

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIKOTALOUS, KUOPIO

**OPPISOPIMUSKOULUTUKSEN ROOLI
OSANA KAINUULAISTEN YRITYSTEN
OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ**

Virpi Anttonen
Tradenomin (ylempi-amk) opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Huhtikuu 2012

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä(t)

Virpi Anttonen

Työn nimi

Oppisopimuskoulutuksen rooli osana kainuulaisten yritysten osaamisen kehittämistä

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

23.4.2012

118 + 9

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Virpi Laukkanen ja Heikki Likitalo

Kainuun ammattiopisto -liikel.

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten oppisopimuskoulutuksella hankittu osaaminen on integroitu organisaation kehittämiseksi kainuulaisissa oppisopimuksella kouluttavissa yrityksissä.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat organisaation osaamisen kehittäminen ja sen strategiyhteys sekä osaamispääoma. Tässä työssä osaamisen kehittämisen tarkastelu painottuu lähinnä koulutukseen osaamisen kehittämisen välineenä. Johtoajatuksena oli tutkia työnantajan näkökulmasta oppisopimuskoulutuksen roolia organisaation osaamisen kehittämisessä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Tutkimus oli toteutetun kyselyn avointen kysymysten osalta kvalitatiivinen. Tutkimus kohdistettiin kainuulaisiin yrityksiin, jotka kouluttivat henkilöstöään oppisopimuskoulutuksella 31.12.2010. Voimassa olevia oppisopimuksia oli 595 kappaletta sisältäen perustutkintoon, ammattitutkintoon, erikoisammattitutkintoon ja ei-tutkintoon johtavat oppisopimuskoulutukset. Erillisiä yrityksiä oli 223. Yritykset ja organisaatiot olivat hyvin erikokoisia, isoihin organisaatioihin lähetettiin kysely useammalle henkilölle. Kyselyyn vastasi 69 henkilöä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehitysideoita siitä, miten yritysten kannattaisi integroida oppisopimuskoulutus organisaation osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen ja miten sitä kautta voitaisiin edesauttaa koulutuksen vaikuttavuutta yrityksen näkökulmasta. Kehittämissideoita saatiin myös työn toimeksiantajan Kainuun ammattiopisto -liikelaitoksen oppisopimuspalveluiden kehittämiseksi. Tulosten mukaan tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi voidaan asettaa osaamisstrategiaan kuuluvan oppilaitosyhteistyön vahvistamisen nostamalla suhdettä omaan kuuluva yhteistyö operatiiviselta ja taktiselta tasolta molempien tahojen strategiseksi toiminnaksi. Johtopäätöksissä esitetään tähän toimintamalli. Näin mahdollistetaan oikeiden osaamisresurssien saatavuus oikea-aikaisesti sekä työelämälähtöisesti.

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, vaan niitä voidaan pitää suuntaa-antavina toiminta-alueella Kainuu kesäkuussa 2011 toteutettuun kyselyyn pohjautuen. Mikäli kysely uusitaan, voivat tulokset olla toisenkaltaisia.

Asiasanat

Aikuiskoulutus, osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamispääoma, oppisopimus, strategia

Huomioitavaa

<p>SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO Degree Programme, option Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration</p>		
<p>Author(s) Virpi Anttonen</p>		
<p>Title of study The role of apprenticeship training as a part of developing competence in Kainuu businesses</p>		
Type of project	Date	Pages
Thesis	23.4.2012	118 + 9
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Virpi Laukkanen, Heikki Likitalo		Kainuu Vocational College
<p>Abstract</p> <p>The objective of this study is to find out how competence achieved through apprenticeship training has been integrated with organization development in Kainuu businesses using apprenticeship training.</p> <p>The theoretical framework of this thesis is based on developing competence in an organization, its connection to strategy, as well as the intellectual capital. In the examination of the development of competence, this research places emphasis on training as a means of developing competence. Furthermore, the primary purpose was to study the role of apprenticeship training in developing competence in an organization from the employer's perspective.</p> <p>The research method was a quantitative survey with some qualitative open questions. The target research group was Kainuu businesses, who were training their staff through apprenticeship training December 31st 2010. There were 595 contracts, comprising vocational qualifications, further vocational qualifications, special vocational qualifications and non-qualifying training with 223 businesses. The businesses and organizations varied greatly in size, and the survey was sent to several people in the larger organizations. The survey was completed by 69 respondents.</p> <p>This thesis produced development ideas on how the businesses should integrate apprenticeship training with the development of competence in their organization and management, and how the benefits of the training could this way be spread through the organization. In addition to this, the study brought up ideas for developing apprenticeship training in Kainuu Vocational College, the commissioner. According to the results the most important area of development is the strengthening of the co-operation between educational institutions from an operative level to the strategic operation by both parties. The conclusion introduces an operative model for this. This enables the availability of correct and timely competence resources from the working life perspective.</p> <p>The results of the research cannot be extrapolated, although they are suggestive in Kainuu area, based on the research executed in June 2011. Should the survey be redone, the results may be dissimilar.</p>		
<p>Keywords Adult education, competence, development of competence, intellectual capital, apprenticeship training, strategy</p>		
<p>Note</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset.....	9
2	TUTKIMUKSEN KOHDEALUE JA TOIMEKSIANTAJA.....	11
2.1	Kainuun maakunta	11
2.2	Kainuun ammattiopisto -liikelaitos.....	14
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	18
3.1	Menestystekijänä osaaminen.....	18
3.2	Osaamisen johtaminen	21
3.2.1	Osaamisen johtaminen osana strategiaa	24
3.2.2	Osaamispääoman johtaminen	28
3.3	Organisaation osaaminen	32
3.4	Henkilöstön osaamisen kehittäminen.....	35
4	AMMATILLISEN TOISEN ASTEEN AIKUISKOULUTUKSEN JÄRJESTÄMISMUODOT	42
4.1	Koulutuksen järjestämismuodot toisen asteen aikuiskoulutuksessa	42
4.2	Oppisopimuskoulutus.....	45
5	OPPISOPIMUSKOULUTUKSEN ROOLI TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA KAINUUSSA	50
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	50
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	51
5.2.1	Tutkimukseen osallistuneet yritykset	52
5.2.2	Tutkimuksen toteuttaminen	52
5.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.....	55
5.3.1	Tutkimusjoukon taustatiedot	56
5.3.2	Osaamisen johtamisen nykytila organisaatioissa.....	61
5.3.3	Osaamisen kehittämisen nykytila organisaatioissa.....	66
5.3.4	Koulutuksen järjestämismuodot ja valintaan vaikuttaneet tekijät	73
5.3.5	Oppisopimuskoulutus tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa	76
5.3.6	Avoimet kysymykset	89
5.3.7	Tilanne nyt ja tulevaisuudessa	94
5.4	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	95
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	100

