai alan kehittämiseksi tärkeänä. Toisaalta tämäntyyppisessä kyselytutkimuksessa tutkimuksen tekijä ei läsnäolollaan aiheuta häiriötä vastaajalle, kuten haastattelututkimuksissa voi käydä, joten luotettavuus tältä osin on saavutettu. Edelleen luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksen tekijä on käsitellyt kaikki vastaukset anonyymeinä ja pyrkinyt kertomaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kaikista vaiheista.

Tutkimuksen valideettiin vaikuttaa kysely- ja haastattelututkimuksissa ensisijaisesti oikeiden kysymysten esittäminen eli onko kysymysten laadinta onnistunut niin, että niiden avulla voidaan saada vastaus tutkimuskysymyksiin (Heikkilä 2010, 186). Tutkimusmenetelmän kautta saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, joten tutkimusta voidaan pitää näiltä osin validina.

### 7.2. Ravivalmentajien nykyhetken osaaminen

Ammattivalmentajan ammattitaitokvalifikaatiot muodostuvat hevoseen liittyvästä osaamisesta, yritystoiminnan ja työnantajana toimimisen mukanaan tuomista ammattitaitovaatimuksista sekä itsensä kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen taidoista. On luonnollista, että kompetenssien vastaavuus ammattitaitovaatimukseen vaihtelee yksilökohtaisesti, mutta joitain yhteisiä piirteitä ammattivalmentajien vastauksista oli löydettävissä.

Tutkimusaineiston mukaan ammattivalmentajat kokivat, että heillä on vahvaa osaamista itse hevoseen liittyvistä asioista; hevosen hyvinvoinnista, terveydenhoidosta, valmennuksesta ja valmennusfysiologiasta. Kuitenkin koko ammattialan uhkakuvana nähdään perinteisen hevosmiestaidon katoaminen. Tämän uhkakuvan torjumiseksi voidaan yhtenä mahdollisuutena nähdä hevosalan ja ravivalmennuksen pitkäaikaisien osaajien tietojen ja taitojen säilyttämistä ja niiden siirtämistä nuoremmille ravivalmentajille. Ravikonkareille on kertynyt osaamista ja kokemuksia raviurheilun eri aikakausilta ja tämän, osittain hiljaisenkin tiedon, välittäminen nuorille ammattilaisille paitsi säilyttäisi perimätietoa ja -taitoa, antaisi myös heille pohjaa laajentaa osaamistaan kohti asiantuntijuutta.

Taitojen ja sanattoman tiedon siirtäminen vaatii kuitenkin työskentelyä yhdessä, jolloin kokeneempi osaaja mentorin roolissa ohjaa ja neuvoo ammattikokemukseltaan nuorempaa tekijää. Perinteisen oppipoikamestari-mallin mukaan toimitaan edelleenkin, kun ammattivalmentajan palveluksessa opitaan alan taitoja ja tietoja. Ongelmana on, että kooltaan riittävän suuria talliyksiköitä, joissa työllistäminen olisi kannattavaa, on Suomessa melko vähän. Tästä seurauksena moni uusi ravivalmentaja joutuu aloittamaan valmennustoiminnan melko ohuella tietämyksellä ammattimaisesta toiminnasta. Tilanteen parantuminen vaatisi työllistämismahdollisuuksien parantamista, valmentajilta taitoja osaamisen siirtämiseksi ja alan uusien ammattilaisten aktiivista toimintaa näiden tietojen ja taitojen hankkimiseksi. Tutkimusaineistosta voidaan havaita myös, että puolet vastaajista arvioi työnantajana toimimiseen liittyvän osaamisen tyydyttävälle tai välttävälle tasolle. Tämä vahvistaa olettamusta, että valmentajat tarvitsisivat enemmän tietoa työllistämiseen liittyvistä asioista voidakseen hyödyntää mahdollisuuksiaan.

Tutkimus osoitti, että liiketoimintaosaamisesta on puutetta sekä ammattivalmentajilla itsellään että heidän näkemystensä mukaan myös koko ammattikunnassa. Tähän tulokseen on päädytty myös Hevosyritys huippukuntoon -hankkeen raportissa (Pussinen 2013, 37). Raviurheilussa kulkevien rahavirtojen riittäminen jokaiselle toimijalle, palkintotason pudottua ja kustannusten lisääntyessä, on todellinen haaste. Aiempaa matalampi palkintotaso ei houkuttele hevosen omistajia, sillä ravihevosen ylläpitokustannuksia on entistä hankalampaa kattaa palkinnoilla edes osittain. Yleisesti on arvioitu, että noin 10 % ravihevosista kattaa palkintorahoilla ylläpitokulunsa ja vain pieni osa näistä tuottaa voittoa.

Yritystoiminnan kannattavuuden suunnittelu, palveluiden tuotteistamisen ja markkinoinnin osaaminen sekä tietämys yritysten tukimahdollisuuksista oli tutkimusaineiston mukaan heikointa alle 10 vuotta ammattivalmentajina toimineilla, ja vaikka arviot osaamisesta kohenivat hieman kokemuksen lisääntyessä vaikuttavat ne kuitenkin vaatimattomilta, kun huomioidaan kokemuksen keräämiseen tarvittava aika ja yritystoiminnan ympäristön muutosnopeus. Muutoksia on tapahtunut jatkuvasti muun muassa verotuksessa, jonka vaikutusten ennakoiminen toimintaan on voinut olla vaikeaa eikä kaikkien verotukseen liittyvien mahdollisuuksien käyttäminen ole ollut tiedossa. Hevosalan sisäistä toimintaympäristöä on muuttanut, ja alan kannattavuuteenkin vaikuttanut, hevosen pitoa ja kuljetusta säätelevissä laeissa ja määräyksissä tapahtuneet muutokset. Tilannetta ovat sekoittaneet tulkintaepäselvyydet, joiden vuoksi muutosten vaikutusten arvioiminen ja niihin reagoiminen on saattanut jäädä viime hetkiin. Uusien asioiden omaksuminen vie jo itsessään energiaa ja tähän liitetty ristiriitainen informaatio saattaa aiheuttaa ylikuormitusta ja voi osaltaan vaikuttaa työssä jaksamiseen, joka tutkimusaineiston mukaan oli alhaisimmillaan 10–20 vuotta ravivalmennusta ammatikseen harjoittaneilla.

