

**Vaasan ammattikorkeakoulu,  
University of Applied Sciences Publications  
OTHER PUBLICATIONS C16**

**HENKILÖSTÖN OSAAMINEN VAASAN  
AMMATTIKORKEAKOULUSSA  
Selvitys/raportti vuosilta 2012-2013**

**Raijaliisa Laakkonen**

**Vaasa 2013**



## ALKUSANAT

Tämän selvityksen tavoitteena oli laatia Vaasan ammattikorkeakoulun (VAMK) henkilöstön osaamiskartta, jonka pohjalta voidaan tehdä osaamiskartoituksia. Henkilöstön kehittämissuunnitelma laaditaan osaamiskartoitusten ja kehittämiskeskustelujen perusteella.

Osaamiskarttaa joudutaan aika ajoin tarkentamaan. Erityisesti tässä vaiheessa, kun ammattikorkeakoulujen toimiluvat ovat haettavana, eikä ole tietoa, mitä kulutusvas-tuita uuteen toimilupaan tulee. Organisaatorakenne on myös muutoksessa taloudellisen tilanteen ja opiskelijamäärän pienenemisen vuoksi.

Selvitys toteutettiin e-lomakekyselyn, keskustelujen ja sähköpostikeskustelujen avulla. Henkilöstö on osallistunut aktiivisesti osaamiskartoituksiin ja henkilöstökoulutuksiin. Osaamiskartan laadintaan osallistuivat esimiehet. Kiitokset yksiköiden johtajille ja vararehtorille osaamiskartan työstämisestä yhdenmukaiseen muotoon. Erityiskiitokset suunnittelija Eva Sundellille, joka on auttanut empiirisen osan kuvioiden laadinnassa sekä osaamiskartoitusten yhteenvedojen tekemisessä.

Raijaliisa Laakkonen  
Opetusjohtaja



# SISÄLLYS

## ALKUSANAT

1 OSAAVA ORGANISAATIO	7
1.1 Osaamisen määrittely	7
1.2 Osaamiskartta	7
1.3 Osaamiskartoitus	8
1.4 Osaamisen arviointi	9
1.5 Osaamisen johtaminen	10
1.6 Kehittyvä ja menestyvä organisaatio	14
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	17
2.1 Erilaisia henkilöstön kehittymisen mahdollisuuksia	17
2.2 Kehityskeskustelut	18
3 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN	21
3.1 Organisaation kehittämissuunnitelma	21
3.2 Perehdyttäminen	23
3.3 Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma	24
4. OSAAMISEN ENNAKOINTI	27
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
6 VAMK:N OSAAMISKARTTA	31
7 VAMK:N HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KARTOITUS JA OSAAMISEN KEHITTYMINEN	37
7.1 Kaikille yhteinen osaaminen	37
7.2 Esimiesosaaminen 2012 ja 2013	41
7.3. Pedagoginen osaaminen	43
8 VAMK:N HENKILÖSTÖKOULUTUS	49
9 PALUTEJÄRJESTELMÄT JA KEHITYSKESKUSTELUT	51
10 HENKILÖSTÖOHJELMA JA PEREHDYTTÄMINEN	53
11 YHTEENVETO	55
LÄHTEET	57
LIITTEET	63
Liite 1. Osaamiskartan laadinta: Rehtorin ja johtoryhmän kysymykset	
Liite 2. Osaamiskartan laadinta: Yksikön johtajien kysymykset	

- Liite 3. Osaamiskartan laadinta: Osastonjohtajien/Koulutuspäälliköiden kysymykset
- Liite 4. VAMK:n henkilöstön osaamiskartoitus – Kaikille yhteinen osaaminen
- Liite 5. VAMK:n henkilöstön osaamiskartoitus – Esimiesosaaminen
- Liite 6. VAMK:n henkilöstön osaamiskartoitus – Pedagoginen osaaminen
- Liite 7. Osaamiskartoitusten vertailu vuodet 2012 ja 2013 – Kaikille yhteinen osaaminen
- Liite 8. Osaamiskartoitusten vertailu vuodet 2012 ja 2013 –Esimiesosaaminen
- Liite 9. Osaamiskartoitusten vertailu vuodet 2012 ja 2013 – Pedagoginen osaaminen
- Liite 10. Toteutetut henkilöstökoulutukset vuosina 2011-2013
- Liite 11. Toteutetut esimieskoulutukset vuosina 2011-2013
- Liite 12. Kehityskeskustelulomake
- Liite 13. Tehtävänkuvauslomake
- Liite 14. Perehdytysoppaan sisällysluettelo ja perehdyttämislomake

# **1 OSAAVA ORGANISAATIO**

## **1.1 Osaamisen määrittely**

Osaaminen on noussut tärkeään asemaan työelämässä. Euroopan unioni edellyttää, että korkeakouluista valmistuneilla on yleistä ja ammatillista osaamista. Työelämä edellyttää, että palkattavalla työntekijällä on organisaation tarvitsemaa osaamista. Maailman muuttuessa osaaminen myös vanhenee nopeasti, etenkin ammattispesifisen osaamisen osalta. Yleisosaaminen säilyy paremmin, mutta sitäkin pitää ylläpitää jatkuvasti esimerkiksi kielitaitoa ja ICT-taitoja.

Osaaminen eli henkilön inhimillinen pääoma muodostuu tiedoista, taidoista, asenteesta, kokemuksesta, kontakteista ja verkostoista. Osaaminen näkyy työsuorituksessa, työn tuloksessa ja aikaansaannoksissa. Osaaminen on siis kyvykkyyttä. Kun on kyse organisaation henkilöstön tiedoista ja taidoista tehdä asiat hyvin, voidaan käyttää käsitteitä osaaminen (knowledge and skills), kompetenssi (competency) ja kyvykkyys (capability). Winterin (1998) mukaan organisaatiossa henkilöstön osaamista tietoisesti ja suunnitelmallisesti luodaan, vaalitaan, jaetaan ja hyödynnetään. (Winter 1998.)

Organisaatiossa tarvittavan osaamisen eli inhimillisen pääoman tulee perustua organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin sekä markkinoiden vaatimuksiin ja sen tulee vastata asiakkaiden odotuksia. Organisaatiossa kunakin aikana tarvittava osaaminen voidaan määritellä ja sitä voidaan suunnitelmallisesti johtaa. Tämä edellyttää, että on selkeä käsitys organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta sekä sen luonteesta ja määrästä. Henkilöstöllä ja henkilöstöryhmillä voi olla erilaista osaamista, mutta yhdessä ne muodostavat organisaatiossa tarvittavan osaamisen.

Työelämässä tapahtuvat muutokset aiheuttavat muutoksia ammatillisen koulutusorganisaation osaamistarpeessa. Osaamista ja ammattitaitoa tulee kehittää jatkuvasti sekä työelämässä että koulutusorganisaatiossa. Oppimismahdollisuuksien lisäksi tämä edellyttää oikeaa asennetta. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat riippuvaisia toimintaympäristöstä ja mahdollisuuksista. Inhimillinen pääoma syntyy koulutuksen, kehittymisen ja terveyden yhteistuotteena. Organisaatio oppii ja kehittyy yksilöiden oppimisen kautta, mikäli siihen liitetään kriittinen reflektio nykyisistä työkäytännöistä. Lähtökohtana on yksilön tahto ja kyky uudistaa ajatteluaan ja muuttaa toimintatapojaan.

## **1.2 Osaamiskartta**

Osaamiskarttaan kuvataan kaikki strategian ja painoalojen mukainen organisaatiossa tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskarttaa tarvitaan, jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti. (Hätönen 2007, 9.) Osaamisalueet laaditaan organisaation strategian ja vision pohjalta (Sydänmaalakka 2007, 154).

Osaamiskarttaan kootaan työntekijöiden työssään tarvitsema osaaminen. Organisaation ydinosaamisen lisäksi tarvitaan yleistä osaamista esimerkiksi kieli- ja viestintätaitoja sekä ICT-taitoja. Osaaminen parantaa kilpailukykyä. Mannisen (2008, 85) mukaan organisaation osaaminen voidaan jakaa seuraaviin alueisiin: 1) luovuus, innovatiivisuus, 2) teknologinen osaaminen, 3) liiketoimintaosaaminen, 4) verkostoosaaminen, 5) palveluosaaminen, 6) muotoiluosaaminen, 7) monikulttuurisuuden hallinta ja 8) vastuullinen liiketoiminta. Osaaminen voidaan jakaa myös neljään ydinosaamisalueeseen, joita Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 108) mukaan ovat 1) asiakasosaaminen, 2) liiketoimintaosaaminen, 3) tuotantotekninen osaaminen ja 4) henkilökohtaiset valmiudet.

Osaamiskartta sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. Organisaation tulee reagoida toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Osaamiskartta toimii 1) henkilökunnan osaamisen arvioinnin apuna, 2) auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa, 3) antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa arviointiin, 4) antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun, 5) antaa raamit osaamisen kehittämislle ja 6) helpottaa kehitystoiminnan arviointia. (Hätönen 2007, 11.) Ammattikorkeakoulun opetushenkilöstöllä täytyy olla samaa osaamista, mitä eurooppalainen tutkintojen viitekehys (The European Qualifications Framework = EQF, taso 6 ja 7) edellyttää valmistuvilta ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneilta. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) arvioi työelämän ja työtehtävien sisällön muutosten nopeutuvan ja aiemmin hankitun ammattitaidon vanhenevan entistä nopeammin (EK 2010). Tämä vaatii sekä opetushenkilöstön osaamisen uusintamista että opetussuunnitelmien kehittämistä.

### 1.3 Osaamiskartoitus

Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana on inhimillisen pääoman analyysi eli osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus on prosessi, joka tekee osaamisen näkyväksi ja toimii keskeisenä kehittämisen välineenä sekä organisaatio- että yksilötasolla. Osaamiskartoituksen tavoitteena on kartoittaa organisaation olemassaolon kannalta keskeiset vahvuudet ja kehittämisaalueet sekä selvittää osaamistasoa yleensäkin. Samalla ennakoidaan tulevaisuuden tarpeita, minkä perusteella saadaan tarve ja osaaminen kohtaamaan. (Oulun yliopisto 2012.)

Osaamista voidaan kuvata usealla tavalla. Voidaan kuvata organisaatiossa jo olemassa olevaa osaamista (osaaminen nyt) tai määritellä organisaation strategisia tulevaisuuden menestystekijöitä ja niiden edellyttämää osaamista (osaaminen tulevaisuudessa). Strategialähtöinen osaamiskartoitus paljastaa, mitä strategian vaatimaa osaamista on ja mitä ei ole. Sen perusteella organisaatio voi kehittää omaa osaamistaan tarvittavalla tavalla tai hankkia osaamista ulkopuolelta. (Sosiaaliportti 2012.)

Osaamiskartoituksen lähtökohtana on organisaation osaamiskartta, jossa on määriteltä organisaation ydinosaaminen ja eri tehtävien avainosaamiset. Osaamiskartoituksessa jokainen työntekijä arvioi omaa osaamistaan tehtäväkohtaisesti ja määrittelee osaamisensa valitulla asteikolla. Osaamiskartoituksesta voidaan laatia yhteenvetotaulukko. tai osaamisdiagrammi.



Osaamiskartoituksen tarkoituksena on muuttaa myös organisaation hiljainen tieto ja osaaminen näkyväksi ja dokumentoida se kirjalliseen ja julkiseen muotoon. Näin osaamisiin saadaan yhteismitallisuutta ja varmistetaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitä osaamisen käsitteillä tarkoitetaan. (Hätönen 2003, 11.) Osaamisen nykyisen ja tulevaisuuden tarpeiden määrittämisen lisäksi osaamiskarttaa voidaan hyödyntää myös uusien henkilöiden rekrytoinnin apuna, kehyksenä osaamisen kehittämiseksi ja kehittämistoiminnan arvioinnin apuna. Osaamiskartoitus voidaan laatia koko organisaation osaamisesta, tietyn yksikön osaamisesta tai jonkin erikseen valitun alueen osaamisesta. (Hätönen 2003, 11.) Organisaation osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa osaamisen vahvuudet ja osaamisen puutteet sekä sen avulla tehdä kehityssuunnitelmia toiminnan edistämiseksi (Ojala 2008, 123). Osaamiskartoitus on uusittava aika-ajoin, koska työelämä muuttuu nopeasti ja tarvitaan uudenlaista osaamista. Yhteiskunnan taloudellisen toimivuuden perusedellytyksiä ovat innovaatio-osaaminen, yrittäjyys, liiketoimintaosaaminen ja elinikäisen oppimisen taidot. Työelämässä puolestaan tarvitaan tiimitaitoja, vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, verkostoitumista ja kansainvälisyystaitoja. Turun yliopiston koordinoiman osaamisperustainen opshankkeen opintomatalla Tanskassa perehdyttiin Tanskan osaamisstrategiaan ja osaamisten kehittämiseen. Tanskan opetusministeriön missiossa mainitaan tärkeiksi asioiksi innovaatiot, kansainvälisyys, liiketoimintaosamainen ja dynaamisuus (Danish Ministry of Education 2013).

#### **1.4 Osaamisen arviointi**

Osaamisen arvioinnin lähtökohtana on organisaation strategialähtöinen osaamiskartta. Arviointia verrataan osaamiskarttaan. Arvioinnin voi suorittaa monella eri tavalla. Suosituimpia tapoja ovat realistinen itsereflektio, esimiehen arviointi tai ulkopuolisten tahojen suorittama arviointi.

Salojärven (2009, 150) mukaan paras osaamisen arvioija on aikuinen henkilö itse, mikäli hänellä on riittävästi tietoisuutta ja kykyä itsereflektioon eli oman osaamisensa ja oppimisensa kriittiseenkin tarkasteluun. Myös Viitalan (2008, 152) mielestä henkilön kannattaa itse ensisijaisesti arvioida omaa oppimistaan, osaamistaan ja suorituksiaan työssä ja pyrkiä sitä kautta kehittämään omaa osaamistaan. Itsearviointi edellyttää yksilöltä kriittistä ajattelua ja sitä, että tämä tunnistaa omaan osaamiseensa ja työhönsä asetetut odotukset ja tavoitteet ja pystyy arvioimaan sitä, miten on pystynyt niihin vastaamaan. Itsearviointi on oppimistilanne, jossa työntekijä tarkastelee esimiesten laatimaa osaamiskarttaa ja osaamisalueiden kuvauksia ja saa näin paremman käsityksen omista vahvuuksistaan ja kehitettävistä osaamisalueista vertaamalla omaa työtään edellytettyyn osaamiseen. Itsearviointi voidaan toteuttaa lomakkeella, jonka avulla työntekijä voi itse arvioida osaamistaan. (Hätönen 2003, 40–43.)

Arvioinnin tukena voi olla ulkopuolinen henkilö ja erilaiset arviointia tukevat menetelmät. Ulkopuolisina arvioitsijoina voivat Hätösen (2003, 40) mukaan toimia esimerkiksi esimiehet, työtoverit ja alaiset. Esimiehellä tulisi olla sekä hyvä käsitys kunkin tehtävän edellyttämästä osaamisesta että riittävä käsitys kunkin alaisensa osaamisesta, vahvuuksista ja kehittämisen tarpeista. Koko organisaation osaamisen arviointiin tarvitaan organisaatiolle yhteinen formaatti. (Salojärvi 2009, 150 - 151). Alaisen ja

esimiehen väliset kehityskeskustelut tukevat itsearviointia. Itsearviointi, esimiehen arviointi ja saadut palautteet käydään läpi kehityskeskustelussa. Havainnointi on yksi arviointimenetelmistä, jossa yksilön osaamista arvioidaan havainnoimalla työprosessia, seuraamalla työn etenemistä ja arvioidaan työssä vaadittujen osa-alueiden osaamista vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen osa-alueiden osaamista verrataan yksilön tietoihin ja taitoihin sekä laaditaan uusien tavoitteiden myötä kehityssuunnitelma. (Ranki 1999, 70.)

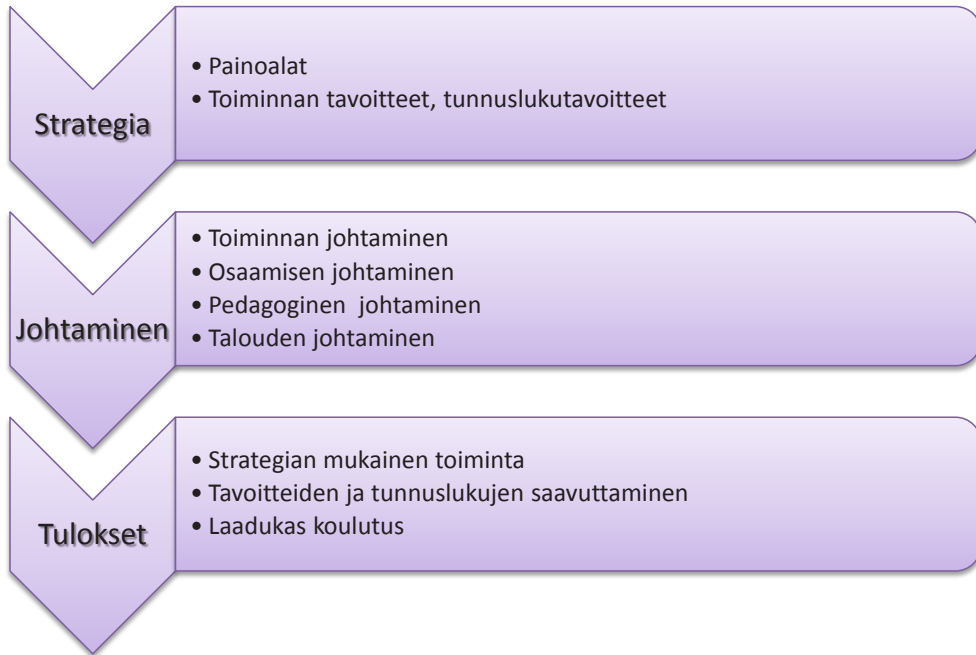
Valpolan (2002, 59–60) mukaan yksi tehokkaimpia osaamisen arvioinnin menetelmä on 360-arviointi. Arvioinnin tarkoituksena on, että henkilö saa palautetta ulkopuolisilta tahoilta, alaisiltaan, esimieheltään, työkavereilta ja muilta mahdollisilta yhteistyökumppaneilta. Näin henkilö saa palautetta kaikista mahdollisista tasoista. Itsearviointi sisällytetään myös 360-arviointiin. Palautteet annetaan arvioinnin kohteena olevalle henkilölle kirjallisina ja palautteesta tulisi saada selville, miten henkilö kokee omasta mielestään tekemänsä työn ja miten muut osapuolet puolestaan näkevät sen. 360-arviointi mahdollistaa oman työn kehittymisen, kun pystytään tunnistamaan saadusta palautteesta kehittämiskohtia. 360-arviointia voidaan hyödyntää myös tutkittaessa organisaation osaamista kokonaisuudessaan. Organisaatio voi hakea palautetta toiminnastaan samanaikaisesti asiakkailta, työntekijöiltä ja yhteistyökumppaneilta ja saa näin kattavan arvion organisaation toiminnasta, toimivuudesta sekä sen mahdollisista kehittämiskohteista. (Ferguson & Reio 2010, 475.)

## **1.5 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtamisen tulee linkittyä strategiaan siten, että osaamisen johtamisen tavoitteet ja mittarit voidaan johtaa strategiasta käsin (Salojärvi 2009, 25). Strateginen johtaminen ja osaamisen johtaminen kytkeytyvät yhteen eli osaamisen johtaminen on osa strategista johtamista. Organisaation pysyvän kilpailukykyyn edellytys on osaamisen ja kyvykkyyksien kasvattamisen ja hyödyntämisen integroiminen organisaation strategiaan (Pihkala, Oikarinen 2001, 78 - 80). Osaamisen johtaminen tuo lisäarvoa organisaatiolle ja sen kilpailukyvyille. Strateginen osaamisen johtaminen toteutuu siis organisaation tavoitteiden kautta, muotoutuu osaamisen kehittämiseksi ja arvioinniksi ja on organisaation tilanteesta riippuen joko reaktiivista tai proaktiivista. (Salojärvi 2009, 29; Korppoo 2009, 78 - 80). Henkilöstön osaamista tulee kehittää strategian mukaisesti esimerkiksi uusia työntekijöitä rekrytoitaessa ja nykyistä henkilökunta kehittämällä.

Strategisen osaamisen johtamisen prosessien omistajina toimivat esimiehet, jotka ohjaavat ja toimeenpanevat strategian muutoksen henkilöstötoimenpiteiksi henkilöstöohjelman ja -suunnittelun avulla (Ulrich 1997, 189). Osaamisen johtaminen toteutuu siis arjen esimiestyössä (kuviot 1). Esimiehillä on suuri vastuu strategian toteuttamisesta; miten panostaa osaamisen kehittämiseen, miten muotoilla työkokonaisuuksia, miten organisoida toimintaa poikkilinjaisesti ja miten motivoida henkilöstöä tavoitteiden mukaisiin suorituksiin. Strategisella osaamisella haetaan laajempaa ja monipuolisempaa osaamista kuin vain spesiaalialan asiantuntijuutta. Tarvitaan dynaamista osaamista, jolla tarkoitetaan kilpailuetua tuottavaa poikkeuksellista osaamista ja innovaatiokykyä. Osaamisprofiileilla on osaamisen kehittämisen lisäksi käyttöä

haettaessa projekteihin ja työryhmiin spesifejä taitoja sekä sijaisuuksien ja sisäisten siirtojen suunnittelussa. (Ulrich 1997, 189 - 199.)

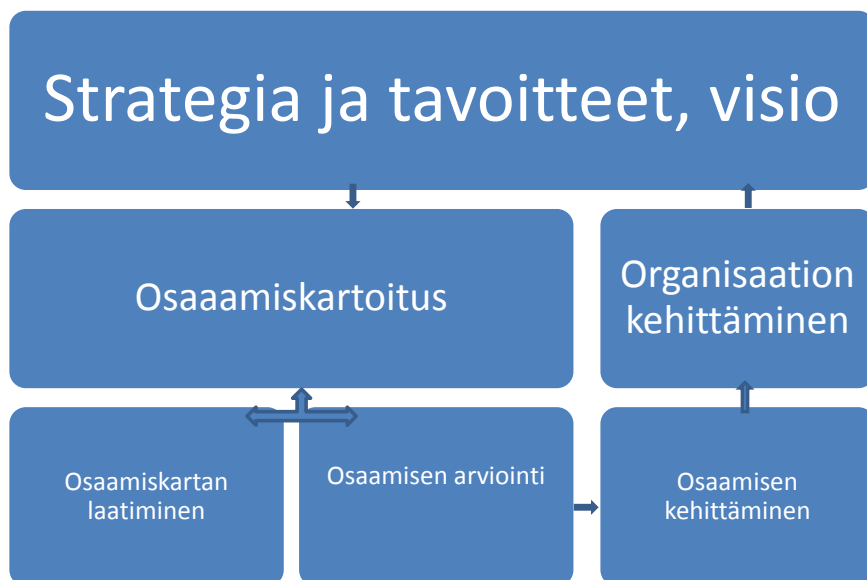


**Kuvio 1.** Strategian mukainen johtaminen

Luoman (2000, 56 - 57) mukaan organisaation peruskysymyksiä ovat: Mitä osaamme paremmin kuin muut? Mihin suorituskykymme voi parhaimmillaan venyä? Mitkä arvot ohjaavat valintojamme muuttuvassa maailmassa? Kuinka paljon ja minkälaista henkilöstöä meillä tulisi olla? Minkälainen osaamisemme on nyt ja minkälaista se voisi olla? Kaikki, mitä organisaatio tekee, on seurausta osaamisen ja oppimisen hyödyntämisestä. Henkilöstösuunnittelulla taataan resurssien oikea määrä ja laatu tulevaisuutta silmällä pitäen. Näitä toimenpiteitä voivat olla osaamisen uudistaminen ja kehittäminen, seuraajasuunnitelmat, sitouttamistoimenpiteet, kuten palkitseminen, rekrytointisuunnitelmat ja mahdollisesti myös vähennyssuunnitelmat. (Salojärvi 2009, 123).