LÄHTEET.....	111
LIITTEET.....	119
LIITE 1 Saate.....	119
LIITE 2 Kyselylomake	120

1 JOHDANTO

Tässä johdantokappaleessa kuvataan tämän tutkimustyön tausta, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä opinnäytetyön rakenne ja rajaukset.

1.1 Tutkimuksen tausta

Mitä osaamista työelämässä tarvitaan, on ollut aina ammatillisen koulutuksen keskeinen dilemma, yliopettaja, dosentti Seppo Helakorven sanoin ilmaistuna. Tähän pulmaan koulutusorganisaatioissa pyritään vastaamaan systemaattisella ennakointityöllä. Tämä opinnäytetyö voidaan laskea kuuluvaksi osaksi tätä ennakointia. Opinnäytetyön toimeksiantaja, taustaorganisaatio, Kainuun ammattiopisto -liikelaitos (KAO), oppisopimuspalvelut, toimii Kainuun maakunta -kuntayhtymässä, järjestäen toisen asteen ammatillista koulutusta. KAO:n missio on tarjota asiakaslähtöisesti osaamisen kehittämistä ja elämän eväitä, tahtotila vuoteen 2017 on olla osaamisen ykköstoimija.

Tämän opinnäytetyön tekijän, tutkijan, suorittamassa Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuksessa, ”Tulevaisuuden oppisopimuskehittäjät -koulutus” (8 op) vuonna 2009–2010, kehittämistyön aiheena oli ”Oppisopimuskoulutuksen vaikuttavuuden arviointi työllistymisen näkökulmasta tutkinnon vuonna 2007 KAO:ssa suorittaneista”. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää opiskelijan työllistymisen näkökulmasta, mikä on oppisopimuskoulutuksella KAO:ssa tutkinnon vuonna 2007 suorittaneiden nykytila Kainuussa. Kehittämistyön palautearviointin yhteydessä nousi vahvasti esille, ajankohtaisena ja tärkeänä jatkotutkimuksen aiheena, tarve tutkia työnantajanäkökulmasta oppisopimuskoulutuksen vaikuttavuutta. Tältä pohjalta syntyi idea tutkia oppisopimuskoulutuksen roolia kainuulaisissa yrityksissä työnantajanäkökulmasta. Kyseessä on yritysten osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla, joten opinnäytetyön aiheeksi muotoutui ”Oppisopimuskoulutuksen rooli osana kainuulaisten yritysten osaamisen kehittämistä”.

Oppisopimuskoulutuksen vaikuttavuutta ja roolia on tutkittu aikaisemmin lähinnä opiskelijanäkökulmasta. Heini Toivosen Turun yliopistoon tekemän Turun ammattiinstituutin (TAI) tekniikan ja sosiaalialan oppisopimusopiskelijoille suunnatun pro gradu -tutkielman, Miksi aikuinen opiskelee oppisopimuksella?, tulokset osoittavat

mm. työnantajien oppisopimusmyönteisyydestä tekniikan alalla ja sen, että työn ohella tapahtuvan opiskelun katsotaan olevan toimiva keino hankkia osaavia työntekijöitä yrityksen tarpeisiin (TAI 2008). Selvitysmies Heikki Suomalaisen Opetus- ja kulttuuriministeriölle tekemä selvitystyö: Oppisopimuskoulutuksen yleinen tila sekä sen laadun ja vaikuttavuuden kehittäminen (OPM 2009:1) antaa monia näkemyksiä ja ehdotuksia oppisopimuskoulutuksen laadun ja vaikuttavuuden varmistamiseksi ja parantamiseksi sisältäen toimenpide-ehdotuksia myös työnantajanäkökulmasta mm. työelämälähtöisyyden lisäämiseksi.