Tietotekniikan hallintaa, verkkoympäristön työkalujen ja sosiaalisen median käyttötaitoja, kielitaitoa, osaamista median kanssa toimimisessa sekä esiintymis- ja viestintätaitoja voidaan pitää osaamisina, joista on

hyötyä myös hevosalan ulkopuolella toimiessa. Tutkimuksesta ilmeni, että näiden metataitojen hallinnan arvioi muita ammattikokemusryhmiä heikommaksi ammattivalmentajana 21–30 vuotta ammattivalmentajana toimineet. Nämä valmentajat ovat aloittaneet valmennustoimintaansa 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun vaiheilla, jonka jälkeen varsinkin tietotekniikan, tietoverkkojen ja sovellusten kehitys on ollut huimaa. Samanaikaisesti raviurheilun näkyvyys mediassa on lisääntynyt räjähdysmäisesti. Muissa ammattikokemusryhmissä osaamista pidettiin keskimäärin tyydyttävänä, mikä sekin tarjoaa hyvän mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä työssä jaksamisen ja terveydestä ja kunnosta huolehtimisen osaamisen tason yhdistävän lähes koko vastaajajoukkoa. Pääosin tyydyttävälle tasolle arvioitu osaaminen ja avoimien kysymysten vastauksissa esiintynyt huoli työssä jaksamisesta antavat viitteitä työmäärän kohtuuttomuudesta ja pitkistä työpäivistä, joiden ulkopuolella ei ehditä tai jakseta huolehtia itsestä. Työssä jaksamisen, kunnan ja terveyden ylläpidon tärkeyttä ei voi väheksyä käytännön työn suorittamisen ja työturvallisuuden näkökulmasta. Osa työssä jaksamiseen liittyvistä syistä voi olla linkittynyt yrityksen kannattavuustekijöihin, kuten fyysistä työtä keventävien hankintojen toteuttamismahdollisuuksiin.

### 7.3. Tulevaisuuden ammattikvalifikaatiot

Ravivalmentajien osaamistarpeet tulevaisuudessa painottuvat tutkimusaineiston mukaan tietotekniikan ja sosiaalisen median käytön ja hyödyntämisen, ajankäytön hallinnan ja yritystoiminnan kannattavuuden parantamiseen. Täysin uusia osaamisen alueita ei tutkimuksessa tullut esiin vaan lähinnä nähtiin, että uutta osaamista tarvitaan tällä hetkellä eniten heikommalla tasolla olevien osaamisten kehittämiseen.

Uusia nuoria ammattilaisia tarvitaan alan jatkuvuuden turvaamiseksi. Nuorisotoiminnan merkitys on tärkeä raviurheilun tunnetuksi tekemisessä ja positiivisten ravikokemusten luomisessa. Ammatillisen hevosalan koulutuksen mahdollisuuksia tulisi käyttää mahdollisimman monipuolisesti ravivalmentajan ammattikuvan esille tuomisessa. Nuorisosteella koulutuksessa hevosostalouden perustutkinnon voi suorittaa hevostenhoitajan tai ratsastuksenohjaajan tutkintonimikkeillä. Vaikka hevostenhoitajaopintoihin valinnaisuuden myötä voi sisällyttää runsaasti raviurheiluun liittyvää osaamista, mielikuvana tutkintonimike saattaa viitata toisaalle.

Tutkimusaineiston mukaan kaiken kaikkiaan kolmannes vastaajista oli ajamassa toimintansa laajuutta alaspäin. Tämä havainto on samansuuntainen kuin Hevosyritys huippukuntoon -hankkeen tekemässä tutkimuksessa, jossa ravivalmennusyrittäjistä lähes puolet oli vähentämässä tai lopettamassa ammattitoimintaa (Pussinen 2013, 20). Luonnollista on, että yli 30 vuotta valmentaneet vähitellen siirtyvät eläkepäiville, mutta supistamis- ja lopettamisaikeita oli myös puolella 21–30 vuotta valmentaneista ja kolmanneksella 10–20 vuotta valmentaneista

vastaaajista. Tutkimuksessa ei selvitetty tarkempia syitä toiminnan tulevaisuuden suunnitelmiin, mutta tulosten valossa näyttää, että metataitojen ja liiketoimintaosaamisen keskimääräistä heikompi hallinta voisi selittää osin päätöstä toiminnan alasajolle.

### 7.4. Osaamisen kehittämisen kohteet

Ravivalmennustoiminnan pyörittämiseen tarvitaan monenlaista osaamista. Ravivalmennuksen ammattilaisten antamien näkemysten valossa kilpailijalisenssin haltijoille tarkoitetun koulutuksen tulisi tarjota yleiskatsaus ravivalmennustoiminnan eri osa-alueista sekä keskittyä erityisesti liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen. Työssä jaksamisen näkökulmaa tulee pitää esillä, samoin kuin yleisiin taitoihin, kuten sähköisien palveluiden käyttöön ja median kanssa toimimiseen, liittyvää osaamista.

Aikuisten oppiminen on tehokasta, kun se perustuu vapaaehtoisuuteen ja sisäiseen motivaatioon. Aikaisemmat negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa valmentajien koulutussuhtautumiseen, jonka vuoksi tarjottavan koulutuksen sisällön suunnitteluun ja kouluttajien valintaan tulee kiinnittää huomiota. Kurssien tai koulutusten järjestämisessä tulisi käyttää kunkin alan parhaita osaajia. Hevosalan piirteiden tunteminen tuo lisää luottamusta kouluttajien ja oppijoiden välille. Tämä on tärkeää esimerkiksi yritystalouden ja kielitaidon osa-alueilla.

Osaaminen voi jäädä helpommin hankkimatta, jos samanaikaisesti oppimiskykyä tarvitaan useiden asioiden oppimiseen. Lisenssijärjestelmän mukaan kilpailijalisenssin haltijat voivat tehdä valmennustoimintaa toisen työn ohessa, jolloin mahdollisuudet oppimiseen voivat olla vähäisiä ja kyky oppia saattaa ylikuormittua. Koska ihmisille on ominaista arvottaa asiat ja hylätä tai siirtää vähemmän tärkeiksi koettujen asioiden hoitamista, tulee koulutusten aiheita pohtia tarkoin. Kilpailulisenssillä toimivien ikärakenne on laaja, mikä lisää vaihtelua eri osaamisalueiden hallinnassa perustuen puhtaasti jo peruskoulutukseen ja elämäkokemukseen. Rinnakkaisilla koulutuksen järjestämisuodoilla on mahdollista vastata erilaisiin oppimistarpeisiin. Tietokoneen ja verkkosovellusten käyttötaito luo mahdollisuuden itse aikatauluttaa opiskelua, kun taas pienessä ryhmässä toteutettu koulutustilaisuus tarjoaa välitöntä ohjausta, palautetta ja vertaistukea. Kilpailijalisenssiläisille tarjottavan koulutuksen tulisikin olla kohderyhmän näkökulmasta tarpeellista ja joustavasti toteutettavissa olevaa, jolloin osaamisen hankkiminen voidaan toteuttaa yksilölliseen tahtiin.

