

Sari Mäkelä

Osaamiskartoitus osana henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaa

Case: Etelä-Pohjanmaan Opisto

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Sari Mäkelä

Työn nimi: Osaamiskartoitus osana henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaa: Case Etelä-Pohjanmaan Opisto

Ohjaaja: Johanna Koivula

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 72

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Etelä-Pohjanmaan Opistolle. Sen tavoitteena oli määrittää, mitä on toimeksiantajan toiminnan kannalta strategisesti tärkeä osaaminen, ja tämän perusteella tehdä koko vakinaiselle henkilöstölle osaamiskartoitus. Lisäksi tavoitteena oli laatia tehdyn kartoituksen pohjalta toimeksiantajalle koko henkilöstöä koskeva henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Pidemmän aikavälin suunnitelman avulla pystytään vastaamaan myös tulevaisuuden muutostarpeisiin.

Teoreettisen viitekehyksen keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Teoriaosuudessa määritellään, mitä on strateginen osaaminen ja mistä tekijöistä se koostuu niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Siinä perehdytään osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen määrittelyyn. Lisäksi perehdytään osaamisen kehittämistä tukeviin menetelmiin. Teoriaosuudessa käsitellään mitä tarkoittaa osaamiskartoitus, osaamistarpeet ja osaamistasojen määrittäminen. Lopuksi perehdytään vielä lain yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) asettamiin velvoitteisiin henkilöstö- ja koulutussuunnitelman suhteen.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä toimeksiantajalle. Menetelminä käytettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä rinnakkain. Strategisesti tärkeiden osaamisalueiden ja tavoiteltavien osaamistasojen määrittelemiseksi haastateltiin toimeksiantajan johtoryhmää. Osaamiskartoituksen kyselylomake laadittiin haastattelun pohjalta ja toteutettiin sähköpostikyselynä koko vakinaiselle henkilöstölle.

Tutkimusosiossa saadut tulokset analysoitiin ja kuvattiin kaavioina. Henkilöstötietoihin perehtymällä ja vertaamalla tutkimuksen tuloksia määriteltiin osaamisen tavoitetasoihin laadittiin toimeksiantajalle henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Johtopäätökset ja pohdinta -osiossa pohditaan mitä osaamisen johtamisen menetelmiä voitaisiin hyödyntää esiin tulleiden tarpeiden kehittämisessä. Lisäksi ehdotetaan jatkotoimenpiteitä, joiden avulla voidaan viedä osaamisen kehittämistyötä eteenpäin.

Avainsanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Sari Mäkelä

Title of thesis: Competency analysis as part of the human resources and training plan: Case South Ostrobothnia Folk High School

Supervisor: Johanna Koivula

Year: 2017

Number of pages: 72

Number of appendices: 2

The thesis was made as a commission for the South Ostrobothnia Folk High School. Its objective was to determine the competencies strategically important for the commissioner's operations and, on the basis of that, to carry out a competency survey among the entire regular staff. A further objective was to draw up, based on the survey made for the commissioner, a staff policy and training plan covering the entire personnel. By means of a long-term plan, it would be possible to meet also future needs for change.

The key concepts of the theoretical framework are competencies, competency management, competency development, and human resources and training plan. This part is based on different sources.

The thesis was carried out as a development project for the commissioner. Both quantitative and qualitative methods were applied. For determining the strategically important competency areas, the management team of the school was interviewed. The questionnaire used for the competency survey was drawn up based on the interview, and the survey was carried out by an e-mail sent to the entire regular staff.

The results obtained were analysed. Based on the results, a staff policy plan and a staff training plan were created for the commissioner. The conclusion section discusses which methods of competency management could be utilised when meeting emerging future needs.

Keywords: competencies, competency management, competency development, human resources and training plan

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	8
1 JOHDANTO.....	10
1.1 Opinnäytetyön merkitys.....	10
1.2 Opinnäytetyön tavoite.....	11
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	12
1.4 Toimeksiantajan esittely.....	13
2 OSAAMISEN MÄÄRITTELY JA KARTOITTAMINEN.....	15
2.1 Strateginen osaaminen.....	15
2.2 Osaaminen yksilön näkökulmasta.....	15
2.3 Organisaation osaaminen.....	17
2.4 Osaamisen johtaminen.....	18
2.5 Osaamisen kehittäminen.....	20
2.5.1 Perehdytys.....	21
2.5.2 Kehityskeskustelut.....	21
2.5.3 Mentorointi.....	22
2.5.4 Työnohjaus.....	22
2.5.5 Benchmarking.....	23
2.5.6 Mallintaminen.....	24
2.6 Osaamiskartoitus.....	24
2.7 Roolit osaamisen kehittämisessä.....	25
2.8 Osaamistarpeet.....	26
2.8.1 Yleiset osaamistarpeet.....	27
2.9 Osaamistasojen määrittäminen.....	28
3 TYÖPAIKAN PAKOLLISET HENKILÖSTÖSUUNNITELMAT.....	32
3.1 Laki henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta.....	32
3.1.1 Suunnitelman sisältö.....	32

3.1.2	Yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittymisestä	33
3.1.3	Erityisryhmien tarpeet	34
3.1.4	Henkilöstön ammatillinen osaaminen ja koulutussuunnitelma	35
3.1.5	Toteuttamisen seuranta	36
3.2	Henkilöstösuunnitelmia koskevat neuvotteluelvoitteet.....	37
3.3	Koulutuskorvaus.....	37
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	39
4.1	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja aineisto	39
4.2	Aineiston analysointi ja dokumentointi	41
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
5.1	Strategisesti tärkeät osaamisalueet	43
5.2	Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osaamiskartoitus	44
5.3	Opetushenkilöstön osaamiskartoitus.....	53
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6.1	Strategisen osaamisen määrittäminen	63
6.2	Osaamisen kartoittaminen	64
6.3	Osaamisen johtamisen tehtävä	66
6.4	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen	66
6.5	Tutkimuksen luotettavuus	68
6.6	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	68
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	72

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Osaamistarpeiden määrittely.	27
Kuvio 2. Esimerkki osaamisprofiilista.	30
Kuvio 3. Tutkimuksen eteneminen.	40
Kuvio 4. Vuorovaikutustaidot.	44
Kuvio 5. Yhteistyö.	45
Kuvio 6. Ammatillinen osaaminen.	46
Kuvio 7. Moniammatillinen ja monialainen yhteistyö.	47
Kuvio 8. Toimintakulttuuri.	48
Kuvio 9. Opiskelijoiden kohtaaminen.	49
Kuvio 10. Kehittäminen.	50
Kuvio 11. Hallinnolliset tehtävät.	51
Kuvio 12. Digitaidot.	52
Kuvio 13. Vuorovaikutustaidot.	53
Kuvio 14. Yhteistyö.	54
Kuvio 15. Ammatillinen / pedagoginen osaaminen.	55
Kuvio 16. Opiskelijan kohtaaminen ja ryhmän hallinta.	56
Kuvio 17. Oppilaan ja opiskelijan arviointi.	57
Kuvio 18. Moniammatillinen ja monialainen yhteistyö.	58
Kuvio 19. Toimintakulttuuri.	59

Kuvio 20. Kehittäminen.....	60
Kuvio 21. Hallinnolliset tehtävät.....	61
Kuvio 22. Digitaidot.....	62
Taulukko 1. Osaamisen tason määrittely henkilön osalta.....	29

Käytetyt termit ja lyhenteet

Osaaminen

Osaaminen on yksilön tietojen, taitojen, kokemusten, asenteiden, henkilökohtaisten ominaisuuksien, verkostojen ja kontaktien muodostama kokonaisuus. Työelämässä osaaminen ymmärretään henkilön kykynä soveltaa omia tietoja ja taitoja omassa työssään suoriutumiseen.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että organisaatiossa on määritelty tarvittava ydinosaaminen ja muu osaaminen perustuen yrityksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Lisäksi laatimalla kehityssuunnitelmat henkilöstölle on varmistettu, että organisaatiossa on toiminnan tavoitteiden kannalta tarvittava osaaminen. Kehityssuunnitelmat on myös viety käytäntöön ja näin hankittu tarvittava osaaminen.

Osaamisen kehittämien

Osaamisen kehittäminen on henkilöpääoman kehittämistä vastaamaan liiketoiminnan osaamistarpeita. Siihen kuuluu sopivien kehittämis- ja toimintatapojen valinta sekä niiden toteuttamisen tukeminen ja ohjaaminen.

Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on kuvaus organisaatiossa tarvittavasta ja olemassa olevasta osaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Se on työkalu työntekijän oman osaamisen itsearviointiin, osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen.

Henkilöstö- koulutussuunnitelma Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on pakollinen suunnitelma, joka perustuu lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä (L30.3.2007/334). Suunnitelma pitää laatia yritykseen, jossa työskentelee vähintään 30 henkilöä. Suunnitelman pitää sisältää henkilöstön rakenne ja määrä, periaatteet työsuhdemuotojen käytöstä ja erityisryhmien huomioimisesta, arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, suunnitelma seuraavan vuoden henkilöstön koulutuksesta sekä seurantamenettely.

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön merkitys

Toimeksiantaja on muutostilanteessa koulutuksen valtionrahoituksen muutosten ja vähentymisen vuoksi. Muuttuvat ja uudenlaiset työtehtävät edellyttävät erilaista osaamista henkilöstöltä ja tästä syystä on tärkeää saada kartoitettua henkilöstön osaaminen strategisesti tärkeillä osaamisalueilla sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman edellyttämät henkilöstön rakenne ja määrä. Muuttuvat tehtävät aiheuttavat muutoksia henkilöstön rakenteeseen ja määrälliseen tarpeeseen. Muutoksista johtuen on tarpeellista lisäksi tehdä kooste nykyisistä työsuhdemuodoista ja miettiä kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan ja millaisia työsuhdemuotoja jatkossa tullaan käyttämään. Jotta henkilöstöä osataan ohjata uusien tehtävien kannalta tärkeään koulutukseen, pitää ensin olla kartoitettuna, millaista osaamista henkilöstöltä tällä hetkellä löytyy.

Osana opinnäytetyötä tehty henkilöstön osaamiskartoitus antaa toimeksiantajan johdolle työkalun henkilöstön osaamisen kehittämiseen jatkossakin. Jokaiselle henkilöstöryhmälle tullaan laatimaan osana opinnäytetyötä osaamisprofiili johdon määrittelemien strategisten osaamisalueiden perusteella. Kyselyn avulla tehdyssä osaamiskartoituksessa jokainen henkilöstön jäsen arvioi omaa osaamistaan näillä strategisesti merkittävillä osaamisalueilla ja henkilöstön jäsenille tullaan osaamiskartoituksen avulla laatimaan opinnäytetyön jälkeisenä jatkotoimenpiteenä oma osaamisprofiili. Tätä osaamisprofiilia käytetään kehityskeskusteluissa työvälineenä henkilön oman osaamisen kehittämistarpeiden määrittelyyn.

Aikaisemmassa Koskimiehen (2008, 56) tekemässä osaamiskartoitusten kattavuutta koskevassa tutkimuksessa on todettu, että osaamisten arviointi ja niiden tulosten käsittely kehityskeskusteluissa on hyvällä tasolla, mutta osaamisen tasoja ei ole kunnolla asetettu. Tästä syystä onkin tärkeää kiinnittää tutkimuksessa huomiota myös osaamisen tavoitetasojen määrittämiseen.

Yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain (L 30.3.2007/334) 4 luvun 16 §:n mukaan yrityksessä pitää olla henkilöstö- ja koulutussuunnitelma jos työntekijöitä on vähintään 20. Toimeksiantajalla ei ole vielä laadittuna kyseistä suunnitelmaa ja opinnäytetyön avulla tämä velvoite tulee täytettyä. Toimeksiantajalla ei ole oikeutta koulutusvähennykseen, koska säätiönä se ei harjoita elinkeinoverolain mukaan verotettavaa toimintaa (L 24.6.1968/360). Toimeksiantaja voi kuitenkin hakea koulutuskorvausta Työttömyysvakuutusrahastolta. Koulutuskorvaus perustuu lakiin koulutuksen korvaamisesta (L 20.12.2013/1140).

Minulle opinnäytetyön tekijänä aihe on ammatillisesti merkittävä, koska henkilöstöhallinto on osa työtäni Etelä-Pohjanmaan Opistolla. Johtoryhmän jäsenenä ja hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön esimiehenä saan opinnäytetyön avulla työkalun osaamisen johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Lisäksi sen avulla saan hyvän kokonaiskuvan siitä millaista osaamista koko yrityksessä on ja missä asioissa osaamista pitäisi vielä kehittää. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan kuuluu myöskin periaatteiden laadinta erilaisista työsuhdemuotojen käytöstä ja ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeiden huomioimisesta. Näiden asioiden määrittäminen antaa selkeät toimintaohjeet myös omaan esimiestyöhöni.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on määrittää, mitä on toimeksiantajan strategian kannalta tärkeä osaaminen: millaista osaamista yrityksessä tarvitaan, jotta pystytään varmistamaan strategian toteutuminen käytännössä? Toisena tavoitteena on tehdä henkilöstölle osaamiskartoitus kyselyn avulla ja sen avulla selvittää millä tasolla henkilöstön osaaminen on näillä strategisesti tärkeillä osaamisalueilla. Kolmantena tavoitteena on tehdä kartoituksen pohjalta toimeksiantajalle koko henkilöstöä koskeva pidemmän tähtäimen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma ja täyttää yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain (L 30.3.2007/334) asettama velvoite henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisesta. Suunnitelmaa laadittaessa huomioidaan odotettavissa olevat muutostarpeet, jotta pystytään varmistamaan henkilöstön osaaminen muutosten vaatimalla tavalla. Jatkossa suunnitelmaa päivitetään vuosittain.

Opinnäytetyö kokoaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan keskeiset tiedot henkilöstön rakenteesta ja määrästä, koko henkilöstölle suunnatusta koulutuksesta sekä kohdennetusta koulutuksesta eri henkilöstöryhmille seuraavan vuoden ajalle.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työn ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerrotaan työn merkityksestä ja selvennetään syitä opinnäytetyön aiheen valinnalle. Lisäksi siinä selvennetään työlle asetettuja tavoitteita ja toteuttamistapaa.

Toisessa luvussa eli opinnäytetyön teoriaosuudessa määritellään osaamista teoriassa ja selvennetään, miten henkilöstön osaamista voidaan kartoittaa. Siinä käsitellään, mitä osaaminen tarkoittaa yksilön ja organisaation näkökulmasta ja mitä on strategisesti tärkeä osaaminen. Miten yrityksen strategian tulisi ohjata osaamistarpeiden määrittelyä ja miten henkilöstön osaamista voidaan kartoittaa tästä näkökulmasta. Teoriaosassa perehdytään myös siihen, mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa ja keinoihin, joilla osaamista ja sen johtamista voidaan tukea. Pohditaan myös, miten henkilöstön osaamista voidaan kehittää ja miten johtamisella voidaan vaikuttaa osaamisen vahvistamiseen. Lisäksi perehdytään osaamisen kartoittamiseen. Mitä osaamiskartoitus tarkoittaa ja mihin tarpeisiin sen avulla voidaan vastata? Lisäksi käsitellään millaisia osaamistarpeita työntekijällä on ja millaisia osaamistarpeita työnantajalla on työntekijälle. Kappaleessa perehdytään myös siihen, miten osaamistasoja voidaan määritellä. Lopuksi vielä kuvataan esimerkin avulla osaamisprofiilia.

Kolmannessa luvussa perehdytään siihen, mitä laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) määrää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta. Mikä on tämän lain asettama laatimisvelvollisuus ja mitä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman pitää lain mukaan sisältää.

Neljännessä luvussa selvennetään opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää ja aineiston keräämisen tapaa. Luvussa kuvataan myös opinnäytetyön aineiston analysoinnin menetelmää ja dokumentointia. Siinä kerrotaan myös miten osaamiskartoitus toteutettiin ja mikä oli kohdejoukko.

Viidennessä luvussa analysoidaan tehdyn kyselyn tuloksia. Tuloksia kuvataan kaavioiden avulla ja keskiarvoja verrataan toimeksiantajan johdon määrittämiin tavoite-tasoihin. Avoimien kysymysten vastauksia käsitellään sanallisesti.

Kuudennessa luvussa on opinnäytetyön pohdinta ja johtopäätökset. Luvussa pohditaan kuinka hyvin työlle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet ja millaisia osaamis-vaatimuksia tulevaisuuden muutokset saattavat henkilöstölle asettaa. Kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä sopi työn toteuttamiseen ja millaista hyötyä toimeksiantaja on työstä saanut.

Opinnäytetyön salaisena liitteenä on toimeksiantajalle laadittu henkilöstö- ja koulu-tussuunnitelma. Kyselyn tulokset otetaan pohjaksi varsinaisen henkilöstö- ja koulu-tussuunnitelman laatimiselle. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa tehtäessä katso-taan kuinka paljon on tarvetta järjestää koulutusta koko henkilöstölle. Lisäksi koo-taan kaikki tarpeellinen koulutus yhteen ja mietitään eri koulutusten toteutuksen kii-reellisyyttä sekä laaditaan aikataulutus työnantajan tärkeäksi katsoman koulutuksen toteuttamiselle.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Etelä-Pohjanmaan Opisto, joka on vuonna 1892 perustettu Korpisaaren Säätiön ylläpitämä poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutuma-ton yksityinen kansanopisto (Etelä-Pohjanmaan Opisto 2016). Säätiön taustayhtei-söjä ovat Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan Liitto, Etelä-Pohjanmaan Nuoriso-seura, Ilmajoen kunta ja seurakunta sekä Seinäjoen kaupunki (ml.).

Etelä-Pohjanmaan Opistossa on vuosittain noin 300 opiskelijaa vuoden kestäville valmennuslinjoilla, 65 opiskelijaa ammatillisessa Nuoriso- ja vapaa-ajanohjauksen perustutkinto -koulutuksessa, 100 ammatillisen lisäkoulutuksen monimuoto-opiske-lijaa, 30 maahanmuuttajien kielikoulutuksen opiskelijaa, 600 avoimen yliopiston opiskelijaa ja noin 2000 lyhytkurssilaista. Lisäksi Opistolla järjestetään erilaista tilai-suuksia ja perhejuhlia. (Etelä-Pohjanmaan Opisto 2016.)

Vuoden kestäväää valmentavaa koulutusta tarjotaan lääke- ja oikeustieteestä, kirjoittamisesta, tanssista ja teatterista, maskeerauksesta, psykologiasta, kasvatustieteestä, terveyskasvatuksesta, englannin kielestä ja musiikista. Aikuisten ammattitutkintoja on mm. perhepäivähoitajan ammattitutkinto, lasten ja nuorten erityisohjaajan ammattitutkinto, koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjauksen ammattitutkinto. (Etelä-Pohjanmaan Opisto 2016.)