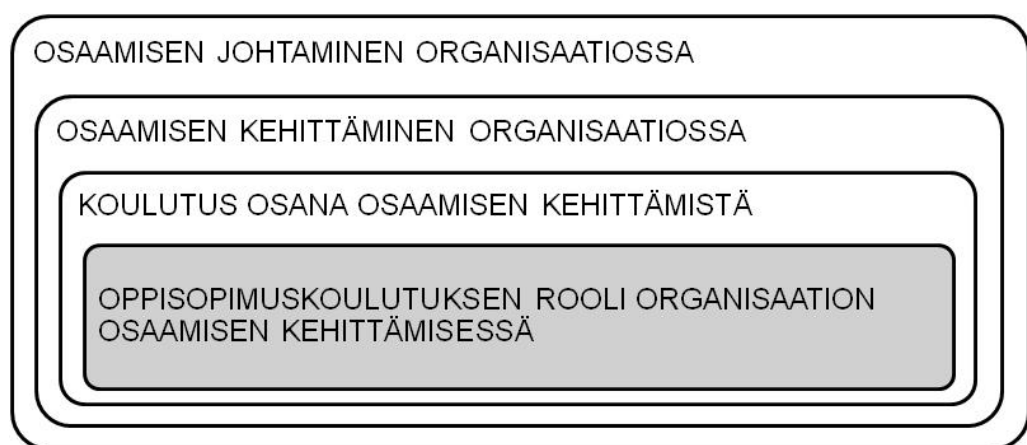
Kansainvälisiä tutkimuksia oppisopimuskoulutuksesta on löydettävissä lähinnä opiskelijanäkökulmasta. Tuorein tutkimus tähän opinnäytetyöhön liittyvänä on Suomen oppisopimuskoulutuksen järjestäjät ry:n (Opso ry) tilaama selvitystyö oppisopimuskoulutuksen tuottavuuteen, laatuun ja kustannuksiin kohdistuvista analyyseistä Bremenin yliopistolta. Kyseinen yliopisto tekee laajaa kansainvälistä yhteistyötä mm. Euroopassa, USA:ssa, Kiinassa, Malesiassa, Japanissa ja Afrikassa (ITB Universität Bremen). Työ pohjautuu Bremenin tutkimus- ja kehittämisohjelmaan IBB 2010. Tutkija Pekka Kämäräinen työskentelee tutkijana Bremenin yliopistossa Saksassa ja hän esitteli esiselvitystyön maaliskuussa 2012 Opso ry:n kevätseminaarissa. Työ sisältää osatuloksena QEK-työkalun (Qualität, Erträge und Kosten) testaamisen Suomessa. QEK-työkalun avulla saadaan kentältä systemaattisesti tietoa oppisopimuskoulutuksen tuottavuuden kehityksestä sekä koulutuksen ja laadun yhteydestä yrityskohtaisesti havaintokuvioina, mahdollistaen tietojen vertailtavuuden kansainvälisesti. Lähestymistapa painottaa työssäoppimisen ja tietopuolisen oppimisen integroimista. Työnantajanäkökulmasta koulutuksen kustannukset, laatu ja tuottavuus ovat tärkeitä koulutuksen vaikuttavuutta tarkasteltaessa. (Opso ry 2012.)

Osaaminen on tänä päivänä keskeinen käsite. Yksilön lisäksi osaaminen kytkeytyy organisaatioihin. Osaamisen perustana ovat ammattitaito ja asiantuntijuus. Toimintaympäristön jatkuvan muutoksen keskiössä osaaminen on jatkuvasti kehittyvää, osa ammateista häviää ja uusia ammatteja syntyy. Myös koulutus on murroksessa. Ammatillisessa koulutuksessa perinteinen luokkaopetus saa väistyä verkko-oppimisen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisääntyessä. Työssä ja ammatissa vaadittava osaaminen hankitaan enenevässä määrin oikeissa toimintaympäristöissä työpaikoilla, kehittämällä samalla koko organisaatiota. Oppiminen liittyy oikea-aikaisuuteen ja paikkaan ollakseen vaikuttavaa kollektiivista oppimista.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö rakentuu teoreettisesta viitekehystä ja empiirisestä tutkimusosasta. Johdanto-osan jälkeen, ennen teoriaosaa, kuvataan Kainuu toimintaympäristönä sekä opinnäytetyön toimeksiantaja Kainuun ammattiopisto -liikelaitos (KAO). Teoriaosassa tavoitteena on tarkastella osaamisen kehittämistä organisaatioissa ja osaamisen johtamisen kytkeytymistä organisaatioiden strategiseen johtamiseen. Osaamispääoman käsitteen avaamisella etsitään yhtymäkohtia yrityselämän ja oppilaitosorganisaation yhteistyön kehittämiseksi. Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoista tässä työssä painottuu koulutus ammatillisen aikuiskoulutuksen näkökulmasta ja vielä tarkemmin oppisopimuskoulutus koulutuksenjärjestämisuotona. Empiriaosassa tavoitteena on selvittää kainuulaisten oppisopimuskoulutuksella kouluttaneiden yritysten osaamisen kehittämisen nykytila sekä osaamisen kehittämistarpeet ja koulutusorganisaation, KAO:n oppisopimuspalveluiden, kykyä vastata näihin yritysten osaamistarpeisiin.

Opinnäytetyön johtoajatuksena on tutkia yritysten eli työnantajan näkökulmasta oppisopimuskoulutuksen roolia organisaation osaamisen kehittämisessä. Työn päätavoitteena on selvittää, miten oppisopimuskoulutuksella hankittu osaaminen on integroitu koko organisaation kehittämiseksi. Tutkimuksen perusteella on mahdollista esittää kehittämisehdotuksia siitä, miten yritysten kannattaisi integroida oppisopimuskoulutus organisaation osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen ja miten sitä kautta voitaisiin edesauttaa koulutuksen vaikuttavuutta yrityksen näkökulmasta (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. *Opinnäytetyön tavoite ja teoriaviitekehys.*

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset voidaan määritellä seuraavanlaisesti:

- 1) Nykytilan kuvaus, onko osaamisen kehittäminen osa yrityksen strategiaa oppisopimuksella kouluttavissa yrityksissä Kainuussa?
- 2) Mitä vaikutuksia oppisopimuskoulutuksella on ollut työyhteisön osaamisen kehittämiseen?
- 3) Onko koulutuksen järjestämismuodolla (omaehtoinen, työvoimapolitiittinen, oppisopimus) ollut vaikutusta osaamisen kehittämisen näkökulmasta? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet koulutuksen järjestämismuodon valintaan?