Osaamisen johtamista (kuvio 2) voidaan tarkastella osaamiskartan laatimisen, osaamisen arvioinnin ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Aineettoman pääoman johtamisen näkökulmasta osaaminen puolestaan nähdään kokonaisuutena, joka muodostuu henkilöstön osaamisista (inhimillinen pääoma), organisaation tavasta toimia (rakenteellinen tai sisäinen pääoma) sekä suhteista ja verkostoista (suhdepääoma). Osaamisen johtaminen tarkoittaa henkilöstön innostamista ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien hiomista, brändin rakentamista, tuotekehitystä,

tiimityöskentelyä, dialogia ja osaamisen jakamista sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden ja verkostojen kanssa. (Salojärvi 2009, 147- 148)



**Kuvio2.** Osaamisen johtaminen

Mantere (2013) toteaa, että strategia on turha, jos työntekijät eivät tunne sitä omakseen. Strategia on pitkäjänteistä vuoropuhelua ja vain aito dialogi pitää sen hengissä. Salojärven (2012) mukaan nykyisin puhutaan ketterästä strategiasta, tilanteen mukaan elävästä strategiasta. On tärkeää elävöittää strategiaa, koska jokainen organisaatiossa työskentelevä elää strategiaa todeksi. Johtajalta odotetaan suunnan näyttämistä, suunta täytyy hakea rajapinnasta, käyttäjäkokemuksista ja toisaalta myös luovasta ajattelusta. Strategiat voivat tänä päivänä muuttua tarvittaessa nopeastikin. Aiemmin katsottiin pitkälle tulevaisuuteen ja pohdittiin, miten sinne päästään, nykyisin strategia on tässä ajassa luovimista. Kun huomataan pienetkin merkit siitä, ettei tämä ole enää oikea suunta, täytyy navigoida uudelleen. ”Yrityksessä haetaan kulloinkin oikea tuuli, mutta pitää tietää, mikä on se pidemmän tähtäimen päämäärä, jonne yritys on menossa. Yritys ei voi ajelehtia, mutta matkalla mukaan tulevat muuttujat täytyy huomioida. (Salojärvi 2012.)

Salojärven (2005) tutkimuksen mukaan osaamisen johtaminen ja yrityksen kasvu vaikuttavat suuresti toisiinsa. Osaamisen johtaminen tukee pienten ja keskiurten yritysten kestävästä kehityksestä. Salojärven mukaan näkymättömät osaamisen voimavarat, älyllinen pääoma ja osaamisen johtaminen ovat yritykselle yhä tärkeämpiä. Osaamista on päivitettävä jatkuvasti, jotta se ei vanhene ja muutu tarpeettomaksi. Osaamisen johtamisen alueita ovat myös osaamisen jakaminen, yhteisöllinen kehittäminen, asiakaslähtöisyys ja osaamisen suojaaminen. Osaamisen johtaminen palvelee organisaation muutostarpeita, uusiutumista ja uutta strategista suuntautumista.

Nordhaus (1998) on määritellyt osaamisen johtamisen sisällöiksi sellaisten toimenpiteiden suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin, joiden avulla varmistetaan ne organisaation ja henkilöstön kompetenssit, jotka tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Ylintä päätöksentekovaltaa käyttävillä pitää olla käsitys tarvittavasta ja tavoiteltavasta osaamisesta, käsityksen on oltava yhdenmukainen koko organisaatiossa. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on se, että osaaminen valitaan tietoisien johtamisen kohteeksi. Johtamisen kohteen määrittely suuntaa huomiota ja resursseja organisaatiossa. Organisaatiossa huomataan se, mistä ollaan tietoisia ja mikä koetaan merkitykselliseksi. Ydinkyvykkyyksiksi tai kriittiseksi osaamiseksi määritellyt asiat viestivät siitä, minkä osaamisen laatu ja riittävyys tulee ensisijaisesti varmistaa. (Säntti & Viitala 2010, 93 - 94.) Osaamisen vaatimustasot ja määrät ovat avaintekijöitä taloudellisessa kehityksessä. Tärkeintä on, että kaikki ovat tietoisia vaadituista standardeista.

Henkilöstö tuo omat haasteensa osaamisen johtamiselle. Toisaalta on Y-sukupolvi ja toisaalta on iäkkäitä työntekijöitä (Laurila 2011, 3). Henkilöstöllä on jatkuva tarve oppia, uudistua ja kehittyä. Tarvitaan osaamisen tunnistamista, hankkimista ja säilyttämistä. Ongelmana on, miten organisaatioissa kyettäisiin uudistumaan riittävästi, oikeaan suuntaan ja tehokkaasti. (Laurila 2011,4). Tarvitaan osaamisen ennakkointia. Organisaatiossa tulee pohtia mitä osaamista henkilöstö tarvitsee, miten töitä organisoidaan ja millainen infrastruktuuri tukee parhaiten toimintaa.

Baladi (1999) tuo esille, että osaamisen johtamisessa on kyse vaadittujen osaamisten määrittelemisestä – makrotaso – ja yksilöiden todellisen osaamisen mittaamisesta – mikrotaso – ja näiden kahden välisen kuilun kaventamisesta. Hustadin & Munkvoldin (2005) mukaan osaamisen johtamisen järjestelmät koostuvat seuraavista osista: 1) osaamistiedon rekisteröinti, 2) nykyisten ja tulevien osaamistavoitteiden kartoittaminen, 3) tavoiteltujen ja nykyisten osaamistasojen välisten aukkojen analysointi, 4) kehityskeskustelujen tulokset, 5) osaamisten kehittämistoimenpiteiden ehdottaminen, seuraaminen ja tallentaminen sekä 6) tietopankkina toimiminen ansioluettelolle, valmiuksille yms. Osaamisen johtaminen nähdään jatkuvana prosessina, jonka tavoitteena on saada nykyiset osaamiset vaaditulle tasolle käyttämällä erilaisia osaamisen kehittämisen- ja hankintakeinoja (Baladi 1999).

Työntekijöiden monipuolisuus osaamisessaan sekä parantaa heidän viihtyvyyttään organisaatiossa että varmistaa tietyn osaamisen pysyvän organisaatiossa. Monipuolisuus syntyy antamalla työntekijöille erilaisia työtehtäviä ja mahdollisuuksia soveltaa taitojaan niissä. (Pihkala & Oikarinen 201, 78 - 80). Osaamisen kehittäminen ja niiden organisaation ydinosaamisten tunnistaminen, joilla yritys tekee eroja kilpailijoihinsa, ovat haasteellisia tehtäviä. Oikeaa osaamista on oltava oikeilla henkilöillä ja näiden on oltava oikeissa tehtävissä. (Laurila 2011,4.)

Osaamisen johtamisen lisäksi yksi tulevaisuuden johtamisparadigmoista on työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigma sekä hyvinvointijohtaminen (Seeck 2011). Työstressistä johtuvat poissaolot, tuottavuuden vähentyminen, sairausvakuutusmenot ja suorat sairaskulumenot aiheuttavat organisaatioille paljon kustannuksia. Toinen uusista johtamisen paradigmoista on markkinarationalismi, tuottavuutta haetaan verkostoista asiakkaiden ja markkinoiden ehdoilla. (Seeck 2011.)

Työ saattaa muodostua liian vaikeaksi työntekijän kykyihin nähden, kun ammattitaito ja työkokemus eivät ole riittäviä (Laurila 2011, 54).

Osaaminen kehittyä ja kanavoitua toiminnaksi vain, jos henkilöstön hyvinvointi ja yhteistyön sujuvuus tarjoavat sille perustan (Viitala & Mäkipelkola 2005). Vapauttaminen, edellytysten luominen ja suunnan näyttäminen ovat asiantuntijoiden johtamista (Pitkänen 2010, 130). Innostus perustuu työn sisällöstä riippuviin sisäisiin motivaatiotekijöihin, kun taas tyytymättömyys johtuu huonosta ympäristöstä, ulkoisista hygieniatekijöistä. Huonot olosuhteet synnyttävät tyytymättömyyttä, mutta hyvät olosuhteet tai iso palkka eivät välttämättä tuo innostusta. (Herzberg 2010, 133) Herzbergin mukaan motivaation ja innostuksen sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat 1) tunnustus ja arvostus, 2) saavutukset, arvon tuotto, 3) kehitysmahdollisuudet sekä 4) työn sisältö ja merkitys. Työnteon tehokkuus ja innovatiivisuus nousevat työnteon mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä (Heinonen, Ruotsalainen & Kurki 2012, 13).

### **1.6 Kehittyvä ja menestyvä organisaatio**

Stalkin, Evansin ja Shulmanin (1992) mukaan menestyvän organisaation käyttäytymistä luonnehtivat seuraavat tekijät: 1) nopeus vastata ympäristön vaatimuksiin, 2) asiakkaiden odotusten jatkuva onnistunut tyydyttäminen, 3) kyky nähdä tulevien tarpeiden luonne ja vaatimukset selkeästi, 4) kyky sopeutua erilaisten ympäristöjen vaatimuksiin vikkellästi sekä 5) kyky luoda uusia ideoita ja yhdistää olemassa olevia elementtejä niihin. Toimintaympäristön muuttuessa on organisaation kyettävä muuttumaan ja uusiutumaan strategisen suunnittelun ja uusien johtamiskäytäntöjen kautta. Strategiansa ja johtamisjärjestelmiensä kautta organisaatio voi itse vaikuttaa toimintaympäristöönsä (Aaltonen ym. 2004, 79).

Viitala, Suutari ja Järlestöm (2011, 3) toteavat, että organisaatio voi onnistua ja olla tuottava vain, jos organisaatioissa on tavoitteiden mukainen henkilöstö – määrällisesti oikea, osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva. Osaaminen on nähty merkittävimpänä tekijänä organisaation kilpailukykyyn luomisessa ja taloudellisessa kehittämisessä. Organisaation kilpailukyky syntyy organisaation sisällä olevien kyvykkyyksien ja ydinosaamisen hyödyntämisestä. (Uotila & Sääntti 2011, 109.) Ydinosaamisen tuoma kilpailuetu perustuu organisaation osaamiseen, taitoihin ja kyvykkyyksiin, jotka kohdistuvat yksilöiden ja ryhmien välisiin suhteisiin, prosesseihin, rakenteisiin ja teknologiaan. (Uotila & Sääntti 2011, 110.) Wernerfelt (1984) määritteli tuotteiden ja resurssien olevan saman kolikon eri puolet.

Muutosten virta jatkuu vähintäänkin nykyisen kaltaisena, kilpailu kovenee entisestään, samoin tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset. Kilpailuetu syntyy siitä, että menestyvä yritys osaa paremmin hyödyntää osaamisresurssejaan. (Vesalainen 2010, 131.) Osaamisen johtamisen perimmäisen tarkoituksen voidaan siis katsoa olevan koko organisaation kilpailukykyyn parantaminen sen tärkeimmän resurssin, henkilöstön, johtamisen kautta. Osaamisen noustessa yhä suurempaan asemaan organisaation kilpailukykyyn kannalta, nousevat organisaation osaamisen ja osaamisen hallintaan

liittyvät prosessit kriittisiksi menestystekijöiksi. Tiedon ja osaamisen johtaminen nähdään keinona kehittää ja ylläpitää organisaation osaamisvarantoja niin yksilökuin organisaatiotasolla. (Pitkänen 2010.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2013) mukaan markkinoilla on yhä vaikeampi menestyä, jos organisaation osaaminen on yksipuolista tai osaajat ovat samasta muotista. Monimuotoisen, toistensa vahvuuksia täydentävän henkilöstön avulla organisaatio voi vahvistaa kilpailukykyään. Työntekijät haluavat töihin organisaatioihin, joissa he pääsevät etenemään urallaan ja jossa heidän taustaansa ja osaamistaan arvostetaan.

Globaali kilpailuympäristö vaikuttaa siihen, että yhä enemmän organisaatioiden tulee arvioida omaa toimintaansa ja tuloksellisuuttaan. Vastatakseen tähän tarpeeseen moni organisaatio pyrkii kehittymään ja muuttumaan. (Järnlström 2011, 22.) Keskeistä on varmistaa työntekijöiden ajantasainen osaaminen kouluttamalla ja valmentamalla. Etenkin muutostilanteissa on tärkeää tukea työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja oppimista. Lisäksi on huolehdittava henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja pysyvän muutosvalmiuden luomisesta jatkuvien muutosten keskellä. Kouluttamalla ja valmentamalla voidaan tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi vaikuttaa asenteisiin sekä vähentää epäluuloja uusien toimintatapoja kohtaan (Laurila 2011, 46 - 56). Kuntatyönantajien Pakarisen (2012) mukaan työyhteisöissä, joissa osaaminen on kohdallaan suhteessa tehtäviin ja työyhteisö toimii hyvin, pärjätään joskus jopa vähemmällä henkilöstöllä. Kunnissa on huomattu, että osaaminen vaikuttaa sekä palvelun laatuun ja vaikuttavuuteen että työhyvinvointiin. Menestyvissä työyhteisöissä osaamista jaetaan ja kehitetään uusia toimintatapoja, jolloin yhteistyö tuottaa uutta työyhteisön osaamista. Osaavassa organisaatiossa tietoa hankitaan, jaetaan, käsitellään ja tulkitaan sekä toimitaan sen pohjalta. (Pakarinen 2012, 11.)

Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on parantaa osaamista jatkuvasti, jotta organisaatio omaa koko ajan parhaan mahdollisen osaamisen ja pysyy tuloksellisena ja tehokkaana. Prosessi alkaa visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamistarpeiden määrittelyn, osaamistasojen kuvaamisen ja osaamisen arvioinnin jälkeen pitää laatia tulevaisuudelle kehittämissuunnitelma pohjautuen visioon, mutta perustuen tavoitteisiin, jotka asetettiin esimerkiksi kehityskeskustelujen pohjalta. (Sydänmaanlakka 2002, 97–98.) Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen takaa sen, että organisaatiolla on oikeat henkilöt oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on parhaat mahdolliset valmiudet tehdä työtä omaksuttujen tietojen ja taitojen avulla (Hätönen 2003, 50–51).

Organisaation kehittämisellä voidaan saada aikaan osaamista tai käyttäytymistä, joka on tarpeellista organisaation kokonaistoiminnan ja tavoitteiden kannalta ja saa aikaa parempaa tulosta eri sidosryhmien, niin henkilöstön kuin omistajienkin näkökulmasta. Lisäksi osaamisen tietoinen kehittäminen on tärkeää yksilön työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Työmotivaatio ja sitoutuminen edellyttävät yksilön hyvää suoriutumista ja näin ollen johtavat työnantajankin näkökulmasta suosiolliseen lopputulokseen. Henkilöstön kehittäminen voidaan nähdä panostuksena sekä ammattitaitoon, työhyvinvointiin että työn merkitykselliseksi kokemiseen

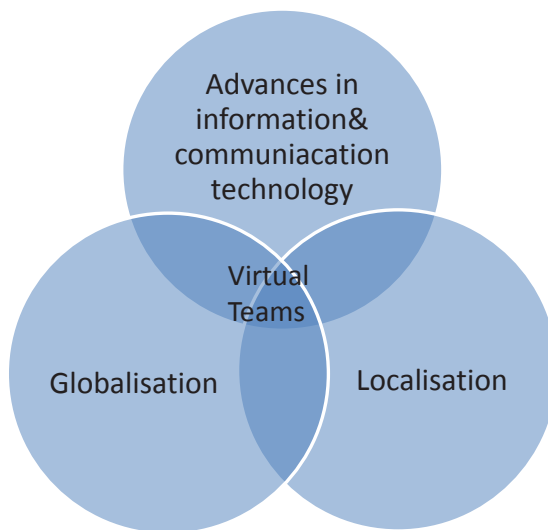
onnistumisen kautta. Johdon kehittäminen on keino varmistaa organisaation jatkuva menestys ja kilpailukyky. (Salojärvi 2009, 156 - 157.) Sekä esimiehet että alaiset tarvitsevat jatkuvaa osaamisen kehittymistä ja verkostoitumista sekä ympäröivän maailman seuraamista.



## 2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

### 2.1 Erilaisia henkilöstön kehittymisen mahdollisuuksia

Pitkäsen (2010) mukaan Perinteinen osaamisen kehittämisen menetelmä on täydennuskoulutus, mutta todellisuudessa kaikesta osaamisen kehittymisestä valtaosa tapahtuu työpaikoilla. Organisaatioissa henkilöstön osaamista kehitetään koulutuksen lisäksi myös muulla tavoin. Muita keinoja työyhteisön oppimisen edistämiseksi ovat muun muassa työkierto, itsearviointi, palautteet, mentorijärjestelmä, tiimityö, juniори-seniори-työparit, sisäiset luennot ja seminaari, opintomatkat, työpajatyöskentely, turvallisuus ja jatkuvuus, projektien loppuanalyysit, urapolut, valmennus, onnistumisen esiin nosto, roolipelit, palkitsemismenettelyt ja yhteistyömuodot. (Pitkänen 2010, 68.) Voidaan käyttää myös ulkoista ohjaajaa. Lisäksi verkostoitumisen avulla (kuvi 3) voi kasvattaa henkistä pääomaa (globaali johtamisinnovaatio). Tarvitaan oppimista tukeva ympäristö ja opiskelumotivaatio, joista muodostuvat opiskeluaktiviteetit.



**Kuvio 3.** Virtual Teams. (Min Jung Kim 2012)

Uutena kehittämismenetelmänä on otettu käyttöön coaching eli valmennus, jossa omaa toimintaa, sen toimivuutta ja tuloksellisuutta kehitetään ulkopuolisen valmentajan kanssa luottamuksellisessa suhteessa. Valmennuksessa syvennytään omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden löytämiseen. Valmentaja auttaa tarkastelemaan asioita kriittisesti uusista näkökulmista. (Virolainen 2010.) Coachingia pidetään kaikista kehittämisen menetelmistä kiinnostavimpana. Pitkäkestoisena valmennuksena on todettu olevan yhteydessä korkeaan kannattavuuteen ja omavaraisuusasteeseen. (Salojärvi 2009, 168-169.)

Heikkinen (2008) Jyväskylän yliopistosta on kehittänyt uudenlaista täydennyskoulutusta opettajille. Hän puhuu vertaismentoroinnista. Siinä on kysymys kokemuksellisesta oppimisesta ja työssä olevien ongelmien yhteisestä ratkaisemisesta. Vertaismentoroinnissa hylätään ajatus yksisuuntaisesta tiedon siirtämisestä kokeneelta mentorilta aloittelijalle. Myös kokeneet opettajat voivat oppia vastavalmistuneilta kollegoiltaan. Heikkinen on havainnut, että vertaismentorointi on erityisen hyödyllistä vastavalmistuneille opettajille, jotka oppilaitoksen reaalimaailma usein yllättää täysin. Opettajankoulutuksen tulisi olla jatkumo, jossa tutkintoon johtava vaihe niveltä välittömästi alkavaan täydennyskoulutukseen, Heikkinen esittää.

Tynjälän (2008) mukaan oppimista edistävän työpaikan tunnistaa siitä, että siellä työntekijät voivat ajoittain vaihtaa tehtäviä. Tietoa jaetaan, työskennellään tiimeissä ja kannustetaan uralla etenemistä. Johtajan tehtävänä on oppimishaluisen yhteisön ja kulttuurin luominen sekä oppimisen prosessien rakentaminen. Esimiehet ovat enemmän työntekijöiden tukijoita kuin valvojia. Työntekijöitä kannustetaan uudistamaan toimintatapoja. Kaikille annetaan mahdollisuus osallistua koulutuksiin, jotka järjestetään erimuotoisina ja työssä oppimiseen kytkettyinä.

Rekrytoinnissa ja koulutuksessa tulee huomioida myös tulevat tarpeet. Osaamisen kehittymisen seuraamisessa koulutuskortti (Training card) on hyvä yhteenvetoraportti. Organisaation strategian toteutumisesta ja tiedottamisesta vastaavat erityisesti esimiehet, joiden tehtävänä on huolehtia siitä, että henkilökunnalla on organisaation strategian, markkinoiden ja asiakkaiden vaatima osaaminen. Hyvä käytäntö on järjestää kerran kuussa henkilöstön kehittämispäivä.

## 2.2 Kehityskeskustelut

Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa peilataan kulunutta aikaa tulevaan. Kehityskeskusteluissa arvioidaan ja suunnitellaan työntekoa ja sovitaan toimenpiteistä tavoitteisiin pääsemiseksi. Kehityskeskustelu on keskeinen johtamisen ja toiminnanohjauksen väline. Se on hyvä tilaisuus keskustella työntekijän saamasta palautteesta ja osaamisen kehittämistä. Viitalan (2010, 13) mukaan kehityskeskusteluilla uskotaan olevan myönteisiä vaikutuksia tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan tehokkuuden ja organisaation osaamisen kannalta. Kehityskeskustelu on esimiehen käytännöllinen toimintamalli osaamisen kehittymisen suuntaamisessa ja tukemisessa. Työnantajat ja esimiehet ovat vastuussa alaisensa kehittymisestä sekä kehittämistä ja tämän vastuun kantaminen on osa esimiestyötä. Alaisten kehittymistä voidaan seurata vuosittain tai puolivuositain järjestettävissä kehityskeskusteluissa, joilla pyritään varmistamaan ja säännöllistämään kehittämisen käytäntö. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63.)