Etelä-Pohjanmaan Opistossa työskentelee 45 päätoimista työntekijää, joista 30 on opetushenkilöstöä ja 15 hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä. Lisäksi vuosittain Opistossa työskentelee noin 150 tuntiopettajaa lyhytaikaisissa työsuhteissa. (Etelä-Pohjanmaan Opisto 2016.)

2 OSAAMISEN MÄÄRITTELY JA KARTOITTAMINEN

2.1 Strateginen osaaminen

Viitalan (2005, 63) määritelmän mukaan strateginen osaaminen on sellaista osaamista, joka on valitun strategian mukaiselle toiminnalle elintärkeää. Samassa yhteydessä käytetään myös käsitteitä ydinosaaminen ja ydinkyvykkyys. Ydinosaamiset ovat Viitalan (s. 65) mukaan määriteltä sellaisiksi erityistietämyksiksi ja –taidoiksi, jotka erottavat yrityksen muista.

Otalan (2008, 54–55) mukaan ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. Hänen näkemyksensä mukaan se on sidoksissa yrityksen kilpailuetuun. Ydinosaaminen liittyy markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuisen tuntemiseen tai kilpailijoita parempaan tehokkuuteen tuotannossa. Ojala jatkaa (mp.), että ydinosaaminen on toimintatapa, joka on syntynyt oppimisen kautta ja se on aina organisaation osaamista, eikä sidottu yhteen henkilöön. Ydinosaaminen on kehitystyön tulosta ja se avaa pääsyn uusille markkinoille ja sen avulla voidaan kehittää uusia tuotteita tai täyttää markkinoiden aukkoja.

2.2 Osaaminen yksilön näkökulmasta

Otalan (2008, 50) mukaan henkilön osaaminen on yksilön tietojen, taitojen, kokemusten, asenteiden, henkilökohtaisten ominaisuuksien, verkostojen ja kontaktien muodostama kokonaisuus. Hänen mukaansa näiden avulla henkilö selviytyy erilaisista työtilanteista ja saa aikaan hyvän työsuorituksen. Kupias, Peltonen ja Pirinen (2014, 50) määrittelevät yksilön osaamisen kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät taidot ja tiedot sellaisella tavalla, että niistä syntyy hyötyä. Heidän mukaansa hyötyä saadaan, kun tietoja ja taitoja käytetään monipuolisesti ja luovasti työn priorisointiin, organisointiin, ryhmätyöskentelyyn, joustavuuteen, oman toiminnan ja osaamisen arviontiin sekä muutokseen sopeutumiseen. Stähle & Wilenius (2006, 185) pitävät yksilön luovaa tietopääomaa eli kykyä käyttää ja jalostaa osaamistaan ja luovuuttaan työssään kaikkein tärkeimpänä osaamisen alueena.

Stähle & Wilenis (2006, 185) näkevät, että yksilön luovan tietopääoman eli osaamisen kehittäminen edellyttää yksilöltä rohkeutta ilmaista omia näkökantoja, oppimiskykyä ja osallisuutta yhteiskunnan toimintaan. Ojala (2008, 50–51) toteaa, että yksilön tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Hänen näkemyksensä mukaan yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet kuitenkin vaikuttavat oleellisesti siihen, miten samakin koulutus ja osaaminen ilmenevät eri henkilöillä. Näitä henkilökohtaisia ominaisuuksia Ojalan mukaan ovat persoonallisuus ja asenteet sekä tunneäly ja motiivit. Osaaminen on asiantuntijuutta, eli kykyä luoda uutta osaamista ja tietoa muiden osaajien kanssa. Tästä syystä Ojalan mielestä tarvitaan myös sosiaalisia taitoja, koska työskentely tapahtuu yhä enemmän tiimeissä, yhteistyössä ja verkostoissa.

Kupias ym. (2014, 51) näkevät, että yksilön osaamisen soveltaminen käytäntöön on kaiken osaamisen ydin. Heidän mukaansa kaikki osaaminen pitäisi saada nostettua esille, etteivät opitut tiedot, taidot ja kokemukset jäisi käyttämättä. He näkevät, että tämä piilo-osaaminen on varsin hyödyllistä työnantajan kannalta ja se pitäisikin saada nostettua esiin erilaisten kartoitusten ja selvitysten avulla.

Viitala (2005, 113–114) määrittelee yksilön osaamisen myös ammattitaidoksi. Hän tarkoittaa ammattitaidolla pitkälle edistyneen osaajan varmaa ja taitavaa työskentelytapaa, joka sisältää myös laajan toimintakyvykkyyden ja kehityskykyisyyden. Ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita, jotka mahdollistavat tehtävistä suoriutumisen itsenäisesti sekä vastuun ottamisen työsuorituksista ja tuloksista.

Viitalan (2005, 116–120) mukaan ammattitaidon osa-alueita ovat tuotannolliset, sosiaaliset, innovatiiviset ja normatiiviset kvalifikaatiot. Tuotannolliset kvalifikaatiot ovat hänen mukaansa teknisiä perusvalmiuksia, kuten teoreettista tietoa, menettelytapojen ja työkalujen tuntemista, liiketoimintaosaamista ja organisaatio-osaamista. Viitala määrittelee sosiaaliset kvalifikaatiot vuorovaikutustaidoiksi, kyvyksi tunnistaa toisen tunnetiloja ja ristiriitojen ratkaisukyvyksi, eli miten hyvin yksilö pystyy ymmärtämään, ohjaamaan ja motivoimaan muita sekä yhteistyöhön muiden kanssa. Innovatiiviset kvalifikaatiot tarkoittavat Viitalan mukaan kykyä luovuuteen ja epävarmuu-

den sietämiseen. Hänen mukaansa normatiiviset kvalifikaatiot ovat lähinnä työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten oma-aloitteisuus, motivoituneisuus, proaktiivisuus ja luottamus omaan pystyvyyteen.

2.3 Organisaation osaaminen

Otalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen on sen yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta tai yhteisesti omaksutusta toimintatavasta. Yrityksessä työskentelevien ihmisten osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä yrityksen hyväksi. Otala jatkaa vielä, että organisaation osaaminen voi olla tietoista tai hiljaista tietoa. Hän kuvaa tietoisien tiedon toimintatavoiksi, prosessikaavioiksi, organisaation ohjeiksi ja esim. laatukäsikirjan ohjeiksi. Hiljaista tietoa hänen mukaansa on tieto, jota ei pueta sanoiksi, vaan ne vain tiedetään toimintatavoiksi. Tällaisia ovat mm. kirjoittamattomat säännöt, arvot ja asenteet. Otala korostaa (mp.), että jokaisessa yrityksessä on tärkeää määrittellä, mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä yrityksen strategian ja tavoitteiden kannalta. Tuomi & Sumkinin (2011, 55) mukaan ydinosaamisen määrittäminen voi tuoda uusia ahaa-elämyksiä, innostaa työyhteisön kehittämiseen ja antaa huomattavaa kilpailuetua muihin nähden. Heidän mielestään johdon näkökulmasta ydinosaamisen tunnistaminen tekee mahdolliseksi organisaatorakenteen arvioinnin ja kehittämisen.

Avainosaamista on Otalan (2008, 54) mukaan kaikki osaaminen, jota yritys tarvitsee toimiakseen. Sydänmaalakka (2007, 144–145) määrittelee, että osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä on ydinosaamista, joka tekee mahdolliseksi yrityksen menestymisen kilpailussa. Hänen näkemyksensä mukaan organisaatio pystyy hyödyntämään ydinosaamistaan liiketoiminnassaan ja tuottamaan sen avulla asiakkaalle lisäarvoa. Se on organisaation syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja sen varassa yritys pystyy kehittämään myös uusia tuotteita. Tuomi & Sumkinin (2011, 54) mukaan ydinosaamisen voi määrittellä pohtimalla, mikä osaaminen meillä on ainutlaatuista, asiakkaille lisäarvoa tuottavaa ja

uusia mahdollisuuksia tuottavaa tulevaisuudessa. Otalan (s. 54) näkemyksen mukaan kaikki avainosaaminen ei ole yhtä tärkeää. Osa avainosaamisesta voi olla tukiosaamista, jota tarvitaan tukemaan strategista osaamista ja sen käyttöä. Tällaista osaamista voivat olla esimerkiksi taloudellinen osaaminen ja henkilöstöhallinnon osaaminen.

2.4 Osaamisen johtaminen

Sydänmaalakka (2012, 69) sanoo osaamisen johtamisen tarkoittavan tarvittavan osaamisen määrittelemistä ja keskittymistä sen kehittämiseen. Viitalan (2005, 193) mukaan osaamisen johtaminen on kokonaisjärjestelmä, joka pitää sisällään kaikki rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit, työkalut ja periaatteet, jotka tukevat osaamisen hyödyntämistä, kehittämistä ja vaalimista. Hänen mukaansa (mp.) osaamisen johtamisjärjestelmä sisältää seuraavia asioita:

- organisaatio rakenne
- suunnittelu- ja seurantajärjestelmä
- osaamisen kehittämisjärjestelmä
- osaamista tukevat muut henkilöstön resursointiin liittyvät toiminnot
- oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä niitä tukevat järjestelmät
- tietohallinto ja tietojärjestelmät
- osaamisriskien hallinta

Otalan (2009, 82) mukaan osaamisen johtamisen lähtökohtana on yhtenäinen käsitys osaamisesta ja sen kehittämistarpeista koko organisaatiossa. Tästä pitää myös viestiä kaikille organisaation jäsenille, jotta kaikki ovat tietoisia työnantajan odotuksista. Viitalan mukaan (2005, 230) yrityksen strategia ja liiketoimintaprosessi pitää olla osaamisen johtamisen lähtökohtana ja perustana. Hänen mukaansa osaamisen johtaminen on osa normaalin johtamisen toimintaa ja henkilöstötoimintojen tehtävänä on tukea ja täydentää näitä johtamisprosesseja hankkimalla, säilyttämällä ja

uudistamalla tarvittavaa osaamista. Virtainlahden (2009, 68) mielestä sen tehtävänä on vahvistaa yrityksen toiminta- ja kilpailupohjaa, sekä erilaistaa yrityksen tarjontaa, johtaa muutosta ja varmistaa operatiivista tehokkuutta. Sydänmaalakka (2007, 131) näkee osaamisen johtamisprosessin tavoitteeksi jatkuvan osaamisen kehittämisen, jotta organisaatio olisi kykenevä suoriutumaan kaikista tehtävistään. Hänen mielestään prosessin lähtökohtana onkin organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Viitala korostaa (s. 233) henkilöstösuunnittelun ja henkilöstöstrategian merkitystä osana osaamisen johtamista.

Osaamisen johtamisen neljä tärkeintä tehtävää Viitalan (2005, 313–324) näkemyksen mukaan ovat osaamisen suunnan selkiyttäminen, oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Sydänmaalakka (2007, 153) sanoo osaamisen johtamisprosessin tärkeimmäksi tehtäväksi strategisen johtamisen ja suorituksen johtamisen yhdistämisen. Hän näkee sen työkaluna kommunikoida organisaation osaamisstrategia eri yksiköiden, osastojen ja tiimien kautta yksilötasolle. Se toimii polkuna organisaation visiosta konkreettiseen kehitystoimintaan yksilöiden tasolla. Osaamisen suunnan selkiyttäminen tarkoittaa Viitalan mukaan (s. 313) osaamisen kehittämisen tavoitteiden ja suuntaviivojen määrittämistä, toiminnan arviointia ja osaamista tukevien käytäntöjen luomista. Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen on hänen mukaansa (s. 316) koko työyhteisön ilmapiirin kehittämistä sekä esimiehen ja hänen alaisensa välisen vuorovaikutuksen rakentamista ja kehittämistä. Kolmas tehtävä, oppimisprosessin tukeminen, on Viitalan mukaan (s. 321) ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimista ja yksilön kehittymisen tukemista. Esimerkillä johtamisessa keskeistä hänen mukaansa (s. 323) on esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Esimiehen oma motivaatio, sitoutuminen työhönsä sekä työpaikan yhteisiin asioihin näkyy ulospäin ja välittyy esimerkkinä työntekijöille.

Viitala (2007, 171–172) korostaa henkilöstöammattilaisten keskeistä roolia osaamisen johtamisen onnistumisessa. Viitalan mukaan he ovat vastuussa osaamisen määrittelyn, arvioinnin ja kehittämisen prosesseista sekä ovat osaamisen johtamisen toimintatapojen, järjestelmien ja työkalujen koordinoijia ja pääkehittäjiä yrityk-

sessä. Parhaassa tapauksessa henkilöstöammattilaiset ovat osaamisen johtamisessa vain konsultteja ja auttavat yksiköiden vetäjiä varmistamaan tarvittavan osaamisen tason.

2.5 Osaamisen kehittäminen

Virtainlahden (2009, 69) mielestä osaamisen kehittämistä pitäisi tarkastella etenkin tulevaisuuden tarpeet huomioiden ja sen mukaisesti kehittää olemassa olevaa osaamista tai hankkia uusia osaajia. Foot & Hook (2011, 288) näkevät, että osaamisen kehittäminen on yksi avainalue henkilöstöjohtamisessa. Heidän mukaansa se auttaa organisaatiota saavuttamaan korkeatasoisen laadun alallaan ja näin tukee toimintaa taloudellisesti vaikeinakin aikoina. He jatkavat vielä, että suurin osa henkilöstöstä haluaa kehittää osaamistaan työssään saadakseen vaativampia tehtäviä ja parempaa palkkaa. Osaamisen kehittämisen on heidän mukaansa todettu lisäävän sitoutumista ja motivaatiota työhön.

Boxall & Purcell (2011, 198) näkevät, että henkilöstöä kannattaa rohkaista osaamisensa kehittämiseen, koska uusien asioiden kokeileminen ja niiden kautta oppinen ja erehtyminen luovat uudenlaista osaamista ja moninaisuutta kokeneillekin ammatillisille. Martinin (2010, 11) mukaan edellytyksenä osaamisen kehittämiseksi on, että jokaisen työn erityisvaatimukset huomioidaan ja kehittämisen toimenpiteet suunnitellaan sen mukaan. Hänen mukaansa huomioitavia asioita ovat organisaation kulttuuri, todelliset työn suorittamiseen tarvittavat taidot, henkilöstöstrategia, uusien työntekijöiden potentiaaliset kyvyt ja lähiesimiesten oikeudet rekrytointiin. Boxall & Purcell (mp.) korostavat henkilöstön osaamisen kehittämiseen tehdyn pitkäaikaisen satsauksen tuomaa hyötyä kilpailijoihin nähden tilanteessa, jossa yritys laajentaa tai uudistaa toimintaansa. Tällöin yritys saa erittäin suuren hyödyn henkilöstönsä ajantasaisesta osaamisesta.

Mattilan (2007, 111) näkemyksen mukaan osaamisen kehittämisen avuksi työpaikalle olisi olennaista luoda jatkuvan kehittämisen malli. Jos työpaikalla keskitytään pelkästään akuutisti kaivatun osaamisen kehittämiseen, se herättää pelkoa ja torjuntaa henkilöstössä. Suunnitelmallinen ja ennakoiva osaamisen kehittäminen sen sijaan koetaan osaksi yhteisön toimintatapaa.

Osaamisen kehittämisen keinoja esimiestyössä on Viitalan (2005, 355) mukaan perehdyttäminen, kehityskeskustelut, mentorointi, työnohjaus, benchmarking ja mallittaminen. Otala (2009, 218) näkee yhdeksi perinteiseksi osaamisen kehittämisen muodoksi koulutuksen. Se voi olla ammatillista pidempikestoista tai lyhyitä ammatitaitoa tukevia kursseja, esim. henkilöstökoulutusta. Näiden keinojen lisäksi Sydänmaalakka (2007, 134) mainitsee osaamisen kehittämisen organisaatiossa olevan ihmisten rekrytointia, tehtävien kiertoa, partnership-toimintaa ja joskus myös yritysostoja.

2.5.1 Perehdytys

Perehdyttämisellä tarkoitetaan Otalan (2009, 231) mukaan uuteen tehtävään tai työpaikkaan siirtyvän opastamista konkreettisesti. Hänen mukaansa siinä opastetaan tulokas työvälaineisiin, toimintatapoihin ja työprosessiin. Yksi perehdyttämisen tärkeistä tehtävistä on Foot & Hook (2011, 305) mukaan vähentää uuden työntekijän kulttuurishokkia, kun samat asiat voidaan tehdä aivan toisin uudessa työpaikassa, kuin mihin hän on aiemmin tottunut. Heidän mukaansa perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii, millaisia toimintakulttuureita kyseisellä työpaikalla noudatetaan. Perehdyttämisen tarkoituksena on Viitalan mukaan (2005, 356) turvata toiminnan sujuvuus ja luoda myönteistä asennetta sekä tulijasta että tulevista työyhteisöstä. Perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää pääsemään perille tulevista työtehtävistä ja luo kokonaiskuvan organisaatiosta. Se lisää myös työmotivaatiota ja kiinnostusta tulevaan tehtävään ja antaa pohjaa tulevalle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Viitalan mukaan (mp.) perehdyttämisen tulisikin sisältää tiedottamisen ennen työhöntuloa, uuden työntekijän vastaanottamisen ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhteiden perehdyttämisen ja työhön opastuksen.

2.5.2 Kehityskeskustelut

Viitala (2005, 361) ja Sydänmaalakka (2007, 91) molemmat näkevät kehityskeskustelut keskiseksi osaksi osaamisen johtamista ja yrityksen toimintaa. Heidän mu-

kaansa kehityskeskustelussa arvioidaan työn tuloksia ja suoriutumista, suunnitellaan tulevaa ja mietitään tarvittavia kehittämistarpeita. Viitalan (mp.) mukaan keskustelussa selkiytetään tehtävänkuvaa ja roolia, annetaan molemminpuolista palautetta, määritellään työn tavoitteet ja päämäärät, edistetään yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä, tunnistetaan kehittämistarpeita ja sovitaan tarvittavista toimenpiteistä. Sydänmaalakka (s. 92) lisää vielä, että on tärkeää molemmin puolin ymmärtää kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet samalla tavalla, jotta yhteisiin tavoitteisiin päästään. Siksi tarkoituksen määrittelyyn ja kirkastamiseen kannattaakin käyttää riittävästi aikaa.