Hyvin suunniteltu koulutus huomioi myös osallistujien erilaiset oppimistyyliä. Hevosalan luonteeseen kuuluu fyysiseen työn tekeminen, minkä vuoksi se saattaa vetää puoleensa enemmän taktuaalista ja kinesteettistä oppimistapaa käyttäviä henkilöitä. Koulutusten toteutusta, opetus- ja ohjausmenetelmiä olisikin hyvä pohtia myös tästä näkökulmasta.

Ravivalmentajien ammattiosaamisesta ei aiemmin ole tehty tutkimusta. Vaikka aikuiset ovat itse vastuussa oppimisestaan ja osaamisestaan, olisi hyvä aika ajoin kartoittaa koko ammattikunnan osaamistasoa ja tukea raviammattilaisia täydentämään ammattitaitoaan. Tulevaisuudessa ravivalmentajien osaamisen kehittymistä olisi hyvä seurata säännöllisin jatkotutkimuksin. Kiinnostavaa olisi myös selvittää, miten hevosalan ammatillinen koulutus vaikuttaa uravalintaan ravivalmentajana.

## LÄHTEET

Aktiebolaget Trav och Galopp 2014. Licenser. Viitattu 25.1.2015.  
<https://www.travsport.se/artikel/licenser>

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Helsinki: Akatiimi.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Artefakta.

Dryden G. & Vos J. 2002. Oppimisen vallankumous. Uusien oppimistapojen maailma. 2. uudistettu laitos. Suom. Veli-Pekka Ketola. Helsinki: Tietosanoma.

Front, T. 2003. Itseohjautuvuus ja oppijan autonomia elämänlaajuisen oppimisen haasteena. Teoksessa Sallila P. (toim.). Elämänlaajuinen oppiminen ja aikuiskasvaus. Aikuiskasvatuksen 44. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 125-151.

Hakkarainen K. 2008. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä – psykologisia näkökulmia. Teoksessa Helakorpi S. (toim.). Postmoderni ammattikasvatus- haasteena ubiikkiyhteiskunta. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2008. Hämeenlinna: HAMK Julkaisut, 111–130.

Hartikka P. 23.2.2015. C-johdanto. Vastaanottaja Heini Vauhkonen. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 24.2.2015.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heiskanen Y. 1978. Hevostalouden ja hevosurheilun järjestötoiminta. Teoksessa Grundström Jaakko (toim.) Suomen ravi, ratsastus, hevoskasvatus 3. Turku: Raviteos.

Helakorpi S. 2005. Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä -. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna: HAMK Julkaisut.

Helakorpi S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006. Hämeenlinna: HAMK Julkaisut.

Helakorpi S. 2008. Ammattikasvatuksen teoreettista pohjaa ja uudistuvaa käsitte maailmaa. Teoksessa Helakorpi S. (toim.). Postmoderni ammattikasvatus – haasteena ubiikkiyhteiskunta. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2008. Hämeenlinna: HAMK Julkaisut, 11–28.

Helakorpi, S. & Tertsunen, T. 2006. Millaista ammattitaitokäsitystä WorldSkills-kilpailutehtävät edustavat? Skills-julkaisuja 1:2006. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Huttunen J. 1999. Kasvatustieteellinen tutkimus. Teoksessa Hirsjärvi S. & Huttunen J. Johdatus kasvatustieteeseen. 4.-6. painos. Helsinki: WSOY, 164–207.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Helsinki: Educa-Instituutti.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Educa-Instituutti.

Järvinen A., Koivisto T. & Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Kemiläinen J. 2013. Kun lisenssi oli vielä lisenssi. Suomen Hevosurheilulehti 17.5.2013.

Luukkainen O. 2005. Opettajan matkakirja tulevaan. Jyväskylä: PS-kustannus.

Niskanen J. 13.4.2015. Ravivalmentajien osaamiskartoitus. Vastaanottaja Heini Vauhkonen. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 13.4.2015.

Niskanen J. 2014. Kilpailutoimenjohtaja, Suomen Hippoksen raviurheilupalvelut. Henkilökohtainen tiedonanto. 13.2.2014.

Opetushallitus 2009. Hevostalouden perustutkinto 2009. Ammatillisen perustutkinnon perusteet. Määräys 24/011/2009.

Opetushallitus 2012. Näyttötutkinnon perusteet. Hevostenvalmentajan ammattitutkinto 2012. Määräys 34/011/2012. Määräykset ja ohjeet 2012:42.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell.

Pekonen T. 2014. Toiminnanjohtaja. Suomen Ravivalmentajat ry. Puhelinkeskustelu 5.3.2014.

Pekonen T. 5.4.2015. Ravivalmentajien osaamiskartoitus – yamk-opinnäyte. Vastaanottaja Heini Vauhkonen. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 5.4.2015.

Poikela E. 2008. Koulutuksen ja työn uusi suhde – kohti työlähtöistä opetussuunnitelmaa. Teoksessa Helakorpi S. (toim.). Postmoderni

ammattikasvatus – haasteena ubiikkiyhteiskunta. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2008. Hämeenlinna: HAMK Julkaisut, 65–82.

Pussinen, S. 2013. Hevosyrittäjyyden tulevaisuuskatsaus – valtakunnallisen Hevostalous huippukuntoon hankkeen (2010–2014) raportti. HAMKin julkaisuja 7/2013. Hämeenlinna: HAMK Julkaisut.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Rättyä J. 2014. Faktaa ja fiktiota lisenssiuudistuksesta. Suomen Hevosurheilulehti 7.11.2014.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Toivonen V. 2013. Lisenssiuudistuksen tavoitteena ravitalouden läpinäkyvyys. Suomen Hevosurheilulehti 17.5.2013.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Tekijä ja Inforviestintä Oy.