Kehityskeskusteluilla on Valpolan (2002, 10–11) mukaan esimiestyöosuuden lisäksi kaksi muutakin tärkeää tehtävää, 1) mahdollisuus vaikuttaa alaisten jaksamiseen ja 2) pitää alaisia tasavertaisina kumppaneina liiketoiminnassa. Kehityskeskusteluissa organisaation jokainen työntekijä voi varmistua siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitä arvioiteja hänestä on tehty. Kehityskeskustelu luo mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, esittää kysymyksiä ja saada vastauksia kaivattuihin kysymyksiin. Kehityskeskustelu

on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutustilanne, joka tuo oikeudenmukaisuutta työpaikalle ja parantaa kommunikointia. Antamalla alaiselle mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseensa, tuetaan tämän motivaatiota ja jaksamista yrityksessä. Sydänmaanlakka (2002, 63–64) esittelee kehityskeskustelujen järjestämiselle viisi konkreettista syytä ja tavoitetta; 1) saavutettujen tulosten arviointi, 2) tavoitteiden asettaminen seuraavalle työjaksolle, 3) kehitystarpeiden määrittäminen ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen, 4) esimiehen ja alaisen yhteistyön kehittäminen sekä 5) yleisen työilmapiirin parantaminen.

Valpola (2002, 44) esittelee kehityskeskustelujen avainosa-alueiksi Sydänmaanlakan esittämien viiden tavoitteen lisäksi myös oleelliset kehityskeskustelujen käytännöt; keskustelujen yhteenvedon, arvioinnin, dokumentoinnin ja seurannan. Yhteenvedolla varmistetaan molempien osapuolien yhteinen ymmärrys tehdyistä päätöksistä ja niihin sitoutumisesta. Yhteenvedosta tulee laatia kirjallinen dokumentti, joka toimii muistiona seuraavaa keskustelua varten. Kehityskeskustelun arvioinnissa molemmat osapuolet arvioivat yleisesti keskustelun sujumista esimerkiksi täyttämällä arviointilomakkeen. Tärkeä kehityskeskustelujen osa-alue on keskustelujen seuranta, jonka avulla keskustelussa sovittuja asioita tarkastetaan. Kehityskeskustelun jälkeen on kannattavaa heti varata aika seurannalle ja uudelle kehityskeskustelulle. (Valpola 2002, 152.)

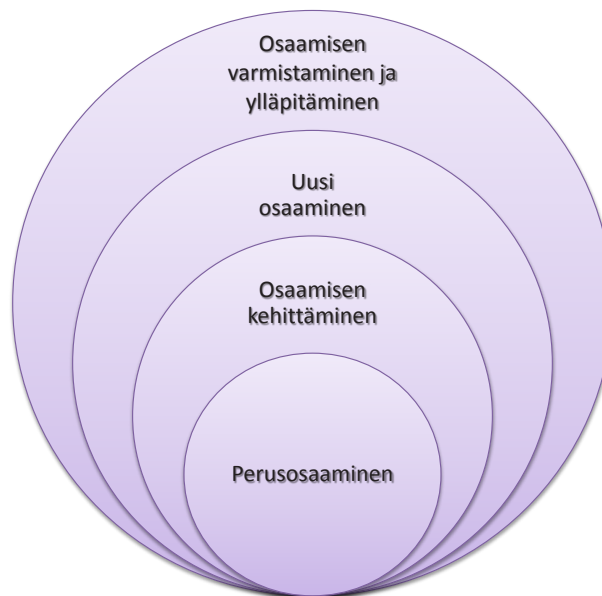
Kehityskeskustelujen lähtökohtana tulee olla yhteinen näkemys organisaation ja yksilön välillä siitä, mitä tietoa, taitoa ja osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Keskustelut tulee aina järjestää suunnitelmallisesti ja niissä on otettava aina yksilön tarpeet huomioon. Kehityskeskustelun tulee erota selkeästi esimiehen ja alaisen jokapäiväisestä kommunikoinnista ja keskustelulle varataan aina konkreettinen aika. Kehityskeskustelun molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun etukäteen ja keskusteluissa tulee olla tavoite nähdä tulevaisuuteen ja käsitellä myös pitkän aikavälin suunnitelmia. (Lankinen ym. 2004, 68–69.)



## 3 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

### 3.1 Organisaation kehittämissuunnitelma

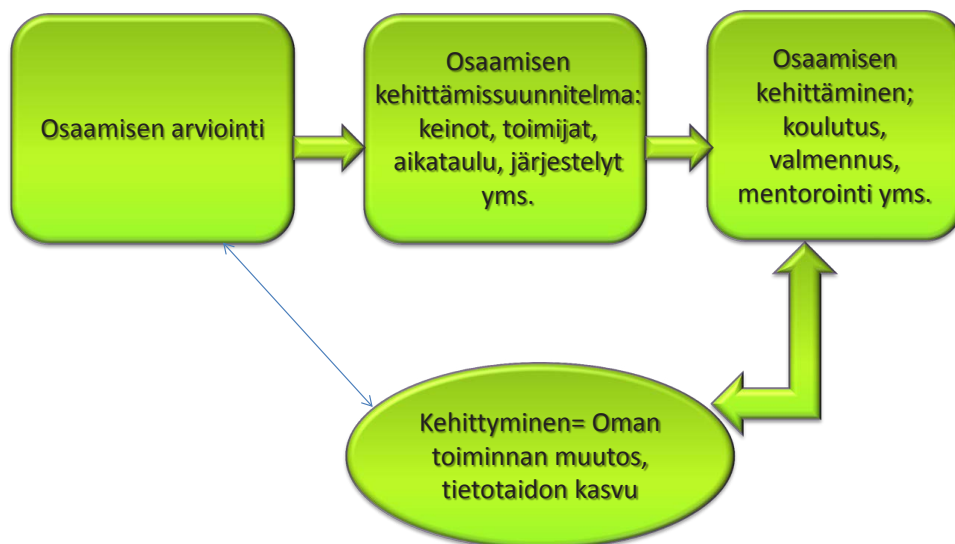
Kehittämissuunnitelmat laaditaan aina organisaatiotason lisäksi myös yksikkö- ja yksilötasolle. Kaikissa kehittämissuunnitelmissa kirjataan ylös kehittämialueet, tavoitteet, keinot, aikataulu, vastuuhenkilöt, arviointi ja seuranta. Suunnitelmat voidaan laatia erikseen lyhyelle ja pitkälle aikavälille. (Viitala 2008, 258.) Organisaatiotason kehittämissuunnitelma toteutetaan johdon puolesta ja johto voi siinä määrittää, mitä toimenpiteitä tehdään koko organisaation kehittämiseksi. Yksiköissä voidaan tämän lisäksi selventää erikseen ne tavoitteet, joihin kyseinen yksikkö pyrkii organisaatiotavoitteiden pohjalta. Yksilölliset kehityssuunnitelmat (kuvio 4) tarkennetaan kehityskeskustelujen avulla ja myös näissä kehityssuunnitelmissa huomioidaan yksilöllisten tarpeiden lisäksi koko organisaation kehittämislinjaukset ja kyseisen yksikön kehitystarpeet. Henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta voidaan laatia kaavake, joka liitetään kehityskeskustelulomakkeen yhteyteen ja tarkastetaan seuraavassa seurannassa. (Hätönen 2003, 51.)



**Kuvio 4.** Osaamisen kehittäminen.

Palkan ja etuuksien lisäksi työntekijälle tärkeä motivaatiotekijä on se, miten yritys on kiinnostunut tämän osaamisesta ja kehittämisestä sekä miten työntekijä kokee oman työnsä arvon yrityksessä. Kehittämissuunnitelman avulla ja urapolun ohjaamisella yritys pystyy varmistamaan menestyneiden ja osaavien työntekijöiden sitoutuneisuuden yritykseen ja yritys pystyy säilyttämään ja kehittämään sille tärkeää osaamista. (Lankinen ym. 2004, 129–130.) Organisaation toiminnan muuttuessa tarvitaan uusi kehityssuunnitelma, koska silloin voidaan joutua organisoimaan toimintaa uudelleen, tarvitaan uutta osaamista yms.

Kehittämissuunnitelmat kannattaa tehdä aina mahdollisimman selkeiksi ja hyödyntää niiden laatimisessa organisaation osaamiskarttaa. Osaamisen kehittämistä toteutetaan yleisesti erilaisten koulutusohjelmien avulla, mutta sen lisäksi organisaation tulisi pyrkiä toteuttamaan kehittämistä työtä tukevin menetelmin ja ratkaisuin, kuten vastualueiden jakamisella, työnohjauksella, työnkierrolla, sijaisuuksilla ja esimerkiksi itseopiskeluun kannustamalla. (Hätönen 2003, 51–52.) Oppimisesteiden syntymistä voidaan välttää sallivalla ilmapiirillä ja kannustamalla henkilökuntaa puhumaan avoimesti epäonnistumisista toisilleen ja esimiehilleen.



**Kuvio 5.** Osaamisen kehittämisprosessi.

Osaamisen kehittämisen (kuvio 5) tavoitteena on yleisesti yrityksen näkökulmasta parantaa osaamisen tasoa ja sitä kautta tehostaa toimintaa ja kehittää laatua. Osaamisen kehittäminen toimii organisaation menestyksen edellytyksenä ja parantaa kannattavuutta. Arviointia tulisi tapahtua kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa ja sen tulisi kohdistua niin kehittämisprosessin suunnitteluun, toteutukseen kuin tuloksiinkin. Tuloksia tulisi arvioida myös eri näkökulmista, kuten yksilöiden tietojen ja taitojen kehittyminen, kehittämisprosessin vaikutukset heidän työnsä laatuun tai yksilöiden suhtautuminen koko yritykseen. (Viitala 2008, 281–282.) Brinkenhof (1987, 282) esittää kehittämänsä kuuden arviointivaiheen mallin, jossa käsitellään järjestelmällisesti kaikki kehittämisprosessin arvioinnin oleelliset vaiheet. Nämä kuusi arvioinnin vaihetta ovat kehittämisprosessissa jo aiemmin esitellyt tarvekartoitus ja tavoitteiden asettaminen, kehittämisohjelman suunnittelu ja suunnitelma, suunnitelman toteutus, saavutetut tulokset ja tulosten vaikutukset pitkällä tähtäimellä. Viimeisessä arviointivaiheessa arvioidaan myös kehittämishankkeen hyötyä koko yritykselle, jossa verrataan menneitä kuluja ja niistä saatuja hyötyjä. Kehittämisprosessin viimeisessä vaiheessa on oleellista myös arvioida saavutettujen tulosten astetta ja sopia jatkotoimenpiteet tarvittaville ongelmakohtille. (Viitala 2008, 283.)

Henkilöstökoulutus sekä lisä- ja täydennyskoulutus ovat perinteisiä keinoja työssä ja työpaikalla tapahtuvasta osaamisen lisäämisestä. Korkeakoulutuksessa hankittujen valmiuksien on aikaisemmin katsottu kantavan työntekijöitä läpi koko heidän työuransa ajan. Globaalit yhteiskunnalliset ja teknologiset muutokset sekä työelämän muutokset ylipäättään ovat kuitenkin luoneet uudenlaisia tehtäviä ja osaamistarpeita, jotka edellyttävät täydennys- ja jatkokoulutusta. (Klemelä & Palonen 2012, 4.) Henkilöstökoulutuksen tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Kehittämisskusteluissa sovitaan henkilön osaamisen kehittämisestä pitemmällä tähtäimellä eli laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Esimiehellä on tärkeä rooli, mutta myös henkilön tulee itsensä olla aktiivinen ja aloitteellinen. Henkilöstökoulutuksen tavoitteena on antaa tuoreinta teoriaa, vertaistukea ja uusia yhteistyökumppaneita sekä ylläpitää työvirettä. Verkostoituminen tuo uutta näkökulmaa, vertaismentorointia ja vinkkejä uusista toimintatavoista. Koko työyhteisön pitkäjänteinen ammatillinen kehittäminen vaatii laajempaa osallistumista henkilöstökoulutuksiin.

### **3.2 Perehdyttäminen**

Osaamisen kehittäminen alkaa perehdyttämisestä eli työhön opastuksesta. Perehdyttämistä varten tarvitaan perehdytysopas, jota tulee ajantasaistaa vuosittain tai kun otetaan käyttöön uusia toimintatapoja. Tästä syystä perehdyttämissopas kannattaa laatia sähköiseen muotoon, jolloin siihen voi lisätä uusia sähköisiä linkkejä tai poistaa vanhentuneita. Perehdytyksen toteutusta varmentaa perehdytyksen seurantalomake. (iite 7 ja 8). Perehdytyksen onnistumista ja toteutumista tulee arvioida esimerkiksi puolen vuoden kuluttua.

Työkavereiden positiivinen asenne uuteen työntekijään varmistaa avoimuuden ja tiedon jakamisen. Henkilökohtaisen mentorin nimeäminen helpottaa perehtymistä ja uuden työn alkua. Lisäksi opettajan työn alkua helpottaa materiaalipankki, jolloin ei itse tarvitse tehdä kaikkea alusta.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat, ihmiset ja sidosryhmät, työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. (Piili 2006, 124). Perehdyttäminen nopeuttaa uuden työntekijän oppimista ja sosiaalistumista organisaatioon (Parry 1993, 1). Perehdytyksessä saadaan selville myös uuden työntekijän osaaminen, mielenkiinto ja vastuuntunto omasta työstään.

Perehdyttäminen jaetaan yleensä työyhteisöön perehdyttämiseen ja työtehtäviin perehdyttämiseen. Työhön opastus on osa henkilön osaamisen kehittämistä. Perehdyttäminen edistää työtehtävien haltuunottoa ja organisaatioon sitoutumista eli uuden henkilön osaaminen saadaan sovitettua osaksi organisaation ja työryhmän kokonaisuutta. Hyvä perehdytys lyhentää oppiaikaa ja luo myönteistä asennetta työyhteisöön ja työhön. (Ranki 1999, 110.) Työhön opastusta tarvitaan myös, jos työntekijän työtehtävä tai toimintayksikkö muuttuu.

Perehdyttäminen on osa johtamista, sen avulla luodaan, ylläpidetään ja kehitetään henkilöstön osaamista. Esimies vastaa perehdyttämisen toteuttamisesta. Hänen apunaan voi olla asiantuntijoita, tutoreita tai mentoreita. Työhön opastus voidaan ajoittaa pitemmälle aikavälille, koska yksilön omaksumiskyky on rajallinen. Ajoittain kannattaa tarkistaa työhön opastuksen onnistumista. Perehdyttäminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa myös organisaatio voi oppia uusia asioita.

Hyvin laadittu perehdytysopas, kootut perehdytysmateriaalit, perehdytysuunnitelma ja vastuut tulee olla ennalta olemassa. Lisäksi kannattaa laatia perehdytyksen muistilista, mistä voidaan varmistaa, että keskeiset asiat ovat uuden työntekijän tiedossa. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin.

### **3.3 Henkilökohtainen kehityssuunnitelma**

Tämän päivän yhteiskunnassa tieto muuttuu nopeasti ja sitä on päivitettävä jatkuvasti. Osaaminen on taloudellisen kasvun sydän ja yhteiskunnan hyvinvoinnin perusta. Tieto on luotu, integroitu ja viimeisimmäksi devalvoitu. Tieto muuttuu nopeasti ja ihmisten on opittava non-stoppina ja elinikäisesti, jos he haluavat olla työllistettyjä. Tämä ei koske vain yksilöitä, myös organisaatioiden on kehityttävä ja innovoitava selviytyäkseen yritysten välisestä kilpailusta. (Kyndt, Govaertes, Keunen & Dochy 2013, 178.)

Ajantasaisen tiedon oppiminen ei pysähdy tutkintoon valmistumiseen. Ammattiin oppiminen on vasta lähtökohta ammatissa oppimiselle. Terveystieteiden alueilta on realisoitunut, kuinka tärkeää on investoida työntekijöiden elinikäiseen oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, koska alat kehittyvät niin nopeasti. Tästä syystä jatkuva ammatillinen kehittyminen on näiden organisaatioiden strategioissa tärkeällä sijalla. Terveystieteiden organisaatioissa on jokaisella henkilökohtainen kehityssuunnitelma (Personal Development Plan (PDP)). (Beusaert, Seger, Fouarge & Gijssels 2013, 145-146.) Henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa on kuvattu osaamisen arviointi, tieto työntekijän työn vaatimista kompetensseista ja suunnitelma kompetenssien edelleen kehittämiseksi lähitulevaisuudessa. PDP:n empiirinen evidenssi on kiistatta olemassa. Beusaertin ym. (2013, 146) tutkimukset osoittavat, että PDP on tehokas oppimiselle ja ammatilliselle kehitymiselle sekä ammatillisten käytäntöjen parantamiselle. Oppimisaktiviteetit ovat korkealle arvoitettuja osaamisen johtamisessa. PDP stimuloi työntekijän oppimisaktiviteetteja. (Beusaertin ym. (2013, 146.)

PDP kuvaa työntekijän työn vaatimat kompetenssit nyt (Where am I now?) ja tulevaisuudessa (Where am I going? and Where to go next?). Työntekijä kuvaa itse oman osaamisensa. PDP sisältää myös esimiehen antaman palautteen ja työntekijän itsereflektion. Se tarjoaa erilaisia päätöksentekonäkökuja yksilölliseen koulutuksen suunnitteluun tai muihin ratkaisuihin. PDP tukee itsereflektiota, jossa tehdään kriittinen analyysi aikaisemmista kokemuksista ja tiedon tarpeista, joiden pitäisi johtaa käyttäytymisen muutokseen. PDP lisää oppimisaktiviteetteja, auttaa ammatillisen tiedon ja taidon kehittämisessä, käynnistää reflektion ja parantaa toimintaa. (Beusaertin ym. (2013, 147.)



Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2013) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Mikäli työntekijän ammatillinen osaaminen ei ole ajan tasalla ja hän saa jatkuvasti negatiivista palautetta toiminnastaan, vaikuttaa se työntekijän työhyvinvointiin. Työyhteisökyselyjen avulla saadaan näkemys työyhteisön tilasta ja kehittämistarpeista. (Beusaartin ym. (2013, 147.)



## 4. OSAAMISEN ENNAKOINTI

Osaamisen ennakkoinnilla varaudutaan organisaation muutokseen, henkilöstön ikään-tyymiseen ja henkilöstön vähenemiseen. Pelkkä reagointi tulevaisuuden haasteisiin ei riitä. On rakennettava oma visio mahdollisimman hyvästä toiminnasta. Osaamisen ennakointi liittyy henkilöstösuunnitteluun. Jokaisessa rekrytoinnissa on ennakoitava tulevaa. Osaamisen ennakointi auttaa sopeutumaan nopeasti muuttuvaan työelämään. Työelämän ja koulutusorganisaatioiden pitää tehdä tässä yhteistyötä. (Aarnio & Lauttamus 2012.)

Tulevaisuuden työelämän osaamistarpeiden timanttina hohtavat vuorovaikutusosaaminen, yhteistyöosaaminen, aikaosaaminen, teknologiaosaaminen, ympäristöosaaminen, systeemiosaaminen ja merkitysosaaminen. Tietoyhteiskunnan seuraava vaihe saattaa olla elämys- ja merkitysyhteiskunta. (Heinonen, Ruotsalainen & Kurki 2012, 7) Grattonin (2011) mukaan tulevaisuudessa tulee tavoitella kolmea pilaria: 1) ohuen yleisosaamisen sijaan tulee tavoitella ”sarjamestaruutta”, syvällisempää osaamista monella eri alueella (intellektuaalinen pääoma), 2) erillisestä kilpailijasta tulee muuntua innovatiiviseksi verkottujaksi ja luovaksi joukkoistajaksi (sosiaalinen pääoma) ja 3) onni, uusiutumiskyky ja merkitykselliset kokemukset tulevat nousemaan tärkeämmäksi kuin rahapalkka ja kuluttaminen (emotionaalinen/henkilökohtainen pääoma)

Organisaatiokulttuuri, sen avoimuus, johtaminen ja henkinen hyvinvointi vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitä kautta oppimiseen. Organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa ammatillisiin prosesseihin esimerkiksi tavoitteiden ja tulosten osalta. Positiivinen asennoituminen organisaatiokulttuuriin ja sen tavoitteisiin tuottaa työhönsä sitoutunutta henkilöstöä. Investointi henkilöstön kehittämiseen kasvattaa tuottavuutta markkinoilla.

Davies, Fidler ja Gorbis (2011) Phoenisin yliopiston tutkimusinstituutista ovat määritelleet tulevaisuuden työn osaamisvaateita seuraavasti:

1. Sense-Making: ability to determine the deeper meaning or significance of what is being expressed.
2. Social Intelligence: ability to connect to others in a deep and direct way, to sense and stimulate reactions and desired interactions.
3. Novel and Adaptive Thinking: proficiency at thinking and coming up with solutions and responses beyond that which is rote or rule-based.
4. Cross-Cultural Competency: ability to operate in different cultural settings In a truly globally connected world, a worker's skill set could see them posted in any number of locations - they need to be able to operate in whatever environment they find themselves.
5. Computational Thinking: ability to translate vast amounts of data into abstract concepts and to understand data-based reasoning.
6. New Media Literacy: ability to critically assess and develop content that uses new media forms, and to leverage these media for persuasive communication.
7. Transdisciplinarity: literacy in and ability to understand concepts across multiple disciplines.

8. Design Mindset: ability to represent and develop tasks and work processes for desired outcomes.
9. Cognitive Load Management: ability to discriminate and filter information for importance, and to understand how to maximize cognitive functioning using a variety of tools and techniques.
10. Virtual Collaboration: ability to work productively, drive engagement, and demonstrate presence as a member of a virtual team.

Työelämän kehikko muuttuu ja sitä myötä työ muuttuu. Syntyy uusia ammatteja. Muutosajureita ovat Palosen (2013) mukaan globalisaatio, monikulttuurisuus, teknologian kehittyminen, huoli ympäristöstä ja uusi media. Uudet innovaatiot, teknologia, verkostoituminen, väestön ikääntyminen, sosiaalinen media, tiedontulva, energiatehokkuus yms. edellyttävät uudenlaista osaamista.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä selvityksessä on kyse tapaustutkimuksesta, koska se on rajattu yhteen tapaukseen eli Vaasan ammattikorkeakoulun osaamisen johtamisen prosessiin. Tietoa on kerätty kyselyiden ja keskusteluiden avulla. Tapaustutkimus voidaan määritellä tapausta koskevaksi ongelmanratkaisuksi, jonka kohteena on toiminnassa oleva tapaus omassa ympäristössään. Tutkijan tehtävänä on koota tietoa tutkittavasta tapauksesta (Syrjälä & Numminen 1988, 5). Tapaustutkimuksessa tarkastellaan tiettyä käytäntöä ja pyritään löytämään siitä käytännöllisiä ja arkielämää koskevaa tietoa, joka on usein sellaisenaan otettavissa käyttöön (Syrjälä & Numminen 1988, 171.)

Toisaalta tässä on kyseessä toimintatutkimus, koska toimintaa on seurattu usean vuoden ajan. Toimintatutkimuksen avulla pyritään tuottamaan uutta tietoa ja pyritään kehittämään toimintaa. Toimintatutkimus saa alkunsa tietystä käytännön tilanteesta, jossa olevat ongelmat pyritään ratkaisemaan. (Syrjälä & Numminen 1988, 50.) Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa käytännöllistä tietoa, jota ihmiset voivat hyödyntää toiminnassaan (Reason & Bradbury 2001, 2).

Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Lisäksi osaamiskartasta keskusteltiin yksikön johtajien ja vararehtorin kanssa, jotta osaamisalueet saatiin yhdenmukaiseen muotoon. E-lomake on yleensä helppo käsitellä ja analysoida, valitut käsitteet ja vaihtoehdot saattavat heijastaa enemmän tutkijan kuin tutkittavien maailmaa (vrt. Hirsjärvi & Hurme 1991, 29). Lomakekyselyn merkityssisällön pitäisi olla mahdollisimman tarkka ja ymmärrettävä sekä tutkijalle että tutkittavalle. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja siinä voidaan kysyä monia asioita. Jos lomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan käsitellä tehokkaasti tallennettuun muotoon, ja se voidaan analysoida tietokoneiden avulla. Aikataulu ja kustannukset voidaan myös arvioida melko tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 195.)

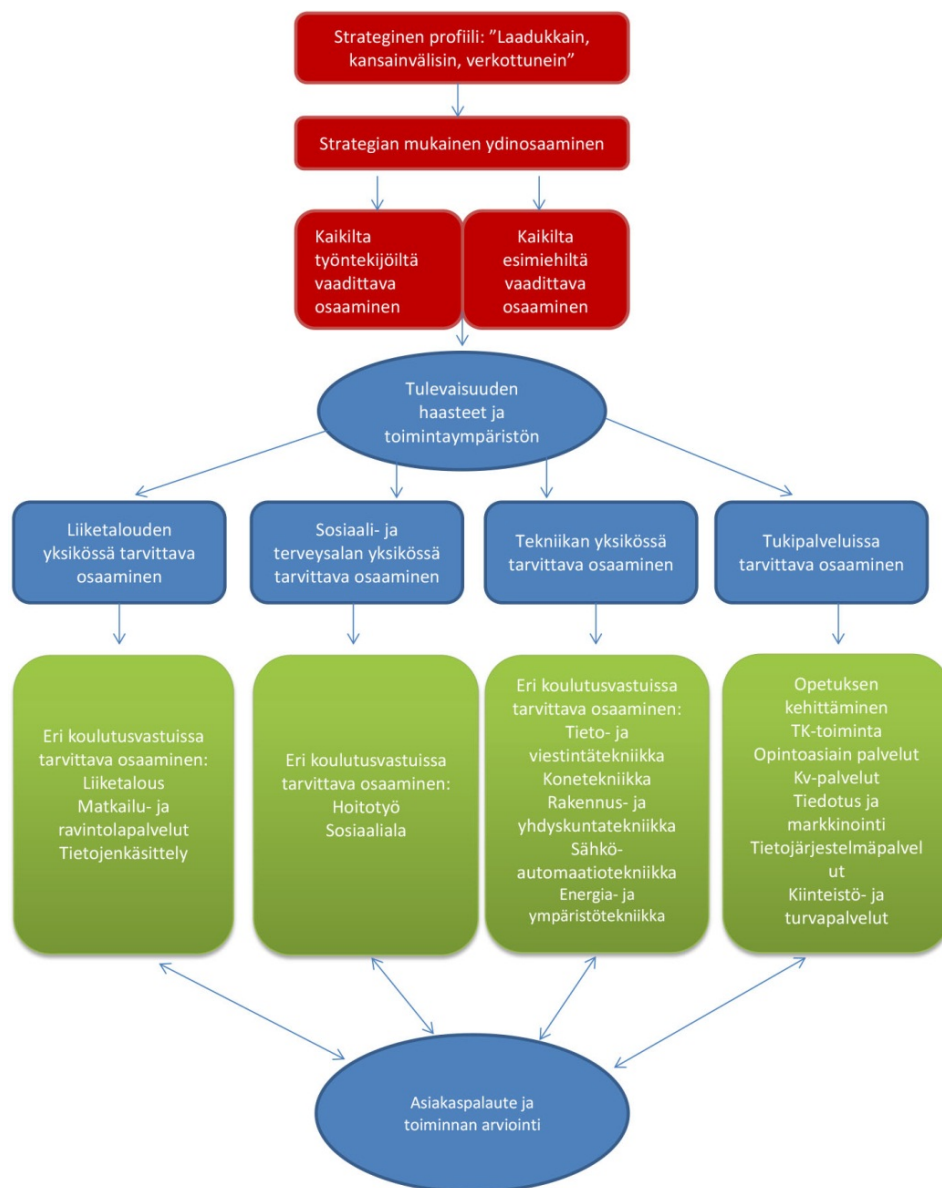
Lomakekysely ei välttämättä anna mahdollisuutta yksilön ajatteluun, kielen tai tunteiden ilmaisulle, jos kysymykset ovat pelkästään monivalintakysymyksiä. Tämän vuoksi kyselyssä on käytetty myös avoimia kysymyksiä, jotta vastaajilla on mahdollisuus tarkentaa vastauksiaan. Avoimien kysymysten etu on siinä, että ne sallivat vastaajan ilmaista itseään. Niiden avulla on mahdollista tunnistaa esimerkiksi motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajan viitekehyksiä. (Foddy 1995, 128.)

Aineisto kerättiin e-lomakkeella, josta tiedot siirrettiin exceliin. Vastauksia tarkennettiin keskustelujen ja sähköpostin avulla. Suuret vastaajamäärät käsiteltiin prosentteina ja pienet esimerkiksi esimiehille suunnatut kyselyt frekvensseinä. Osaamiskartoitus tehtiin kahtena peräkkäisenä vuotena samalla lomakkeella. Vastaukset ovat työntekijöiden itsearviointeja. Luotettavuuden vaatimus ei välttämättä täyty validiuden osalta, koska ihmiset voivat tulkita eri käsitteet eri tavoin. Henkilöstökoulutukseen osallistuminen on puhdasta tilastointia ja aiheet eri vuonna erilaisia.



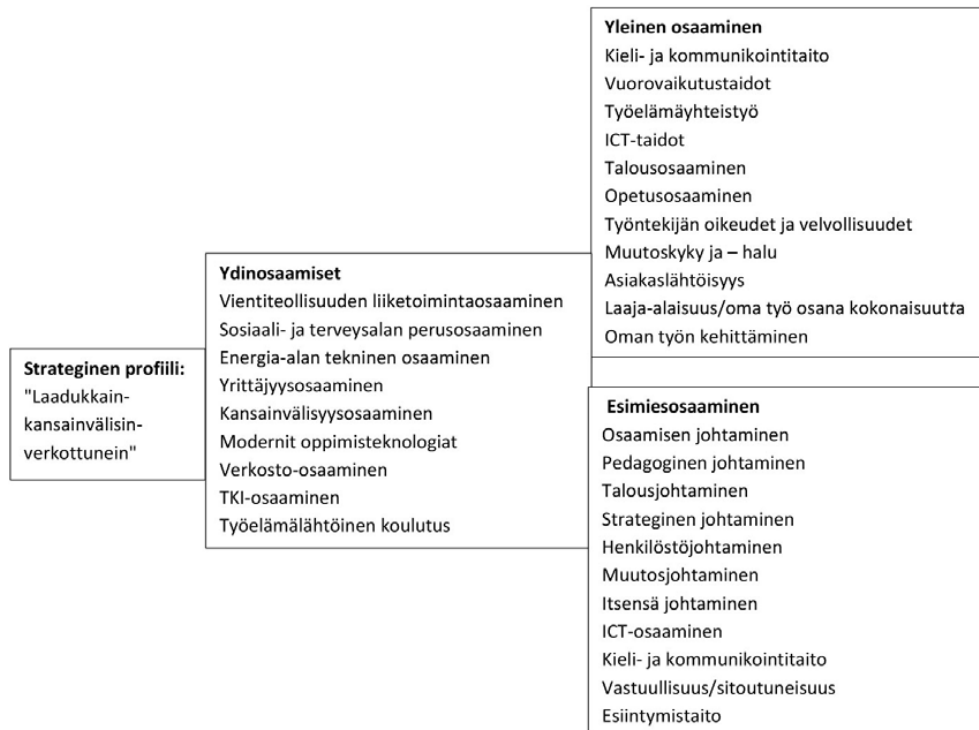
## 6 VAMK:N OSAAMISKARTTA

VAMK:n osaamiskartan laadinta lähti liikkeelle osaamiskartan rakenteen määrittelyllä, joka on sidoksissa organisaatorakenteeseen (kuvio 6). Keväällä 2013 laadittiin VAMK:n osaamiskartta, jossa esimiehet saivat määrittellä, mitä osaamista VAMK:ssa tarvitaan. Vision, strategian ja painopisteiden perusteella laadittiin osaamiskartta, joka muodostui osaamisista, joiden avulla visio saavutetaan. Osaamiskarttaa joudutaan ajoittain tarkistamaan yhteiskunnan ja työelämän sekä VAMK:n toimintojen muuttuessa eli kun tarvitaan uudenlaista osaamista. Osaamiskartan perusteella tehdään henkilöstön osaamiskartoituksia. Osaamisvajaiden mukaisesti järjestetään henkilöstön kehittämistoimenpiteitä.



Kuvio 6. VAMK:n osaamiskartan rakenne.

Organisaation strategiset ydinosamisalueet löytyvät VAMK:n strategiasta ja painoaloista. Johtoryhmän jäsenet määrittivät kaikilta työntekijöiltä vaadittavan osaamisen ja kaikilta esimiehiltä vaadittavan osaamisen. Lisäksi he määrittivät tulevaisuuden haasteet ja toimintaympäristön muutokset sekä asiakaspalautteen ja toiminnan arvioinnin (liite 1).



**Kuvio 7.** VAMK:n strategiasta lähtevä osaaminen.

VAMK:n osaamiskartassa (kuvio 7) korostuvat nykyajan organisaatiolle tyypilliset osaamisvaateet, kuten ICT-osaaminen, kieli- ja kommunikointitaidot sekä talousosaaminen. Ammattikorkeakoulussa vaaditaan lisäksi ammatillisten substanssien hallintaa ja opetusosaamista.

Tulevaisuuden osaamisvaateissa (kuvio 8) korostuu yhteistyö työelämän kanssa eli työelämän ja yhteiskunnan muuttuessa tarvittava koulutus. Toinen vaade on vastata opiskelijoiden tarpeisiin koulutuksen toteutuksessa. Nykyopiskelija tarvitsee erilaisia opetus- ja arviointimenetelmiä kuin aikaisemmat sukupolvet.



**Ulkoisen ja itsearvioinnin seurauksena  
tehdyt kehittämistoimenpiteet  
toiminnan muutokset**

**Opiskelija- ja työelämäpalautteen  
huomiointi osaamisen kehittämisessä**

**Tulevaisuuden osaamisvaateet**  
Verkostoituminen  
ICT-taidot  
Viestintä ja vuorovaikutusosaaminen  
Koulutusvastuiden vahva substanssiosaaminen  
Opetusmenetelmien monipuolistaminen  
Aikuiskoulutuksen kehittäminen  
Työelämäyhteistyö  
Kehittämisosaaminen  
Esimiesosaaminen  
Strateginen johtaminen  
Ennakointikyky  
Reagoitiherkkyys  
Sitoutuneisuus  
Rahoituslähteiden monipuolistaminen  
Muutosjohtaminen

**Toimintaympäristön muutosten  
aiheuttamat osaamisvaateet**

Kansainvälisyysosaaminen  
Ennakointiosaaminen  
Tiiviit työelämäyhteydet  
Opettajien pedagogiset taidot  
Muutosjohtaminen  
Kilpailukyky

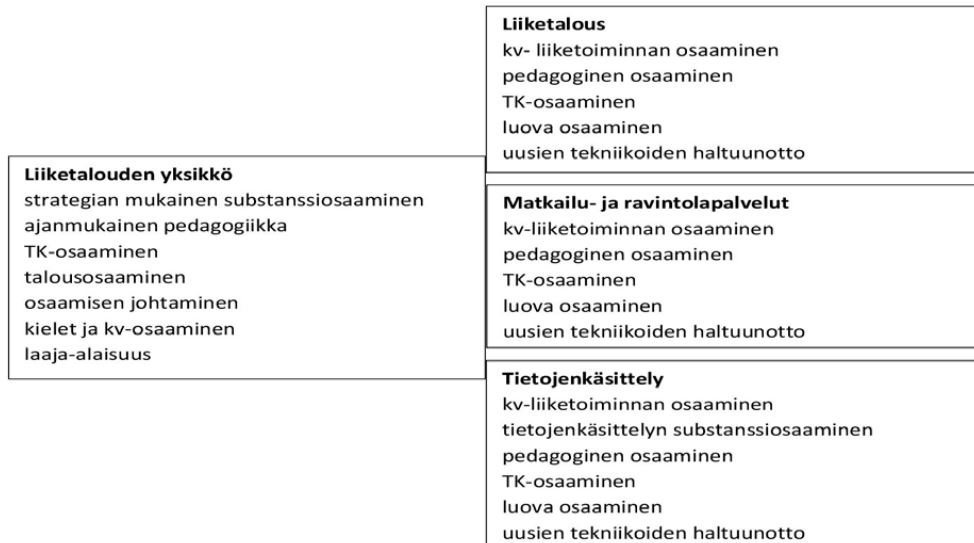
**Asiakkaiden tulevat tarpeet**

Yrittäjyysosaaminen, liiketoimintaosaaminen  
Joustavat opetusmenetelmät  
Ennakoiva koulutus  
Opetusalansa hallitsevat opettajat  
Ammatillisesti osaavaan työvoiman saatavuus  
Kestävä kehittäminen  
Monialaisuus  
Käyttäjälähtöisyys, räätälöidyt ratkaisut  
Taloudellisuus

**Kuvio 8.** Tulevaisuuden osaamisvaateet.

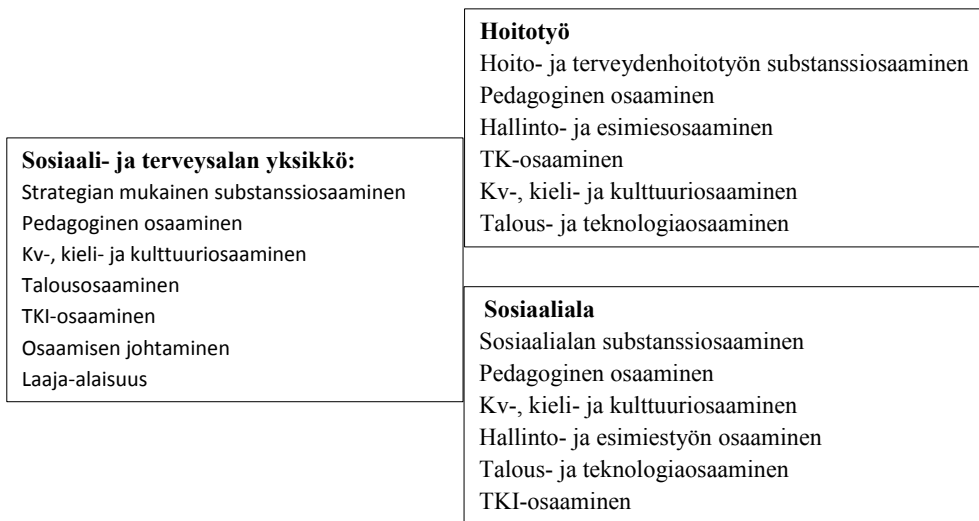
Tälle ajalle on tyypillistä, että puhutaan ennakointiosaamisesta, kehittämisosaamisesta, yrittäjyydestä ja monialaisuudesta. Tiedetään myös, että ammattikorkeakoulujen rahoituslähteitä pitää monipuolistaa, pitää olla kilpailukykyinen ja taloudellinen. Toisaalta asiakkaat odottavat käyttäjälähtöisyyttä ja räätälöityjä ratkaisuja.

Yksiköiden ja osastojen johtajat (liitteet 2 ja 3) määrittivät koulutusyksiköissä, opetuksen kehittämisyksikössä, TK-yksikössä ja hallintoyksikössä vaadittavan osaamisen. Koulutuspäälliköt määrittivät yhdessä yksikön johtajan kanssa kullakin koulutusvastuualueella tarvittavan osaamisen.



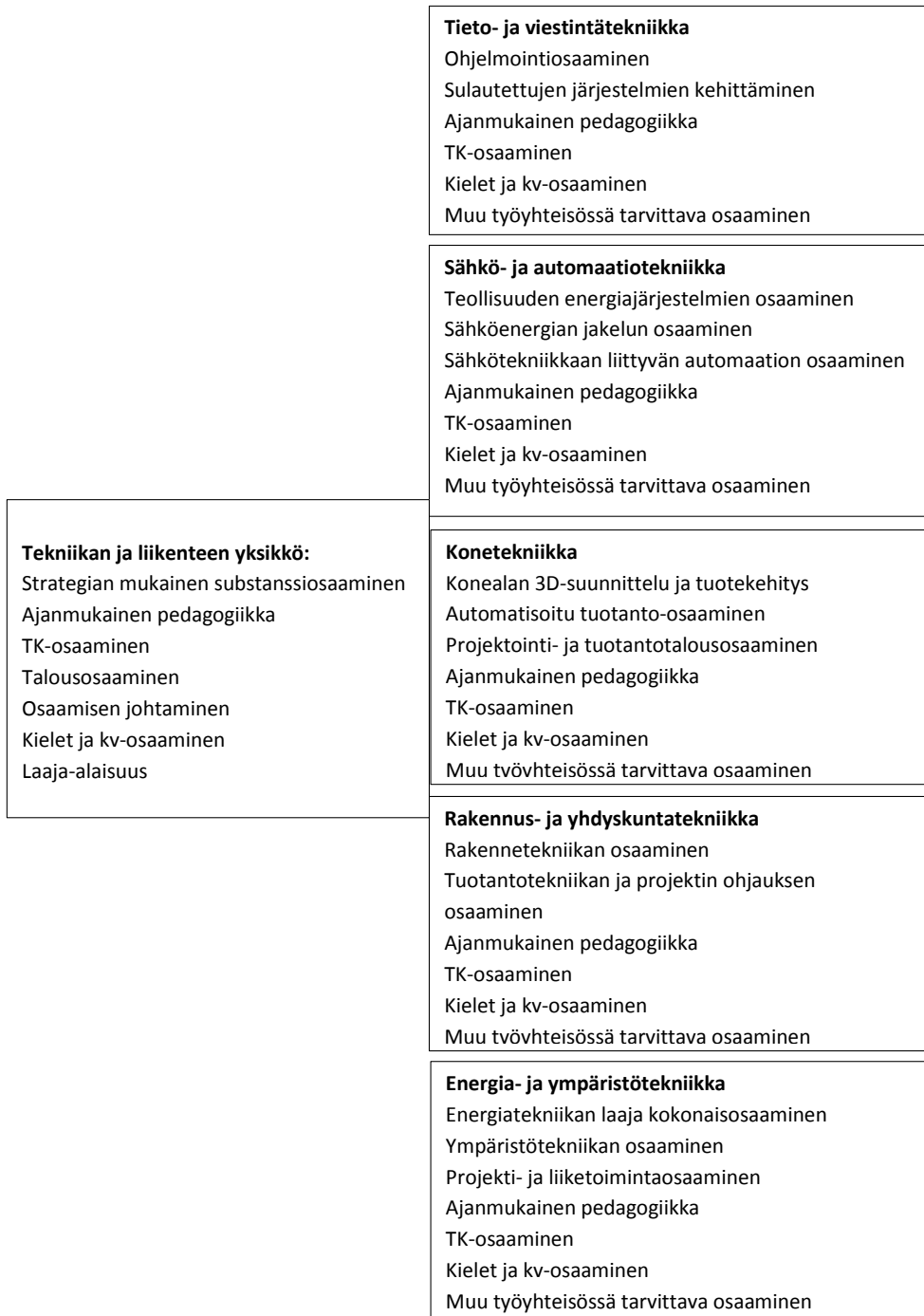
**Kuvio 9. Liiketalouden yksikössä ja koulutusvastuissa tarvittava osaaminen.**

Liiketalouden yksikössä (kuvio 9) pääpaino on kansainvälisessä liiketoiminnan osaamisessa ja sen toteutumiseen tarvitaan pedagogista osaamista, TK-osaamista ja uusien tekniikoiden haltuunottoa kaikissa koulutusvastuissa.



**Kuvio 10. Sosiaali- ja terveysalan yksikössä ja koulutusvastuissa tarvittava osaaminen.**

Sosiaali- ja terveysalalla (kuvio 10) tarvitaan myös hallinto- ja esimiesosaamista sekä talouden ja teknologian osaamista osaamisen johtamisen lisäksi. Sosiaali- ja terveysalan asiakkaat tulevat erilaisista kulttuureista, mistä syystä sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä tulee olla kansainvälisyys-, kieli- ja kulttuuriosaamista.



**Kuvio 11. Tekniikan yksikössä ja koulutusvastuissa tarvittava osaaminen.**

Tekniikan yksikössä (kuvio 11) on jo huomioitu uudet koulutusvastuut ja niiden tarvitsema osaaminen. Uusien koulutusvastuiden tavoitteena on ajanmukaistaa insinöörikoulutuksen rakenteita elinkeinoelämän tarpeita vastaavaksi sekä mahdollistaa joustavat monialaiset opinnot.

**Yhteinen osaaminen:**

Asiakaspalvelu  
Taloudellinen osaaminen  
Oman työn kehittäminen, itseohjautuvuus  
Tiimityötaidot  
Yhteistyö koulutusyksiköiden kanssa  
Toimisto-ohjelmien ja laitteiden osaaminen  
Eettinen osaaminen  
Kielitaito ja monikulttuurisuus

**Opintoasiat:**

Opiskelijahallinto-ohjelman osaaminen  
Työyhteisön tehtävien kehittäminen

**Opetuksen kehittämissyksikkö:**

Pedagoginen osaaminen  
Julkaisuosaaminen  
Virtuaaliopetuksen osaaminen

**Kansainvälisten asiain palvelut:**

Markkinointiosaaminen

**Kiinteistö- ja turvapalvelut:**

Yhteistyötaidot  
Oman osaamisen kehittäminen  
Tietotekniikan osaaminen

**Tiedotus ja markkinointi:**

Strategisen markkinoinnin osaaminen  
Sosiaalisen median osaaminen  
Taitto- ja kuvankäsittelyohjelmat

**Tietojärjestelmäpalvelut:**

Työprosessin hallinta  
Projektin hallinta  
Dokumentointi

**Talousoalvelut:**

Henkilöstöhallinnon osaaminen  
Sopimusten hallinta

**Laatu:**

Laadunvarmistuksen menetelmät  
Tilastolliset menetelmät  
Oman organisaation toimintatapojen tuntemus

**TK-toiminta:**

Hankeistamisen osaaminen  
Tietämys rahoitusmahdollisuuksista ja -ohjelmista  
Hankehallinto-osaaminen

**Kuvio 12. Tukipalveluissa tarvittava osaaminen.**

Tukipalvelujen (kuvio 12) tehtävänä on tukea ammattikorkeakoulun perustehtäviä eli koulutusta ja TK-toimintaa. Tukipalveluiden tärkeänä tehtävänä on yhteistyö koulutusyksiköiden kanssa.