2.5.3 Mentorointi

Mentoroinnin Viitala (2005, 366) määrittelee vuorovaikutusprosessiksi, jossa arvostettu ja osaava henkilö antaa ohjausta ja tukea nuoremmalle kollegalle. Holbeche (2009, 257) näkee mentoroinnin huomioivan sekä yrityksen tarpeet ryhmätyölle että lisäävän yhteistyötä henkilöstön kesken yksilön tarpeet huomioiden. Hän näkee mentoroinnin lisäävän ymmärrystä työhön ja auttavan varsinkin tilanteessa, jossa apua tarvitaan johonkin yksittäiseen ongelmakohtaan työssä. Foot & Hook (2011, 321) korostavat, että mentorin pitää olla valmistautunut ohjaamiseen ja pystyä tarjoamaan hyviä oppimiskokemuksia mentoroitavalle henkilölle. Heidän mukaansa mentorin pitää osata rohkaista toista oppimiseen ja osata ohjata tätä juuri hänelle sopivaan oppimistapaan. Tarkoituksena ei Viitalan (mp.) mukaan ole antaa valmiita ohjeita, vaan auttaa mentoroitavaa itse löytämään parhaat ratkaisut ongelmiin. Hänen mukaansa esimiehellä on tärkeä rooli mentoroinnin käynnistäjänä, koska se vaatii työaikaa ja aiheuttaa näin kustannuksia. Mentorointi pitäisikin hyväksyä osaksi osaamisen kehittämissuunnitelmaa.

2.5.4 Työnohjaus

Työnohjauksessa Viitalan (2005, 369) ja Otalan (2009, 236) mukaan työnohjaaja antaa ammattitaitonsa ohjattavan henkilön tai ryhmän oppimista ja ammatillista kasvua tukemaan ja palvelemaan. Ohjauksessa voidaan tukea oman työn arviointia,

työhön liittyvien ongelmien erittelyä, ratkaisujen löytämistä tai tarvittavien toimenpiteiden suunnittelua. Ojala (2009, 236) määrittelee työnohjauksen työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten ja tunteiden tutkimiseksi, tulkitsemiseksi, jäsentämiseksi ja tiedostamiseksi koulutetun työnohjaajan avustuksella. Viitala (mp.) mukaan työnohjauksen tarkoituksena on vahvistaa ohjattavan ammattitaidon kehittymistä ja vähentää henkistä kuormitusta. Ojala (mp.) näkee työnohjauksen perustana olevan sen käytännölläisyyden ja ratkaisukeskeisyyden. Hänen mukaansa tavoitteena onkin auttaa ohjattavaa hahmottamaan oma roolinsa ja työnsä yrityksen kokonaisuudessa, sekä kehittämään omaa työtä sisällöllisesti.

2.5.5 Benchmarking

Benchmarking on Viitalan (2005, 372) mukaan parhaista käytännöistä oppimista. Näkemällä jokin asia käytännössä tehtynä, on helpompi uskoa tämän toimivan oikeasti. Dalkirin (2011, 349) mukaan benchmarkingia voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla. Hänen mukaansa yksi tapa on parhaiden käytäntöjen oppiminen samankaltaisesta ympäristöstä, toinen tapa on osuuskuntamainen yhteistyössä tehtävä toiminta, jossa opitaan toinen toisilta ja kolmas tapa on kilpailijoilta oppiminen ilman yhteistyötä heidän kanssaan. Martinin (2010, 26) mielestä benchmarking toimii etenkin tilanteissa, joissa halutaan arvioida ja ryhtyä toimenpiteisiin toimintatavan parantamiseksi. Viitala (mp.) selventää benchmarkingin oppimisen kohteena olevan usein jokin prosessi toisessa yrityksessä, esimerkiksi logistiikassa tai asiakaspalvelussa. Martin (2010, 29) käyttäisi tapaa etenkin johtamisprosessin arviointiin, palkitsemisjärjestelmien käyttämisen arviointiin, palkkojen määrittämiseen ja resurssien arviointiin. Kohdeyritys, johon benchmarkingin vierailu tehdään, voi olla myös kokonaan toiselta toimialalta jos arvioinnin kohteena on jokin tietty prosessi. Martin (mp.) korostaa, että benchmarkingia voidaan tehdä myös oman yrityksen sisällä eri osastojen tai toimintojen välillä.

Holbechen (2009, 106) mielestä benchmarking sopii erityisen hyvin henkilöstöjohtamisen kehittämisen välineeksi. Hänen näkemyksensä mukaan tapa antaa mahdollisuuden kehittää omia henkilöstöjohtamisen prosesseja, toteuttamistapoja, käytäntöjä ja dokumentointia hyväksi havaitun mallin mukaisiksi. Holbechen mielestä (s.

107) henkilöstöjohtamisen osalta benchmarkingissa kannattaisikin keskittyä henkilöstön ja johtamisen välisen suhteen toimivuuden määrittämiseen, henkilöstöjohtamisen päätöksenteon tapoihin ja prosesseihin, henkilöstöjohtamisen toimimiseen tiimeissä, teknologian hyödyntämiseen johtamisessa ja menestyksen tukemiseen henkilöstöjohtamisen suunnittelun avulla.

Viitalan mukaan (s. 373) ensimmäisenä valitaan kehityskohde ja suunnitellaan sitten varsinainen benchmarking –projekti. Tämän jälkeen määritellään sille konkreettiset tavoitteet ja sovitaan vastuuhenkilöt ja aikataulu. Seuraavaksi analysoidaan kehittämisen kohteena oleva toiminto ja etsitään kumppani. Olennainen osa prosessia on vierailu kumppanin luona ja siellä tehdyn vierailun annin analysointi. Tämän jälkeen voidaan aloittaa varsinainen oman toiminnan kehittäminen.

2.5.6 Mallintaminen

Otala (2009, 250) määrittelee mallintamisen tarkoittavan menestyksellisen toimintatavan havainnointia ja kartoittamista sekä toimintamallin rakentamista ja dokumentointia kyseiselle toiminnalle. Viitalan (2005, 376) määritelmän mukaisesti mallintaminen on keino, jonka avulla taitavan tekijän osaaminen saadaan tehtyä kaikille näkyväksi ja siirrettäväksi. Viitalan (mp.) mukaan tätä menetelmää kannattaa käyttää etenkin eläkkeelle jäämistensä ja taitavien osaajien osaamisen hyödyntämisessä ja siirtämisessä muille työntekijöille. Tarkoituksena on tehdä jostakin toiminnosta käytännöllinen malli tai kartta, jonka avulla toiminnon voi tehdä muutkin. Malli jäsentää taitoon liittyvät asiat konkreettisesti ja tiivistetysti. Se sisältää toiminnosta myös tarkan kuvauksen. Mallintamista voidaan käyttää ongelmanratkaisussa, palautteen antamisessa, asiakaspalvelutilanteessa tai oppimisprosessissa.

2.6 Osaamiskartoitus

Kupiaksen ym. mukaan (2014, 70) osaamiskartoituksen avulla voidaan selvittää organisaation tai yksilön osaamistarpeita, kirkastaa ydinosaamista ja kartoittaa työntekijöiden tämänhetkistä osaamista. Kartoituksen avulla saadaan selville millainen

nykyosaaminen on vahvaa ja missä on puutteita sekä millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Hätönen (2011, 18) näkee osaamiskartan lisäksi työväliseen henkilön oman osaamisen itsearviointiin sekä osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Hänen mukaansa se antaa välineitä osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointiin sekä auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa.

Hätönen (2011, 18) jatkaa vielä, että osaamiskartan avulla saadaan yhteinen ja yhtenäinen käsitys organisaation kokonaisosaamisesta ja täsmällistä tietoa eri tehtävissä ja ryhmissä tarvittavasta osaamisesta. Hänen mukaansa tätä tietoa tarvitaan myös kehityksen suunnittelussa. Kupias ym. näkee (2014, 70), että osaamiskartoituksen avulla saatua tietoa voidaan peilata tiimin perustehtävään ja tavoitteisiin tulevaisuudessa. Hänen mukaansa sen avulla voi tuottaa tietoa siitä, mihin oma työ on menossa ja millaisia osaamista siinä tarvitaan tulevaisuudessa.

Viitalan (2004, 199) mukaan osaamiskartoituksista saatava suurin hyöty on kehittämistyön jäsentyminen ja sen suuntaaminen. Osaamiskartoituksesta saadaan Kupiaksen ym. (2014, 70–71) mukaan eniten hyötyä, kun se tehdään koko organisaatiolle samanaikaisesti. Näin saadaan kuvattua koko organisaation ydinosaaminen samalla kertaa. Heidän mukaansa osaaminen kannattaa kuvata tulevaisuuspainotteisesti eli osaamiskuvaukset ovat kehittämisen tavoitteena.

2.7 Roolit osaamisen kehittämisessä

Virtainlahden (2009, 164) mukaan tärkein rooli osaamisen kehittämisessä on johdolla. Sen tehtävänä on luoda ymmärrettävä visio ja strategia toiminnalle ja lisäksi varmistaa henkilöstön sitoutuminen. Virtainlahden mukaan johdon pitää havainnoida tulevaisuuden osaamistarpeita ja viestiä niistä eteenpäin. Hänen mukaansa johto määrittelee myös strategiset osaamiset, arvioi olemassa olevaa osaamista, sen riittävyyttä ja laatua sekä kyseenalaistaa entisiä toimintatapoja.

Esimiesten tehtävinä on Virtainlahden (2009, 165) mielestä työstää osaamistavoitteet työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi. Lisäksi he luovat kehittymismahdollisuuksia ja kannustavat työntekijöitä erilaisten menetelmien hyödyntämiseen. Virtainlahti

jatkaa vielä, että esimiehet toimivat esimerkkeinä sekä innostavat, rohkaisevat ja antavat palautetta työntekijöille.

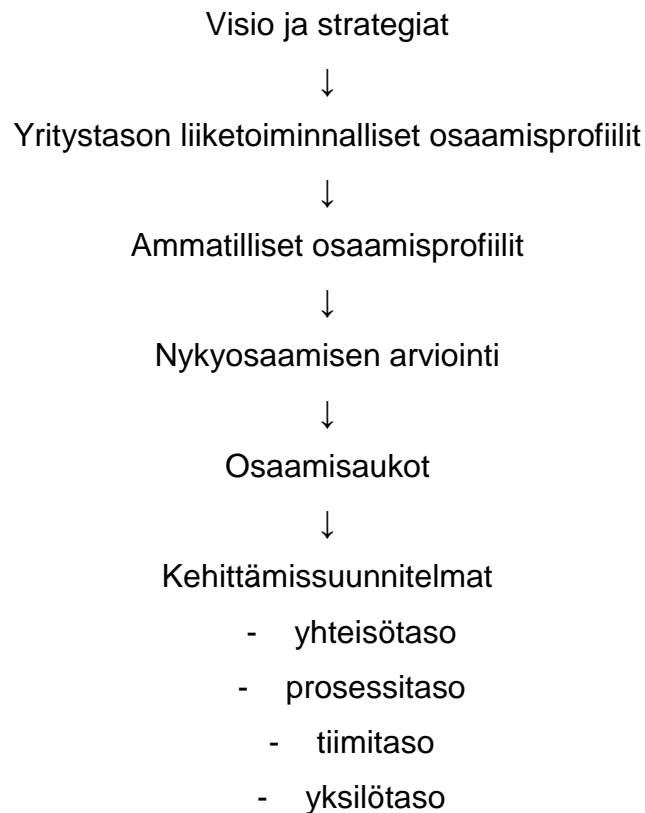
Työkavereiden tehtäviksi Virtainlahti (2009, 165) määrittelee tietojen ja kokemusten jakamisen. Hänen mukaansa yhdessä tekeminen on tärkeää ja näin voi oppia toisilta parhaita käytäntöjä ja kokonaan uusia toimintatapoja. Toisten ymmärtäminen, erilaisuuden ja erilaisten näkemysten arvostaminen luovat yhteisöllistä ilmapiiriä, jossa tietämysten jakaminen ja oppiminen on mahdollista.

Virtainlahti (2009, 165) korostaa myös henkilön itsensä tehtäviä osaamisen kehittämisen onnistumisessa. Hän määrittää henkilön itsensä tehtäviksi kiinnostuksen uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Lisäksi on tärkeää toimia itseohjautuvasti ja seurata tulevia osaamisvaatimuksia sekä kehittää osaamistaan niiden mukaisesti. Henkilön pitäisi pystyä tunnistamaan oman osaamisensa puutteet ja ymmärtää kehittymisen olevan pitkäjänteistä työtä. Tärkeää on myöskin uskaltaa kyseenalaistaa omia toimintatapoja ja muuttaa niitä.

2.8 Osaamistarpeet

Osaamiskartoituksen ja osaamishaasteiden lähtökohtana ovat Otalan (2008, 105) mukaan osaamistarpeet. Hän näkee, että osaamistarpeet kuvaavat, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan pärjäämiseen. Osaamistarpeet ovat johdon vastuulla. Työntekijöillä on kuitenkin tehtäväänsä liittyviä osaamistarpeita, joita tarvitaan tehtävästä selviytymiseen. Osaamiskartoituksessa yhdistyvät hänen mukaansa organisaation ja tehtävien osaamistarpeet.

Otalan (2008, 108–109) mukaan organisaation osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohtina ovat yrityksen menestystekijät, toimintaympäristön muutokset, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, työn ja toimintatapojen muutokset sekä strategiset tavoitteet. Hän näkee strategialähtöisten osaamistarpeiden määrittämisen toimivaksi keinoksi saada organisaatio pohtimaan toiminnan ja tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita ja luomaan niistä yhteinen näkemys ja visio. Näin saadaan vietyä strategiaa käytäntöön ja henkilöstö ymmärtämään sen merkitys. Viitalan (2004, 199) mukaan osaamistarpeiden määrittely voidaan tehdä seuraavan kaavion mukaisesti.



Kuvio 1. Osaamistarpeiden määrittely (Viitala 2004, 199).

Yksilön osaamistarpeet muodostuvat Otalan (2008, 128–129) näkemyksen mukaan sen organisaation strategisista osaamisista, jossa hän työskentelee. Näihin osaamistarpeisiin vaikuttaa myös oman tehtävän hoitamiseen tarvittavat osaamiset. Jokaiselle tehtävälle voidaan määrittellä osaamisprofiili, jossa kuvataan tehtävän hoitamiseen tarvittava tavoitetaso, tätä verrataan työntekijän osaamisprofiiliin ja näin nähdään, missä osaamisalueilla työntekijä tarvitsisi lisää koulutusta. Otalan mielestä (mp.) tehtäväkohtaisia osaamisprofiileja voidaan hyödyntää työntekijöitä valittaessa eri työtehtäviin.

2.8.1 Yleiset osaamistarpeet

Työtehtävästä ja toimialasta riippumatta Otalan (2008, 129–130) mukaan työn ja työtapojen muuttumisen myötä syntyy osaamistarpeita. Hän näkee, että yleiset osaamistarpeet tulevat korostumaan entisestään tulevaisuuden työelämässä.

Useimmissa tehtävissä on tarpeen yhä parempi perusosaaminen ja teoreettisen tiedon hyödyntäminen, asioita on pystyttävä pohtimaan etukäteen ja työtehtävien suorittamisessa tarvitaan kykyä soveltaa teoriaa käytäntöön.

Asioiden välisten vaikutussuhteiden ymmärtäminen on Otalan (2008, 130) näemyksen mukaan tärkeää verkostojen ja monimutkaisten rakenteiden vuoksi. Vuorovaikutustaitojen, kirjallisten ja suullisten kommunikointi- ja viestintätaitojen osaaminen korostuu, koska erilaiset verkostot ovat osa työskentely-ympäristöä entistä enemmän. Tietotekniset taidot ja digitaalisten palvelujen käytön hallitseminen ovat oleellinen osa työtä ja työelämää. Priorisointitaitoa tarvitaan useiden päällekkäisten ja lomittaisten asioiden hallitsemiseen. Pitää pystyä asettamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja pystyä siirtymään joustavasti työtehtävästä toiseen.

Otala (2008, 130–131) jatkaa vielä, että oppimaan oppimisen taitoa tarvitaan jokaiselta, koska osaaminen työssä korostuu jatkuvasti, kun taas tieto ja olemassa oleva osaaminen vanhenee. Tästä syystä tarvitaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja erilaisia tapoja oppia. Uudelleen koulutautuminen työn ohessa mahdollistaa uusiin tehtäviin siirtymisen, mutta tähän tarvitaan kykyä itsensä johtamiseen uutta kohden. Itsensä johtamisen taito auttaa selviytymään muutoksessa ja epävarmuudessa. Projekti- ja hanketyössä tarvitaan yrittäjämäistä otetta työhön suhtautumisessa. Luovuus ja kekseliäisyys ovat myös tärkeitä osaamisalueita työelämässä. Ne auttavat kehittämään uusia työtapoja ja erilaisia ratkaisuja ongelmiin. Erittäin tärkeää Otalan mielestä on (mp.), että jokaisella olisi aikaosaamista. Tämä tarkoittaa taitoa hallita omaa aikaa, stressinhallintaa, kykyä ennakoida ja visioida, kohdata ja johtaa muutosta sekä kykyä tunnistaa oleellinen tiedon ja vaikutteiden tulvasta. Se tarkoittaa myös kykyä rajata työaika ja oma aika.

2.9 Osaamistasojen määrittäminen

Ranki (1999, 48) toteaa, että osaamista voidaan arvioida monella tavalla ja eri tasoilla. Jos arviointia tehdään työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta, se kannattaa tehdä yksilö- ja ryhmätasolla suhteessa työtehtävien asettamiin vaatimuksiin. Hänen mukaansa henkilöstön nykyistä ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista kartoitettaessa on tarpeellista määrittää, millä tasolla kyseisessä

työtehtävissä taitojen hallinnan tulisi olla nyt ja tulevaisuudessa. Ranki jatkaa (mp.), että mittaamisen avulla voidaan tehdä osaaminen ja osaamistaso näkyväksi. Sen tavoitteena on suunnan näyttäminen kehittämiselle ja toimenpiteille.