Tavoitteena on myös, että opinnäytetyö tuottaa ajatuksia KAO:n perustehtävän lupamasta asiakaslähtöisyydestä, voidaanko KAO:n oppisopimuspalveluissa puhua asiakaslähtöisyydestä? Miten tutkimuksen kohteena olevien yritysten osaamispuutteen johtamisen näkökulmasta on KAO-yhteistyö sujunut, tulisiko oppilaitosyhteistyötä lisätä? Sekä miten oppisopimuskoulutuksella voimme työnantajan näkökulmasta, missiomme mukaisesti, asiakkaidemme osaamista kehittää ja elämän eväitä antaa, jotta saavutamme tahtotilan eli olemme osaamisen ykköstoimija KAO:n vision 2017 mukaisesti.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Opinnäytetyö muodostuu toisiaan tukevista teoria- ja empiriaosasta. Ennen teoriaosaan siirtymistä kuvataan lyhyesti työn toimintaympäristönä Kainuu ja työn toimeksiantaja KAO. Teoriaosan viitekehys kulminoituu opinnäytetyön tavoitteesta tutkia työnantajanäkökulmasta (ei opiskelijan eikä oppilaitoksen) oppisopimuskoulutuksen roolia osaamisen kehittämiseen yrityksissä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen perusjoukon muodostavat kaikki oppisopimuksella kouluttaneet yritykset Kainuussa, joissa oppisopimus on voimassa 31.12.2010. Tiedot ja osoitteet kerätään KAO:n oppisopimuspalveluiden SopimusPro-ohjelmasta. Voimassa olevia oppisopimuksia 31.12.2010 on 595 kappaletta sisältäen perustutkintoon, ammattitutkintoon, erikoisammattitutkintoon ja ei-tutkintoon johtavat oppisopimuskoulutukset. Erillisiä yrityksiä on 223. Yritykset ja organisaatiot ovat hyvin erikokoisia, isoihin organisaatioihin lähetetään kysely useammalle henkilölle. Kyselylomake sisäl-

tää myös kaksi laajempaa avointa kysymystä ja niiltä osin tutkimusta voidaan pitää kvalitatiivisena.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan työnantajanäkökulmaa osaamisen kehittämisessä oppisopimuskoulutuksella. Tarkoituksena on selvittää, onko oppisopimuskoulutuksella roolia, ammatillisen toisen asteen aikuiskoulutuksen järjestämisuotona, yritysten osaamisen kehittämisessä. Työssä ei tarkastella yksittäisen opiskelijan oppimisnäkökulmaa, vaan tutkimuksen kohteena on työnantajanäkökulmasta osaamisen kehittäminen, organisaation oppiminen, unohtamatta yhteiskuntavastuuta.

Tämä tutkimus jakaantuu kuuteen lukuun. Johdannossa, luku yksi, kerrotaan tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä työn rakenne ja rajaukset. Luvussa kaksi avataan tutkimustyön kohdealue sekä työn toimeksiantaja. Luvussa kolme kuvataan työn teoriaosuus osaamisen kehittämisen viitekehyksessä lähtien osaamisen johtamisesta osana strategiaa, osaamispääoman johtamisen tarkasteluun pääosin Leenamaija Ojalan (2008) näkökulmasta, päätyen organisaation ja henkilöstön osaamiseen tarpeineen ja kehittämiskeinoineen. Luvussa neljä kuvataan ammatillisen aikuiskoulutuksen järjestämisuodot ja avataan oppisopimuskoulutus koulutuksenjärjestämisuotona sekä mahdollisena välineenä organisaation osaamisen kehittämisessä. Luvussa viisi kuvataan tutkimuksen toteutus ja tutkimustulosten yhteenveto. Viimeisessä luvussa kuusi kerrotaan johtopäätökset teoriaan peilaten sekä kehittämisideat niin yrityksille kuin työn toimeksiantajalle.

2 TUTKIMUKSEN KOHDEALUE JA TOIMEKSIANTAJA

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kohdealue Kainuu ja tutkimustyön toimeksiantaja Kainuun maakunta -kuntayhtymän koulutustoimialaan kuuluva Kainuun ammattiopisto -liikelaitos.

2.1 Kainuun maakunta

Kainuun maakunnan perussopimuksen 1§ mukaan *Kainuun maakunta toimii Kainuun hallintokokeilulaisissa (343/2003) tarkoitetuissa tehtävissä maakunnan asukkaiden itsehallintoon perustavana julkisoikeudellisena yhteisönä, josta on voimassa, mitä kuntalaisissa tai muussa laissa säädetään kuntayhtymästä. Maakunnan kotipaikka on Kajaanin kaupunki.* Kainuun maakunta -kuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2005. Hallintokokeilu kestää vuoden 2012 loppuun. (Kainuun maakunta -kuntayhtymä 2011.)

Kainuu muodostuu yhdeksästä kunnasta: Hyrynsalmi, Kajaani, Kuhmo, Sotkamo, Paltamo, Ristijärvi, Suomussalmi ja Vaala. Edellä mainitut kunnat ovat Kainuun maakunnan jäsenkuntia, hallintokokeilussa mukana, paitsi osajäsen Vaala, jonka osalta maakunta vastaa vain alueidenkäyttö- ja hanketoimialaan sekä aluekehitykseen liittyvistä asioista. Kainuun väkimäärä on noin 82 000 asukasta (v. 2010). Maakunnan tehtäviin kuuluu huolehtia maakunnan yleisestä elinkeinopolitiikasta, maakuntasuunnittelusta, alueiden kehittämisestä, terveydenhuollosta, sosiaalihuollosta ja koulutuksesta (toinen aste) sekä huolehtia niiden rahoituksesta. Toimialoja ovat aluekehitystoimiala, sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala sekä koulutustoimiala.

Kainuussa tulevaisuutta koskevia haasteita ovat väestömäärän väheneminen, ikääntyminen, vetovoimaisuuden lisääminen eteenkin nuorten näkökulmasta ja harvaan asutun maaseudun nopea muuttoliike. Nämä ovat osaltaan tekijöitä, jotka vaikuttivat Kainuun hallintokokeilun käynnistymiseen. Vuonna 2010 oli Kainuussa työpaikkoja noin 30 000. Eniten työpaikkoja oli sosiaali- ja terveystalveissa (20 %). ICT- ja elektronikka, matkailu ja luonnonvarat muodostavat toimialojen kehittämiskärjet Kainuussa.