## INTERNETLÄHTEET

Bukowitz W., Jensen H. & Roberts H. 2003. Trends and perspectives. How to develop and monitor your company's intellectual capital. Tools and actions for the competency-based organization. Tutkimusraportti. Nordic Industrial Fund. Viitattu 8.12.2014. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:707046/FULLTEXT01.pdf>

HAMKin ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot 2014. Esite. Viitattu 8.12.2014. [http://www.hamk.fi/hakijalle/ylempi-amk-tutkinto/Documents/HAMK\\_YAMK\\_yhteisesite\\_web.pdf](http://www.hamk.fi/hakijalle/ylempi-amk-tutkinto/Documents/HAMK_YAMK_yhteisesite_web.pdf)

Hevostalous lukuina. 2013. Mahdollisuuksien hevonen-työryhmän julkaisu. Viitattu 7.12.2014. [http://www.hippos.fi/files/8773/Hevostalous\\_lukuina\\_2013\\_web.pdf](http://www.hippos.fi/files/8773/Hevostalous_lukuina_2013_web.pdf)

Hevostalous lukuina. 2014. Mahdollisuuksien hevonen-työryhmän julkaisu. Viitattu 1.3.2015. [http://www.hippos.fi/files/11501/Hevostalous\\_lukuina\\_2014.pdf](http://www.hippos.fi/files/11501/Hevostalous_lukuina_2014.pdf)

Hämeen ammattikorkeakoulu n.d. Hevostalous. Hevostalouden koulutuksen sisältö. Viitattu 7.12.2014. <http://www.hamk.fi/hakijalle/hevostalous/hevostalouden-koulutuksen-sisalto/Sivut/default.aspx>

Kaartinen, L. (toim.) 2011. Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Suomen kuntaliitto, pdf-tiedosto. Viitattu 12.1.2014. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004>

Opetushallinnon tilastopalvelu 2015a. Opiskelijat ja tutkinnot. Ammatillinen koulutus – opiskelijat – koulutus. Viitattu 29.3.2015. [http://vipunen.fi/fi-fi/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillinen%20koulutus%20-%20opiskelijat%20-%20koulutusala.xlsb](http://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillinen%20koulutus%20-%20opiskelijat%20-%20koulutusala.xlsb)

Opetushallinnon tilastopalvelu 2015b. Opiskelijat ja tutkinnot. Ammatillisen koulutus - uudet opiskelijat. Viitattu 29.3.2015. [http://vipunen.fi/fi-fi/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillinen%20koulutus%20-%20uudet%20opiskelijat%20%20koulutusala.xlsb](http://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillinen%20koulutus%20-%20uudet%20opiskelijat%20%20koulutusala.xlsb)

Opetushallinnon tilastopalvelu 2015c. Ammattikorkeakoulujen aloittaneet vuodesta 2011. Viitattu 29.3.2015. [http://vipunen.fi/fi-fi/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammattikorkeakoulujen%20aloittaneet%20vuodesta%202011%20-%20amk.xlsb](http://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammattikorkeakoulujen%20aloittaneet%20vuodesta%202011%20-%20amk.xlsb)

Opetushallitus n.d. SWOT- analyysi. Viitattu 18.1.2014. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)

Opetushallitus 2014a. Koulutus ja tutkinnot. Viitattu 27.11.2014. [http://oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot](http://oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot)

Opetushallitus 2014b. Oppisopimus. Viitattu 9.12.2014. [http://oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus](http://oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus)

Opetushallitus 2014c. Näyttötutkinnot. Viitattu 27.11.2014 [http://oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot](http://oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot)

Oppisopimus on hyvä diili! n.d. Suomen oppisopimuskoulutuksen järjestäjät ry. Viitattu 9.12.2014. <http://www.hyvadiili.fi/>

Suomen Hevosenomistajien Keskusliitto ry 2015. Viitattu 25.1.2015. <http://www.shkl.net/yhdistys/paikallisyhdistykset/>

Suomen Hippos ry 2012. Suomen Hippos- konsernin toimintakertomus 2012, pdf-tiedosto. Viitattu 7.12.2014. [http://www.hippos.fi/files/6954/hippos\\_vuosikertomus\\_2012\\_lowres.pdf](http://www.hippos.fi/files/6954/hippos_vuosikertomus_2012_lowres.pdf).

Suomen Hippos ry 2013. Suomen Hippos- konsernin toimintakertomus 2014, pdf-tiedosto. Viitattu 7.12.2014. [http://www.hippos.fi/files/8243/Toimintasuunnitelma\\_2014\\_low.pdf](http://www.hippos.fi/files/8243/Toimintasuunnitelma_2014_low.pdf)

Suomen Hippos ry 2014a. Suomen Hippos ry:n kotisivut. Viitattu 27.11.2014. [http://www.hippos.fi/suomen\\_hippos\\_ry/suomen\\_hippos-ry](http://www.hippos.fi/suomen_hippos_ry/suomen_hippos-ry)

Suomen Hippos ry 2014b. Ammatillisenssin hakeminen. Suomen Hippos ry:n kotisivut. Viitattu 5.12.2014. [http://www.hippos.fi/raviurheilu/ohjastajat\\_ja\\_valmentajat/lisenssijarjestelma/ammattienssin\\_hakeminen](http://www.hippos.fi/raviurheilu/ohjastajat_ja_valmentajat/lisenssijarjestelma/ammattienssin_hakeminen)

Suomen Hippos ry 2014c. Kilpailutoiminta. Suomen Hippos ry:n kotisivut. Viitattu 7.12.2014. [http://www.hippos.fi/suomen\\_hippos\\_ry/koulutusohjelma/kilpailutoiminta](http://www.hippos.fi/suomen_hippos_ry/koulutusohjelma/kilpailutoiminta)

Suomen Hippos ry 2014d. Toimihenkilökoulutus. Suomen Hippos ry:n kotisivut. Viitattu 7.12.2014. [http://www.hippos.fi/suomen\\_hippos\\_ry/koulutusohjelma/kilpailutoiminta/toimihenkilokoulutus](http://www.hippos.fi/suomen_hippos_ry/koulutusohjelma/kilpailutoiminta/toimihenkilokoulutus)

Suomen Hippos ry 2014e. Nuorisotoiminta. Suomen Hippos ry:n kotisivut. Viitattu 7.12.2014. [http://www.hippos.fi/suomen\\_hippos\\_ry/koulutusohjelma/nuorisotoiminta](http://www.hippos.fi/suomen_hippos_ry/koulutusohjelma/nuorisotoiminta)

Suomen Hippos ry 2014f. Vastuuvalmentajakoulutus. Suomen Hippos ry:n kotisivut. Viitattu 7.12.2014. [http://www.hippos.fi/suomen\\_hippos\\_ry/koulutusohjelma/kilpailutoiminta/vastuuvalmentajakoulutus](http://www.hippos.fi/suomen_hippos_ry/koulutusohjelma/kilpailutoiminta/vastuuvalmentajakoulutus)