## 7 VAMK:N HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KARTOITUS JA OSAAMISEN KEHITTYMINEN

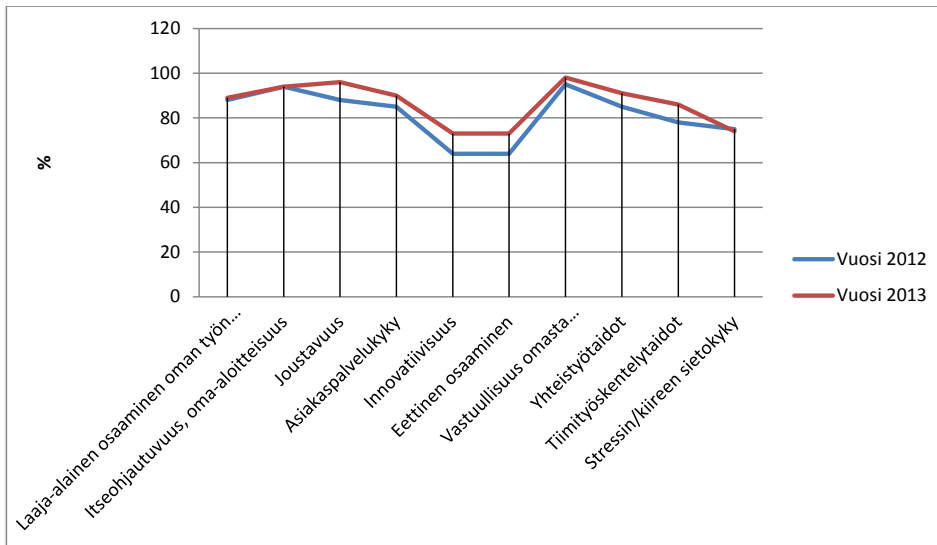
VAMK:n henkilöstön osaamista on kartoitettu samalla lomakkeella keväällä 2012 ja keväällä 2013. Nämä kartoitukset tehtiin ennen VAMK:n osaamiskartan laatimista. Osaamiskartoitusten kysymysten lähtökohtana käytettiin työpaikkailmoituksissa vaadittuja nykyajan osaamisvaateita sekä EQF:n (European Qualification Framework) tason 6 ja 7 osaamiskriteereitä, jotka ammattikoreakoulututkinnon suorittaneilta vaaditaan. Kun tarkastellaan tehtyjä osaamiskartoitusten kysymyksiä ja vuonna 2013 laadittua osaamiskarttaa, voidaan havaita selkeitä yhtäläisyyksiä. Seuraava osaamiskartoitus tehdään kuitenkin osaamiskartan perusteella.

Osaamiskartoituksessa koko henkilöstölle suunnattiin kysely yhteisestä osaamisesta, esimiehille kysely esimiesosaamisesta ja opettajille kysely heidän pedagogisesta osaamisestaan. Vaasan ammattikorkeakoulussa on syksyllä 2014 kansainvälinen auditointi koskien korkeakoulun perustehtävien (tutkintotavoitteinen koulutus ja TK-toiminta) laadunhallintaa, tästä syystä johtoryhmä velvoitti opetusjohtajan laatimaan hyvän opetuksen ja pedagogisen toiminnan laatukriteerit. Jatkossa pedagogisen osaamisen arviointi suoritetaan näitä kriteereitä hyväksikäyttäen.

### 7.1 Kaikille yhteinen osaaminen

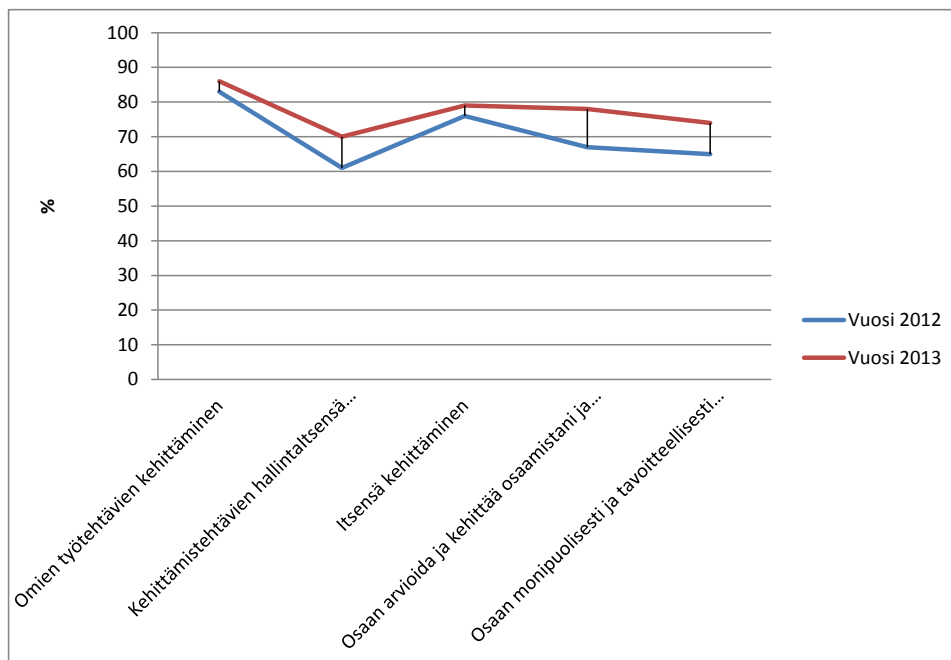
Kaikille yhteistä osaamista koskevaan kartoitukseen (liite 4) vastasi vuonna 2012 yhteensä 164 henkilöä ja vuonna 2013 yhteensä 173 henkilöä. Vuonna 2013 vastaajat jakautuvat siten, että kartoitukseen vastasi yhteensä 120 opettajaa ja 53 tukipalvelun henkilöä. Kaikille yhteistä osaamista kartoitettiin seuraavilla osioilla: oman työn hallinta, oppimisen taidot, viestintäosaaminen, tietotekniikan osaaminen ja kansainvälisyysosaaminen. Kansainvälisyysosaaminen oli heikoimmin hallinnassa, mikä osiltaan voi johtua siitä, että kielitaito on puutteellista.

**Oman työn hallinta.** Vastaajat kokivat, että innovatiivisuus ja eettinen osaaminen ovat parantuneet vuoden aikana, tosin vain vajaa 2/3 vastaajista kokee hallitsevansa ne hyvin. Joustavuus on myös kehittynyt edellisestä vuodesta. Minkäänlaista muutosta vuoden aikana ei ole tapahtunut oman työn laaja-alaisen osaamisen, itseohjautuvuuden ja oma-aloitteisuuden sekä stressin/kiireen sietokyvyn osalta. Itseohjautuvuus, oma-aloitteisuus, joustavuus ja vastuullisuus omasta toiminnasta ja työstä on kaikilla hyvin hallinnassa (kuvio 13).



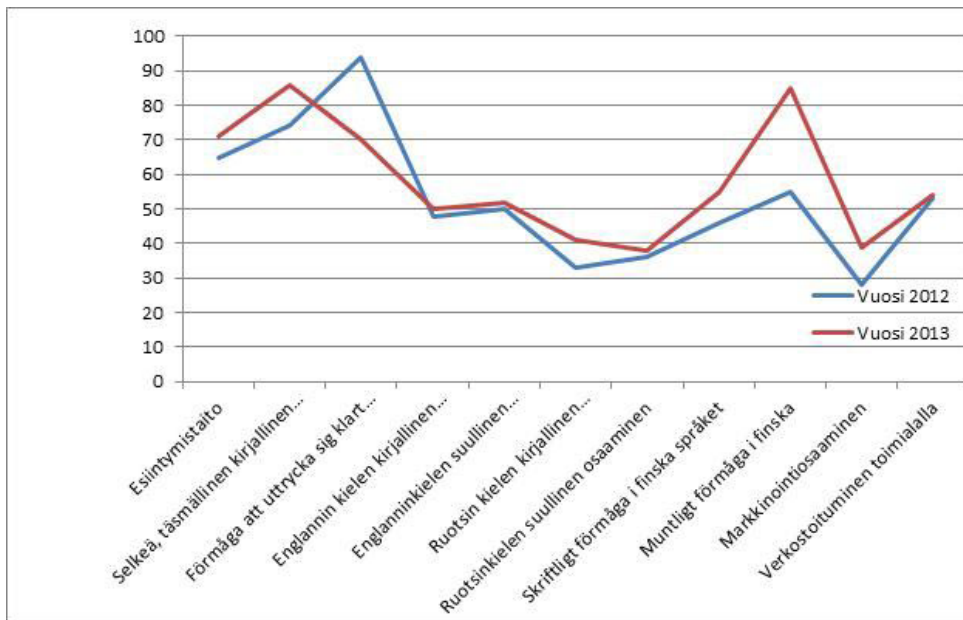
Kuvio 13. Oman työn hallinta: Osaan/hallitsen hyvin %.

**Oppimisen taidot.** Kaikki oppimisen taidot olivat vuoden aikana parantuneet (kuvio 14). Oppimisen taidoista itsearviointi omasta osaamisesta, oppimistavoista ja omasta asiantuntijuudesta ovat parantuneet hyvin, mutta vaativat edelleen kehittämistä. Oppimismotivaation lähtökohtana on aina oppimistarve eli itsearviointi. Omien työtehtävien kehittäminen koettiin kuitenkin olevan parhaiten hallinnassa.



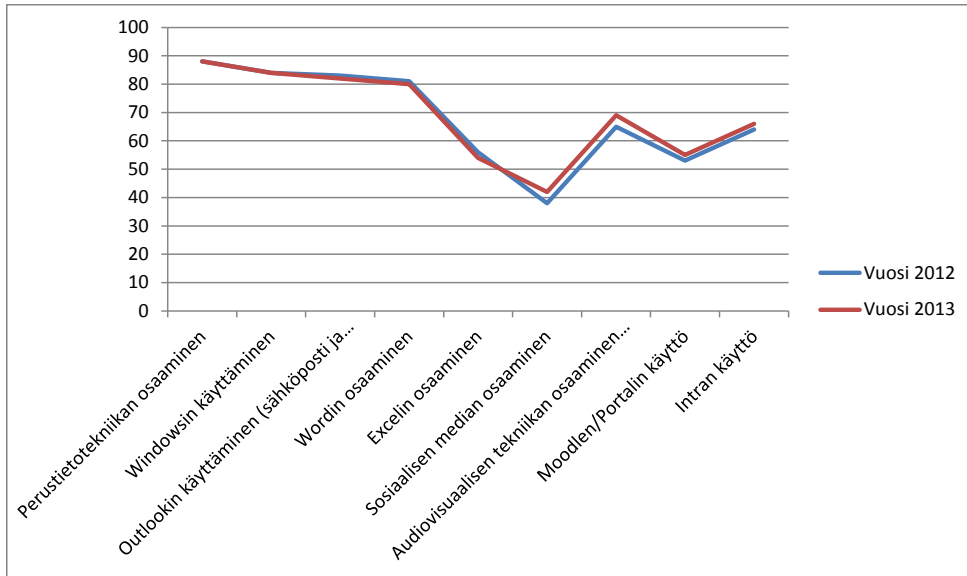
Kuvio 14. .Oppimisen taidot: Osaan/hallitsen hyvin %.

**Viestintäosaaminen.** Viestintäosaaminen (kuvio 15) vaatii melkein kaikilta osin runsaasti kehittämistä. Suomen kieli on hyvin hallussa, se oli myös vuoden aikana parantunut eniten. Ruotsin kielen suullinen ja kirjallinen osaaminen on heikkoa, vaikka se oli vähän vuoden aikana parantunutkin. VAMK on ollut virallisesti kaksikielinen. Englannin kielen suullisen ja kirjallisen osaamisen hallitsee hyvin noin puolet vastaajista. Molempien kielten henkilöstökoulutusta on järjestetty joka vuosi, mutta koulutukset ovat aina kärsineet osanottajapulasta. Markkinointiosaaminen on heikkoa, vähän yli kolmasosa vastaajista hallitsee sen hyvin.



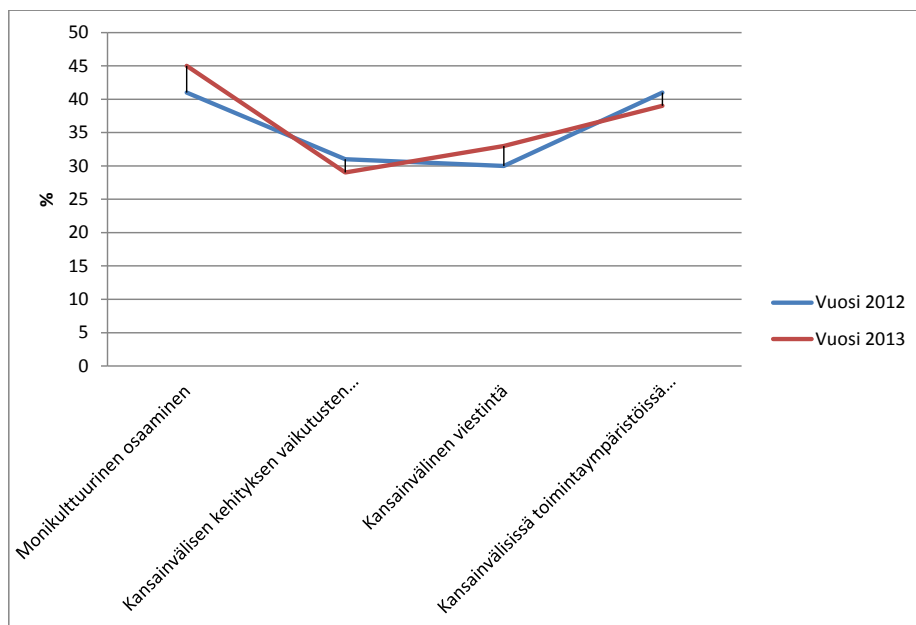
**Kuvio 15. Viestintäosaaminen/Osaan/hallitsen hyvin %.**

**Tietotekniikan osaaminen.** Perustietotekniikan ja Wordin osaaminen, Windowsin ja Outlookin käyttäminen on kohtuullisen hyvin hallinnassa, tosin muutosta ei ole tapahtunut edelliseen vuoteen verrattuna (kuvio 16). Heikointa on Excelin ja sosiaalisen median osaaminen sekä Moodlen ja Portaalin osaaminen. Outlookin, Wordin ja Excelin käyttämisen osaaminen on jopa heikentynyt edellisestä vuodesta. Yllättävää kyllä myös intran ja audiovisuaalisen tekniikan käytön hallitsee vain vähän yli puolet vastaajista. Henkilöstöintra on VAMK:n tärkein tietolähde ja materiaalipankki.



Kuvio 16. Tietotekniikan osaaminen: Osaan/hallitsen hyvin %.

**Kansainvälisyysosaaminen.** Kartoituksen perusteella voi todeta, että kansainvälisissä toimintaympäristöissä toimiminen ja kansainvälisen kehityksen vaikutusten huomiointi ovat vuoden aikana heikentyneet (kuvio 17). Ainoastaan monikulttuurinen osaaminen on vajaan puolen vastaajista mielestä hyvin hallinnassa, muut osiot hallitsee hyvin vain kolmasosa vastaajista.



Kuvio 17. Kansainvälisyysosaaminen: Osaan/hallitsen hyvin %.



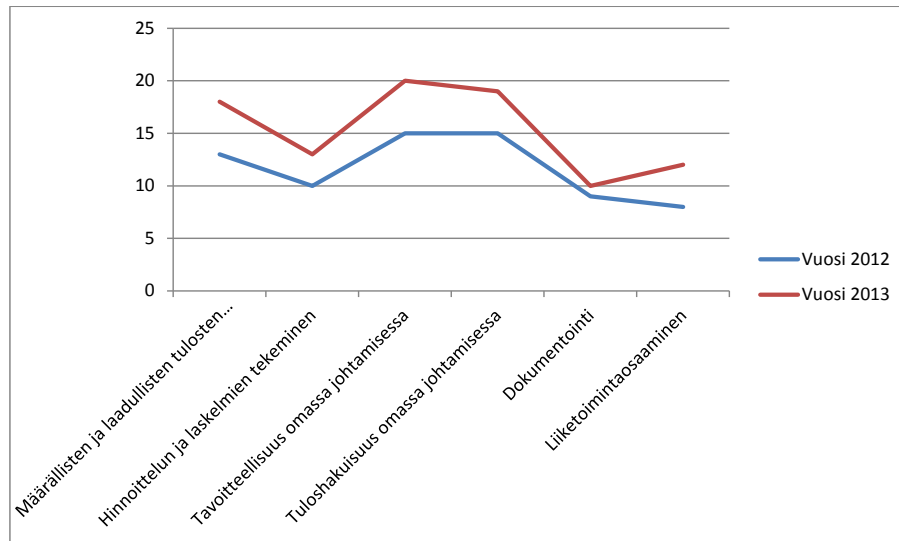
Osaamiskartassa johtoryhmä toi esille, että VAMK:n ydinosaamisalueita on kansainvälisyysosaaminen. Lisäksi kaikille yleiseksi osaamiseksi on määritelty mm. ICT-taidot, kieli- ja kommunikointitaidot sekä oman työn kehittämisen taidot.

## 7.2 Esimiesosaaminen 2012 ja 2013

Esimiehille tehtiin keväällä 2012 ja keväällä 2013 osaamiskartoitus (liite 5), jossa esimiehet saivat arvioida omaa esimiesosaamistaan kolmiportaisella asteikolla: osaan/hallitsen hyvin, osaan tyydyttävästi ja en osaa/en hallitse. Osaamiskartoituksessa esimiehet arvioivat osaamistaan yleensä esimiehiltä vaadittavien osaamisten mukaisesti: talousosaaminen, päätöksenteko ja johtaminen.

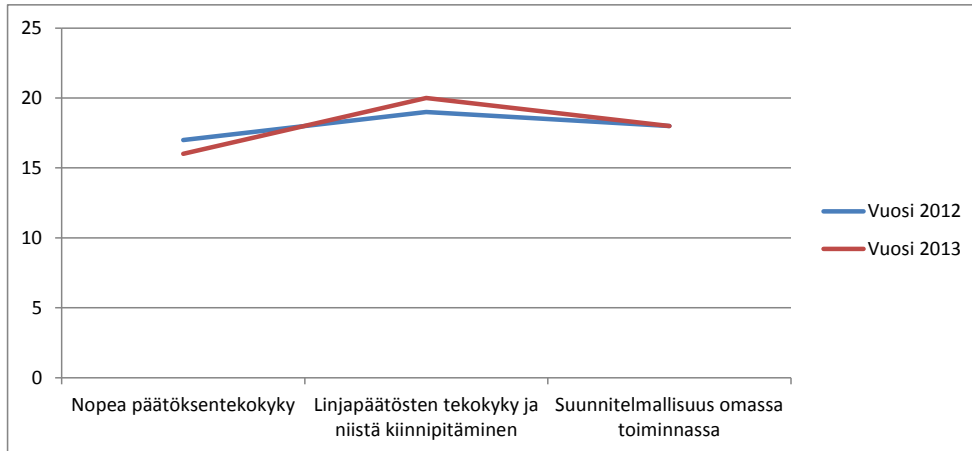
VAMK:ssa esimiehiä on yhteensä 24 kpl, joista kumpanakin vuonna 20 vastasi osaamiskartoitukseen. Esimiehistä on tänä aikana vain kaksi vaihtunut, muut ovat samoja. Vuonna 2012 löytyi myös vastaajia, jotka totesivat, etteivät osaa eivätkä hallitse kysyttyä asiaa. Vuonna 2013 kaikki esimiehet hallitsivat kysytyn esimiesosaamisen joko hyvin tai tyydyttävästi. Pohdittavaksi jää, riittääkö, että hallitsee esimerkiksi talousosaamisen tyydyttävästi.

**Taloulosaaminen.** Määrällisten ja laadullisten tulosten analysointi on parantunut edellisvuodesta (kuvio 18). Hinnottelun ja laskelmien tekeminen vaatii edelleen kehittämistä, koska vain 13 hallitsee sen hyvin. Tavoitteellisuus omassa johtamisessa on parantunut eli se on nyt kaikilla hyvin hallinnassa. Tuloshakuisuus omassa johtamisessa on parantunut. Dokumentointi vaatii edelleen kehittämistä, koska vain puolet (10/20) vastaajista totesi sen olevan hyvin hallinnassa. Sama koskee liiketoimintaosaamista, se on vähän parantunut. Hyvin sen hallitsee vain 12/20 vastaajista.



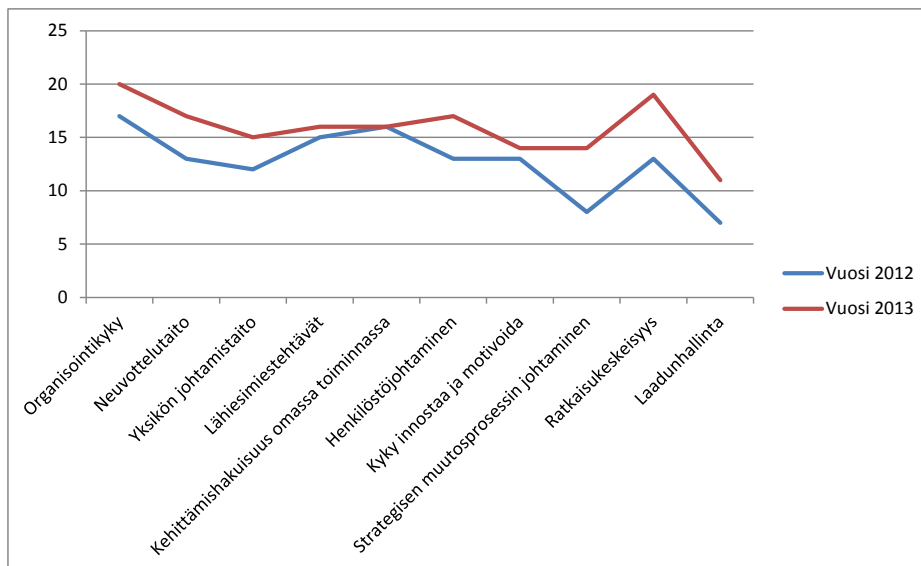
Kuvio 18. Taloulosaaminen: osaan/hallitsen hyvin kpl/20.

**Päätöksenteko.** Päätöksentekokyky on aika hyvässä mallissa, ainoastaan nopea päätöksentekokyky on heikentynyt edellisvuodesta (kuvio 19). Sen hallitsee hyvin 16/20 vastaajista. Tämä on tietysti myös persoonakysymys. Kaikki esimiehet ilmoittivat hallitsevan linjapäätösten tekemisen ja niistä kiinnipitämisen.



**Kuvio 19 . Päätöksenteko: Osaan/hallitsen hyvin kpl/20.**

**Johtaminen.** Johtamisen osalta organisointikyky ja ratkaisukeskeisyys ovat hyvin hallinnassa (kuvio 20). Laadunhallinta on vähän parantunut edellisestä vuodesta, mutta tänäkin vuonna vain 11/20 arvioi hallitsevansa sen hyvin. Kehittämistä vaatii lisäksi erityisesti strategisen muutosprosessin johtaminen, kyky innostaa ja motivoida sekä yksikön johtamistaito. Kehittämishakuisuus omassa toiminnassa ja lähiesimiestehtävissä vaatii panostusta.