Syksyn 2011 PK-yritysbarometrin mukaan (ELY 2012) Kainuussa toimi 3 069 yritystä vuonna 2009, koko Suomessa samana vuonna yrityksiä oli 236 759. Kainuussa oli palvelualan yrityksiä koko maata suhteellisesti enemmän ja kaupan alan yrityksiä oli vähemmän kuin koko maassa. Työllisten määrä oli Tilastokeskuksen työvoimatiedustelun mukaan koko maassa kesäkuussa 2011 yhteensä 2 581 000 henkeä ollen Kainuussa 32 000 henkilöä, työttömyysaste oli Kainuussa 9,4 %.

Aluekehityslainsäädännön perusteella maakuntien liitot, Kainuussa Kainuun maakunta-kuntayhtymä, toimivat aluekehitysviranomaisina. Maakunnan suunnittelun keskeiset välineet ovat pitkän aikavälin strateginen suunnitelma eli maakuntasuunnitelma, esim. Kainuussa Kainuun maakuntasuunnitelma 2025. Tätä tarkentaa mm. lyhyen aikavälin toimintaympäristön analyysin ja kehittämistoimenpiteet sisältävä sekä maakunnan elinkeinopolitiikan pääsuunnat määrittävä maakuntaohjelma. Sitä tarkentaa vuosittain maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma. Toimintaympäristöä analysoidaan mm. PESTE-analyysillä (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, tekniset ja ekologiset muutostekijät), jonka valmistelevat maakuntaohjelman valmistelijat ja strategiaryhmä. (Kainuun maakunta -kuntayhtymä 2010.)

Kainuun toimintaympäristön kehitysnäkymät jaetaan Kainuun maakuntaohjelman 2009–2014 (Kainuun maakunta -kuntayhtymä) mukaan kuuteen osaan: 1) globalisaatio, (epävarmuus ja nopeat vaihtelut, menestyksen edellytyksenä on pitkälle erikoistunut osaaminen, 2) poliittiset muutostekijät kuten EU-rakennepolitiikka, 3) taloudelliset muutostekijät kuten erikoistuminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen, 4) sosiaaliset muutostekijät kuten monikulttuurisuus, 5) keskittymiskehitys eli saavutettavuus ja 6) ilmastonmuutos, koskien koko maailmaa.

Kainuun maakuntaohjelmassa määritellään, mitä kehittämistoimenpiteitä tulevaisuudessa tullaan tekemään. Toimintalinjalla 1 (TL1), osaaminen ja koulutus, vastataan tarpeeseen nostaa tuotteiden ja palvelujen jalostusastetta, luoda uusia innovaatioita sekä kouluttaa työvoimaa ja nostaa sen osaamista vastaamaan uudistuvien työmarkkinoiden tarpeisiin. Toisen asteen koulutuksen perustehtäväksi on maakuntaohjelman mukaan määritelty peruskoulun päättävän ikäluokan kouluttaminen omassa maakunnassa tavoitteena opiskelijoiden työelämä- ja jatko-opintokelpoisuus. Toisen asteen koulutus vastaa väestön sekä työ- ja elinkeinoelämän muuttuviin ja lisääntyviin koulutustarpeisiin. (Kainuun maakunta -kuntayhtymä 2010.)

Kainuun maakunnan koulutustoimiala vastaa koulutuksen järjestäjänä jäsenkuntien alueen toisen asteen koulutuksesta. Koulutustoimiala jakaantuu koulutustoimialan johtosäännön (liite 4 MV 15.11.2004 § 12 ja MV 29.11.2007 § 125) mukaan ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen tulosalueisiin. Ammatillisen koulutuksen tulosalue vastaa 1) perustutkintotavoitteisesta ammatillisesta koulutuksesta, 2) ammatillisesta aikuiskoulutuksesta ja 3) palvelujensa kehittämistä. Lukiokoulutuksen tulosalue vastaa 1) lukiokoulutuksesta, 2) etä- ja aikuislukiopalveluista sekä 3) palvelujensa kehittämistä. Tulosalueet jakaantuvat tulosyksiköihin koulutuslautakunnan päättämien tavoin.

Ammatillisen koulutuksen rahoitus muodostuu valtionosuuksien, oppisopimusrahoituksen ja ammatillisen koulutuksen lisärahoituksen lisäksi muista tuotoista. Liikevaihto muodostuu pääasiassa koulutuksen järjestämisestä saatavista tuotoista eli valtion rahoituksesta. Ammatillisen perustutkinnon yksikköhintarahoitus, työvoimakoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen rahoitus sekä ammatillisen lisäkoulutuksen rahoitus muodostavat liikevaihdosta suurimman osan. Lukiokoulutuksen rahoitus määräytyy opiskelijaa kohden määrätyn yksikköhinnan ja lukiokoulutuksen opiskelijamäärän tulosta. Yksikköhinta on koulutuksenjärjestäjäkohtainen, yksikköhinnan porrastuksen perusteena ammatillisessa koulutuksessa on tulosindeksi.

Ammatillisen koulutuksen tulosalueella toimipaikat sijaitsevat Kajaanissa, Kuhmossa, Kuusamossa ja Suomussalmella sekä Kajaanin toimipaikkaan kuuluva toimipiste Sotkamon Vuokatissa. Aikuiskoulutusta järjestetään kaikissa Kainuun kunnissa sekä myös Kainuun ulkopuolella. Aikuiskoulutuksen toimipaikat sijaitsevat myös Vantaalla ja Virossa. Koulutuksen järjestämisestä vastaa Kainuun ammattiopisto -liikelaitos (KAO).