Suomen Hippos ry 2014g. Lisenssijärjestelmä. Suomen Hippos ry:n kotisivut. Viitattu 7.12.2014. [http://www.hippos.fi/raviurheilu/ohjastajat\\_ja\\_valmentajat/lisenssijarjestelma](http://www.hippos.fi/raviurheilu/ohjastajat_ja_valmentajat/lisenssijarjestelma)

Suomen Hippos ry 2015a. Lisenssiluokat 2015. Suomen Hippos ry:n kotisivut. Viitattu 9.1.2015. [http://www.hippos.fi/raviurheilu/ohjastajat\\_ja\\_valmentajat/uusi\\_lisenssijarjestelma\\_2015/lisenssiluokat\\_2015](http://www.hippos.fi/raviurheilu/ohjastajat_ja_valmentajat/uusi_lisenssijarjestelma_2015/lisenssiluokat_2015)

Suomen Hippos ry 2015b. Hevosalan tunnusluvut. Viitattu 1.3.2015. [http://www.hippos.fi/suomen\\_hippos\\_ry/hevosalan\\_tunnusluvut](http://www.hippos.fi/suomen_hippos_ry/hevosalan_tunnusluvut)

Suomen Ravivalmentajat ry n.d. Etusivu. Viitattu 25.1.2015. <http://www.ravivalmentajat.fi/>

Svensk Travsport 2015. Licensbestämmelser 2015. Viitattu 25.1.2015. [https://www.travsport.se/polopoly\\_fs/1.573!/menu/standard/file/licensbest\\_ammelser.pdf](https://www.travsport.se/polopoly_fs/1.573!/menu/standard/file/licensbest_ammelser.pdf)

Räsänen, H. 2013. Tutkimus- ja kehittämishankkeiden tieteellinen viitekehys. Työelämäperusteinen tutkimus- ja kehittämistoiminta-opintojakson verkkoaineisto. Hämeen ammattikorkeakoulu, Moodle. Viitattu 16.1.2014. <https://moodle.hamk.fi/>

Valtiovarainministeriö 2001. Osaamisen johtaminen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Viitattu 16.1.2014. [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf)

Valtiovarainministeriö 2012. Harmaan talouden torjunta. Viitattu 25.1.2015. [http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/0106\\_harmaa\\_talous/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0106_harmaa_talous/index.jsp)

## AMMATTIVALMENTAJIEN OSAAMISEN NYKYTILA JA TULEVAISUUS - KYSELY

Hyvä ammattivalmentaja,

keräämme tämän kyselyn kautta Teidän näkemyksiänne ravivalmentajien ammattiosaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Kysely koostuu kuudesta kysymyksestä. Vastauksianne tullaan huomioimaan koulutuksien suunnittelussa.

### **1. Kuinka kauan olette toimineet ammattivalmentajana?\***

alle 10 vuotta

10-20 vuotta

20-30 vuotta

yli 30 vuotta

### **2. Seuraavan 10 vuoden aikana aikomuksenne on ravivalmennustoiminnan \***

laajentaminen

jatkaminen nykyiseen malliin

supistaminen

lopettaminen

en osaa sanoa

### **3. Arvioikaa oman osaamisenne nykytilaa seuraavissa asioissa**

*en tunne asiaa lainkaan, tiedän asiasta välttävästi, osaan asian tyydyttävästi, hallitsen asian hyvin, hallitsen asian erinomaisesti*

Hevosen hyvinvointi ja terveys

Ravihevosen valmennusfysiologia

Ravihevosen valmennusmenetelmät käytännössä

Talliin ja talliympäristöön liittyvät säädökset, ml. lantahuolto

Hevosten kuljettamiseen liittyvät säädökset

Tietotekniikan hallinta

Verkkoympäristön työkalut (esim. Heppa) ja sosiaalinen media

Kielitaito

Esiintymis- ja viestintätaidot, median kanssa toimiminen

Tuotantopanosten hintojen kilpailuttaminen (sähkö, rehut ym.)

Asiakaspalvelu, yhteydenpito hevosten omistajiin

Palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi

Yritystoiminnan kannattavuussuunnittelu ja – laskenta, ml. tuotantopanosten hintojen kilpailuttaminen

Kirjanpito ja laskutus

Verotukseen liittyvät säädökset

Maatalouden ja yritystoiminnan tukimahdollisuudet

Työnantajan oikeudet ja velvollisuudet

Työturvallisuus

Johtamistaidot

Työssä jaksaminen, terveyden ja kunnon ylläpito

**4. Nykytilanteen arviointi koko ammattikunnan näkökulmasta: missä ammattitaidon osa-alueessa mielestänne olisi eniten kehitettävää?**

*avoin kysymys*

**5. Miten osaaminen mielestänne tulevaisuudessa muuttuu? Mitä uutta osaamista ravivalmentaja tarvitsee tulevaisuudessa?**