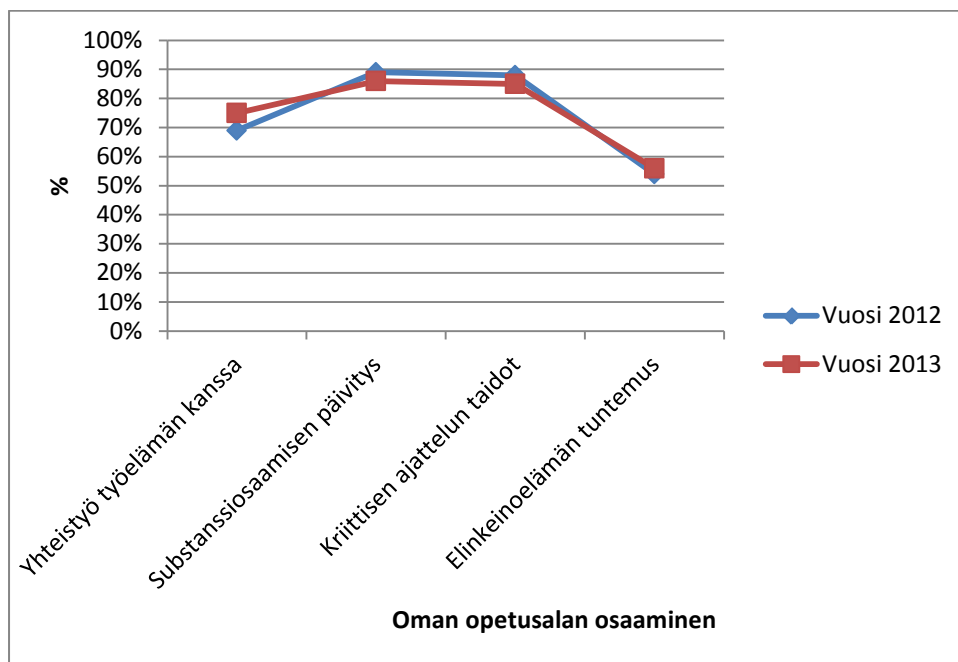


**Kuvio 20. .Päätöksenteko: Johtaminen: Osaan/hallitsen hyvin kpl/20.**

### 7.3. Pedagoginen osaaminen

VAMK:n opettajia pyydettiin arvioimaan pedagogista osaamistaan (liite 6) osioilla: oman opetusalan osaaminen, tieto- ja viestintätekniikan osaaminen sekä oppimisprosessia tukevien opetusmenetelmien osaaminen. Opettajia VAMK:ssa on noin 150, joista 93 vastasi osaamiskartoitukseen vuonna 2012 ja 110 vuonna 2013.

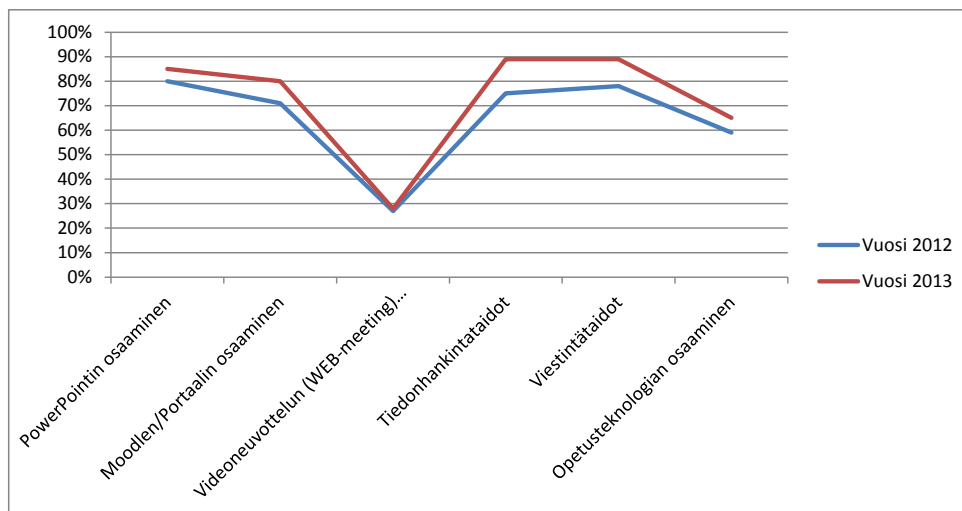
**Oman opetusalan osaamisen** katsottiin koostuvan elinkeinoelämän tuntemuksesta, kriittisen ajattelun taidoista, substanssiosaamisen päivittämisestä ja yhteistyöstä työelämän kanssa. Ammattikorkeakoulu kouluttaa ammattilaisia/asiantuntijoita työelämään, joten työelämäntuntemus on erittäin tärkeää (kuvio 21). Yhteistyö työelämän kanssa oli edellisestä vuodesta parantunut, mutta edelleen vain 2/3 opettajista hallitsee sen hyvin. Elinkeinoelämän tuntemus on vain 56 %:lla opettajista hallinnassa. Mielenkiintoista oli, että kriittisen ajattelun taidot ja substanssiosaamisen päivitys olivat vuoden aikana heikentyneet. Tosin on vaikea sanoa, oliko kyseessä samoja vastaajia kuin edelliselläkin kerralla.



Kuvio 21. Oman opetusalan osaaminen: Osaan/hallitsen hyvin %.

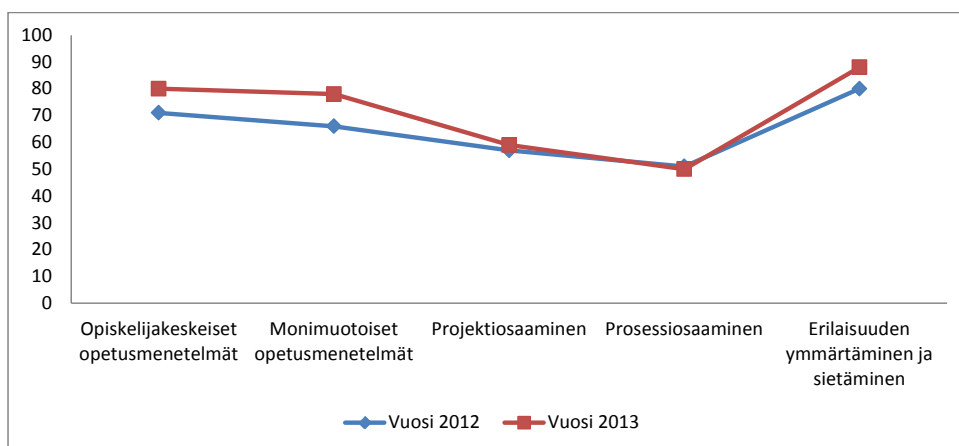
**Tieto- ja viestintätekniikan osaaminen** ei vaikuttanut olevan hyvin hallinnassa. VAMK:n opettajat ovat voineet osallistua EduLabin järjestämille tieto- ja viestintätekniikan kursseille ilmaiseksi. Opetusteknologian osaa hyvin 64 % vastaajista (kuvio 22). Kirjasto on myös järjestänyt koulutusta tiedonhankinnasta sekä henkilöstölle että opiskelijoille. Opettajien tiedonhankintataidot olivatkin parantuneet vuoden aikana kiitettävästi. PowerPointin osaaminen on ollut kumpanakin vuonna joko hyvin tai tyydyttävästi hallinnassa. Sen sijaan Moodlen/portaalin osaaminen vaatii edelleen kehittämistä, vaikka VAMK:ssa kaikkien opettajien materiaalit pitäisi olla Moodlessa

ja opiskelijoiden informaatio opiskelijaportalissa. Videoneuvottelun (ACP) osaaminen on edelleen heikkoa, vajaa kolmasosa opettajista osaa käyttää sitä hyvin, vaikka siitäkin on järjestetty runsaasti koulutusta.



Kuvio 22. Tieto- ja viestintäteknikan osaaminen: Osaan/hallitsen hyvin %.

**Oppimisprosessia tukevat opetusmenetelmät.** Opiskelijakeskeiset opetusmenetelmät ovat kohtuullisen hyvin hallinnassa (kuviot 23). Monimuotoisten opetusmenetelmien hallinta on parantunut, mutta edelleen 2 % vastaajista ilmoitti, ettei hallitse niitä. Eniten ongelmia on projekti- ja prosessiosaamisessa. Vastaajista 59 % vuonna 2013 totesi hallitsevansa hyvin projektiosaamisen, prosessiosaamisen hallitsee hyvin vain puolet vastaajista. Periaatteessa opetusta pitäisi toteuttaa myös projekteina ja hankkeina ja tämä asia vaatii koulutusta. Prosessiosaaminen tuntui vieraalta käsitteeltä, vaikka kaikki asiat oppilaitoksessa ovat prosesseja esim. opsin suunnitteluprosessi, oppinäytetyöprosessi jne.



Kuvio 23. Oppimisprosessia tukevat opetusmenetelmät: Osaan/hallitsen hyvin %.

Opettajien osaaminen koostuu opettajan substanssiosaamisen lisäksi myös opetus- taidosta sekä muusta työyhteisössä tarvittavista taidoista. Yhteiskunta ja ikäluokat muuttuvat, joten opettajan tulee myös kehittää omaa opetustaitoaan sen mukaisesti. Koehler ja Mishra (2008) ovat kuvanneet hyvän opettamisen koostuvan seuraavista elementeistä: 1) Content – oppisisällöt, 2) Pedagogy – pedagoginen toteutus, 3) Technology – tekninen ympäristö ja 4) Context – oppijayhteisö ja toimintakulttuuri. VAMK:n opetusjohtaja laati opettajien osaamisen kehittämiseksi pedagogisen toiminnan tavoitteet:

- Tuntee hyvin opettamansa substanssit = tiedot ja taidot ovat ajan tasalla
- Käyttää opiskelijakeskeisiä, opiskelijaa aktivoivia opetusmenetelmiä, jolloin opiskelija voi lisätä uuden asian aikaisempaan tietorakenteeseensa ja asia tallentuu pitkäkestoiseen muistiin
- Käyttää opittavaan asiaan ja opiskelijaryhmään sopivia erilaisia opetusmenetelmiä (esim. projektit ja hankkeet) = TK-integraatio
- Osaa konkretisoida esimerkein opiskeltavan asian niin, että opiskelija ymmärtää
- Osaa tarvittaessa eriyttää opetusta opiskelijaryhmästä riippuen
- Ohjaa opiskelijoiden itsenäistä työskentelyä
- Hallitsee opetusteknologian
- Arvioi tavoiteltavaa osaamista (tiedot, taidot, asenteet) erilaisin arviointimenetelmin
- Käyttää erilaisille oppijoille sopivia arviointimenetelmiä
- Antaa opiskelijoille erilaisia mahdollisuuksia suorittaa opintoja ja valmistua normiajassa
- Tekee tiivistä yhteistyötä työelämän kanssa = aluevaikutus
- Osaa mitoittaa opintojakson oikein suhteessa opiskelijan työmäärään: 1 op = 27 h keskilahjakkaan opiskelijan työtä
- Tekee yhteistyötä toisten opettajien kanssa, jotta välttyään päällekkäiseltä opetukselta
- Antaa arvioinnit suorituksista ja syöttää arvosanat Winhaan sovitussa ajassa
- Käyttää AHOT:tiin erilaisia arviointimenetelmiä ja arvioi suorituksen numeraalisesti sovitussa ajassa
- Noudattaa VAMK:ssa vahvistettuja pedagogisen toiminnan ohjeita
- Huomioi saamansa opiskelija- ja opintojaksopalautteen opetuksensa suunnittelussa ja toteutuksessa
- Osallistuu aktiivisesti tarjottuun henkilöstökoulutukseen (VAMK:n omat+EduLab) kehityskeskusteluissa sovitun suunnitelman mukaisesti
- Tarjoaa oppimateriaalin opiskelijoille Moodlessa. Tavoitteena on, että opiskelijan koko energia ei mene oppitunneilla opettajan tekstien kopiointiin
- Verkostoituu

Edellä mainituista opettajan pedagogisen toiminnan tavoitteista, voidaan laatia pedagogisen toiminnan osaamiskartoitus, jossa opettaja arvioi oman opetustaitonsa tasoa 5-portaisella asteikolla, määrittelee omat tavoitteensa ja esittää, millä keinoin tavoitteet voidaan saavuttaa. Opettajan pedagogisen osaamisen kehittymistä arvioidaan kehityskeskustelussa (kuvio 24).

Ammattikorkeakoulun opettajan pedagoginen osaaminen

	Nykyisen osaamisen arvio, asteikko 1 - 5	Osaamisen tavoite, arvio 1 - 5	Kehittämisen menetelmät	Kehittämisen aikataulu	Arviointi ja seuranta
Opettajan nimi ja päivämäärä					
Tunnen hyvin opetusalan substanssit = tiedot ja taidot ovat ajan tasalla					
Käytän opiskelijakeskeisiä, opiskelijaa aktivoivia opetusmenetelmiä					
Käytän opittavaan asiaan ja opiskelijaryhmään sopivia erilaisia opetusmenetelmiä					
Osaan konkretisoida esimerkein opiskeltavan asian niin, että opiskelija ymmärtää					
Osaan tarvittaessa eriyttää opetusta opiskelijaryhmästä riippuen					
Ohjaan opiskelijoiden itsenäistä työskentelyä					
Hallitsen opetusteknologian					
Arvioin tavoiteltavaa osaamista (tiedot, taidot, asenteet) erilaisin arviointimenetelmin					
Käytän erilaisille oppijoille sopivia arviointimenetelmiä					
Annan opiskelijoille erilaisia mahdollisuuksia suorittaa opintoja ja valmistua normiajassa					
Teen tiivistä yhteistyötä työelämän kanssa = aluevaikutus					
Osaan mitoittaa opintojakson oikein suhteessa opiskelijan työmäärään					
Teen yhteistyötä toisten opettajien kanssa, jotta vältytään päällekkäiseltä opetukselta					
Annan arvioinnit suorituksista ja syötän arvosanat Winhaan sovitussa ajassa					
Käytän AHOT:tiin erilaisia arviointimenetelmiä ja arvioin suorituksen numeraalisesti sovitussa ajassa					
Noudatan VAMK:ssa vahvistettuja pedagogisen toiminnan ohjeita					
Huomioin saamani opiskelija- ja opintojaksopalautteen opetukseni suunnittelussa ja toteutuksessa					
Osallistun aktiivisesti tarjottuun henkilöstökoulutukseen sovitun suunnitelman mukaisesti					
Tarjoan oppimateriaalin opiskelijoille Moodlessa					
Verkostoidun					

Arviointiasteikko: 1. Aloittelija (noviisi) 2. Edistynyt aloittelija 3. Pätevä suoriutuja ( kisälli) 4. Taitava ammattilainen 5. Asiantuntija (ekspertti)
--

Kuvio 24. Pedagogisen osaamisen arviointilomake.





## 8 VAMK:N HENKILÖSTÖKOULUTUS

**Henkilöstökoulutukset.** Henkilöstökoulutusten organisointisiirrettiin jo syksyllä 2010 opetuksen kehittämissyksikköön. Syksyllä 2010 järjestettiin 6 henkilöstökoulutusta, jotka keskittyivät lähinnä ICT-osaamiseen ja kielikoulutuksiin. Vuoden 2011 VAMK:n henkilöstökoulutuksissa oli yhteensä 418 osallistujaa. Koulutuksia oli yhteensä 21 kpl. Tässäkin painopiste oli ICT-koulutuksissa, joita järjestettiin yhteensä 21 kpl, kielikoulutuksia oli 6 kpl. Pedagogiikkaan liittyviä koulutuksia oli yhteensä 14 kpl. Muita aiheita olivat turvallisuuteen, ensiapuun, laatuun ja kansainvälisyyteen liittyvät koulutukset.

Vuonna 2012 henkilöstökoulutuksiin osallistui yhteensä 346 henkilöstöön kuuluvaa (liite 10). Lisäksi osa koulutuksista toteutettiin yhteistyössä SEAMK:n kanssa. Koulutuksia oli yhteensä 28 kpl, joista 9 liittyi opetusteknologiaan ja 6 opetuksen kehittämiseen. Kevään 2013 aikana ehti olla 10 henkilöstökoulutusta, joissa painopiste oli taas ICT-osaamisessa.

	Esimieskoulutukset	Henkilöstökoulutukset	
	Lukumäärä	Lukumäärä	Osallistujat
Vuosi 2010		6	
Vuosi 2011	10	21	418
Vuosi 2012	7	28	346
Kevät 2013	3	10	

**Kuvio 25. VAMK:n järjestämät esimies- ja henkilöstökoulutukset.**

	Lyhytkurssit	LIN I-III	Ped. TVT-tuki
Vuosi 2009	41		14
Vuosi 2010	139		47
Vuosi 2011	285	24	137
Vuosi 2012	239	26	176
Kevät 2013	88	26	61

**Kuvio 26. VAMK:n osallistujat EduLabin koulutuksiin ja tukeen.**

Tritonian EduLab on järjestänyt LIN- koulutusten lisäksi Vaasan korkeakoulujen henkilöstölle lyhytkoulutusta. LIN-koulutukset (Learning in Networks I-III) toteutetaan luentoina ja työpajoina. Koulutusten lisäksi Tritonian EduLab tarjosi henkilökohtaista, pedagogista ja opetusteknologista tukea Vaasan korkeakoulujen henkilöstölle.

**Esimieskoulutus.** Vaasan ammattikorkeakoulussa on syksystä 2011 lähtien järjestetty esimieskoulutuksia VAMK:n esimiehille opetuksen kehittämissyksikön toimesta. Koulutukset ovat liittyneet ajankohtaisiin asioihin ja ne ovat olleet esimiehille pakollisia. Vuonna 2011 järjestettiin yhteensä 10 kpl esimieskoulutuksia. Vuonna 2012 koulutuksia oli yhteensä 7 kpl ja kevään 2013 aikana koulutuksia on ollut 3 kpl (Liite 5). Osakeyhtiöittäminen lisäsi koulutustarvetta perinteisten johtamisen, laadunhallinnan ja strategiakoulutusten lisäksi. Eniten on järjestetty laadunhallintaan liittyvää koulutusta sekä talouteen liittyvää koulutusta. YT-neuvotteluiden aloittaminen toi uuden koulutustarpeen, jota toteutettiin vuonna 2012. Esimiehille tehtiin keväällä 2012 ja keväällä 2013 osaamiskartoitus, jossa esimiehet saivat arvioida omaa esimiesosaamistaan kolmiportaisella asteikolla: osaan/hallitsen hyvin, osaan tyydyttävästi ja en osaa/en hallitse. Osaamiskartoituksessa esimiehet arvioivat osaamistaan yleensä esimiehiltä vaadittavien osaamisten mukaisesti: talousosaaminen, päätöksenteko ja johtaminen. Lisäksi keväällä laadittiin VAMK:n osaamiskartta, jossa esimiehet saavat määritellä, mitä esimiesosaamisia VAMK:n esimiehiltä tulisi vaatia. Esimieskoulutuksia järjestettiin esimiesten toiveiden, osaamisvajeen tai ajankohtaisten asioiden perusteella.

## 9 PALAUTEJÄRJESTELMÄT JA KEHITYSKESKUSTELUT

VAMK:ssa on käytössä seuraavanlaisia palautejärjestelmiä: opintojaksopalaute, opiskelijatutka, Opala, Feedy, opiskelijakunnan kyselyt ja työyhteisökysely. Työelämältä ei kysytä suoranaista palautetta tutkintojen laadusta ja valmistuvien osaamisesta. Ainoastaan TK-toiminnan puitteissa kerätyistä palveluista kerätään palautteita. Opintojaksopalaute sisältää seuraavat osiot:

1. Osaamistasoni suhteessa osaamistavoitteisiin opintojakson jälkeen
2. Tekemäni työmäärä opintojakson aikana työtunteina
3. Opintojakson oppimismenetelmät ja -ympäristö
4. Myönteiset asiat opintojaksolla
5. Kehitettävät asiat opintojaksolla
6. Muut terveiseni opettajalle.

Työyhteisöä pyritään kehittämään vuosittain tehtävän henkilöstökyselyn = työyhteisökyselyn tulosten perusteella. Henkilöstökyselyssä esiin nostettuja kehittämistä vaativia asioita pyritään korjaamaan. ”Henkilöstökysely tehdään vuosittain tammi-kuussa. Henkilöstökyselyn tulokset käsitellään henkilöstön tiedotustilaisuudessa huhtikuussa. Osasto/ yksikkö käsittelee osastokokouksessa kyselyn tuloksia ja valitsee yhdessä 2-3 kehittämiskohdetta seuraavan vuoden aikana kehitettäväksi. Kehittämiskohteille laaditaan yhdessä suunnitelma ja käsittelyaikataulu sekä nimetään vastuuhenkilöt. Suunnitelma kirjataan osasto-/yksikkökokouksen muistioon.” (VAMK> Intra > Henkilöstö- ja taloushallinto > Työyhteisön kehittäminen.)

Työyhteisökyselyjä on tehty vuodesta 2004 alkaen. Työyhteisökyselyssä henkilöstö arvioi asioita asteikolla 1 – 5. Työyhteisökyselyssä henkilöstön arvio työolosuhteista on vaihdellut 3,26 ja 3,67 välillä. Vuoden 2012 tulos oli 3,44. Arvio esimiestoiminnasta on vaihdellut 3,12 ja 3,93 välillä eri vuosina. Vuonna 2012 arvio esimiestoiminnasta oli 3,93. Kun vastaajilta kysyttiin esimiesten johtamistaidoista, 51,9 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimieheni johtaa minua hyvin. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 16,2 % vastaajista ja 35,7 % oli osittain samaa mieltä. Lisäksi henkilöstö sai ottaa kantaa siihen, onko lähiesimies oikeudenmukainen ja onko hänellä kannustava asenne. Arviot ovat vaihdelleet 3,12 ja 3,93 välillä. Vuoden 2012 arvio lähiesimiestoiminnasta oli 3,92. Henkilöstö sai arvioida omia kehittymisen mahdollisuuksiaan eli mahdollisuutta koulututtua työssä ja uusien asioiden oppimista työssä. Vastaukset ovat vaihdelleet 3,28 ja 4,12 välillä. Viime vuosina omia kehittymismahdollisuuksia on arvioitu erittäin hyväksi, keskiarvo on ylittänyt neljän 2010, 2011 ja 2012.

Esimies on vastuussa oman yksikkönsä osaamisen johtamisesta ja henkilöstön osamisesta. Hän perehtyy ennen kehityskeskusteluja osaamiskartoitukseen sekä opiskelija- ja työelämäpalautteeseen. Kehityskeskustelussa hän keskustelee henkilöstönsä kanssa heidän osaamisestaan verrattuna osaamiskartoitukseen sekä palautteisiin. Esimies ja alainen laativat yhdessä henkilölle kehittämissuunnitelman, jonka perusteella esimies velvoittaa alaisensa osallistumaan koulutukseen, työnkiertoon, mentorointiin yms. Henkilöstön kehittämissuunnitelma on sidoksissa organisaation kehittämissuunnitelmaan.