Kainuussa on tällä hetkellä neljä lukiokoulutuksen tulosyksikköä: Kainuun Filiaalilukioiden verkosto, Kajaanin lukio, Kuhmon yhteislukio ja Sotkamon lukio. Filiaalilukioverkostoon kuuluvat Hyrynsalmen, Paltamon, Puolangan ja Suomussalmen lukiot. Opiskelijoita koulutustoimialalla on yhteensä noin 5400, josta ammatillisessa koulutuksessa 3900 (oppisopimusopiskelijoita noin 700) ja lukiokoulutuksessa 1500. Henkilökuntaa on noin 610 (ammatillinen 455, lukiot 155) ja talousarvioiden loppusumma on noin 50 M€(ammatillinen 39 M€, lukiot 11 M€).

Ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeita sekä edistää työllisyyttä (1998/630 2§). Lain ammatillisesta koulutuksesta (1998/630 6§) mukaan ammatillisessa koulutuksessa tulee ottaa erityisesti huomioon työelämän tarpeet ja koulutusta järjestettäessä tulee olla yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän kanssa. Lain 7§:n mukaan koulutukseen voi tarpeen mukaan liittyä alan palvelu- ja kehittämistoimintaa. (Finlex 2011).

2.2 Kainuun ammattiopisto -liikelaitos

KAO on monialainen toisen asteen ammatillinen oppilaitos tarjoten koulutusta sekä nuorille että aikuisille. KAO:n toimintaa ohjaavat arvot ovat ammattitaito, asiakaskeksisyys, luotettavuus ja yhteiskuntavastuu. Koulutusaloja ovat hyvinvointi-, liiketalouden-, kulttuuri-, luonnonvara-, matkailu-, ravitsemis- ja talous- sekä tekniikan ja liikenteen alat. KAO vastaa ammatillista koulutusta koskevien säädösten ja opetus- ja kulttuuriministeriön Kainuun maakunnalle osoittaman koulutustehtäväpäätöksen mukaisesti ammatillisesta perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksesta, oppisopimuskoulutuksesta, opiskelijapalveluista, työelämä- ja asiantuntijapalveluista sekä tuottamiensa palveluiden kehittämisestä. (KAO 2011.)

Nuorten koulutukseen haku tapahtuu yhteisvalinnan kautta ja aikuiskoulutuksissa haetaan suoraan oppilaitokseen. Opintojen rahoittamiseen on useita vaihtoehtoja. Nuoret rahoittavat opinnot yleensä opintotuella, joka muodostuu opintorahasta, asumislisästä ja opintolainan valtiontakauksesta. Aikuisille opintotuen vaihtoehto on aikuiskoulutustuki, työttömille henkilöille on tarjolla työttömyysetuus. Kouluttautua voi myös oppisopimuksella, joka perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen määräaikaan työsopimukseen. Oppisopimus on mahdollinen yrityksessä jo työssä olevalle tai yritykseen rekrytoitavalle uudelle työntekijälle. Ei-tutkintotavoitteinen, nk. lyhytkoulutus rahoitetaan joko työnantajan tai opiskelijan omalla rahoituksella. Koulutuksia järjestetään yrityksille myös yhteistyössä työ- ja elinkeinohallinnon kanssa yhteishankinta-, rekry- ja täsmäkoulutuksina.

Oppilaitoksen rahoitusnäkökulmasta koulutukset jaetaan omaehtoiseen aikuiskoulutukseen, henkilöstökoulutukseen, työvoimapolitiittiseen aikuiskoulutukseen ja oppiso-

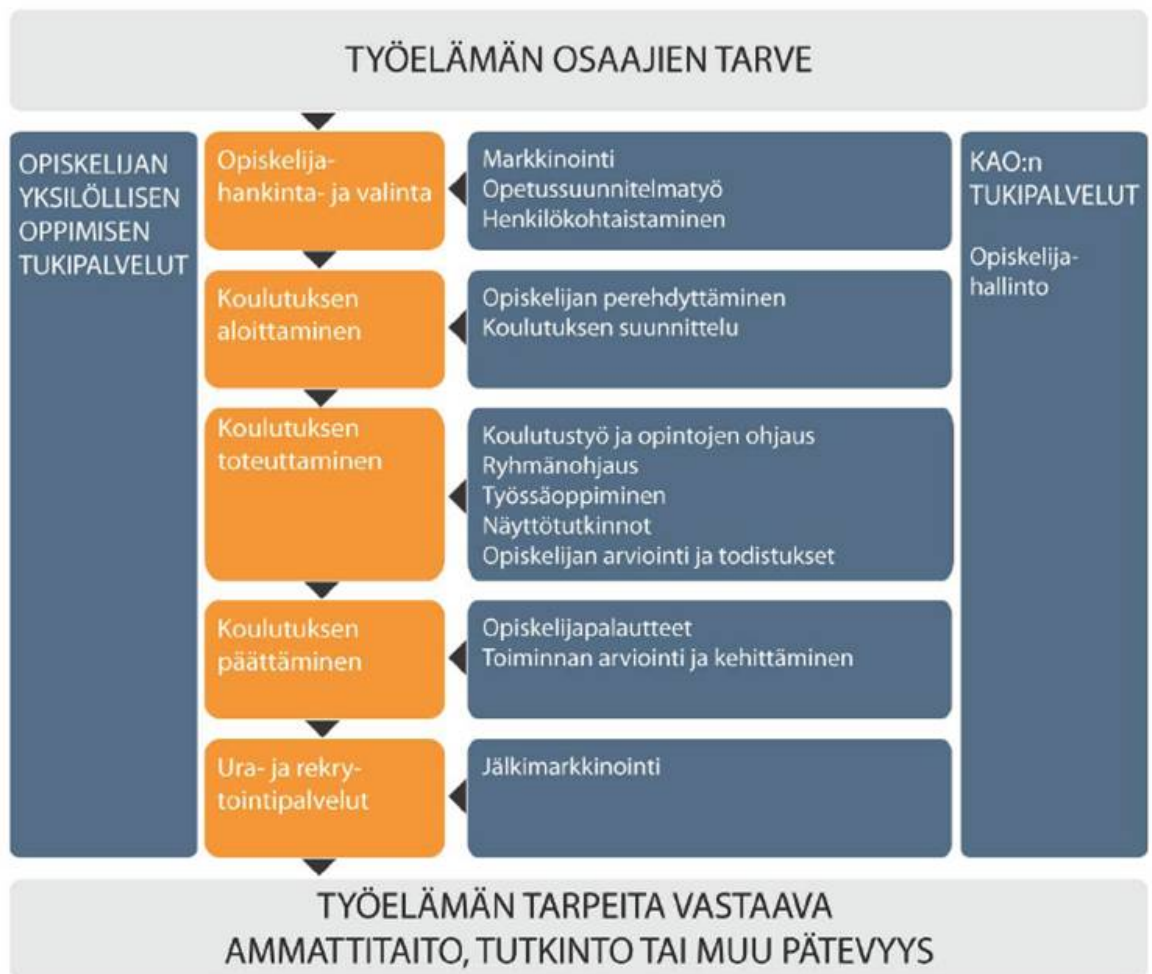
pimuskoulutukseen. Omaehtoisen aikuiskoulutuksen rahoituksesta Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) rahoitusosuus on 90 % ja loppuosan rahoittaa opiskelija, Kela tai työnantaja. Henkilöstökoulutuksessa OKM:n ja työnantajan rahoitusosuudet ovat noin 50 % molemmille. Työvoimapolitiittisessa aikuiskoulutuksessa työvoimahallinnon osuus oppilaitokselle tulevasta rahoituksesta on 100 %. Oppisopimuskoulutuksessa OKM:n rahoitus oppilaitokselle on 100 %.