*avoin kysymys*

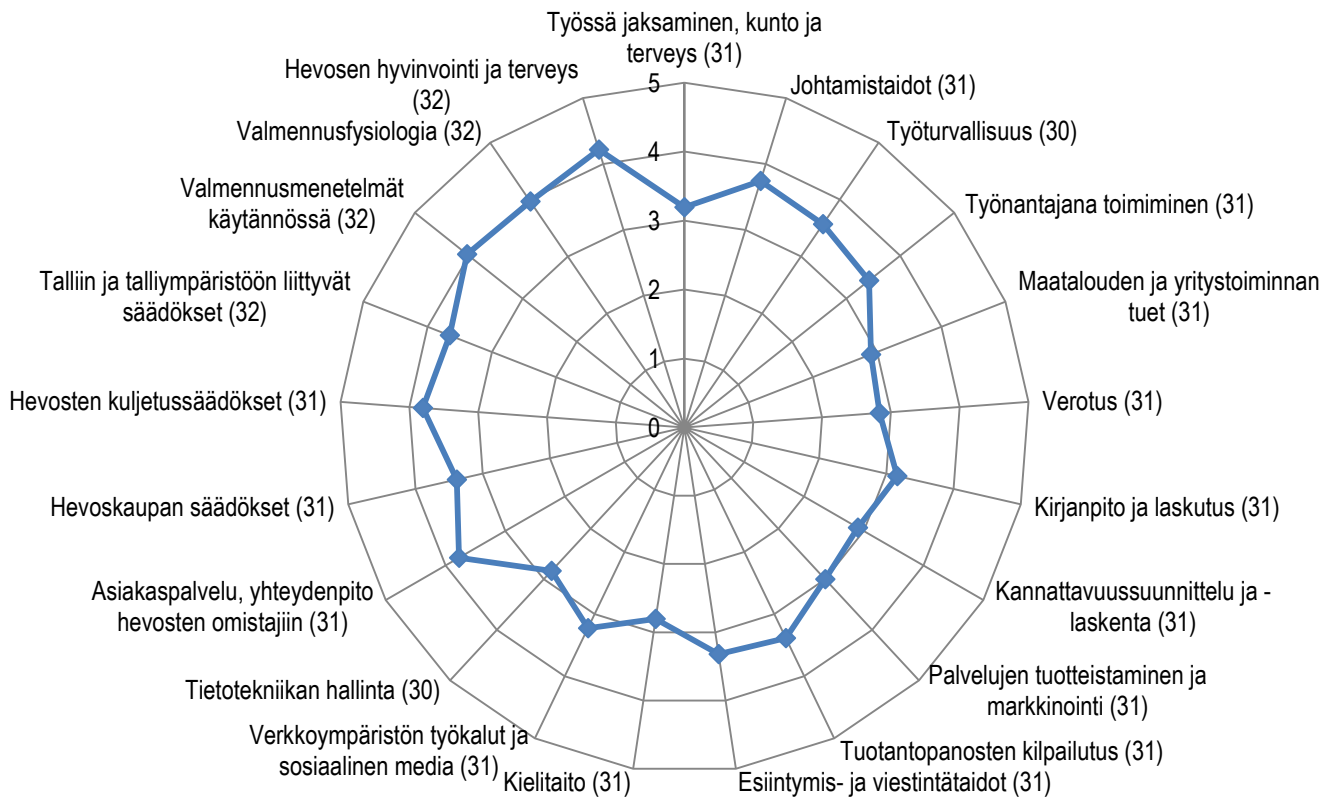
**6. Millaista koulutusta toivoisitte Suomen Hippoksen järjestävän uuden lisenssijärjestelmän puitteissa *kilpailijalisenssin omaaville*?**

Kilpailijalisenssin haltija on hevosten valmentamista ja/tai ohjastamista kaupallisessa mielessä harjoittava henkilö, joka on vähintään 20-vuotias ja toimii yrityksen kautta. Lisenssin haltija saa ohjastaa ja valmentaa sekä omia että muiden omistamia hevosia.