VAMK:n esimiehet käyvät kehityskeskustelut henkilöstönsä kanssa keväisin eli kerran vuodessa. Opettajien osalta kehityskeskustelut pyritään käymään maaliskuun loppuun mennessä, jotta opettajien työaikasunnitelmat saadaan laadituksi toukokuun loppuun mennessä. Kehityskeskustelut käydään etukäteen täytetyn kehityskeskustelulomakkeen (liite 7) pohjalta. Kehityskeskustelussa keskustellaan edellisen kauden arvioinnista, seuraavan kauden tehtävistä, tavoitteista ja odotuksista, kehityssuunnitelmasta ja muista asioista. Lisäksi annetaan esimiehelle palautetta johtamisesta (liitteet 12 ja 13).

## 10 HENKILÖSTÖOHJELMA JA PEREHDYTTÄMINEN

Syksyn 20113 aikana on VAMK:n henkilöstöohjelma uudistettu, siinä käsitellään työyhteisön, osaamisen ja johtamisen kehittämistä. Lisäksi on määritelty kehittämiskohdeet ja laadittu kullekin asialle toimenpideohjelma seuraavalle vuodelle. Osaamisen kehittämisen osalta kehittämiskohteiksi on mainittu: 1) Kehityskeskustelulomakkeen uudistaminen siten, että se painottuu osaamisen kehittämiseen. 2) Kehityskeskustelun rakenteen uudistaminen siten, että se keskittyy henkilön osaamisen kehittämiseen osaamiskartoitusten ja palautteiden perusteella. 3) Henkilöstön kehittämissuunnitelmalomakkeen laatiminen. Osaamisen kehittämistoimenpiteinä vuodelle 2014 esitetään seuraava aikataulu:

02/2014: uudistettu kehityskeskustelulomake ja kehittämissuunnitelmalomake valmiit

03/2014: kehityskeskustelut uudistettuja lomakkeita käyttäen alkavat

04/2014: esimiehet laativat yhteenvedon yksikkönsä osaamisvajeesta, jonka perusteella yksikön henkilöstön kehittäminen suunnitellaan

05/2014: Henkilöstön kehittämissuunnitelma valmis VAMKin lukuvuoden 2014-15 ajalle

06/2014: Opettajien työaikasuunnitelmassa huomioidaan henkilön kehittämissuunnitelman tarpeet

08/2014: Arvioidaan kehittämissuunnitelman toteutusta ja kehittämisen onnistumista

Opetuksen kehittämissyksikkö laati kevään 2013 aikana VAMK:n oman perehdyttämisosoppaan, koska aikaisemmin on ollut käytössä vain Vaasan kaupungin perehdyttämisosoppa. Perehdyttämisosoppa on sähköinen ja sisältää sähköiset linkit. Perehdyttämisosoppaassa on käsitelty perehdyttämiseen liittyviä säädöksiä, se sisältää uuden työntekijän tietopaketin, tietoa VAMK:n tietoliikenteestä ja lisäksi ohjeita opetushenkilöstölle. Perehdyttämisosoppaan liitteenä on perehdyttämislomake, jonka avulla voi seurata perehdyttämisen edistymistä.

Ohjeet opetushenkilöstölle pyritään ajantasaistamaan vuosittain. Pedagogisen toiminnan ohjeista on järjestetty opettajille tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia. Tavoitteena on, että kaikilla on yhtenäinen tietämys ja käytäntö esim. pedagogisesta ohjelmasta, opintojaksokuvauksesta, AHOT-ohjeista, hyväksilukemisesta, opinnäytetyön ohjeista ja arviointiohjeista.



## 11 YHTEENVETO

Henkilöstökoulutusten organisoijana miettii usein koulutusten vaikuttavuutta. Osaamiskartoitusten tekeminen ei suoranaisesti kerro koulutusten vaikuttavuutta, koska itseänsä on voinut kehittää muillakin tavoin. Yleensä henkilöstökoulutuksiin osallistuvat ne, jotka muutenkin haluavat kehittää itseään, kyse on tietystä aktiivisesta joukosta. Toisaalta osaamiskartoitusten tekeminen myös kertoo henkilöstölle, mitä asioita heidän pitäisi hallita. Laaditun osaamiskartan jälkeen on helpompi tehdä osaamiskartoituksia ja henkilöstön kehittämissuunnitelmia, varsinkin, jos esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu vielä tukee osaamisen kehittämistä.

Tänä päivänä kaikissa organisaatioissa tarvitaan ICT-osaamista sekä viestintä- ja kieli- taitoa. Opettajan pedagogiset taidot ovat ammattikorkeakoulussa tärkeitä, koska keskeyttämisluvat, läpivirtaus ja valmistuvien työllistyminen ovat avainasemassa nykyisessä rahoitusmallissa. Opettajan pedagogisilla taidoilla on suuri merkitys opiskelijan opintojen edistymiselle. Pedagogiset taidot tarvitsevat jatkuvaa päivittämistä, koska yhteiskunta tietoteknistyy ja kansainvälistyy, opiskelijat ovat entistä vaativampia ja opettajan substanssiosaaminen vaatii ajantasaistamista, kuinka usein, riippuu alasta.

Tämän selvityksen tärkein tuotos omasta mielestäni oli VAMK:n osaamiskartan laatiminen. Vaikka se on ajassa muuttuva, siinä on kuitenkin hyvä pohjarakenne päivittämiselle. Osaamiskartoitusten aineisto oli kattava, joten tuloksia voidaan pitää todellisuutta vastaavina.





## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Juva. WS Bookwell Oy.
- Aarnio, R & Lauttamus, U. 2012. Kuntatyönantajat 5/2012. Osaamisen ennakointi suunnittelun avuksi.
- Baladi, P. 1999. Knowledge and competence management. Ericsson Business consulting. Business Strategy Review 10:4, 20-28.
- Beasaert, S., Segers, M., Fouarge, D. & Gijsselaers, W. 2013. Effect of using personal development plan on learning and development. Journal of Workplace Learning 25, 145-158.
- Brinkerhoff, R.O. 1987. Achieving Results from Training. How to Evaluate Human Resource Development to Strengthen Programs and Increase Impact. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Danish Ministry of Education. 2013. Study Visit to the Denmark 16 – 20 September 2013.
- Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. 2011. Future Work Skills 2020. Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. Monimuotoinen työelämä: kaikkien työpanosta tarvitaan. Viitattu 17.12.2012. <http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat-ym/tyoelämä/monimuotoisuus>.
- Ferguson, K. & Reio, T. 2010. Human resource management systems and form performance. Journal of Management Development 29, 5, 471-494..
- Foddy, W. 1995. Constructing questions for interviews an questionnaires. Cambridge. UK. Cambridge University Press.
- Gratton, Lynda. 2011. The Sh/ft. The Future of work is already here. Have you made the crucial shifts for success? London. 374.
- Heikkinen, H.L.T., Jokinen, H., Tynjälä, P. & Välijärvi, J. 2008. Mistä tukea uudelle opettajalle? Kolme mentorointimallia vertailussa. Kasvatus 3, 205-215.
- Heinonen, S., Ruotsalainen, J. & Kurki, S. 2012. Luova tulevaisuustila ja tulevaisuuden osaamisen ennakointi. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen e-julkaisuja 4/2012. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto.
- Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki. Talentum.

Herzberg, F. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. Viitattu 6.9.2013. <http://www.sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/herzberg.pdf>.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hustad, E. & Munkvold, B.E. 2005. It supported competence-management: a case study at Ericsson. *Information Systems Management* 22:2, 78-88.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki. Edita Prima Oy

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5. painos. Helsinki. Edita Prima Oy

Järnlström, M. 2011. Henkilöstöfunktion strateginen rooli. Kirjassa: Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Toim. Viitala, R., Suutari, V., Järnlström, M.

Järnlström, M. 2011. Henkilöstöfunktion strateginen rooli. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin tuloksista. Selvityksiä ja raportteja no. 171. Vaasan yliopisto. 22-44.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailun lähteeksi. Helsinki. Edita.

Klemelä, K & Palonen, T. 2012. Korkeakoulutettujen täydennyskoulutustarpeet ja laajoja osaamiskokonaisuuksia koskevat toiveet. Futurex-Future Experts –projektin loppuraportti. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B: 14.

Koehler, M.J. & Mishra, P. 2008. Introducing TPCK. Article in Handbook of Pedagogical Content Knowledge of Educators. Edited by the AACTE Committee in Innovation and Technology. Routledge. London.

Korppoo, L. 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja ryhmät. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Helsinki: Talentum. 75-94.

Manninen, O. 2008. Työelämäosaamisen käsikirja. Hyvinvoivat osaajat luovat menestyksen. Tampere. Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla – verkostot.

Mantere, S. 2013. What is Organizational Strategy? A Language-Based View. Forthcoming in the Journal of Management Studies.

Kyndt, E., Govaertes, N., Keunen, L. & Dochy, F. 2013. Examining the learning intentions of Low-qualified employees: a mixed method study. *Journal of Workplace Learning* 25, 178-197.

Lankinen, P., Miettinen, A & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki. Talentum.

Laurila, M. 2010. Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta. Teoksessa Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen Uotila, T.-P. (toim.). Vaasan yliopiston Tutkimuksia-sarja nro. 293, Vaasan yliopisto. 235-264.

Luoma, M. 2000. Human Resource development as a Strategic Activity. A Single component View of Strategic Human Resource Management. Acta Wasaensia 77. Vaasa. University of Vaasa

Min Jung Kim. 2012. Virtual Teams. Esitys Human Resource Developing, Knowledge Management, Knowledge Society and Knowledge Economy – konferenssissa 7. – 10.11.2012. <http://www.beykon.org>

Nordhaus, O. 1998. Competence specificities in organizations. Organizational Knowledge Creation. International Studies of Management & Organization. 28, 1, 8-30

Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Uotila, T.-P. (toim.). Vaasan yliopiston Tutkimuksia-sarja nro. 293, Vaasan yliopisto, 48-73.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo. WSBookwell Oy.

Oulun yliopisto. Osaamiskartoitus Oulun yliopistossa. Viitattu 14.11.2012. <http://www oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm>.

Pakarinen, T. 2012. Miksi osaamista pitää kehittää? Kuntatyönantaja 5/2012, 11.

Palonen, T. 2013. Uudet alat ja niiden edellyttämä asiantuntijuus. Korkeakoulututkinon jälkeinen osaamisen kehittäminen -seminaari 29.1.2013.

Parry, S. B. 1996. The Quest for Competencies. Training, July, 46-56.

Pihkala, T. & Oikarinen, T. 2010. Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa – Casetutkimus prosessiteollisuudesta. Teoksessa Ikkunoita osaamisen johtamisen systemaattiseen kokonaisuuteen. Uotila, T.-P. (toim.) Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Pitkänen, H-L. 2010. Henkilöstöjohtamisen prosessit. Osaamisen hallinnan prosessien kuvaaminen case-yrityksessä. Vaasa. Vaasan yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotannon laitos. Tuotantotalouden pro-gradu –tutkielma.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Vantaa. Hansaprint Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki. Kauppakaari OYJ

Reason, P. & Bradbury, H. 2001. Handbook of action research: participative inquiry and practice. London. Sage.

Salojärvi, S. 2005. Increasing knowledge focus : a means for entrepreneurs to remain on a growth path: essays on the role and nature of knowledge management in Finnish SMEs. Väitöskirja. Helsingfors. Swedish School of Economics and Business Administration. Ekonomi och samhälle

Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsilä, M. Salojärvi S.(toim.) Talentum.

Salojärvi, S. 2012. Elä strategia todeksi. Viitattu 10.9.2013. <http://www.uratie.fi/tyonhakija/artikkelit/article2154679.ece>

Salojärvi, S. 2012. Knowledge Management as a Strategic Management Challenge in SMEs. JTO School of Mangement.

Seeck, H. 2011, esitys VY:n Ajassa liikkuu seminaarissa 5.9.2011.

Sosiaaliportti. Osaamiskartoitus. Viitattu 14.11.2012. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelukasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/>

Study Visit to Denmark, 16 – 20 September 2013.

Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. 1992. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harward Business Review 70: 3, 57-69

Sydänmaalakka, P. 2002. An intelligent organization. Integrating performance, competence and knowledge management. Oxford. Capstone Publishing Limited..

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki. Gummeruksen Kirjapaino Oy

Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteissä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden teidekunnan tutkimuksia 51. Oulu. Oulun yliopisto.

Säntti, R. & Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa Teoksessa Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Uotila, T-P. (toim.) Vaasan yliopiston Tutkimuksia-sarja nro. 293, Vaasan yliopisto, s.92-109.

Tynjälä, P. 2008. Perspectives into Learning at the Workplace. Educational Research Review 3, 130-154.

Ulrich, D. 1997b. Measuring Human Resources an Overview of Practice and Prescription for Results. *Human Resource Management* 36. 3, 303-320. John Wiley Sons, Inc.

Uotila, T-P. & Sääntti, R. 2011. Osaaminen henkilöstöfunktion tulevaisuuteen liittyvässä puheessa. Teoksessa Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Tutkimuksia henkilöstöbarometrin tuloksista. Selvityksiä ja raportteja no. 171. Vaasa. Vaasan yliopisto, 109-132.

Uotila, T-P. (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Juva. WS Bookwell Oy.

Vesalainen, J. 2010. Verkosto-osaaminen ja yrityksen strateginen kyvykkyys. Teoksessa Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Uotila, T-P. (toim.), Vaasan yliopiston Tutkimuksia-sarja nro. 293, Vaasan yliopisto, s.131-159.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Viitala,R. (2010). A Cultural View To Good Leadership. The 10th European Academy of Management Conference (EURAM), Rome, Italy. May 2010.

Viitala,R. & Mäkipelkola, J. 2005 Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus.

Viitala,R., Suutari,V. & Järnlström, M. (toim.) 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasa.Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171.

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmonen laumaeläin" Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turku. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-8:2010

Wernfelt, B. 1984. Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5: 2, 171-180.

Winter, S.G. 1998. Knowledge and competence as strategic assests. Teoksessa *The Strategic Management od Intellectual Capital*. Klein, D.A. (toim.) Boston. Butterworth-Heinemann.

Virolainen, I. 2010. Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Wernfelt, B. 1984. Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5: 2, 171-180.

Winter, S.G. 1998. Knowledge and competence as strategic assests. Teoksessa The Strategic Management od Intellectual Capital. Klein, D.A. (toim.) Boston. Butterworth-Heinemann.

Virolainen, I. 2010. Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

## Osaamiskartta: Rehtori ja johtoryhmä

### Osaamiskartta: Rehtori ja johtoryhmä

Tavoitteena on laatia VAMK:n osaamiskartta, johon tiedot kerätään esimiehiltä e-lomakkeella.

#### Rehtori ja johtoryhmä vastaavat

##### 1. VAMK:n strategiset ydinosaimiset

a. Nimeä VAMK:n toiminnan ja menestymisen kannalta 10 tärkeintä ydinosaimisaluetta.

##### 2. Kaikilta työntekijöiltä vaadittava yleinen osaaminen

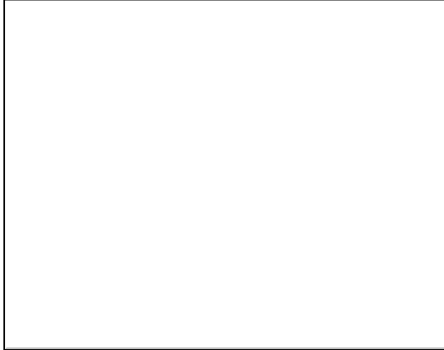
a. Nimeä kaikilta VAMK:n työntekijöiltä vaadittava yleinen osaaminen ja sen taso esim. kommunikointitaidot

##### 3. Kaikilta esimiehiltä vaadittava osaaminen

a. Nimeä kaikilta VAMK:n esimiehiltä vaadittava johtamisosaaminen

4. Tulevaisuuden haasteet ja toimintaympäristön muutokset

a. Nimeä VAMK:n tulevaisuuden kannalta tärkeät osaamisvaateet



b. Nimeä toimintaympäristön muutosten aiheuttamat osaamisvaateet



c. Nimeä asiakkaiden tulevat tarpeet





5. Asiakaspalaute ja toiminnan arviointi

a. Miten opiskelija- ja työelämäpalaute on huomioitu osaamisen kehittämisessä

b. Mitä kehittämistoimenpiteitä on tehty ulkoisen ja itsearvioinnin seurauksena, onko toiminta muuttunut

Tietojen lähetyks

Tallenna

**Yksikön johtajat vastaavat**

Liiketalouden ja matkailun yksikössä tarvittava osaaminen



Sosiaali- ja terveysalan yksikössä tarvittava osaaminen



Tekniikan ja liikenteen yksikössä tarvittava osaaminen



## Osaamiskartta

### Osaamiskartta

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi?

#### Osastonjohtajat vastaavat:

Määrittele minkälaista osaamista osastollasi tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa = kilpailukykyä luova osaaminen.  
Einstein: "Toimia samalla tavoin yhä uudelleen, ja odottaa eri tuloksia."

#### Opettajan osaaminen:

- yhteinen osaaminen
- pedagoginen osaaminen
- työn perustana olevan tiedon hallinta
- työmenetelmien, työvälineiden ja työmateriaalien hallinta
- työprosessin hallinta (työtehtävän suunnittelu, toteutus ja kehittäminen sekä työsuorituksen ja tuloksen arviointi)

Määrittele tarvittavan osaamisen taso ja montako kyseisen tason osaajaa tarvitaan osastollasi

Määrittele ko. osaamisen tärkeys osastollasi

Määrittele myöskin minkälaisen tavoitetasoa osaajaa osastollasi tarvittaisiin.

Määrittele osaamisalueen nykytaso osastollasi käyttäen ao. numeroita.

Asteikko: 1 Novisi, 2. Kohtuullinen kokemus ja taito, 3. Pätevä työntekijä, 4. Taitava työntekijä, 5. Asiantuntija

Määrittele myös tavoitetaso osastollasi samoilla numeroilla.

### Osaaminen

Osasto

--Valitse tästä--

1. Tarvittava osaaminen

Tarvittavien osaajien lukumäärä

- Yllämainitun osaamisen tärkeys
- Ei kovin tärkeä
- Keskitärkeä
- Erittäin tärkeä

	Novisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Nykytaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Novisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Tavoitetaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Tarvittava osaaminen

Tarvittavien osaajien lukumäärä

- Yllämainitun osaamisen tärkeys
- Ei kovin tärkeä
- Keskitärkeä
- Erittäin tärkeä

	Novisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Nykytaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Novisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Tavoitetaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Tarvittava osaaminen

Tarvittavien osaajien lukumäärä

- Yllämainitun osaamisen tärkeys
- Ei kovin tärkeä
- Keskitärkeä
- Erittäin tärkeä

	Noviisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Nykytaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitetaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tarvittava osaaminen <input type="text"/>					
Tarvittavien osaajien lukumäärä <input type="text" value="1"/>					
Yllämainitun osaamisen tärkeys <input type="radio"/> Ei kovin tärkeä <input type="radio"/> Keskitärkeä <input type="radio"/> Erittäin tärkeä					
	Noviisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Nykytaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitetaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tarvittava osaaminen <input type="text"/>					
Tarvittavien osaajien lukumäärä <input type="text" value="1"/>					
Yllämainitun osaamisen tärkeys <input type="radio"/> Ei kovin tärkeä <input type="radio"/> Keskitärkeä <input type="radio"/> Erittäin tärkeä					
	Noviisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Nykytaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitetaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tarvittava osaaminen <input type="text"/>					
Tarvittavien osaajien lukumäärä <input type="text" value="1"/>					
Yllämainitun osaamisen tärkeys <input type="radio"/> Ei kovin tärkeä <input type="radio"/> Keskitärkeä <input type="radio"/> Erittäin tärkeä					
	Noviisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Nykytaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitetaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tarvittava osaaminen <input type="text"/>					
Tarvittavien osaajien lukumäärä <input type="text" value="1"/>					
Yllämainitun osaamisen tärkeys <input type="radio"/> Ei kovin tärkeä <input type="radio"/> Keskitärkeä <input type="radio"/> Erittäin tärkeä					

	Noviisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Nykytaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Noviisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Tavoitetaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Tarvittava osaaminen Tarvittavien osaajien lukumäärä 

Yllämainitun osaamisen tärkeys

Ei kovin tärkeä

Keskitärkeä

Erittäin tärkeä

9. Tarvittava osaaminen Tarvittavien osaajien lukumäärä 

Yllämainitun osaamisen tärkeys

Ei kovin tärkeä

Keskitärkeä

Erittäin tärkeä

	Noviisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Nykytaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Noviisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Nykytaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Tarvittava osaaminen Tarvittavien osaajien lukumäärä 

Yllämainitun osaamisen tärkeys

Ei kovin tärkeä

Keskitärkeä

Erittäin tärkeä

	Noviisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Nykytaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Noviisi	Kohtuullinen kokemus ja taito	Pätevä työntekijä	Taitava työntekijä	Asiantuntija
Tavoitetaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaat kommentit

Tietojen lähetys

Tallenna

Osaamiskartoitukset 2012-2013						
	Vuosi 2013			Vuosi 2012		
	Osaan/hallitsen hyvin	Osaan tyydyttävästi	En osaa/en hallitse	Osaan/hallitsen hyvin	Osaan tyydyttävästi	En osaa/en hallitse
<b>1. Kaikille yhteinen osaaminen</b>						
<b>1.1. Oman työn hallinta</b>						
Laaja-alainen osaaminen oman työn alalta	89 %	11 %	0 %	88 %	11 %	1 %
Itseohjautuvuus, oma-aloitteisuus	94 %	6 %	0 %	94 %	6 %	0 %
Joustavuus	96 %	4 %	0 %	88 %	12 %	0 %
Asiakaspalvelukyky	90 %	10 %	0 %	85 %	14 %	1 %
Innovatiivisuus	73 %	27 %	0 %	64 %	34 %	2 %
Eettinen osaaminen	73 %	27 %	0 %	64 %	34 %	2 %
Vastuullisuus omasta toiminnasta/työstä	98 %	2 %	0 %	95 %	5 %	0 %
Yhteistyötaidot	91 %	9 %	0 %	85 %	15 %	0 %
Tiimityöskentelytaidot	85 %	14 %	1 %	78 %	22 %	0 %
Stressin/kiireen sietokyky	73 %	26 %	1 %	73 %	26 %	1 %
<b>1.2. Oppimisen taidot</b>						
Omien työtehtävien kehittäminen	86 %	13 %	1 %	83 %	17 %	0 %
Kehittämistehtävien hallinta	70 %	27 %	3 %	61 %	37 %	2 %
Itsensä kehittäminen	79 %	21 %	1 %	76 %	24 %	0 %
Osaan arvioida ja kehittää osaamistani ja oppimistapojani	78 %	21 %	1 %	67 %	31 %	2 %
Osaan monipuolisesti ja tavoitteellisesti arvioida ja kehittää asiantuntijuuttani	73 %	26 %	1 %	65 %	33 %	2 %
<b>1.3. Viestintäosaaminen</b>						
Esiintymistaito	71 %	29 %	0 %	65 %	35 %	0 %
Selkeä, täsmällinen kirjallinen ilmaisu suomen kielellä	86 %	11 %	3 %	74 %	24 %	2 %
Förmåga att uttrycka sig klart och tydligt på svenska	70 %	30 %	0 %	94 %	6 %	0 %