Osaamisen tasoa voidaan Rankin (1999, 50) mukaan määrittää kolmeportaisesti:

- aloitteleva – hyvä – kiitettävä
- harjaantuva – osaava – erittäin hyvin hallitseva

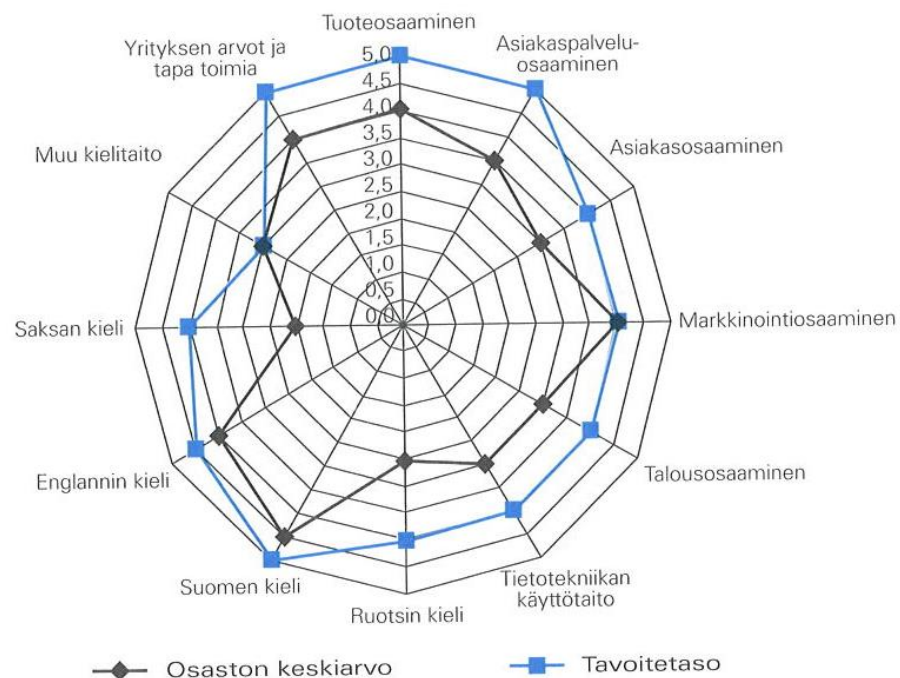
Jotta osaaminen saadaan numeerisesti mitattavaan muotoon, Ojalan (2008, 122) mukaan on arvioinnissa hyvä käyttää asteikkoa 1–3, 1–5 tai 1–7. Hänen mukaansa näille numeerisille arvoille annetaan myös sanallinen kuvaus. Osaamiskartoituksella tunnistetaan osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet ja siinä henkilö itse arvioi omaa osaamistaan organisaation strategisen osaamisen osalta. Mittarina käytetään yksilön osaamisen määrittelyä, jota on selvitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 1. Osaamisen tason määrittely henkilön osalta (Ojala 2008, 124–125).

Osaamistaso	Määritelmä yksilötasolla	Tason kuvaus
1	Vasta-alkaja	Vasta-alkajalla voi olla paljon teoreettista tietoa, mutta se ei sitoudu käytäntöön. Hän toimii faktojen, sääntöjen ja tehtävälistojen avulla ja huomio keskittyy niiden muistamiseen. Opetetut asiat eivät muodosta hänelle kokonaisuutta, vaan ovat irrallisia faktoja. Ongelmaksi muodostuukin se, ettei hän voi havainnoida kokonaistilannetta, sillä hän keskittyy sääntöihin, eikä hän vielä tiedä, mikä sääntö on toista tärkeämpi tai osaa soveltaa sääntöjä. Vasta-alkajan toiminta on rajoittunutta ja joustamatonta.
2	Edistynyt	Edistyneellä on jo kokemuksen kautta saadut esimerkit niille asioille, joita hän on oppinut teoriassa. Sääntöjen ohella hän osaa soveltaa oppimiaan sääntöjä käytännössä. Edistynyt suoriutuu itsenäisesti yksinkertaisista tehtävistä, mutta tarvitsee apua, kun monimutkaisuus lisääntyy. Hän ei osaa vielä mieltää asioiden tärkeysjärjestystä tai muodostaa kokonaiskuvaa yksityiskohdista. Edistynyt on ohjattava soveltamaan opittuja sääntöjä ja löytämään vaihtoehtoisia toimintatapoja.
3	Osaaja, ammattilainen	Osaaja selviytyy itsenäisesti tehtävistä ja uusista tilanteista. Hän osaa ratkaista myös osaamiseen tai tehtävään liittyviä ongelmia. Säännöt eivät enää ohjaa toimintaa, vaan osaajalla on jo hiljaista tietoa ja intuitiota alueelta. Tavoitteiden valikoinnissa voisikin organisaatiossa hyödyntää taitajien ja eksperttien löytämiä tavoitteita, jottei toiminta suuntaudu vahingossa kohti väärää tavoitetta. Osaaja voi toimia myös tason 1 opastajana.
4	Taitaja, kokenut ammattilainen, uudistaja, kehittäjä	Taitajan näkökulma tilanteeseen ei enää perustu tietoiseen harkintaan, vaan hän näkee tilanteen kokonaisuutena pitkäaikaisten tavoitteiden valossa. Taitajalla on paljon hiljaista tietoa, jonka avulla hän osaa valita intuitiivisesti oikeita ratkaisuja ongelmiin ja järjestää asiat tärkeysjärjestykseen. Koska taitaja näkee kokonaisuuksia ja asioiden keskinäisiä riippuvuuksia, hän osaa myös uudistaa ja kehittää osaamista tai tehtävää. Taitaja on yrityksessä jo arvostettu osaaja, joka voi toimia myös tason 3 valmentajana.

5	"Guru", eksperti	"Guru" on osaamisalueensa huippuosaaja. Hän on arvostettu asiantuntijana. Eksperti osaa suodattaa ongelmatilanteessa oleellimmalla hiljaisen tietonsa avulla. Eksperti toimii kokonaistilanteen syvällisen ymmärtämisen pohjalta. Hän ei enää ajattele tai analysoi, mitä tekee, vaan osaaminen on intuitiivista. Gurulla on osaamisalueen sisällä myös hyvät verkostot ja hänen osaamisensa kehitty jatkuvasti muiden alan asiantuntijoiden kanssa.
---	------------------	--

Otalan (2008, 125) mukaan yksityiskohtaisesta tehtävien vaatimustason määrittelystä huolimatta arvioinnissa pitää huomioida myös ihmiset yksilöinä. Arviointitarkkuus paranee kokemuksen myötä ja asiantuntija voi auttaa yhtenäisen arviointitason löytymisessä ja arvioinnin vertailtavuuden paranemisessa. Otalan mukaan organisaation osaamistarpeet voidaan kuvata myös kuvion 2 mukaisena tutkakuvana, tavoitetasona sekä nykyosaamisen keskiarvona. Kuviosta näkee selvästi, missä osaamisalueissa on suurimpia kehitystarpeita.



Kuvio 2. Esimerkki osaamisprofiilista (Ojala 2008, 126).

Viitalan (2005, 159–160) mukaan vaikeinta on eritellä ja määrittää osaamisia, jotka liittyvät hiljaiseen tietoon esimerkiksi sosiaaliseen osaamiseen liittyvät osaamiset. Tästä syystä joudutaankin tekemään näkyväksi sellaista, minkä tiedetään olevan olemassa, mutta sitä on vaikea määrittellä sanallisesti. Yksilöosaamisen arvioinnin

tulisi hänen mukaansa kattaa tiedot, taidot ja asenne, sekä ryhmäosaamisen toimivuus. Arvioinnin kohteena tulisi siis olla myös yksilöiden kyky toimia yksin ja ryhmässä ja se kuinka riippuvainen yksilö on muiden tuesta, pystyykö hän ryhmässä yhteiseen reflektioon, yhteistyöhön, osaamisen jakamiseen ja tuloksen tekemiseen yhdessä.

3 TYÖPAIKAN PAKOLLISET HENKILÖSTÖSUUNNITELMAT

3.1 Laki henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) 4 luku 16 § velvoittaa toimeksiantajaa laatimaan yhteistoimintaneuvotteluissa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi vuosittain. Suunnitelmaa laadittaessa on huomioitava toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön määrään, rakenteeseen tai ammatilliseen osaamiseen. Suunnitelma pitää laatia yrityksissä, joissa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Jos työntekijöitä on säännöllisesti vähintään 20, mutta alle 30, henkilöstön edustajien kanssa voidaan sopia, että lain mukaiset asiat voidaan käsitellä yrityksen koko henkilöstölle järjestettävässä yhteisessä tilaisuudessa. Jos työnantaja irtisanoo työntekijöitä taloudellisin tai tuotannollisin perustein, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan on tehtävä tarvittavat muutokset irtisanomismenettelyä koskevan yhteistoimintamenettelyn yhteydessä.

3.1.1 Suunnitelman sisältö

Vaikka laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) määrätään mitä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman pitää vähintään sisältää, kannattaa suunnittelussa huomioida myös yrityksen omat erityispiirteet ja -tarpeet. Skurnik-Järvisen (2013, 28) mukaan henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet voivat sisältää paljon muutakin kuin vähimmäisvaatimukset. Hänen mukaansa yleisiä malleja ja periaatteita siitä, millainen suunnitelman pitäisi olla, on vaikea esittää. Olemassa olevia malleja voidaan käyttää apua ja pohjana, mutta jokaisessa yrityksessä kannattaa panostaa omanlaiseen suunnitelmaan, jotta siitä saadaan enemmän hyötyä.

Lain (L 30.3.2007/334) mukaan suunnitelmassa pitää olla ainakin seuraavat asiat:

- yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä ja arvio niiden kehittymisestä
- periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä

- yleiset periaatteet siitä, miten työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä pyritään ylläpitämään ja miten työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta ylläpidetään
- arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, siinä tapahtuvista vaatimusten muutoksista ja niiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä
- suunnitelman toteuttaminen ja seurantamenettely

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa pitää lain (L 30.3.2007/334) 4 luvun, 16 §:n mukaan kiinnittää erityistä huomioita ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin, keinoihin ja mahdollisuuksiin työntekijöiden työn ja perhe-elämän tasa-painottamiseksi, osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin ja joustaviin työaika-järjestelyihin.

Skurnik-Järvinen (2016, 42) korostaa, että vaikka suunnitelma on lakisääteinen, se ei kuitenkaan ole sitova. Hän jatkaa, että työnantaja ei riko lakia eikä joudu vastuuseen, vaikka menettelisikin joissain asioissa suunnitelmasta poiketen. Mikäli suunnitelmaan on kirjattu erikseen sitovia sopimuksia henkilöstön kanssa, näiden erillisten sopimusten noudattamiseen on vähintäänkin moraalinen velvollisuus.

3.1.2 Yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittämisestä

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee yhteistoimintalain (L 30.3.2007/334) mukaan ilmetä yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä. Skurnik-Järvisen (2016, 43) mukaan laissa ei kuitenkaan ole määritelty tarkemmin, mitä henkilöstön rakenteella ja määrällä tarkoitetaan. Hän ohjeistaakin miettimään jaotteluperustetta yrityksen tarpeisiin perustuen ja yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisesti. Henkilöstöryhmät voidaan hänen mukaansa jakaa aseman mukaan työntekijöihin, toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin. Hän näkee kuitenkin, että useimmiten tarkoituksenmukaisempaa on jakaa henkilöstö ammattiryhmiin tai työtehtävien mukaisesti.

Koska yhteistoimintalaki velvoittaa kiinnittämään erityistä huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin, Skurnik-Järvisen (2016, 43) näkemyksen mukaan työntekijöiden jaottelussa kannattaa huomioida myös ikäjakauma. Tämä on lähtökohta ikääntyvien erityistarpeiden miettimiselle. Hänen mukaansa myös sukupuoli-jakauma kannattaa ottaa mukaan jaotteluun, mikäli tasa-arvosuunnitelma on osa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa.

Suunnitelmaan tulee kirjata yleiset periaatteet siitä, missä tilanteissa yritys solmii määräaikaista tai osa-aikaista työsuhteita (L 30.3.2007/334). Skurnik-Järvisen (2016, 47) selventää tätä kertomalla, että suunnitteluelvoite ei tarkoita uusien työnte-
tekomuotojen luomista tai raameja työn tekemisen järjestämiselle. Hän jatkaa, että tämä käyttöperiaatteiden suunnitteluelvoite kuitenkin koskee erilaisia uusia työnte-
komuotoja, kuten etätyötä ja verkossa tapahtuvaa e-työtä.

3.1.3 Erityisryhmien tarpeet

Erityisryhmiä, jotka pitää huomioida henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa, ovat työkyvyttömyys- ja työttömyysuhan alaisuudessa olevat työntekijät sekä ikääntyvät työntekijät (L 30.3.2007/334). Tämän lain mukaan suunnitelmaan pitää kirjata kuinka työnantaja huomioi heidän erityistarpeensa ja kuinka työnantaja pyrkii ylläpitämään näiden työntekijöiden työkykyä ja työttömyysuhan alaisten työmarkkinakelpoisuutta. Skurnik-Järvisen (2016, 46–47) näkemyksen mukaan suunnitelmaan voitaisiin kirjata periaatteet miten koulutuksessa, työympäristön suunnittelussa, työhyvinvointitoiminnan kohdentamisessa sekä sisältöjen suunnittelussa on huomioitu nämä erityisryhmät ja miten heidän työkykynsä ylläpito pyritään turvaamaan.

Ikääntyvät työntekijät huomioidaan Skurnik-Järvisen (2016, 47–48) mielestä, koska työurien pidentäminen nähdään tarpeelliseksi osana yhteiskunnan työurien pidentämistä. Hänen mielestään ikääntyvien työntekijöiden osaaminen pohjautuu nuorempia työntekijöitä useammin työssä opittuun, eikä heillä välttämättä aina ole peruskoulutusta tai tutkintoa kuten nuoremmilla. Tämän huomioiminen etenkin koulutussuunnitelmaa tehtäessä on tärkeää, sillä heille voidaan taustasta johtuen suunnitella nuoremmista työntekijöistä poikkeavia koulutustoimia. Ikääntyvien työssä jaksamista ja työuria voidaan pidentää osa-aikaeläkkeellä tai lyhennetyllä työajalla.

Skurnik-Järvinen jatkaa vielä (mp.), että työn keventämisellä fyysisesti ja henkisesti sekä työtehtävien uudelleen järjestelyllä voidaan vaikuttaa työssäjaksamiseen pidempään. Näistä erityisryhmien järjestelyistä olisikin hyvä kirjata yleiset toimintaperiaatteet henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan.

Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta voitaisiin Skurnik-Järvisen (2016, 48) mukaan mainita henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa lakisääteiset perhevapaat ja niihin työehtosopimuksen mukaisesti liittyvät palkkaedut. Lisäksi hänestä voitaisiin suunnitelmassa mainita erilaisiin työjärjestelyihin ja työaikajärjestelyihin liittyvät tavat helpottaa perhe-elämän ja työn yhteensovittamista. Näissä järjestelyissä on kuitenkin tärkeää muistaa yhdenvertaisuuden näkökanta.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) mainitsee yhtenä erityisesti huomioitavana osatyökykyisten työllistämisen periaatteet. Skurnik-Järvinen (2016, 49) selkeyttää tämän tarkoittavan nimenomaan periaatteiden käsittelyä, joiden avulla tähän erityisryhmään kuuluvan työntekijän työllistymismahdollisuuksia ja työpanosta voitaisiin parantaa. Hän näkee, että nämä periaatteet on hyvä käsitellä, työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen ennaltaehkäisemiseksi. Käsiteltäviä asioita voisi hänen mielestään olla muun muassa työhön paluun ja työskentelymahdollisuuksien edistäminen sekä osatyökyvyttömyyseläkkeen järjestämisperiaatteet.

Skurnik-Järvisen (2016, 49–50) mielestä hallituksen esityksen mukaisia joustavien työaikajärjestelyiden periaatteita kannattaa käsitellä suunnitelmassa huomioiden sekä työnantajan että henkilöstön edustajien näkökannat. Joustavia työaikajärjestelyjä ovat esimerkiksi työaikapankki, mahdollisuus etätööhön ja osa-aikatyöhön.

3.1.4 Henkilöstön ammatillinen osaaminen ja koulutussuunnitelma

Keskeinen osa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa on arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta, siinä tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä, sekä arvioon perustuva vuosittainen koulutussuunnitelma henkilöstöryhmittäin (L 30.3.2007/334). Skurnik-Järvinen (2016, 50) selventää tämän koskevan hallituksen esityksen perusteella lähinnä työntekijöiden täydennys-, jatko- ja uudelleen koulu-

tuksen tarpeita. Henkilöstö ryhmitellään yrityksen näkökulmasta tarkoituksenmukaisesti ja osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat työnantajan tarpeet sekä työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuudet työnantajan palveluksessa. Mahdollisten muutosten arviointi on tehtävä, jotta koulutus pystytään suuntaamaan oikein.

Skurnik-Järvinen (2016, 50) painottaa, että koulutussuunnitelman laatimisvelvoite ei tarkoita, että jokaista henkilöstön jäsentä pitää kouluttaa joka vuosi, vaan koulutus päätökset voidaan yksilötasolla tehdä kaikkia koskevan arvion pohjalta. Yksittäisen työntekijän koulutusta ei käsitellä suunnitelmassa, vaan yksittäisen työntekijän koulutussuunnitelma tehdään kehityskeskustelussa. Koulutussuunnitelman avulla pyritään huomioimaan pidemmällä aikavälillä ilman ammatillista kehittämistä vaille jääneet työntekijät. Koulutussuunnitelma sisältää tiivistetysti arvion osaamisesta ja suunnitelman. Arvio osaamisesta kertoo henkilöstön osaamisen tilan ja siinä havaitut kehitystarpeet sekä ennakkoinnin osaamisvaatimuksissa tapahtuvista muutoksista. Suunnitelman on katettava koko henkilöstö, ja se on laadittava osaamisarvion pohjalta. Lisäksi osaamisen kehittämistoiminta määritellään työntekijäryhmittäin ja työnantaja päättää koulutuksen määrästä ja sisällöstä.

3.1.5 Toteuttamisen seuranta

Skurnik-Järvinen (2016, 51–52) korostaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman seurannan merkitystä, vaikka määräyksiä seurannan tavasta ei olekaan kirjattu lakiin. Seurantamenettely olisi kuitenkin kirjattava itse suunnitelmaan. Suunnitelman käsittelyssä pitäisi käsitellä toimenpiteiden aikataulutus ja seurannan toteuttamisen tapa. Myös edellisen vuoden suunnitelmien toteutumisen seuranta on osa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimista. Edellisen vuoden toteutumisen perusteella voidaan arvioida toteuttamatta jääneiden toimenpiteiden syitä ja välttää ne tulevaisuudessa.

3.2 Henkilöstösuunnitelmia koskevat neuvotteluelvoitteet

Ennen kuin yrityksessä otetaan käyttöön henkilöstö- ja koulutussuunnitelma se pitää lain yhteistoiminnassa yrityksissä (L 30.3.2007/334) mukaan käsitellä yhteistoimintaneuvottelussa henkilöstöryhmien edustajien kanssa. Suunnitelman perusteita, tavoitteita, tarkoituksia ja vaikutuksia pitää käsitellä yksimielisyyden saavuttamiseksi. Lain mukaan työnantajan on tehtävä asiasta aloite hyvissä ajoin ennen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamista, jotta henkilöstöryhmien edustajat ehtivät valmistautua kunnolla. Työnantajan pitää ilmoittaa samalla myös neuvottelujen alkamisaika- ja paikka.

Henkilöstöryhmien edustajille pitää lain yhteistoiminnassa yrityksissä (L 30.3.2007/334) mukaan ennen neuvottelujen alkua antaa käsiteltävän asian kannalta tarpeelliset, käytettävissä olevat tiedot. Myös henkilöstöryhmien edustaja voi tehdä aloitteen neuvottelujen aloittamisesta.