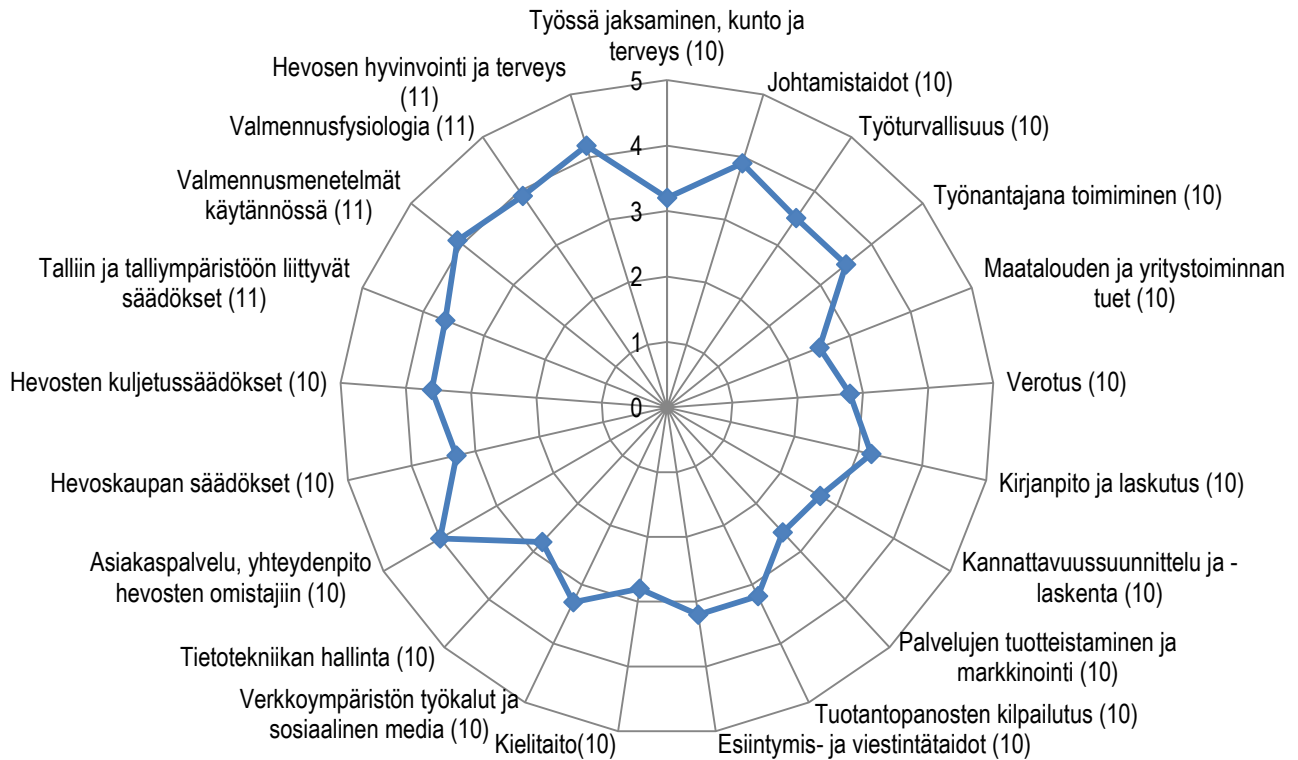
*avoin kysymys*

AMMATTIVALMENTAJIEN OSAAMISPROFIILIT

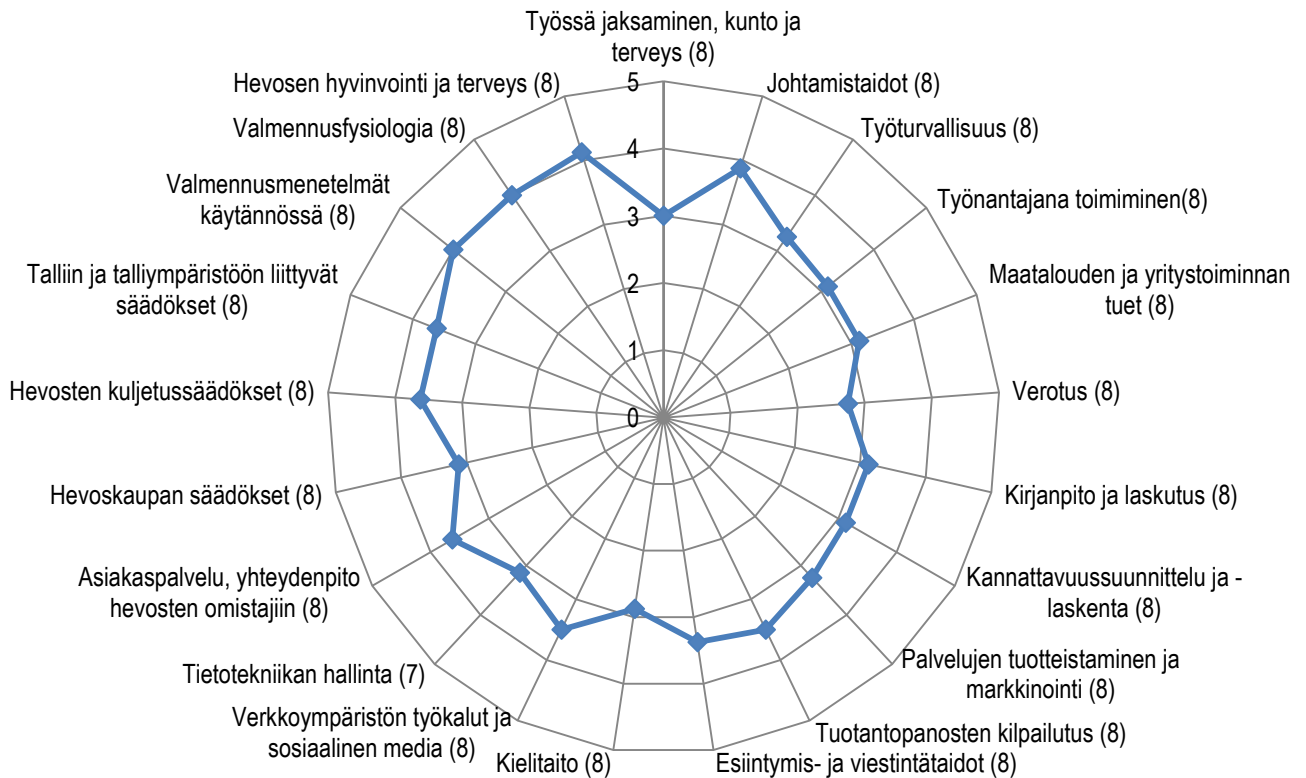
Osaamisprofiili, kaikkien ammattivalmentajien (n=32) vastausten keskiarvon mukaan



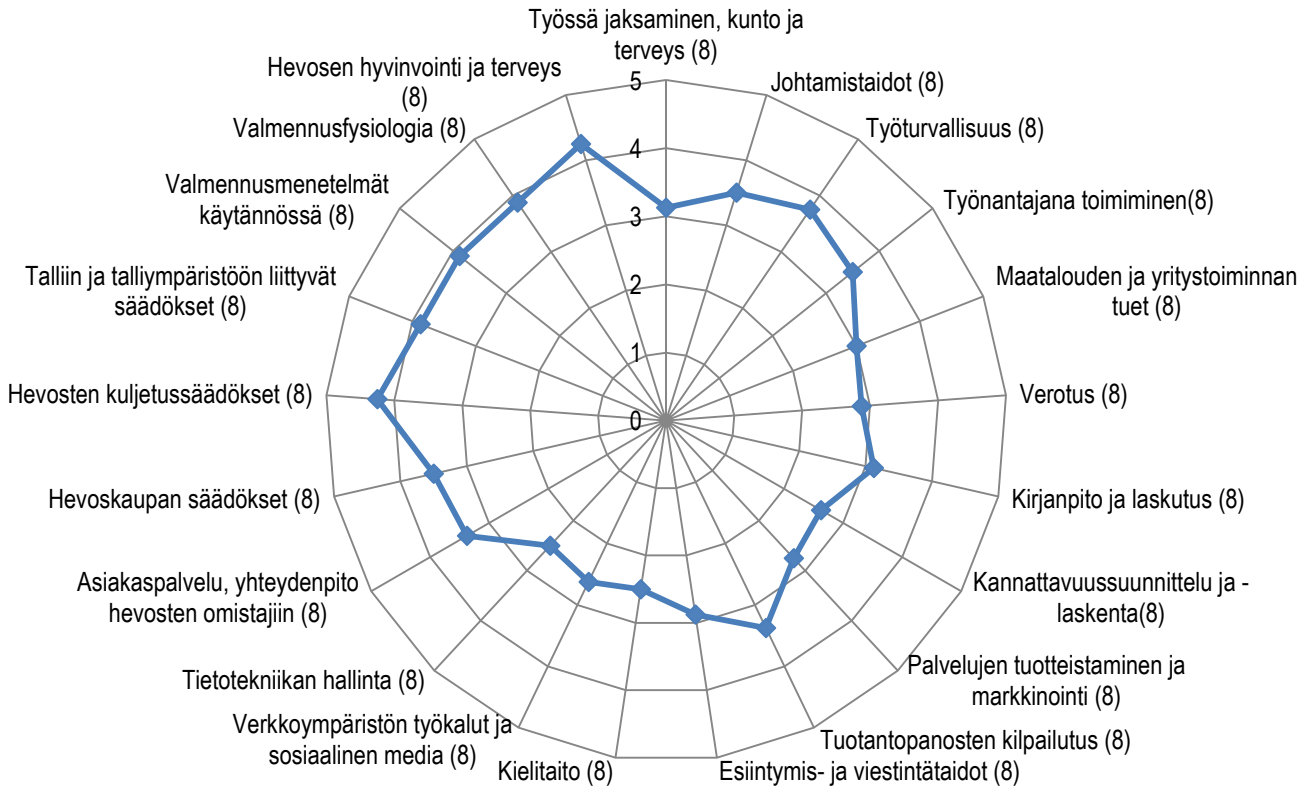
**Osaamisprofiili, alle 10 vuotta ammattivalmentajana (n=10) toimineiden vastausten keskiarvon mukaan**