LIITE 4 (2/4)

Osaamiskartoitukset 2012-2013						
	Vuosi 2013			Vuosi 2012		
	Osaan/hallitsen hyvin	Osaan tyydyttävästi	En osaa/en hallitse	Osaan/hallitsen hyvin	Osaan tyydyttävästi	En osaa/en hallitse
Englannin kielen kirjallinen osaaminen	50 %	44 %	6 %	48 %	49 %	3 %
Englannin kielen suullinen osaaminen	51 %	43 %	6 %	50 %	48 %	2 %
Ruotsinkielen kirjallinen osaaminen	41 %	44 %	15 %	33 %	49 %	18 %
Ruotsinkielen suullinen osaaminen	38 %	46 %	16 %	36 %	48 %	16 %
Skriftligt förmåga i finska språket	55 %	45 %	0 %	46 %	52 %	2 %
Muntligt förmåga finska	85 %	15 %	0 %	55 %	39 %	6 %
Markkinointiosaaminen	39 %	47 %	14 %	28 %	59 %	13 %
Verkostoituminen toimialalla	54 %	40 %	6 %	53 %	40 %	7 %
<b>1.4. Tietotekniikan osaaminen</b>						
Perustietotekniikan osaaminen	88 %	12 %	0 %	88 %	12 %	0 %
Windowsin käyttäminen	84 %	16 %	0 %	84 %	15 %	1 %
Outlookin käyttäminen (sähköposti ja kalenteri)	82 %	16 %	2 %	83 %	15 %	2 %
Wordin osaaminen	80 %	19 %	1 %	81 %	19 %	1 %
Excelin osaaminen	53 %	41 %	6 %	56 %	40 %	4 %
Sosiaalisen median osaaminen	42 %	41 %	17 %	38 %	47 %	15 %
Audiovisuaalisen tekniikan osaaminen	69 %	26 %	5 %	65 %	31 %	4 %
Moodlen/Portaalin käyttö	55 %	34 %	11 %	53 %	35 %	12 %
Intran käyttö	66 %	33 %	1 %	64 %	33 %	3 %
<b>1.5. Kansainvälisyysosaaminen</b>						
Monikulttuurinen osaaminen	45 %	43 %	12 %	41 %	45 %	14 %
Kansainvälisen kehityksen vaikutusten huomiointi ja ennakointi	29 %	56 %	15 %	31 %	50 %	19 %
Kansainvälinen viestintä	33 %	51 %	16 %	30 %	53 %	17 %
kansainvälisissä toimintaympäristöissä toimiminen	39 %	47 %	14 %	41 %	43 %	16 %

Osaamiskartoitukset 2012-2013						
	Vuosi 2013			Vuosi 2012		
	Osaan/hallitsen hyvin	Osaan tyydyttävästi	En osaa/en hallitse	Osaan/hallitsen hyvin	Osaan tyydyttävästi	En osaa/en hallitse
2. Esimiesosaaminen						
2.1. Talousosaaminen						
Määrällisten ja laadullisten tulosten analysointi	18 kpl	2	0	13 kpl	6	1 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Hinnoittelun ja laskelmien tekeminen	13 kpl	7	0	10 kpl	8	2 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Tavoitteellisuus omassa johtamisessa	20 kpl	0	0	15 kpl	5	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Tuloshakuisuus omassa johtamisessa	19 kpl	1	0	15 kpl	5	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Dokumentointi	10 kpl	10	0	9 kpl	9	2 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Liiketoimintaosaaminen	12 kpl	8	0	8 kpl	11	1 kpl
		kpl	kpl		kpl	
2.2. Päätöksenteko						
Nopea päätöksentekokyky	16 kpl	4	0	17 kpl	3	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Linjapäätösten tekokyky ja niistä kiinnipitäminen	20 kpl	0	0	19 kpl	1	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Suunnitelmallisuus omassa toiminnassa	18 kpl	2	0	18 kpl	2	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
2.3. Johtaminen						
Organisointikyky	20 kpl	0	0	17 kpl	3	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Neuvottelutaito	17 kpl	3	0	13 kpl	7	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Yksikön johtamistaito	15 kpl	3	2	12 kpl	8	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Lähiesimiestehtävät	16 kpl	4	0	15 kpl	5	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Kehittämishakuisuus omassa toiminnassa	16 kpl	4	0	16 kpl	4	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Henkilöstöjohtaminen	17 kpl	3	0	13 kpl	6	1 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Kyky innostaa ja motivoida	14 kpl	6	0	13 kpl	7	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Strategisen muutosprosessin johtaminen	14 kpl	6	0	8 kpl	10	2 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Ratkaisukeskeisyys	19 kpl	1	0	13 kpl	7	0 kpl
		kpl	kpl		kpl	
Laadunhallinta	11 kpl	9	0	7 kpl	12	1 kpl
		kpl	kpl		kpl	



Osaamiskartoitukset 2012-2013						
	Vuosi 2013			Vuosi 2012		
	Osaan/hallitsen hyvin	Osaan tyydyttävästi	En osaa/en hallitse	Osaan/hallitsen hyvin	Osaan tyydyttävästi	En osaa/en hallitse
<b>3. Pedagoginen osaaminen</b>						
<b>3.1. Oman opetusalan osaaminen</b>						
Yhteistyö työelämän kanssa	75 %	24 %	1 %	69 %	30 %	1 %
Substanssiosaamisen päivitys	86 %	14 %	0 %	89 %	10 %	1 %
Kriittisen ajattelun taidot	85 %	15 %	0 %	88 %	12 %	0 %
Elinkeinoelämän tuntemus	56 %	41 %	3 %	54 %	45 %	1 %
<b>3.2. Tietos- ja viestintätekniiikan osaaminen</b>						
PowerPointin osaaminen	86 %	14 %	0 %	80 %	20 %	0 %
Moodlen/Portaalin osaaminen	80 %	19 %	1 %	71 %	27 %	2 %
Videoneuvotteluiden osaaminen	28 %	49 %	23 %	27 %	40 %	33 %
Tiedonhankintataidot	89 %	11 %	0 %	75 %	25 %	0 %
Viestintätaidot	89 %	11 %	0 %	78 %	22 %	0 %
Opetusteknologian osaaminen	64 %	34 %	2 %	59 %	39 %	2 %
<b>3.3. Oppimisprosessia tukevat opetusmenetelmät</b>						
Opiskelijakeskeiset opetusmenetelmät	80 %	20 %	0 %	71 %	29 %	0 %
Monimuotoiset opetusmenetelmät	78 %	20 %	2 %	66 %	33 %	1 %
Projektiosaaminen	59 %	36 %	5 %	57 %	39 %	4 %
Prosessiosaaminen	50 %	42 %	8 %	51 %	44 %	6 %
Erilaisuuden ymmärtäminen ja sietäminen	88 %	12 %	0 %	80 %	20 %	0 %

## **VAMK esimieskoulutukset vuosina 2011 - 2013**

### **Vuosi 2011**

21.1.2011. VAMK:n strategia, johtamistyylit, oppimistyylit, Belbin testi, 360 arviointi

14.2. – 15.4. 2011. Esimies osaamisen johtajana, kysely, tulokset

25.3.2011. Vaasan ammattikorkeakoulun koko talon johdon katselmus, Vaasan ammattikorkeakoulun tulokset vuodelta 2010, talousasiat, tilinpäätös vuodelta 2010

15.4.2011 Vaasan ammattikorkeakoulun henkilöstön työsuhteasiat. Esimies työnantajan edustajana. Yksityisen opetusalan Sivistystyönantajat ry:n työehtosopimus. Yhteiset periaatteet opetushenkilöstön vuosityöaikasuunnitelmien laadinnassa. Tulevan lukuvuoden suunnittelu (vakuutusasiat, rekrytointikoulutus, kehityskeskustelut)

20.5.2011. Tavoitteet ja strategia, organisaatiokulttuurin ja opetuksen kehittäminen, hyvin toimintatapojen ja käytäntöjen jakaminen, yksilöllisyyden edistäminen, toimenpiteet 2011-2012.

27.5.2011. Työhyvinvointi Vaasan ammattikorkeakoulussa. Hyvä johtaminen työhyvinvoinnin tukena. Kokonaisvaltainen terveys työn tukena. Työnohjaus. Henkinen hyvinvointi (Mielenterveyden ensiapu)

31.8.2011. Turvallisuuskoulutus, Hankalan asiakkaan kohtaaminen

26.9.2011. Yksityisen alan työehtosopimus. Palvelussuhteen ehdot. Esimies työnantajan edustaja.

30.9.2011. Vakutusasiat. Stressin hallinta. Strategia. Pedagoginen ohjelma

2.12.2011 SEAMK + VAMK, Osaaminen, benchmarking

### **Vuosi 2012**

20.1.2012. Kehityskeskustelukoulutus, Rekrytointi ja haastattelu

30.3.2012 klo 8-15: Johdon katselmus

27.4.2012 klo 8-15: Vaasan ammattikorkeakoulun strategia, Tulevan lukuvuoden suunnittelu

27.1.2012 SEAMK+VAMK, Työhyvinvointi, benchmarking

20.4.2012 Laadunhallinta, Johdon katselmukset, henkilöstökyselyn tulokset, opiskelijakyselyn tulokset, kehittämiskohteet, toiminnan suunnittelu OPM:n palautteen perusteella

21.9.2012 Koulutusta tulevaan muutosprosessiin, esim. yt-neuvottelut, juridinen osaaminen ja henkilöstöosaaminen

12.10.2012 Talouden seuranta ja suunnittelu, valtionosuus ja yksikköhinta, muutos- ja kriisitilanteiden johtaminen

### **Vuosi 2013**

18.1.2013 Pedagoginen johtajuus/opetustoiminnan kehittäminen

22.2.2013 Esimiehen rooli, vastuut ja haasteet, Luovuus ja innovatiivisuus esimiestyössä ja johtamisessa

22.3.2013 Laadunhallinta. auditointi

**HENKILÖSTÖKOULUTUKSET VAMK:SSA VUOSINA 2010-2012****Vuosi 2010**

Ruotsinkielen kurssi alkaen 21.9. Kurssi toteutetaan kielikylpy toteutuksena 27h/1 op.  
 Englanninkielen kurssi alkaen 9.11. Englannin suullisen kielitaidon aktivointi 28h.  
 Photoshop kurssi 29-30.11. 2010.  
 InDesign -kurssit. InDesign 1 -koulutus 30. – 31.8.2010 6 ja InDesign 2 -koulutus  
 27. – 28.9.2010.  
 Opiskelumotivaation tehostaminen 13.9.2010 .  
 ICT-opetus osastoille (mm, moss, winha, outlook, dokumentin hallinta) toteutetaan  
 viikoilla 33-34, ½ päivää jokaisella osastolla.

**Vuosi 2011: 418 osallistujaa**

Turvallisuuskoulutus. Asiakaspalvelun haasteet 10.1.2011  
 Oppimisprosessin suunnittelu ja ohjaus verkossa 7.3.2011  
 Opiskelijan osaamisen kriteerit ja arviointi 7.3.2011  
 Ensiapu koulutus 28.3.2011 alkaen  
 Opinnäytetyön arviointikriteerit 8.4.2011  
 Hankekirjoittaminen yhteiskehittelyä 8.4.2011  
 Ruotsin kielen kielikylpy 31.1-13.4.2011  
 Työelämälähtöisyys ja yhteiskirjoittaminen 18.4.2011  
 LIN 1-3 esittely 22.8.2011  
 Monikulttuurinen osaaminen Seinäjoella\_23.8.2011  
 Verkopedagogiikka ja sulautuva\_opetus\_23.8.2011  
 Sharepoint koulutus 7.10.2011  
 Monikulttuurinen osaaminen VAMKissa\_10.10.2011  
 Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaus\_28.10.2011  
 Ensiapukoulutus ryhmät 5-6 3.10-8.11.2011  
 Talking Shop David Marsh\_21.11.2011  
 Teaching Modules on Healthcare in English David Marsh 22.11.2011  
 Opinnäytetyön ohjaus Hyviä käytänteitä VAMK:ssa 28.11.2011  
 Word\_jatkokurssi 28-29.11.2011  
 Excel\_jatkokurssi 30.11-1.12.2011  
 YAMK benchmarking RAMK 12.12.2011

**Vuosi 2012: 346 osallistujaa****VAMK+SEAMK -benchmarking:**

Työhyvinvointipäivä 27.1.2012  
 Laatuauditointiin valmistuminen 24.2.2012  
 Tietohallinto30.3.2012 / sis. viestinnän teema SePro-verkkolehti, intra, opintoasiain-  
 hallinnon tietovarasto benchmark  
 Globaali vastuu -koulutuspäivä 23.3.2012  
 Hallinto- ja tukipalveluhenkilökunnan kv-viikko22.4.-27.4.2012

Sosiaalisen median koulutusmessut 26.4.2012 sisältäen hallinnon mainonnan, blogit, sos med tarpeet

TK-integraatio opetukseen (myös KV) päivä workshop 27.4.2012

**Muut:**

Energiatekniikan ICT 19.1.- 10.2. 2012 TT-osasto

Campus Conexus-projektin tulokset 13.4.2012

YAMK-opinnäytetyön ohjeet 4.4.2012

Ensiapu I 23.4. - 21.5.2012

Opetusteknologia-iltapäivä 23.4.2012 VAMK+SEAMK

Intran koulutusta opettajille 16.3.2012

TKI-integraatio opetukseen 27.4.2012

Alkusammutuskoulutus vk 20

Krisbiriefing 19.4.2012

Kulttuurienvälinen viestintä 11.5. ja 25.5. VAMK+VY

Energiatekniikan ICT 2.5. – 16.5.2012 TT-osasto

Perehdytys opetusteknologiaan 31.8.2012

- Urkund:in käyttö opetuksessa
- Moodlen käyttö opetuksessa
- PowerPointin käyttö opetuksessa
- Prezin käyttö opetuksessa
- Sosiaalisen median käyttö opetuksessa
- AC:n käyttö opetuksessa
- Videoiden käyttö opetuksessa

Positiivinen psykologia ja ratkaisukeskeisyys 28.9.2012

Haasteellisen opiskelijan tukeminen 5.10.2012

Vaikeuksissa olevan opiskelijan kohtaaminen 5.10.2012

Virtuaaliopetuksen mahdollisuudet 11.10.2012 SEAMK

Verkon käyttö opetuksessa 26.10.2012

Videon ja videoviestinnän opetuskäyttö 13. 11 ja 20.11.2012, Kokkola

Piirianalysaattorikurssi 14.11.2012, TT-osasto

Ensiapu2 29.10 - 19.11. 2012

**Kevät 2013: osallistujia 115**

Käytännön verkkopedagogiikka 22.5.2013 VAMK+SEAMK

Lomakekoulutus: pdf-lomakkeet 7.2.2013

Englannin keskusteluryhmä 5.2. – 2.4.2013

Asiakaspalvelu –workshop 8.3.2013

Excel perusteet 2. 4. ja 4.4.2013

Word perusteet 9.4. ja 11.4.2013

Etiketti ja käytöstavat työssä ja maailmalla 12.4.2013

Excel jatkokoulutus 16.4. ja 18.4.2013

Word jatkokoulutus 23.4. ja 25.4.2013

Ensiapu2 29.4. – 20.5.2013

## KEHITYSKESKUSTELULOMAKE



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Lomake**  
Kehityskeskustelu

1 (2)

VAMK kokonaisuutena Osaamisen kehittäminen 6.2.2012

**Kehityskeskustelulomake**

Tallenna tämä lomake ensin omalle koneellesi ja täytä sitten vastauksesi harmaisiin kenttiin.

**1 EDELLISEN KAUDEN ARVIOINTI**

- 1.1 Miten edellisessä keskustelussa sovitut tavoitteet ja asiat ovat toteutuneet?  
(*Esimiehen ja alaisen näkemykset*)  
*Onnistumiset, vaikeudet ja mahdollisuudet käyttää tietoja, taitoja, kykyjä ja muita voimavaroja työssä.*  
*Opettajat:*
- *vuosityöaika-suunnitelma ja resursoinnin toimivuus.*
  - *opettajan yhteenveto työaikaraportista ja opiskelijapalautteesta.*

Kirjoita vastaus tähän

- 1.2 Miten olet kehittänyt osaamistani ja ammattitaitoani?  
*Listaa esimerkiksi konferenssit, koulutukset ja opintomatkat.*

Kirjoita vastaus tähän

- 1.3 Miten olet edistänyt osaston/yksikön/tiimin toimintasuunnitelman tavoitteiden toteutumista?

Kirjoita vastaus tähän

**2 SEURAAVAN KAUDEN TEHTÄVÄT, TAVOITTEET JA ODOTUKSET**

- 2.1 Keskustelu seuraavan lukuvuoden vuosityöaika-suunnitelmasta (opettajat) / toimenkuvasi sisällöstä, ajantasaisuudesta ja selkeydestä (muu henkilökunta). Keskustelu seuraavan kauden tavoitteista: opetuksen/oman työn kehittämisajatuksia pedagogisen ja tki-ohjelman linjaukset ja VAMKin profiili huomioiden.

Kirjoita vastaus tähän

- 2.2 Mihin muihin työtehtäviin sinulla on osaamista/kiinnostusta?

Kirjoita vastaus tähän

- 2.3 Tavoitteet ja vastuut tulevalle kaudelle

Kirjoita vastaus tähän

**3 KEHITYSSUUNNITELMA**

- 3.1 Suunnitelma oman osaamisesi kehittämiseksi  
*Tietojen, taitojen ja valmiuksien kehittämistavoitteet. Koulutustarpeet ja -toiveet, esim. pedagoginen koulutus, tulevat seminaarit, konferenssit, opintomatkat ja muut toimenpiteet. [VAMKin koulutukset](#), [Edulabin koulutukset](#)*

Kirjoita vastaus tähän



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Lomake**  
Kehityskeskustelu

2 ( 2)

VAMK kokonaisuutena Osaamisen kehittäminen 6.2.2012

#### 4 PALAUTE JOHTAMISESTA

4.1 Palautteesi lähiesimiehelle ja johdolle.

Kirjoita vastaus tähän

4.2 Lähiesimiehen palaute työntekijälle.

Kirjoita vastaus tähän

#### 5 MUUT ASIAT

5.1 Muut asiat, joista toivon keskusteltavan tässä kehityskeskustelussa?

*Esim. VAMKin visio, missio, arvot, strategia, tiedonkulku, työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri, oma työssä jaksaminen.*

Kirjoita vastaus tähän

Vastuuhenkilö kirjoittaa puhtaaksi tämän kehityskeskustelun 2 viikon sisällä.

Lomake allekirjoitetaan kahtena kappaleena, molemmille osapuolille omansa.

Pvm.  
Työntekijän allekirjoitus

Pvm.  
Esimiehen allekirjoitus

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Perehtyysoppaan sisällysluettelo**

1 Tervetuloa	3
1.1 Vaasan ammattikorkeakoulu	3
2 Perehdyttäminen	4
2.1 Perehdyttämisen säädöksiä	4
2.2 Perehdyttämisen tarkoitus ja sisältö	4
2.3 Perehdyttämisen prosessi	5
2.4 Perehdyttäjä	5
3. Uuden työntekijän tietopaketti	6
3.1 Yleistä	6
3.2 Työsuhteen hallinta	6
3.2.1. Työaikajärjestelmä	6
3.2.2. Kokonaistyöaikasuunnitelma	7
3.2.3. Palkka-asiat	7
3.2.4. Työvapaa	8
3.2.5. Matkustaminen	8
3.3 Turvallisuus ja terveys	8
3.3.1. Turvallisuus	8
3.3.2. Työsuojelu	9
3.3.3. Työterveyshuolto	9
3.3.4. Ruokailu	10
3.4 Liikkuminen	10
3.4.1. Avaimet ja aukioloajat	10
3.4.2. Lukijalaitteet	11
3.4.3. Järjestelmän käyttö työajan ulkopuolella	11
3.4.4. VAMKin auto	11
3.5 TIETOLIIKENNE	12
3.5.1. Käyttäjätunnukset, sähköposti ja atk-tuki	12
3.5.2. Intranet	12
3.5.3. Tulostimet ja kopiointi	12
3.5.4. Puhelin ja käyntikortit	12
3.5.5. Posti	13
3.6. Toimistotarvikkeet	13
3.7 Hankinnat	13
3.8 Kirjasto- ja informaatiopalvelut	13
3.9 Arkistointiohjeet, asiakirjojen säilytys	14
3.10 Järjestyssääntö	14
3.11 Laadunhallinta	14



4. OHJEITA OPETUSHENKILÖSTÖLLE	15
4.1 Pedagoginen ohjelma	15
4.2 Opintojaksokuvaus	15
4.3 Ahot – ohjeet	15
4.4 Hyväksilukemisohjeet	15
4.5 Opinnäytetyön ohjeet	16
4.6 Arviointiohjeet	16
4.7 WinhaWiivi	16
4.8 Opintojaksojen suorittaminen ja arviointi	17
4.9 Suoritusmerkinnät	17
4.10 Tenttikäytäntö	17
4.11 Tutkintosääntö	18
4.12 Työjärjestykset	18
4.13 TK-toiminta	18
5 PEREHDYTTÄMISLOMAKE	19

## PEREHDYTTÄMISLOMAKE

## Uuden työntekijän perehdyttäminen

Perehdytettävä:

Valmistelevat toimenpiteet	Perehdyttäjä	Hoidettu Pvm.
Henkilötietoilmoitus		
Työsopimus		
Verokortti		
Työ- ja tutkintotodistukset mahdollisia lisiä varten		
Ammattiyhdistyksen jäsenmaksuvaltakirja		
Atk-tunnukset ja sähköpostialias		
Puhelin		
Työpiste		
Tietokone		

Ensimmäinen työpäivä	Perehdyttäjä	Hoidettu Pvm.
Avaimet + tagi		
Postilokero		
Toimistotarvikkeet		
Tulostimet ja kopiointi		
Vahtimestarille esittäytyminen		
Esittelykierros: tilat, henkilöt		
Työaika ja työajan seuranta		
Lomat ja poissaolot		
Työjärjestykset		
Ruokailu		

Ensimmäinen työkuukausi	Perehdyttäjä	Hoidettu Pvm.
Muiden yksiköiden avainhenkilöille esittäytyminen		
Käyntikortti (jos tarpeen)		
Matkustusohjeet		
TKI-toiminta		
Työterveyshuolto		
Kirjasto- ja informaatiopalvelut		