Laki yhteistoiminnassa yrityksissä (L 30.3.2007/334) määrää, että yhteistoimintaneuvotteluista on pidettävä pöytäkirjaa, josta selviää neuvottelujen ajankohta, niihin osallistuneet henkilöt, neuvottelujen tulokset sekä mahdolliset eriävät kannanotot. Laissa määrätään myös, että kaikki neuvotteluissa läsnä olleet työnantajan ja henkilöstöryhmien edustajat tarkastavat pöytäkirjan ja allekirjoittavat sen. Työnantajan on tiedotettava yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellyistä asioista asianomaisille henkilöstöryhmille tai yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteen mukaisesti.

3.3 Koulutuskorvaus

Lakia koulutuksen korvaamisesta (L 20.12.2013/1140) sovelletaan koulutuksesta aiheutuvien kustannusten korvaamiseen työnantajille, joilla ei ole oikeutta saada koulutusvähennystä elinkeinotulon verottamisesta annetun lain (L 24.6.1968/360) mukaan. Koulutuskorvausta työnantajalla on mahdollisuus saada koulutuksesta, joka perustuu taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä annetun lain (L 20.12.2013/1136) 3§:ssä tarkoitettuun koulutussuunnitelmaan. Lisäksi tämä lain (ml.) 4§ mukaan koulutuksen pitää kestää yhtäjaksoisesti vähintään tunnin

ja työnantajan pitää maksaa kyseiseltä ajalta palkkaa. Työntekijän palkkakustannuksiin ei myöskään saa olla myönnetty julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain (L 28.12.2012/916) 7 luvun 1§:n mukaista palkkatukea.

Työnantajan saama koulutuskorvaus on 10 prosenttia perusteena käytettävästä palkkakustannuksesta laki koulutuksen korvaamisesta (L 20.12.2013/1140) mukaan. Perusteena käytettävä palkkakustannus lasketaan lain (ml.) mukaan kertomalla työntekijöiden keskimääräinen palkka koulutuskorvaukseen oikeuttavien koulutuspäivien määrällä. Keskimääräinen palkkakustannus saadaan jakamalla työttömyysvakuutusmaksun perusteena oleva palkkasumma keskimääräisellä työntekijämäärällä ja jakamalla tämä vielä luvulla 200. Yksi koulutuspäivä on pituudeltaan kuusi tuntia ja se voi muodostua useammasta vähintään 60 minuuttia kestävästä erillisestä koulutuksesta, jotka ovat olleet samana kalenterivuonna. Koulutuskorvaukseen on oikeus kolmesta päivästä työntekijää kohden samana kalenterivuonna. Tämän lain mukaan työnantaja voi hakea koulutuskorvausta työttömyysvakuutusrahastolta.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

4.1 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja aineisto

Opinnäytetyö on kehittämistyö toimeksiantajalle. Työn tutkimuksellinen osuus on toteutettu kehittämistutkimuksena. Kanasen (2015) mukaan kehittämistutkimukselle ei ole omaa tutkimusotetta, vaan tutkimus toteutetaan kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä yhdistämällä. Hänen mukaansa kehittämistutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja kehittää menetelmää, tuotetta tai organisaatiota eli varsinaista tutkimuksen kohdetta. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on toimeksiantajan henkilöstön osaamisen taso ja sen kehittäminen tehtävän suunnitelman avulla. Sen tavoitteena on henkilöstön osaamisen kartoittaminen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimista varten.

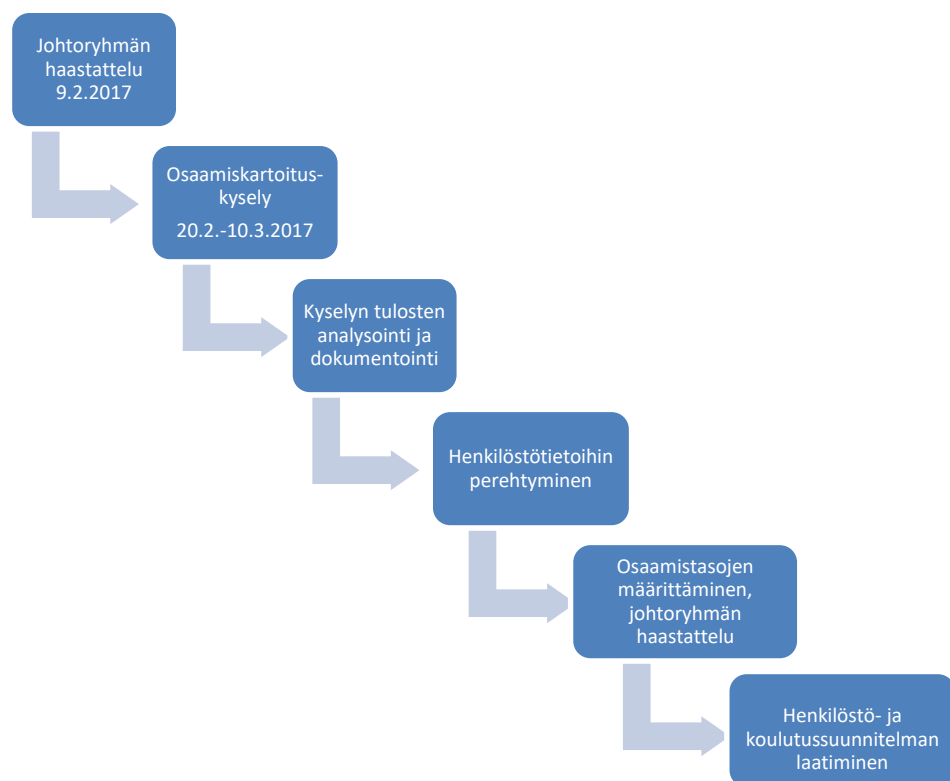
Kuvailevan tutkimuksen avulla voidaan Holopaisen ja Pulkkisen (2012, 21) mukaan esittää asiointi jonain tietynä hetkenä. Koska tutkimustavoitteena on henkilöstön osaamisen tason määrittäminen tällä hetkellä, kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii osaamisen tason määrittämiseen. Holopaisen ja Pulkkisen (mp.) mukaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on hyvä silloin, kun halutaan saada vastaus kysymyksiin mikä?, missä?, ja kuinka paljon?. Kanasen (2015, 202) mukaan kvantitatiivinen tutkimus edellyttää taustakseen teorioita, jotka selittävät ilmiötä. Eli hänen mukaansa kvantitatiivinen tutkimus on aina teoriapohjaista tutkimusta, joka kohdistuu käytäntöön. Kananen (mp.) näkee, että tutkimustapa edellyttää ilmiön tarkkaa tuntemusta, koska ilman tätä ei voida laatia tarkkoja kysymyksiä ja niille valmiita vastausvaihtoehtoja, joista vastaaja valitsee.

Holopaisen ja Pulkkisen (2012, 42) mukaan haastattelututkimuksen tiedot voidaan kerätä lomakkeilla. Heidän näkemyksensä mukaan tämä voi tapahtua paperilomakkeilla tai internetin välityksellä. Heidän mukaansa valmiiden vastausvaihtoehtojen käyttäminen vähentää vastausvirheitä ja yhdenmukaistaa vastauksia sekä auttaa käsittelemään vastauksia nopeammin. Kananen (2015, 202) näkee kyselytutkimuksen eduiksi pienet kustannukset, anonymisyyden, suhteellisen nopean aineistonkeruun sekä tutkimustilanteen objektiivisuuden.

Tutkimus toteutetaan vaiheittain. Alkuvaiheessa perehdytään kohdeyrityksen strategiaan ja sen pohjalta muodostuviin osaamistarpeisiin haastattelemalla Etelä-Pohjanmaan Opiston rehtoria ja muita esimiesasemassa olevia johtoryhmän jäseniä. Näiden tietojen avulla päätetään osaamisalueet, joilta henkilöstön osaamista kartoitetaan. Esille tulleiden osaamistarpeiden pohjalta laaditaan henkilöstöryhmittäin Google Docs -työkalulla sähköinen kysely. Kyselyn tulokset kootaan henkilöstöryhmittäin. Tulosten tulkintaa ja kehittämistarpeiden määrittelyä varten määritellään eri osaamisalueille tavoitetasot yhdessä johdon kanssa.

Henkilöstön määrän ja rakenteen selvittämistä varten perehdytään Etelä-Pohjanmaan Opiston henkilöstötietoihin. Periaatteet työsuhdemuotojen käytöstä ja toimintatavat työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi selvitetään haastattelemalla johtoryhmän jäseniä.

Seuraavassa kaaviossa on kuvattu tutkimuksen eteneminen vaiheittain.



Kuvio 3. Tutkimuksen eteneminen.

Tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena Etelä-Pohjanmaan Opiston vakinaiselle henkilökunnalle. Rajaamista perusjoukolle ei tehdä, koska laki yhteistoiminnassa yrityksissä (L 30.3.2007/33) edellyttää, että henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tehdään koko henkilöstöä koskien. Metsämuurosen (2006, 53) mukaan koko perusjoukkoa koskevaa tutkimusta kutsutaan kokonaistutkimukseksi ja tällöin halutaan perehtyä koko perusjoukon ominaisuuksiin eikä tutkia vain tiettyä osaa.

Kyselylomakkeita on kaksi erilaista, toinen hallinto- ja tukipalveluhenkilöstölle ja toinen opetushenkilöstölle. Itsearvioiti pyydettiin tekemään viisiportaisen Otalan (2008, 124—125) osaamistason määrittelyn mukaan. Asteikon määrittely on seuraava: 1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, osaaja, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, taitaja, 5= Vahvaa osaamista, huipposaaaja / expertti. Lisäksi jokaisessa kysymyksessä oli mahdollisuus kirjoittaa omia kehittämiskohteita ja ehdottaa toimenpiteitä osaamisen kehittämiseen kyseisellä osaamisalueella. Tutkimuksen tulokset käsitellään näiden ryhmien mukaisesti. Tutkimustulokset esitetään kaaviona ja lisäksi esitetään jokaisen kysymyksen tulos myös vastanneen ryhmän keskiarvona. Avoimet vastaukset kootaan tiivistelmäksi kysymyksen yhteyteen, mikäli niihin on saatu vastauksia.

4.2 Aineiston analysointi ja dokumentointi

Holopaisen ja Pulkkinen (2012,46) mukaan kuvailevassa tutkimuksessa tietoja ja tuloksia voidaan analysoida ja esittää taulukoiden, graafisten kuvioiden ja tilastollisten lukujen avulla. Heidän mielestään (s.53) diagrammi on monesti taulukkoa parempi vaihtoehto tulosten esittämiseen, koska siitä on helppo yhdellä silmäyksellä saada käsitys esitettävästä asiasta ja poikkeamien hahmottaminen siitä on helppoa. Nämä menetelmät ovatkin keskeisiä esitystapoja tässä opinnäytetyössä. Koska tutkimus on pohjana henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiselle, tuloksia analysoidaan laki yhteistoiminnassa yrityksissä (L 30.3.2007/33) edellyttämällä tavalla henkilöstöryhmittäin lajiteltuina.

Johtoryhmän haastattelun perusteella määritellään jokaiselle kartoitettavalle osaamisalueelle tavoitetaso. Mikäli tämä tavoitetaso ei täyty jossakin henkilöstöryhmässä, mietitään tälle osaamisalueelle tarvittavia kehittämistoimia jatkossa. Tulokset esitellään yleisellä tasolla itse opinnäytetyössä ja tarkemmin ne esitetään salaisena liitteenä olevassa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa. Näin varmistetaan vastanneiden tietosuoja.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Strategisesti tärkeät osaamisalueet

Johtoryhmän haastattelut suoritettiin helmikuussa strategisesti tärkeiden osaamisalueiden määrittämiseksi. Haastattelussa kysyttiin johtoryhmän jäseniltä, mikä on strategian kannalta tärkeää henkilöstön osaamista. Haastattelujen perusteella strategisesti tärkeiksi osaamisalueiksi nousi ammatillinen, pedagoginen, työyhteisö- ja kehittämisosaaminen.

Osaamisalueita vielä tarkennettiin ja yksilöitiin arvioinnin selkeyttämiseksi seuraavalla tavalla. Arvioitavia osaamisalueita olivat vuorovaikutustaidot henkilöstön ja opiskelijoiden välisessä kanssakäymisessä sekä henkilöstön kesken. Yhteistyö eli opiskelijan kohtaaminen, työilmapiirin luominen, työrauhan turvaaminen ja kiusaamisen ehkäiseminen. Ammatillinen ja pedagoginen osaaminen eli oman työn hallinta, oppimisympäristöjen hyödyntäminen ja työtä helpottavien välineiden käyttö. Opiskelijan arviointi eli ohjaavan arvioinnin antaminen sekä opiskelijan osallisuus arvioinnissa ja kehittävän palautteen antaminen. Moniammatillinen yhteistyö eli yhteistyö eri ammattiryhmien ja alueen muiden toimijoiden kanssa. Toimintakulttuurin hallitseminen eli osaamisen jakaminen, oppivan yhteisön kehittäminen, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen. Kehittämistyö eli oman työn ja uusien työskentelymenetelmien kehittäminen sekä muutosvalmius ja tulevaisuussuuntautuneisuus. Digitaidot eli sähköisten työskentely ympäristöjen käyttäminen, sosiaalisen median hyödyntäminen, tietoturva asiat ja Office-ohjelmien hallitseminen.

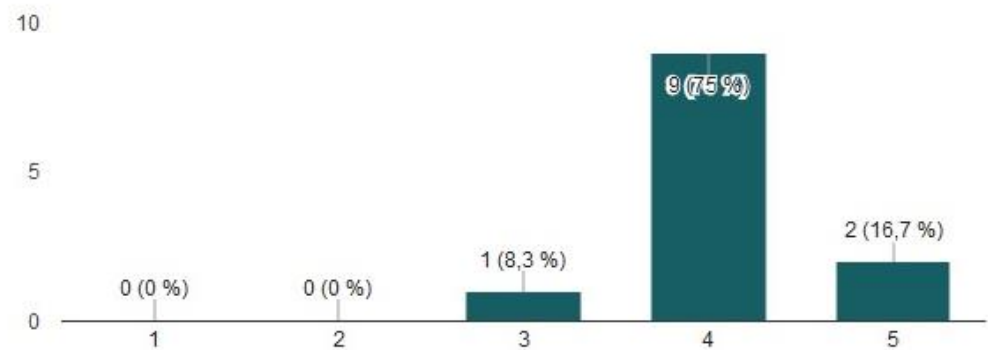
5.2 Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osaamiskartoitus

Ensimmäisenä käsitellään hallinto- ja tukipalveluhenkilöstölle tehdyn kyselyn tutkimustulokset. Kysely lähetettiin 13 henkilölle ja vastauksia saatiin yhteensä 12 henkilöltä. Vastausprosentti oli 92,3%.

Ensimmäisenä kysyttiin vuorovaikutustaidoista. Pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen edistämisessä, opiskelijoiden ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa ja aidon kohtaamisen, välittämisen ja suvaitsemisen osalta. Vastanneista yksi (8,3%) vastaaja arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää, 9 (75%) vastaajaa koki osaamisensa olevan näillä alueilla jokseenkin vahvaa ja 2 (16,7%) arvioi olevansa vahva osaaja. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 4,08.

1. Vuorovaikutustaidot

(12 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

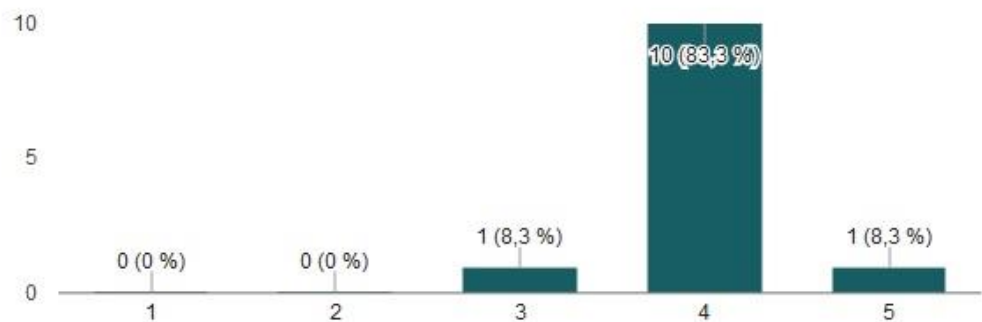
Kuvio 4. Vuorovaikutustaidot.

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin arvioimaan omaa yhteistyöosaamista. Arviotavina osa-alueina olivat kannustavan, turvallisen ja myönteisen ilmapiirin luominen, motivaation ja viihtyvyyden vahvistaminen, opiskelijoiden kohtaaminen, työrauhan turvaaminen sekä kiusaamisen ehkäiseminen, tunnistaminen ja siihen puuttuminen. Yhteistyöosaamisen vastanneista yksi (8,3%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää, 10 (83,3%) arvioi omaavansa jokseenkin vahvaa osaamista ja yksi (8,3%) arvioi osaamisensa olevan vahvaa. Keskiarvo osaamisalueella oli 4,00.

Kehittämiskohteeksi tässä kohdassa yhdessä sanallisessa vastauksessa nostettiin kiusaamisen ehkäisy, sen tunnistaminen ja siihen puuttuminen.

2. Yhteistyö

(12 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

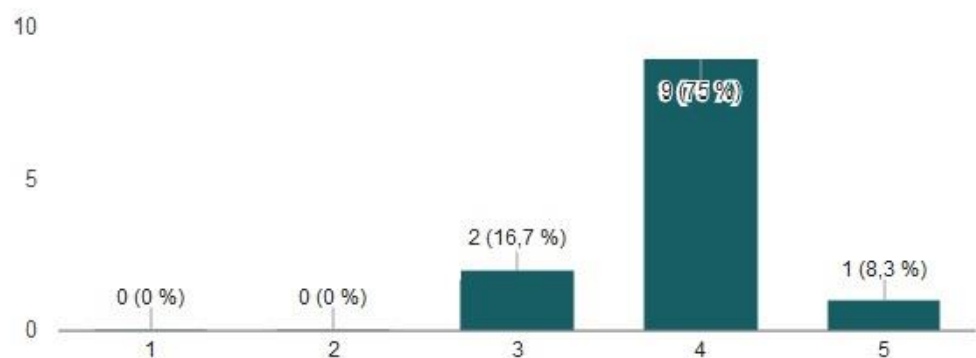
Kuvio 5. Yhteistyö.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan ammatillista osaamistaan. Arvioinnin kohteena olivat miten hallitsee työnsä ammatillisen osaamisen, työn menetelmät ja työtä helpottavat välineet. Vastaajista 2 (16,7%) koki osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää, 9 (75%) koki omaavansa jokseenkin vahvaa osaamista ja yksi (8,3%) koki olevansa vahva osaaja ammatillisesti. Keskiarvo osaamisalueella oli 3,92.