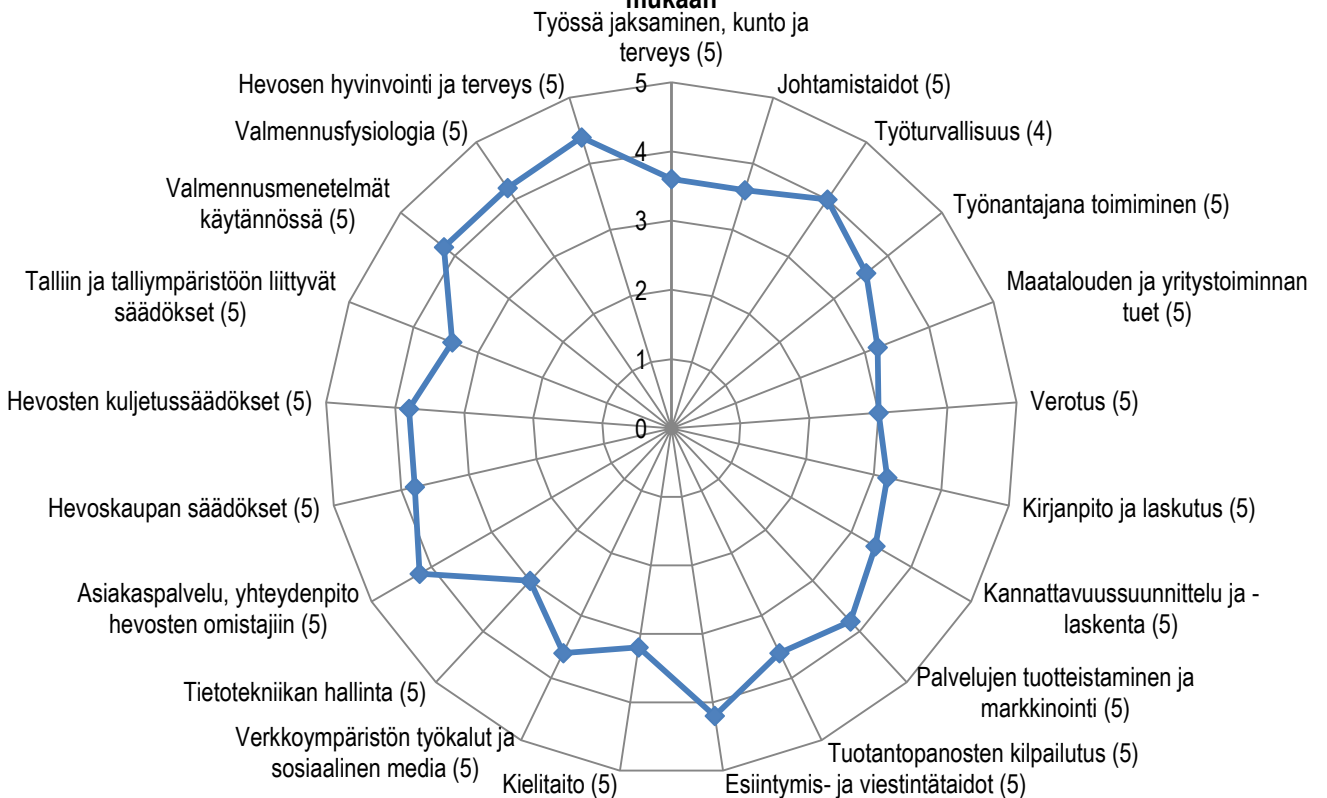
**Osaamisprofiili, 10-20 vuotta ammattivalmentajana (n=8) toimineiden vastausten keskiarvon mukaan**



**Osaamisprofiili, 21-30 vuotta ammattivalmentajana (n=8) toimineiden vastausten keskiarvon mukaan**



**Osaamisprofiili, yli 30 vuotta ammattivalmentajana (n=5) toimineiden vastausten keskiarvon mukaan**



## OSAAMISEN ARVIOINNIN VASTAUSTEN KESKIARVOT

Osaamisen arvioinnin kohde	Keskiarvo, kaikki vastaajat	Keskiarvo, alle 10 vuotta	Keskiarvo, 10–20 vuotta	Keskiarvo, 21–30 vuotta	Keskiarvo, yli 30 vuotta
Hevosen hyvinvointi ja terveys	4,22	4,18	4,13	4,25	4,40
Ravihevosen valmennusfysiologia	3,97	3,91	4,00	3,88	4,20
Ravihevosen valmennusmenetelmät käytännössä	4,03	4,09	4,00	3,88	4,20
Talliin ja talliympäristöön liittyvät säädökset, ml. lantahuolto	3,66	3,64	3,63	3,88	3,40
Hevosten kuljettamiseen liittyvät säädökset	3,81	3,60	3,63	4,25	3,80
Hevoskauppaan liittyvät säädökset	3,39	3,30	3,13	3,50	3,80
Asiakaspalvelu, yhteydenpito hevosten omistajiin	3,77	4,00	3,63	3,38	4,20
Tietotekniikan hallinta	2,83	2,80	3,14	2,50	3,00
Verkkoympäristön työkalut (esim. Heppa) ja sosiaalinen media	3,23	3,30	3,50	2,63	3,60
Kielitaito	2,81	2,80	2,88	2,50	3,20
Esiintymis- ja viestintätaidot, median kanssa toimiminen	3,32	3,20	3,38	2,88	4,20
Tuotantopanosten hintojen kilpailuttaminen (sähkö, rehut ym.)	3,39	3,20	3,50	3,38	3,60
Palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi	3,00	2,60	3,25	2,75	3,80
Yritystoiminnan kannattavuussuunnittelu ja - laskenta, ml. tuotantopanosten hintojen kilpailuttaminen	2,90	2,70	3,13	2,63	3,40
Kirjanpito ja laskutus	3,16	3,20	3,13	3,13	3,20
Verotukseen liittyvät säädökset	2,84	2,80	2,75	2,88	3,00
Maatalouden ja yritystoiminnan tukimahdollisuudet	2,90	2,50	3,13	3,00	3,20
Työnantajan oikeudet ja velvollisuudet	3,42	3,50	3,13	3,25	3,60
Työturvallisuus	3,57	3,50	3,25	3,75	4,00
Johtamistaidot	3,74	3,90	3,88	3,50	3,60
Työssä jaksaminen, terveyden ja kunnon ylläpito	3,19	3,20	3,00	3,13	3,60
<b>Keskiarvo kaikki</b>	<b>3,39</b>	<b>3,33</b>	<b>3,39</b>	<b>3,29</b>	<b>3,67</b>