KAO tarjoaa yrityksille koulutussuunnittelua, osaamistarvekartoituksia ja erilaisia lyhytkoulutuksia. Alueen yritys- ja työelämän kanssa tehdään yhteistyötä opiskelijoiden työssäoppimisen, opettajien työelämäjaksojen, erilaisten projektien ja työelämäpalvelujen muodossa tukien näin aluekehitystyötä. Tavoitteena on ennakoida työelämän muuttuvia osaamistarpeita ja parantaa työelämävastaavuutta. Näin voidaan kehittää oppilaitoksen järjestelmiä ja vastata paremmin elinkeinoelämän tarpeisiin.

KAO:n strateginen suunnittelu ja strategioiden päivitys on jatkuva prosessi ja strategiat arvioidaan vuosittain. Strategia pohjaa KAO:n arvoperustaan, johtokunnan näemyksiin sekä maakunta -kuntayhtymän strategia- ja aluesuunnitteluasiakirjoihin. Yleisenä lähtökohtana on OKM:n ammattiopistostrategia. Strategisen suunnittelun työkalu on KAO:n tarpeisiin sovitettu BSC-malli. (KAO 2009.)

KAO on aktiivisesti mukana työelämän kehityksessä ja ennakoimassa muutoksia tarjoten asiakaslähtöisesti osaamisen kehittämistä. KAO:n strategisissa päämäärissä on tavoitteeksi asetettu mm. tarpeiden aktiivisesta ennakoinnista lähtevä opetuksen järjestäminen. Menestystekijöinä strategiassa korostetaan globaalia ennakointitaitoa ja sisäistä yrittäjyyttä. Operatiivisina tavoitteina on mm. lisätä aikuiskoulutuksen yritys yhteistyöprojektien määrää. KAO:n strategian yhtymäkohtia omistajatahon, Kainuun maakunnan, strategiaan ovat toteuttamissuunnitelman TL 1 Osaaminen ja koulutus -kohdan innovaatiojärjestelmän kehittäminen sekä osaamistason nostaminen ja koulutus rakenteiden kehittäminen. Kiinteä yhteys on myös toimintalinjaan 2 Elinkeinot, yrittäjyys ja työllisyys, Yritystoiminnan edistäminen ja innovaatioiden kaupallistaminen. Kyseisen toimintalinjan mukaan tuetaan jo olemassa olevien pk-yritysten kasvua, kehitetään yritysverkostoa ja tuetaan olemassa olevan pk-yritystoiminnan säilymistä. (KAO, Kainuun maakunta -kuntayhtymä 2010.)

KAO:n osaamisen kehittämisprosessin tarkoituksena on tuottaa aikuisopiskelijalle työelämän tarpeita vastaava ammattitaito tai muu pätevyys (ks. alla oleva kuvio 2). Prosessi perustuu opiskelijan hankintatavasta riippumattoman osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen sekä yksilölliseen oppimispolkuun. Oppimista edistetään toteuttamalla monimuotokoulutusta (lähi-, etä- ja verkko-oppiminen sekä työssä oppiminen) kulloisenkin hyväksytyin opetussuunnitelman tai koulutussuunnitelman mukaisesti. Yksilölliset ja opiskelijan omaa vastuuta painottavat työtavat tukevat opiskelijan kasvua ammatillisuuteen. (KAO 2011.)



Kuvio 2. Osaamisen kehittäminen -prosessi KAO:ssa (KAO 2011).

Osaamisen kehittäminen on ydinprosessi, joka koostuu eri vaiheissa toteutettavista, toimintaa tukevista ja ylläpitävistä avainprosesseista. Eri prosessit on kuvattu ja ohjeistettu. Osaamisen kehittäminen -prosessin mittareita ovat Opal-, Aipal-, lyhytkoulutus- ja kurssipalautteet, palautteet työssä oppimisjaksoilta, opiskelijatyöpäivien määrä, tutkinnon tai tutkinnon osan suorittaneiden määrä, yritysyhteistyöprojektien määrä,

opiskelijoiden työllistyminen sekä keskeyttäneiden osuus aikuiskoulutuksessa. (KAO 2011.)