Kehittämistoimenpiteiksi tämän kohdan sanallisissa vastauksissa toivottiin kolmessa vastauksessa tietotekniikan koulutusta. Lisäksi koettiin, että resursseja uusien työvälineiden opetteluun ja hallintaan pitäisi olla enemmän.

3. Ammatillinen osaaminen

(12 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huipputaajaa, 5= Vahvaa osaamista, huipputaajaa / expertti

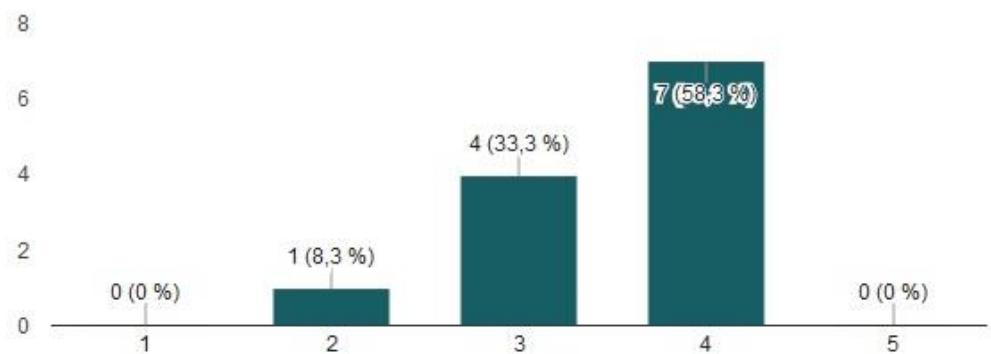
Kuvio 6. Ammatillinen osaaminen.

Seuraavana arvioinnin kohteena oli moniammatillinen ja monialainen yhteistyö. Sen arvioinnin osa-alueina olivat yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa, kriisitilanteessa toimiminen ja yhteistyö muiden alueen toimijoiden kanssa. Yksi (8,3%) vastaajista arvioi osaamisessaan olevan kehitettävää, 4 (33,3%) koki osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää ja vastaajista 7 (58,3%) arvioi omaavansa jokseenkin vahvaa osaamista. Keskiarvo osaamisalueella oli 3,50.

Kehittämiskohteena nostettiin esiin yhteistyön aktiivisempi kehittäminen alueen muiden toimijoiden kanssa ja kaivattiin siihen lisää resursseja.

4. Moniammatillinen ja monialainen yhteistyö

(12 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

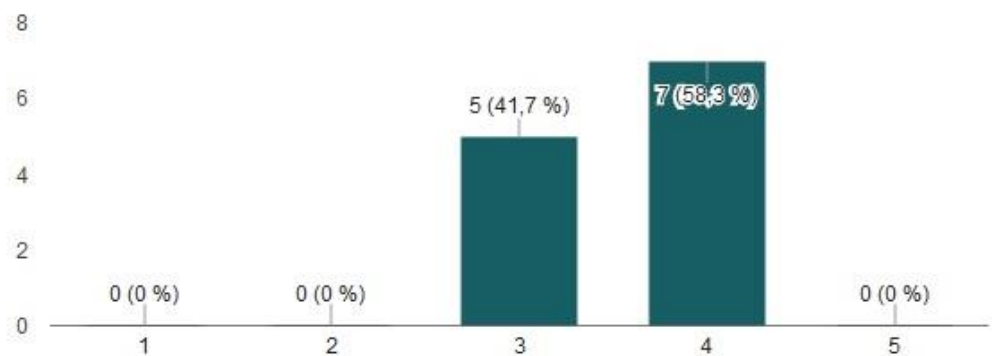
Kuvio 7. Moniammatillinen ja monialainen yhteistyö.

Seuraava osaamisen arvioinnin kohde oli toimintakulttuuri. Sen arvioinnin osa-alueina olivat osaamisen jakaminen, oppivan yhteisön kehittäminen, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen, vuorovaikutus ja viestintä sekä oppilaitoksen ulkopuolisen yhteisön kanssa toimiminen. Vastaajista 5 (41,7%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää tällä osa-alueella ja 7 (58,3%) koki osaamisensa olevan jokseenkin vahvaa. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 3,58.

Kehittämisen kohteeksi nostettiin oman viestinnän kehittäminen lyhyemmäksi ja ytimekkäämmäksi.

5. Toimintakulttuuri

(12 vastausta)



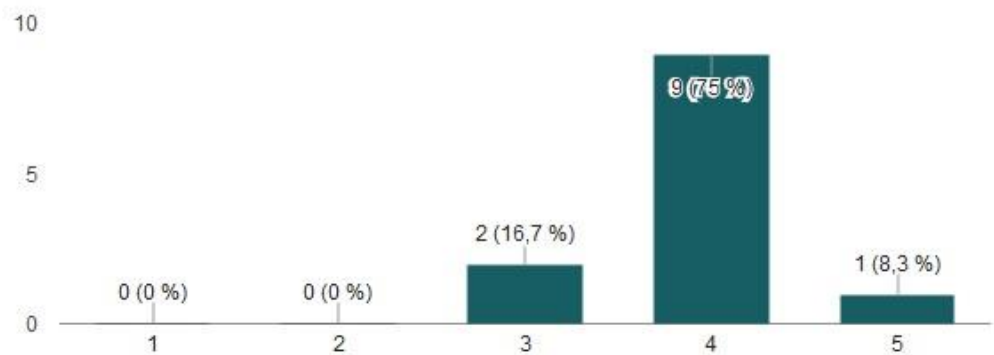
1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

Kuvio 8. Toimintakulttuuri.

Opiskelijoiden kohtaaminen oli seuraava oman osaamisen arvioinnin kohde. Pyydettiin arvioimaan omaa osaamista kannustavan, turvallisen ja myönteisen ilmapiirin luomisessa, osaaminen motivaation ja viihtyvyyden vahvistamisessa, opiskelijoiden kohtaamisessa, työrauhan turvaamisessa, kiusaamisen ehkäisemisessä, tunnistamisessa ja siihen puuttumisessa. Vastaajista 2 (16,7%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää, 9 (75%) vastaajaa koki omaavansa jokseenkin vahvaa osaamista ja yksi (8,3%) vastaajista arvioi osaamisensa olevan vahvaa. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 3,92.

6. Opiskelijan kohtaaminen

(12 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

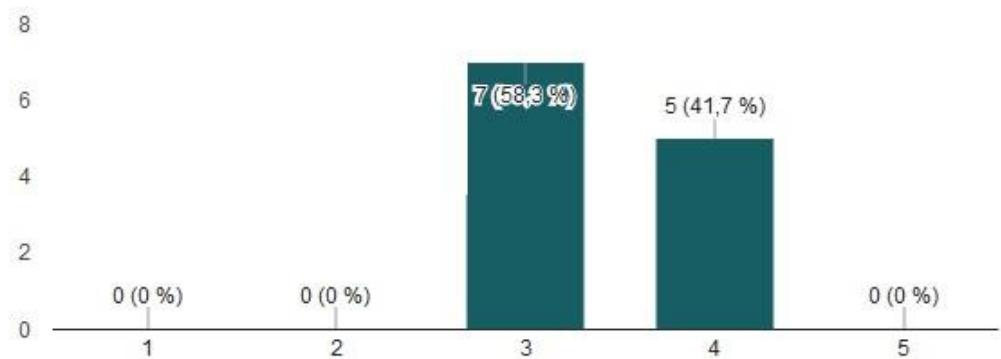
Kuvio 9. Opiskelijoiden kohtaaminen.

Seuraava arvioinnin kohde oli kehittäminen. Arvioinnin kohteena oli oman ammatillisen osaamisen kehittämistyö, työn suunnitelman ja strategian mukainen kehittämistyö, uusien työskentelytapojen kehittäminen sekä muutosvalmius ja tulevaisuus-suuntautuneisuus. Vastaajista 7 (58,3%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää ja 5 (41,7%) arvioi omaavansa jokseenkin vahvaa osaamista. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 3,42.

Kehittämistoimenpiteenä kaivattiin suunnitelmallista kouluttautumista uusiin työvälineisiin ja tapoihin sekä lisää aikaa tähän.

7. Kehittäminen

(12 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

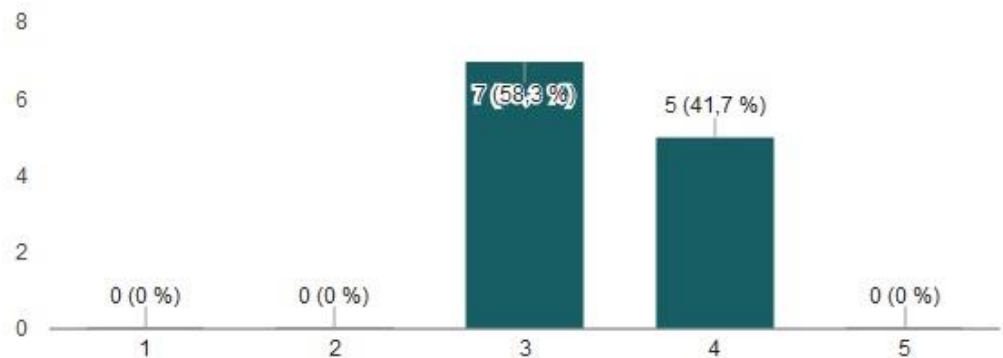
Kuvio 10. Kehittäminen.

Hallinnolliset tehtävät olivat seuraava osaamisen arvioinnin kohde. Arvioitavana oli lainsäädännön ja normien tuntemus, tietojärjestelmät, poissaolot ja muiden sijaistus sekä taloudellisten resurssien huomioiminen. Vastaajista 7 (58,3%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää ja 5 (41,7%) vastaajista koki jokseenkin vahvaa osaamista näissä asioissa. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 3,42.

Kehittämiskohteeksi nousi sanallisissa vastauksissa sijaisjärjestelyt ja sijaistettavan töihin perehdyttäminen.

8. Hallinnolliset tehtävät

(12 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huipputaajaa, 5= Vahvaa osaamista, huipputaajaa / expertti

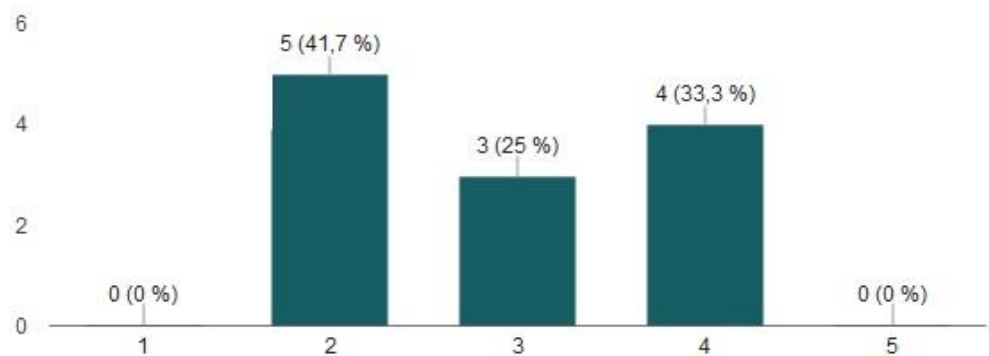
Kuvio 11. Hallinnolliset tehtävät.

Viimeisenä osaamisen arvioinnin kohteena olivat digitaidot. Osaamisen arvioinnin kohteena olivat sähköiset työskentely-ympäristöt, sosiaalisen median hyödyntäminen, tietoturva ja Office –ohjelmat. 5 (41,7%) henkilöä koki osaamisessaan olevan kehitettävää, 3 (25%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää ja 4 (33,3%) arvioi omaavansa jokseenkin vahvaa osaamista. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 2,92.

Kehittämistoimenpiteenä esitettiin koulutusta ohjelmistojen hyödyntämiseen ja sosiaalisen mediaan.

9. Digitaidot

(12 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

Kuvio 12. Digitaidot.

5.3 Opetushenkilöstön osaamiskartoitus

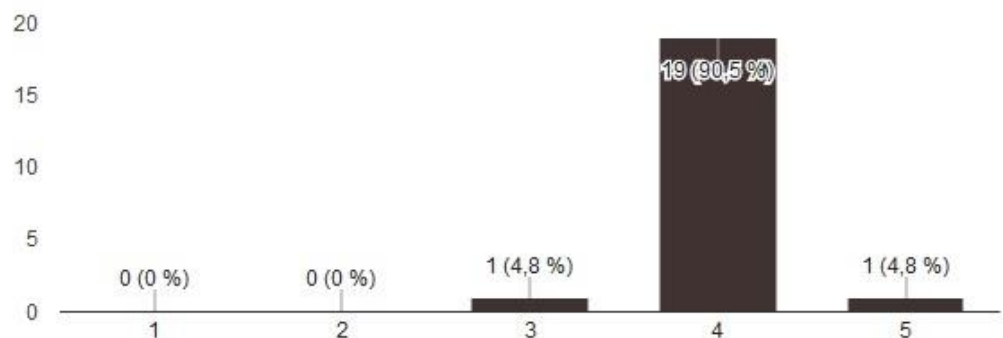
Seuraavaksi käsitellään opetushenkilöstölle tehdyn kyselyn tutkimustulokset. Kysely lähetettiin 27 henkilölle ja vastauksia saatiin yhteensä 21 henkilöltä. Vastausprosentti oli 77,8%

Kyselyn ensimmäisenä arvioinnin kohteena olivat vuorovaikutustaidot. Pyydettiin arvioimaan osaamistaan henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen edistämisessä, opiskelijoiden ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa ja aidon kohtaamisen, välittämisen ja suvaitsemisen osalta. Vastanneista 1 (4,8%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää. 19 (90,5%) vastaajaa arvioi osaamisensa olevan jokseenkin vahvaa ja 1 (4,8%) vastaajaa koki olevansa vahva osaaja. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 4,00.

Kehittämiskohteeksi nostettiin tutustuminen uusiin työtovereihin ja muutenkin haluttiin lisätä henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta. Yhtenä keinona tähän ehdotettiin työhuoneiden kierrätystä.

1. Vuorovaikutustaidot

(21 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

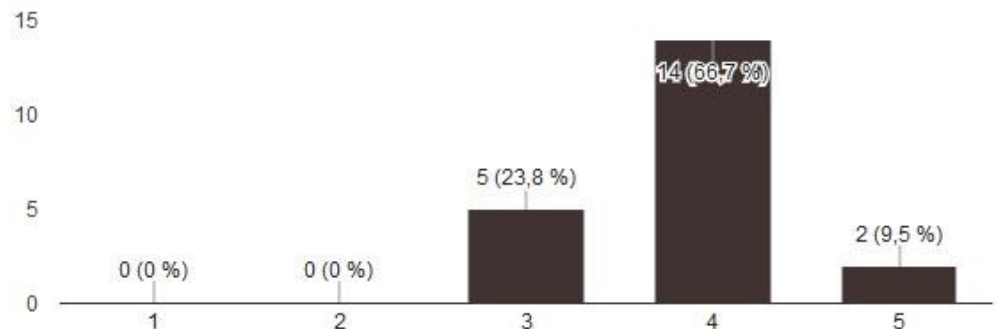
Kuvio 13. Vuorovaikutustaidot.

Omaa yhteisöosaamista pyydettiin arvioimaan seuraavassa kysymyksessä. Arvioitavina osa-alueina olivat kannustavan, turvallisen ja myönteisen ilmapiirin luominen, motivaation ja viihtyvyyden vahvistaminen, opiskelijoiden kohtaaminen, työrauhan turvaaminen sekä kiusaamisen ehkäiseminen, tunnistaminen ja siihen puuttuminen. Vastanneista 5 (23,5%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää, 14 (66,7%) arvioi omaavansa jokseenkin vahvaa osaamista ja 2 (9,5%) arvioi osaamisensa olevan vahvaa. Keskiarvo osaamisalueella oli 3,86.

Kehittämiskohteiksi nousi yhteisöosaamisen kohdalla työilmapiiri ja yhteisen tyhytoiminnan lisääminen sekä työrauhan lisääminen. Parantamistoimenpiteenä nähtiin ajan saaminen muutokseen sopeutumiseen. Koulutusta kaivattiin kiusaamisen ehkäisemiseen ja keinoihin siihen puuttumisen.

2. Yhteisötyö

(21 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

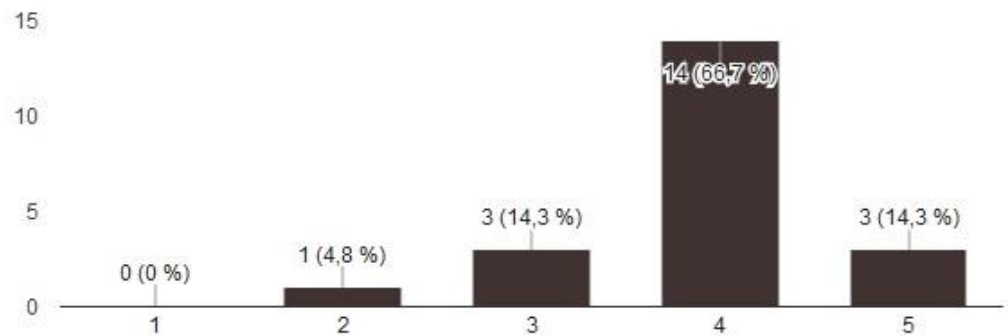
Kuvio 14. Yhteisötyö.

Seuraavaksi pyydettiin arvioimaan omaa ammatillista ja pedagogista osaamista. Alueina oppiaineen sisältöjen hallinta, opetusmenetelmien hallinta, opetussuunnitelmaosaaminen, erilaisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen ja oppimisen henkilökohtaistaminen. Vastanneista 1 (4,8%) koki osaamisessaan olevan kehitettävää, 3 (14,3%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää, 14 (66,7%) arvioi osaamisensa olevan jokseenkin vahvaa ja 3 (14,3%) arvioi osaamisen olevan vahvaa. Keskiarvo osaamisalueella oli 3,90.

Kehittämiskohteina esiin nousi opetusmenetelmien monipuolistaminen ja uusien oppimisympäristöjen hyödyntäminen. Koulutusta kaivattiin edellä mainittuihin asioihin ja lisäksi vielä henkilökohtaistamiseen etenkin maahanmuuttajien osalta.

3. Ammatillinen/ Pedagoginen osaaminen

(21 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

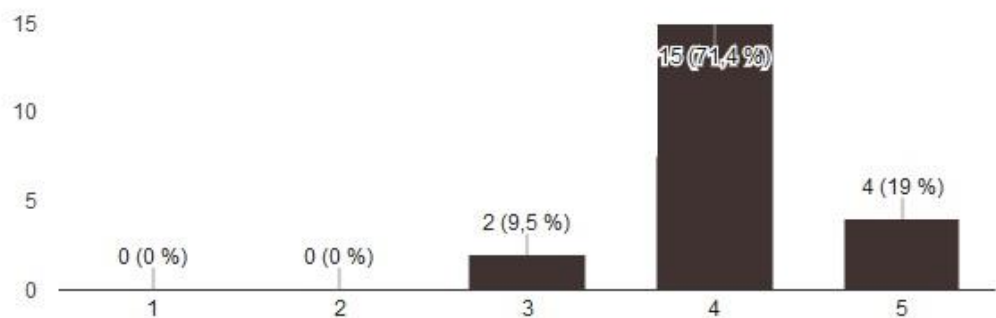
Kuvio 15. Ammatillinen / pedagoginen osaaminen.

Seuraavaksi pyydettiin arvioimaan omaa osaamista opiskelijan kohtaamisessa ja ryhmän hallinnassa. Arvioinnin osa-alueina olivat kannustavan, turvallisen ja myönteisen ilmapiirin luominen, motivaation ja viihtyvyyden vahvistaminen, opiskelijoiden kohtaaminen, työrauhan turvaaminen, kiusaamisen ehkäiseminen, tunnistaminen ja siihen puuttuminen. Vastaajista 2 (9,5%) koki osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää, 15 (71,4%) arvioi osaamisensa olevan jokseenkin vahvaa ja 4 (19%) vastanneista koki vahvaa osaamista. Keskiarvo osaamisalueella oli 4,10.

Kehittämisen kohteeksi koettiin opiskelijoiden motivoinnin parantaminen ja miten turvata työrauha osassa ryhmiä. Lisäksi kiusaamisen ehkäisyyn ja siihen puuttumiseen kaivattiin koulutusta.

4. Opiskelijan kohtaaminen ja ryhmän hallinta

(21 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

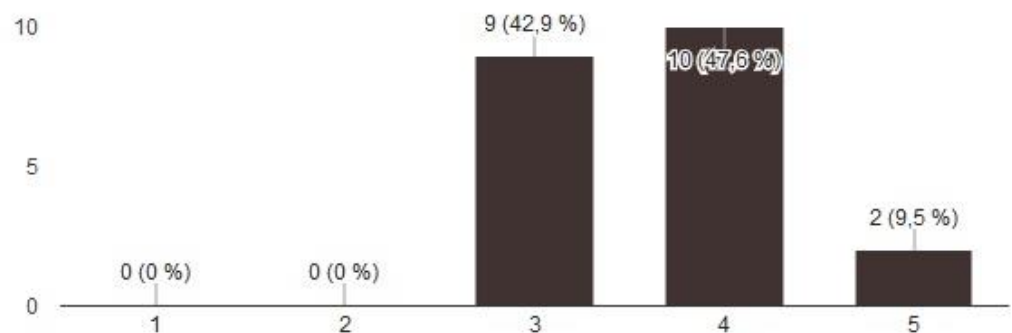
Kuvio 16. Opiskelijan kohtaaminen ja ryhmän hallinta.

Opiskelijan arviointi oli seuraavana oman osaamisen arvioinnin kohteena. Tärkeinä asioina olivat ohjaavan arvioinnin toteuttaminen, opiskelijan osallisuus arvioinnissa, oppimisprosessin tukeminen arvioinnin avulla, monipuolisten arviointimenetelmien käyttö, kehittävä, jatkuva ja vuorovaikutteinen palautteen anto, arviointiin liittyvät ohjeet ja normit sekä arvioinnin luotettavuus, oikeudenmukaisuus, eettisyys ja tasa-arvo. Jonkin verran kehitettävää omassa osaamisessa oli 9 (42,9%) vastaajan mielestä, 10 (47,6%) vastaajaa arvioi omaavansa jokseenkin vahvaa osaamista ja 2 (9,5%) vastaajista koki olevansa vahva osaaja näissä asioissa. Keskiarvo osaamisalueella oli 3,67.

Koulutusta ja lisää perehtymistä kaivataan arviointiin sekä normeihin ja ohjeisiin. Syynä osittain vuoden 2018 alusta voimaan tuleva ammatillisen koulutuksen reformi ja sen myötä muuttuvat arviointikäytänteet.

5. Oppilaan ja opiskelijan arviointi

(21 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

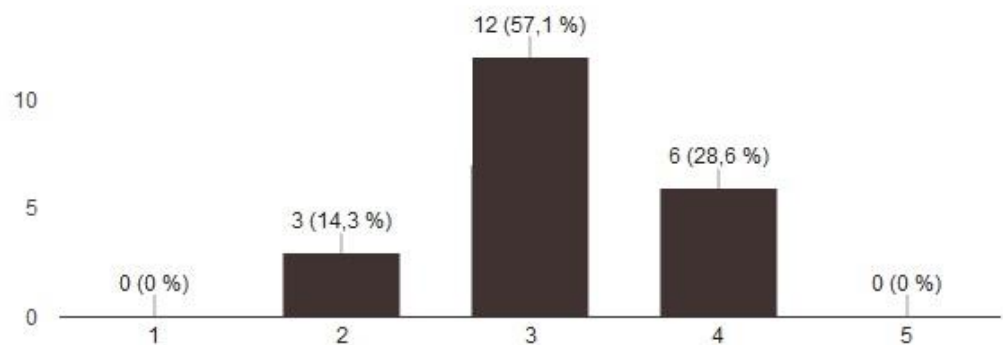
Kuvio 17. Oppilaan ja opiskelijan arviointi.

Seuraavaksi osaamisen arvioinnin kohteena oli moniammatillinen ja monialainen yhteistyö. Sen arvioitavia osa-alueita olivat erityinen tuki, opiskelijahuolto, kriisitilanteissa toimiminen ja yhteistyö muiden alueen toimijoiden kanssa. 3 (14,3%) koki osaamisessaan olevan kehitettävää, 12 (57,1%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää ja 6 (28,6%) vastaajista arvioi osaamisensa jokseenkin vahvaksi. Keskiarvo osaamisalueella oli 3,14.

Kehittämiskohteena nostettiin esiin kriisitilanteissa toimiminen ja opiskelijahuoltoasiin perehtyminen, myös moniammatilliseen yhteistyöhön haluttaisiin tutustua paremmin.

6. Moniammatillinen ja monialainen yhteistyö

(21 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huipputaajaa, 5= Vahvaa osaamista, huipputaajaa / expertti

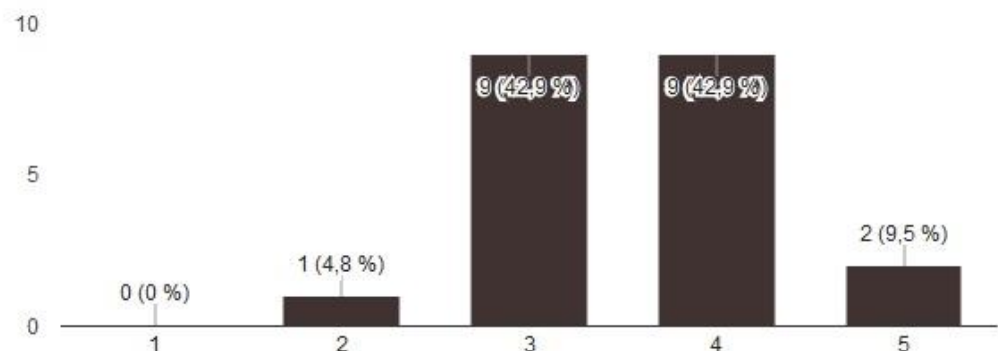
Kuvio 18. Moniammatillinen ja monialainen yhteistyö.

Seuraava osaamisen arvioinnin kohde oli toimintakulttuuri. Sen arvioinnin osa-alueina olivat yhteisopettajuus (opetuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi), osaamisen jakaminen, oppivan yhteisön kehittäminen, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen sekä oppilaitoksen ulkopuolisen yhteisön kanssa toimiminen. Vastaajista 1 (4,8%) arvioi osaamisessaan olevan kehitettävää, 9 (42,9%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää tällä osa-alueella, 9 (42,9%) arvioi osaamisensa olevan jokseenkin vahvaa ja 2 (9,5%) koki osaamisensa olevan vahvaa. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 3,57.

Kehittämiskohteiksi koettiin yhteisopettajuus, johon kaivattiin myös koulutusta. Muita kehittämiskohteita olivat verkostoituminen, osaamisen jakaminen, oppiva yhteisö, johtajuus ja yleinen kehittämistyö.

7. Toimintakulttuuri

(21 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

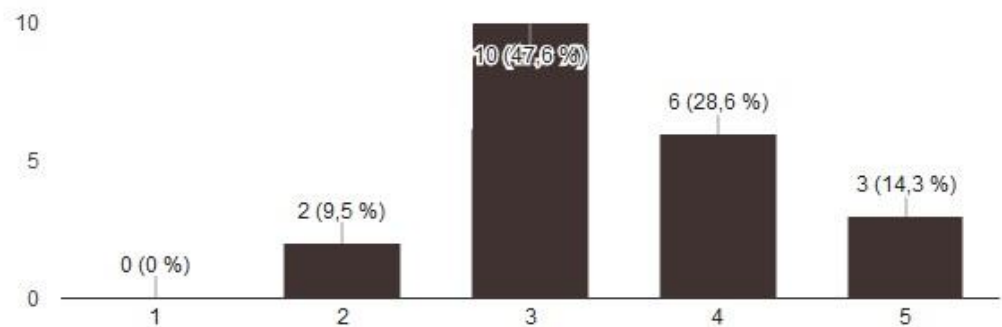
Kuvio 19. Toimintakulttuuri.

Seuraavana osaamisen arvioinnin kohteena oli kehittäminen. Osa-alueina olivat opetussuunnitelmien kehittämistyö, työn suunnitelman ja strategian mukainen kehittämistyö, uusien pedagogisten mallien kehittäminen sekä muutosvalmius ja tulevaisuussuuntautuneisuus. Vastanneista 2 (9,5%) arvioi osaamisessaan olevan kehitettävää, 10 (47,6%) koki siinä olevan jonkin verran kehitettävää, 6 (28,6%) arvioi omaavansa jokseenkin vahvaa osaamista ja 3 (14,3%) arvioi olevansa vahva osaaja. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 3,48.

Kehittämiskohteena esiin nostettiin panostaminen ennakointiin, parempaan suunnitelmallisuuteen työn suhteen sekä muutosvalmiuteen. Lisäksi kaivattiin yleisestikin enemmän aikaa strategian mukaiseen kehittämistyöhön.

8. Kehittäminen

(21 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

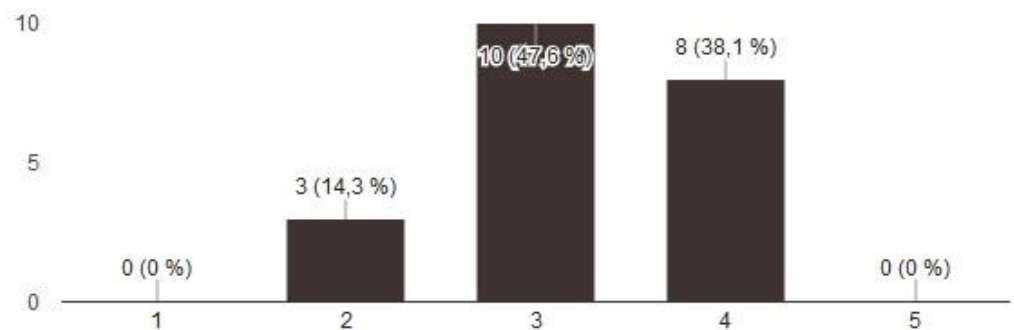
Kuvio 20. Kehittäminen.

Hallinnolliset tehtävät olivat seuraava osaamisen arvioinnin kohde. Arvioitavana oli lainsäädännön ja normien tuntemus, tietojärjestelmät, poissaolot ja muiden sijaistus sekä taloudellisten resurssien huomioiminen. Vastaajista 3 (14,3%) koki osaamisessaan olevan kehitettävää, 10 (47,6%) vastaajaa arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää ja 8 (38,1%) vastaajista koki jokseenkin vahvaa osaamista näissä asioissa. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 3,24.

Tarpeelliseksi koulutukseksi nousi opetushallinnon tutkinto ja yleisesti toimintaa säätelevään lainsäädäntöön keskittyvä koulutus.

9. Hallinnolliset tehtävät

(21 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huipputaajaa, 5= Vahvaa osaamista, huipputaajaa / expertti

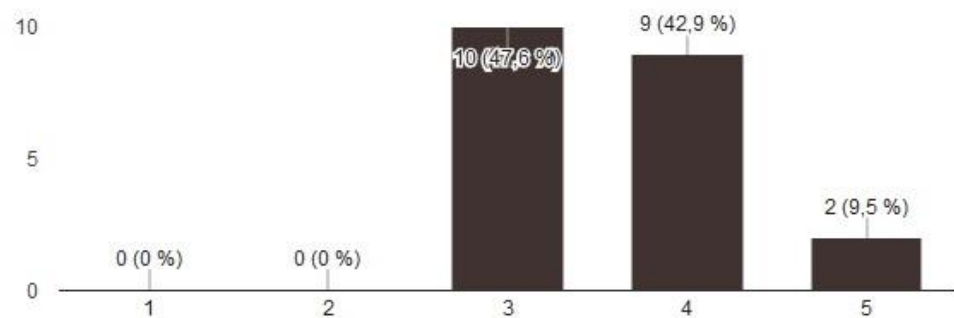
Kuvio 21. Hallinnolliset tehtävät.

Digitaidot olivat viimeisenä osaamisen arvioinnin kohteena. Tarkempina osaamisen arvioinnin kohteina olivat sähköiset oppimisympäristöt, verkkopedagogiikka, sosiaalisen median hyödyntäminen, tietoturva ja Office –ohjelmat. Vastaajista 10 (47,6%) arvioi osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää, 9 (42,9%) vastaajaa arvioi omaavansa jokseenkin vahvaa osaamista ja 2 (9,5%) arvioi omaavansa vahvaa osaamista. Keskiarvo tällä osaamisalueella oli 3,62.

Kohdennettu koulutus koettiin tarpeelliseksi etenkin uuden Office365-ohjelmiston ja digitaitojen osalta.

10. Digitaidot

(21 vastausta)



1= Ei osaamista, vasta-alkaja, 2= Kehitettävää, edistynyt, 3= Jonkin verran kehitettävää, 4= Jokseenkin vahvaa osaamista, huippuosaaja, 5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

Kuvio 22. Digitaidot.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajan strategisesti tärkeän osaamisen määrittäminen ja henkilöstön osaamisen kartoittaminen näillä osa-alueilla. Lisäksi tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle kyselyn tulosten pohjalta henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma, jotta yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain (L 30.3.2007/334) asettama velvoite saadaan täytettyä. Henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma auttaa johtoa toteuttamaan osaamisen kehittämistä suunnitellusti sekä tukemaan henkilöstöä pitkäjänteiseen koulutukseen ja osaamisensa kehittämiseen.

6.1 Strategisen osaamisen määrittäminen

Strategisesti tärkeä osaaminen selvitettiin tutustumalla toimeksiantajan strategiaan ja haastatteleamalla johtoryhmää. Näiden perusteella tärkeimmiksi osaamisen alueiksi nostettiin mm. vuorovaikutustaidot, ammatillinen osaaminen ja toimintakulttuuri, pedagoginen osaaminen, kehittämisosaaminen ja digitaidot. Viitalan (2005, 63) määritelmän mukaan strateginen osaaminen on sellaista osaamista, joka on yrityksen toiminnalle elintärkeää. Toimeksiantajan päätoimialana on opetus, joten on ymmärrettävää, että strategian kannalta tärkeitä osaamisalueita ovat juuri kyseiset osa-alueet.

Toimeksiantajan kaltaisessa asiantuntijoiden muodostamassa organisaatiossa korostuu yksilöiden osaaminen, koska työ on hyvin itsenäistä. Sen suunnittelu ja toteutus on yhden ihmisen vastuulla ja myös varsinainen työ tehdään pääsääntöisesti yksin. Ojala (2008,50) määrittelee yksilön osaamisen kokonaisuudeksi, jonka muodostavat yksilön tiedot, taidot, kokemus, asenteet, henkilökohtaiset ominaisuudet ja verkostot. Kupias ym. (2014, 50) kuvaavat yksilön osaamisen kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot hyötyä tuottavalla tavalla. Juuri tästä työntekijän tietojen, ammatillisen osaamisen ja käytännön työn yhdistämisen taidosta toimeksiantaja saa strategisesti tärkeää hyötyä. Opetustyössä on erittäin tärkeää osata käyttää yksilön luovaa kykyä sekä jalostaa osaamistaan ja luovuuttaan eri tilanteissa, kuten Ståhle & Wilenius (2006,185) toteavat.

6.2 Osaamisen kartoittaminen

Toisena tavoitteena oli tehdä toimeksiantajan henkilöstölle osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus toteutettiin itsearviointina. Vastaaajia pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan johdon määrittelemillä strategisesti tärkeillä osaamisalueilla. Osaamisen tasoina olivat Otalan (2008, 124-125) osaamistason määritelmän mukainen asteikko, joka on viisiportainen. Sanallinen ja numeerinen asteikko rinnakkain helpottaa vastaajan osaamisensa tason arviointia. Tämä asteikko koettiin hyvin soveltuvaksi asiantuntijoista koostuvan organisaation osaamisen mittariksi myös toimeksiantajan johtoryhmän mielestä. Omaa osaamista pyydettiin arvioimaan tutkimuksen kysymyksissä sekä yksilön itsensä näkökulmasta, että suhteessa organisaatioon. Osaamiskartoituksen tulokset antavat kattavan kuvan henkilöstön osaamisesta, koska vastausprosentit kyselyyn olivat hyvät. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön vastausprosentti oli 92,3 ja opetushenkilöstön 77,8 prosenttia. Tulosten perusteella oli mahdollista tehdä toimeksiantajalle kattava henkilöstö ja koulutus suunnitelma henkilöstön pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä varten.

Kartoituksen tuloksista oli hienoa nähdä, että henkilöstö koki vuorovaikutustaitojensa olevan hyvällä tasolla eikä niiden kehittämiseen koettu tarvetta. Myös Ojala (2008, 50–51) näkee, että osaaminen on asiantuntijuutta eli kykyä luoda uutta tietoa ja osaamista myös muiden kanssa yhdessä. Tästä syystä hänen mukaansa sosiaaliset taidot ovatkin hyvin keskeinen tekijä osaamista. Sen sijaan kaivattiin lisää taitoja kiusaamisen tunnistamiseen, sen ehkäisyyn ja siihen puuttumiseen. Viitalan (2005, 120) määritelmän mukaan nämä ovat sosiaalisia kvalifikaatioita, eli kykyjä tunnistaa toisen tunnetiloja ja taitoja ratkaista ristiriitoja sekä kykyä ymmärtää muita.

Asiantuntijaorganisaatiolle tunnusmerkkinä oleva ammatillinen osaaminen näkyi tuloksissa myös vahvana. Toki joitain ammattitaitoa ylläpitäviä koulutuksia koettiin tarpeellisiksi koko ajan muuttuvan lainsäädännön ja työmenetelmien kehittymisen vuoksi. Viitalan (2005, 114) näkemys siitä, että ammattitaito koostuu tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista, jotka mahdollistavat työstä suoriutumisen itsenäisesti, vastuun ottamisen työsuorituksista ja niiden tuloksista, kuvaa asiantuntijoiden kokeman vahvan ammatillisen osaamisen osa-alueita.

Asiantuntija tekee työtä hyvin itsenäisesti. Monesti hän kaipaisi tukea työn kuormituksen jakamiseen ja vaikeiden asioiden läpikäymiseen. Työnohjauksessa Otalan (2009, 236) ja Viitalan (2005, 369) mukaan työnohjaaja antaa oman ammattitaitonsa henkilön oppimista tukemaan ja palvelemaan. Siinä voidaan myöskin tukea heidän mukaansa oman työn arviointia, työhön liittyvien ongelmien erittelyä ja ratkaisujen löytymistä. Työnohjaus antaisikin monesti vaikeassa tilanteessa uusia näkökantoja asioihin ja auttaisi löytämään ratkaisuja käytännön vaikeisiin tilanteisiin sekä suunnittelemaan työtä paremmin.

Molemmissa tutkimusryhmissä moniammatillinen ja monialainen yhteistyö koettiin haastavaksi ja siihen kaivattiin lisää koulutusta ja kokemusta. Yhtenä osaamisen kehittämisen menetelmänä tähän sopisi hyvin benchmarking, joka on Viitalan (2005, 372) mukaan parhaista käytännöistä oppimista. Dalkirin (2011, 349) mukaan yksi tapa toteuttaa benchmarkingia on parhaiden käytäntöjen oppiminen samankaltaisesta ympäristöstä. Moniammatillisessa yhteistyössä hyviä käytäntöjä voidaan oppia yhteistyössä eri ammattiryhmiltä ja näin luoda samalla myös pidempiaikaista yhteistyötä.

Tutkimuksessa tuli esille, että organisaation toimintakulttuureiden kehittämiseen kannattaisi panostaa. Etenkin työn suunnitelmallisuuteen ja osaamisen jakamiseen toisten kanssa koettiin tarvetta. Perustana perehdytyksessä Otalan (mp.) mukaan on käytännönläheisyys ja ratkaisukeskeisyys. Toisena osaamisen kehittämisen menetelmänä toimintakulttuureiden kehittämisessä voisi käyttää mentorointia. Viitalan (2005, 366) mukaan mentorointi on vuorovaikutusprosessi arvostetun, osaavan henkilön ja nuoremman kollegan välillä. Siinä hänen mukaansa osaava henkilö antaa ohjausta ja tukea nuoremmalle.

Osaamisen kehittämisen tarpeita koettiin molemmissa tutkimusryhmissä toisten sijaisina toimimisessa ja digitaidoissa. Mallintaminen tarkoittaa Otalan (2009, 250) mukaan hyvän toimintatavan havainnointia ja kartoittamista, sen rakentamista ja dokumentointia. Viitalan (2005,376) mukaan tämän menetelmän avulla osaaminen saadaan tehtyä näkyväksi ja siirrettäväksi. Menetelmä on hänen mukaansa toimiva tapa siirtää osaamista muille. Tätä menetelmää kannattaisikin käyttää sijaisjärjestelyjen yhteydessä ja helpottaa näin sijaisena toimivan henkilön uusien asioiden oppimista.

6.3 Osaamisen johtamisen tehtävä

Henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan tukea oikeanlaisella johtamisella. Viitalan (2005, 313–324) näkemyksen mukaisesti osaamisen johtamisen neljä tärkeintä tehtävää ovat osaamisen suunnan selkiyttäminen, oppimista edistävän ilmapiiirin kehittäminen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Esimiesten tehtävänä olisikin tuoda strategia käytännön tasolle ja osata selkiyttää sen asettamat tavoitteet ja tuoda ne ohjaamaan käytännön toimintaa. Strategian asettamat tavoitteet on syytä pitää mielessä myös pohdittaessa henkilöstölle suunnattua koulutusta. Koulutuksen tulisi vahvistaa strategian mukaista osaamista ja valmistaa mahdollisiin tulevaisuuden haasteisiin. Kuten Ojala (2009, 82) toteaa, että osaamisen johtamisen lähtökohtana tulisi olla yhtenäinen käsitys osaamisesta ja sen kehittämistarpeista koko organisaatiossa.

Esimiesten yhtenä tehtävänä on rohkaista henkilöstöä kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. Rohkaisua tarvitsevat varsinkin henkilöt, jotka eivät itse aktiivisesti koe tarvetta koulutukseen osallistumiseen tai eivät vain rohkene hakeutua tarjolla oleviin koulutuksiin. Monesti varsinkin juuri tällaiset henkilöt saavat uutta motivaatiota työhönsä uusien asioiden ja työskentelytapojen oppimisesta. Oikein suunnatulla koulutuksella myös edesautetaan työssäjaksamista ja vähennetään työn kuormittavuutta.

Kallion (2012, 58) tekemän tutkimuksen mukaan osaamiskartoitus koetaan hyväksi tavaksi osaamisvaatimusten hahmottamisessa ja omien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden löytymisessä. Lisäksi tutkimuksen mukaan osaamiskartoituksen toteuttamisen jälkeen on tärkeää käydä esimiehen kanssa kehityskeskustelussa läpi osaamisen arviointitulos.

6.4 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen

Toimeksiantajalle laadittiin erillisenä salaisena asiakirjana henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Suunnitelma laadittiin lain yhteistoiminnasta yrityksissä (L

30.3.2007/334) 4 luku 16 § mukaisesti työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi vuosittain. Suunnitelmaan koottiin seuraavat lain yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) edellyttämät asiat:

- yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä ja arvio niiden kehittymisestä
- periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä
- yleiset periaatteet siitä, miten työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä pyritään ylläpitämään ja miten työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta ylläpidetään
- arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja siinä tapahtuvista vaatimusten muutoksista ja niiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä
- suunnitelman toteuttaminen ja seurantamenettely

Suunnitelmassa kuvattiin henkilöstön määrä ja rakenne lukuina ja kaavioina. Lisäksi kerrottiin erilaisten työsuhdemuotojen käytön periaatteet ja arvioitiin työsuhdemuotojen tulevaa kehitystä. Erilaiset toimenpiteet työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi koottiin suunnitelmaan ja kuvattiin erityisryhmien huomioisen mahdollistavat toimet. Näiden osa-alueiden kehittämiseksi suunnitellut toimenpiteet ja tavoitteet on myös kirjattu.

Koulutussuunnitelman laatimisen pohjaksi otettiin henkilöstölle tehty osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksessa henkilöstön kehittämiskohteiksi nostamien tarpeiden pohjalta on laadittu seuraavaksi vuodeksi koulutussuunnitelma henkilöstöryhmittäin ja lisäksi on mietitty koko henkilöstölle suunnatut yhteiset koulutukset. Yksilölliset koulutustarpeet huomioidaan vuosittain käytävän kehityskeskustelun pohjalta.

Suunnitelmaan on kirjattu myös lain yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) edellyttämät neuvotteluelvoitteet sekä suunniteltujen koulutusten seurantamenettely.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Metsämuurosen (2006, 57) mukaan validiteetilla tarkoitetaan, onko tutkimus luotettava siitä näkökulmasta ja tutkiiko se sitä mitä oli tarkoitus tutkia. Hänen mukaansa validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä muille ryhmille ja mitä nämä ryhmät voisivat olla. Sisäinen validiteetti on tutkimuksen omaa luotettavuutta, eli onko käytetyt käsitteet oikeita, tukeeko teoria tutkimusta ja ovatko käytetyt mittarit oikeita.

Tutkimuksen ulkoisen validiteetin näkökulmasta sama tutkimus voitaisiin toteuttaa toisessa kansanopistossa. Kansanopistoissa toimintamuodot ovat pitkälti samankaltaisia. Kansanopisto sisäoppilaitoksena muodostaa omanlaisen ympäristön eikä tutkimus aivan kaikilta osin ole yleistettävissä mihin tahansa oppilaitokseen. Sisäistä validiteettia on pyritty parantamaan tutkimuksen osalta johtamalla tutkimuksen kysymyksiä teorian ja toimeksiantajan strategian pohjalta. Myös tutkimuksen mittaristo ja arviointiasteikko pohjautuvat teoriaan. Tutkimuksen kokonaisotanta henkilöstön osalta vahvistaa tutkimuksen validiteettia.

6.6 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Johtopäätöksenä voi todeta, että toimeksiantajan henkilöstön osaamisen taso strategisesti tärkeillä osaamisalueilla on korkea. Arvioiden mukaan alhaisimmat osaamisen tasot olivat digitaadoissa sekä moniammatillisessa ja monialaisessa yhteistyössä. Näille osa-alueille kannattaa keskittää koko henkilöstölle suunnattua koulutusta ja lisäksi toteuttaa joitakin yksittäisiä eri henkilöstöryhmille suunnattuja ammatillista osaamista tukevia koulutuksia.

Tehty tutkimus ja sen pohjalta laadittu henkilöstö- ja koulutussuunnitelma antaa toimeksiantajalle hyvän työvälineen toteuttaa henkilöstön osaamisen kehittämistä karotitun osaamisen pohjalta suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti strategisten tarpeiden mukaan. Suunnitelma luo myös henkilöstön kaipaamaa ennakoitavuutta ja pitkäjänteisyyttä osaamisen kehittämiseen. Suunnitelmassa on huomioitu henkilöstöltä nousseet osaamisen kehittämisen tarpeet ja näin myös heidän todellisiin koulutustarpeisiinsa saadaan vastaus suunnitelmaa toteutettaessa.

Jatkotoimenpiteenä toimeksiantajalle tullaan tulostamaan kaikkien vastanneiden henkilöiden henkilökohtaiset osaamiskartoitukset. Näiden osaamiskartoitusten perusteella lähiesimiehet kartoittavat kehityskeskustelussa työntekijän henkilökohtaiset osaamistarpeet ja laativat jokaiselle oman henkilökohtaisen koulutussuunnitelman.

Jatkossa osaamiskartoitus tehdään henkilöstölle vuosittain ja sen mukaisesti tehdään päivitys myös henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Vuosittain toteutettu osaamiskartoitus antaa toimeksiantajalle konkreettisen mahdollisuuden seurata henkilöstön osaamisen kehittymistä valituilla strategisesti tärkeillä osaamisalueilla vertaamalla tuloksia aiemmin toteutetun kartoituksen tuloksiin. Näin myös nähdään millaista hyötyä henkilöstö kokee saaneensa toteutuneesta koulutuksesta.

Suunnitelman ja toteutuneiden koulutuksien seurannan ja kirjaamisen perusteella toimeksiantajan on jatkossa mahdollista hakea koulutuskorvausta.

LÄHTEET

- Boxall, P. & Purcell, J. 2011. Strategy and human resource management. 3. p. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Dalkir, K. 2011. Knowledge management in theory and practice. 2. p. Cambridge: MIT Press cop.
- Etelä-Pohjanmaan Opisto. 2016. IMS-laadunhallintajärjestelmä. Julkaisematon.
- Foot, M. & Hook, C. 2011. Introducing Human Resource Management. 6. p. Harlow: Pearson Education Limited.
- Holbeche, L. Alignin Human Resources and Business Strategy. 2. p. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2012. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Kallio, U. 2012. Osaamiskartoitus yhteisön kehittämisen välineenä. Henkilöstön kokemuksia osaamiskartoitustyöstä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 26.5.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39102/Kallio_Ulla.pdf?sequence=1
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koskimies, E. 2008. Osaaminen organisaation kehittämisen välineenä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Pro gradu –työ. [Viitattu 26.5.2017]. Saatavana: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79780/gradu03220.pdf?sequence=1>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- L 24.6.1968/360. Laki elinkeinotulon verottamisesta.
- L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.
- L 28.12.2012/916. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta.

- L 20.12.2013/1136. Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä.
- L 20.12.2013/1140. Laki koulutuksen korvaamisesta.
- Martin, J. 2010. Key Concepts in Human Resource Management. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. korj. p. Helsinki: International Methelp Ky.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 2. p. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Skurnik-Järvinen, H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 3.uud.p. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma: tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2011. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. 2. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa älykkääksi johtajaksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs Organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

LIITTEET

Liite 1. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön kyselylomake

Liite 2. Opetushenkilöstön kyselylomake

LIITE 1 Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön kyselylomake**ETELÄ-POHJANMAAN OPISTON HALLINTO- JA TUKIPALVELUHENKILÖSTÖN OSAAMISKARTOITUS**

Nimi:

Edustamani henkilöstöryhmä:

 toimistohenkilöstö ravintola kiinteistö siivous

Arvio omaa osaamistasi eri osa-alueilla asteikolla 1-5.

1= Ei osaamista, vasta-alkaja

2= Kehitettävää, edistynyt

3= Jonkin verran kehitettävää, osaaja

4= Jokseenkin vahvaa osaamista, taitaja

5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja / expertti

1. Vuorovaikutustaidot

- koko henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen edistäminen
- opiskelijoiden ja henkilöstön välinen vuorovaikutus
- aito kohtaaminen, välittäminen ja suvaitseminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

2. Yhteisötyö

- kannustavan, turvallisen ja myönteisen työilmapiirin luominen
- motivaation ja viihtyvyyden vahvistaminen
- opiskelijoiden kohtaaminen
- työrauhan turvaaminen
- kiusaamisen ehkäiseminen, tunnistaminen ja siihen puuttuminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

3. Ammatillinen osaaminen

- työn ammatillisen osaamisen hallinta
- työmenetelmien hallinta
- työtä helpottavien välineiden käyttö

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

4. Moniammatillinen ja monialainen yhteistyö

- yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa
- kriisitilanteessa toimiminen
- yhteistyö muiden alueen toimijoiden kanssa

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

5. Toimintakulttuuri

- osaamisen jakaminen
- oppivan yhteisön kehittäminen
- yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen
- vuorovaikutus ja viestintä
- oppilaitoksen ulkopuolisen yhteisön kanssa toimiminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

6. Opiskelijan kohtaaminen

- kannustavan, turvallisen ja myönteisen ilmapiirin luominen
- motivaation ja viihtyvyyden vahvistaminen
- oppilaiden ja opiskelijoiden kohtaaminen
- työrauhan turvaaminen
- kiusaamisen ehkäiseminen, tunnistaminen ja siihen puuttuminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

7. Kehittäminen

- oman ammatillisen osaamisen kehittämistyö
- työsuunnitelman ja strategian mukainen kehittämistyö
- uusien työskentelytapojen kehittäminen
- muutosvalmius ja tulevaisuussuuntautuneisuus

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

8. Hallinnolliset tehtävät

- lainsäädännön ja normien tuntemus
- tietojärjestelmät
- poissaolot ja muiden sijaistaminen
- taloudellisten resurssien huomioiminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

9. Digitaidot

- sähköiset työskentely-ympäristöt
- sosiaalisen median hyödyntäminen
- tietoturva
- Office -ohjelmat

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

LIITE 2 Opetushenkilöstön kyselylomake

ETELÄ-POHJANMAAN OPISTON OPETUSHENKILÖSTÖN OSAAMISKARTOITUS

Nimi:

Arvio omaa osaamistasi eri osa-alueilla asteikolla 1-5.

1= Ei osaamista, vasta-alkaja

2= Kehitettävää, edistynyt

3= Jonkin verran kehitettävää, osaaja

4= Jokseenkin vahvaa osaamista, taitaja

5= Vahvaa osaamista, huippuosaaja/ expertti

1. Vuorovaikutustaidot

- koko henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen edistäminen
- opiskelijoiden ja henkilöstön välinen vuorovaikutus
- aito kohtaaminen, välittäminen ja suvaitseminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

2. Yhteisötyö

- kannustavan, turvallisen ja myönteisen työilmapiirin luominen
- motivaation ja viihtyvyyden vahvistaminen
- opiskelijoiden kohtaaminen
- työrauhan turvaaminen
- kiusaamisen ehkäiseminen, tunnistaminen ja siihen puuttuminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

3. Ammatillinen/ Pedagoginen osaaminen

- oppiaineen sisältöjen hallinta
- opetusmenetelmien hallinta
- opetussuunnitelmaosaaminen
- erilaisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen
- oppimisen henkilökohtaistaminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

4. Opiskelijan kohtaaminen ja ryhmän hallinta

- kannustavan, turvallisen ja myönteisen ilmapiirin luominen
- motivaation ja viihtyvyyden vahvistaminen
- oppilaiden ja opiskelijoiden kohtaaminen
- työrauhan turvaaminen
- kiusaamisen ehkäiseminen, tunnistaminen ja siihen puuttuminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

5. Oppilaan ja opiskelijan arviointi

- ohjaavan arvioinnin toteuttaminen
- oppilaan ja opiskelijan osallisuus arvioinnissa
- oppimisprosessin tukeminen arvioinnin avulla
- monipuolisten arviointimenetelmien käyttö
- kehittävä, jatkuva ja vuorovaikutteinen palautteen anto
- arviointiin liittyvät ohjeet ja normit
- arvioinnin luotettavuus, oikeudenmukaisuus, eettisyys ja tasa-arvo

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

6. Moniammatillinen ja monialainen yhteistyö

- erityinen tuki
- opiskelijahuolto
- kriisitilanteessa toimiminen
- yhteistyö muiden alueen toimijoiden kanssa

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

7. Toimintakulttuuri

- yhteisopettajuus (opetuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi)
- osaamisen jakaminen
- oppivan yhteisön kehittäminen
- yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen
- oppilaitoksen ulkopuolisen yhteisön kanssa toimiminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

8. Kehittäminen

- opetussuunnitelmien kehittämistyö
- työsuunnitelman ja strategian mukainen kehittämistyö
- uusien pedagogisten mallien kehittäminen
- muutosvalmius ja tulevaisuussuuntautuneisuus

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

9. Hallinnolliset tehtävät

- lainsäädännön ja normien tuntemus
- tietojärjestelmät
- poissaolot ja rangaistuskäytänteet
- taloudellisten resurssien huomioiminen

1 2 3 4 5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen:

10. Digitaidot

- sähköiset oppimisympäristöt
- verkkopedagogiikka
- sosiaalisen median hyödyntäminen
- tietoturva
- Office -ohjelmat

1

2

3

4

5

Kehittämiskohteet ja ehdotetut toimenpiteet osaamisen kehittämiseen