Osaamisen kehittäminen -prosessin johtamisesta, kehittämisestä ja seurannasta kokonaisvastuu on KAO:n aikuisopiston rehtorilla. Aikuisopiston koulutuspäälliköt ohjaavat osaamisen kehittämisprosessia omilla vastuualueillaan. Jokainen KAO:n esimies käy vuosittain kehityskeskustelut alaistensa kanssa. Kehityskeskustelujen pohjana ovat mm. lyhytkoulutus- ja kurssipalautteet. Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma, jonka tavoitteet on johdettu oppilaitoksen osaamisen kehittämistarpeista. Koulutuspalveluja ja niiden työelämävastuuta kehitetään opiskelijapalautteiden, sijoittumiskyselyjen, työssä oppimisjaksojen ohjauksen sekä muun työelämäyhteistyön aikana saatujen palautteiden pohjalta. (KAO 2011.)

Opetussuunnitelmien kehittämisessä hyödynnetään työelämästä saatua palautetta sekä tutkintotilaisuuksista ja opiskelijoilta saatua palautetta. Uusia innovatiivisia opetusmenetelmiä ja pedagogisia ratkaisuja kehitetään ja niiden laajempaa käyttöönottoa arvioidaan ja tuetaan. Johdon katselmuksissa tarkastellaan oppilaitoksen operatiivista toimintaa, hallintoa, henkilöstöä ja taloutta sekä toiminnan arviointia. (KAO 2011.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kuvataan tutkimustyön teoreettinen viitekehys. Osaamisen kehittämisen viitekehyksessä lähdetään avaamaan osaamisen johtamista osana strategiaa, osaamis-
pääoman johtamisen tarkasteluun pääosin Leenamaija Otalan (2008) näkökulmasta, päätyen organisaation ja henkilöstön osaamiseen tarpeineen ja kehittämiskeinoineen.

3.1 Menestystekijänä osaaminen

Toimintaympäristömme on muuttunut tieto- ja informaatioyhteiskunnasta kump-
panuus- ja verkostoyhteiskuntaan. Arkipäivää yhteiskunnassamme ovat sosiaalinen
media ja globaalitalous, niin mikro- kuin makrotasolla. Menestyäkseen on materiaalin
sijaan keskityttävä inhimilliseen ja aineettomaan pääomaan. Henkilöstön osaamisen
kautta, askeleen edellä kulkien eli ennakoiden ja reagoiden muutoksiin, olemalla nk.
ketterä sekä strategisella että operatiivisella tasolla, varmistamme kilpailukyvyn tule-
vaisuudessa.

Osaamisen ja uudistumisen lähtökohtana voidaan pitää oppimista. Oppiminen on
muuttumista, uusiutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppiminen on proses-
si, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka
johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Suurin osa oppimisesta tapahtuu, kun
teemme työtä. Työ on jatkuvaa opiskelua. Kun laajennetaan oppimisprosessin perus-
mallia (kokemus → arviointi / reflektointi → ymmärrys → soveltaminen) systemaat-
tisella suunnittelulla luodaan työssäoppimiselle käytännön malli. (Sydänmaanlakka
2000, 70–73.)

Yksilön osaamiseen kuuluu Otalan (2008, 50–52) mukaan koulutuksen ja tekemisen
kautta hankittujen tietojen, taitojen ja kokemusten lisäksi verkostot ja kontaktit, sekä
asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Sopeutumisessa työelämän muutoksiin ja
uusiin tilanteisiin, persoonallisuudella ja tunneälyllä on tärkeä merkitys. Asiantunti-
juus on nykyään tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista eri tahojen kanssa. Uutta
osaamista ja tietoa luodaan yhdessä. Ihmisten osaaminen on dokumentoitavissa olevaa
tietoista tietoa ja ns. hiljaista, ääneen lausumatonta tietoa eli kokemuksen kautta ker-

tynyttä osaamista, toimintaa intuitioon perustuen, tietoa, jota on vaikea ilmaista sanoin.

Tiedon spiraali, ns. SECI-malli, sosiaalistamisen (Socialization), ulkoistamisen (Externalization), yhdistämisen (Combination) ja sisäistämisen (Internalization) malli on Nonakan ja Takeuchin (1995, 70–73) kehittämä tietämyksen luomisen (Knowledge creation) spiraali, joka kuvaa hiljaisen tiedon, tacit knowledge, eli kokemuksellisen ja henkilökohtaisen tiedon sekä näkyvän, explicit knowledge, tiedon vuorovaikutusta. Yksilö – ryhmä – organisaatio, siinä lähtökohta, jossa sosiaalisen kanssakäymisen avulla yksilöt yhdistävät hiljaista tietoa toinen toiselleen hiljaiseksi tiedoksi tai hiljaista näkyväksi tai vielä päinvastoin. Lopputulemana, vuorovaikutteisesti, sisäistämisen kautta, kokemuksellinen ja käsitteellinen tieto on jalostunut, tieto ja osaaminen on kasvanut, jopa uusiksi innovaatioiksi.

Innovaatioita ovat uudistukset ja parannukset, prosessit, jotka tuottavat organisaatiolle taloudellista lisäarvoa. Se voi olla uusi palvelu, tuote, prosessi tai liiketoimintamalli. (Sydänmaanlakka 2009, 252). Jotta voidaan tuottaa sekä taloudellista että muuta hyötyä, kuten tuottavuutta ja kustannussäästöjä, ja näin saavuttaa kilpailuetua, on yritysten Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 72) mukaan kehitettävä uusia tuotteita, palveluita, prosesseja ja toiminatamalleja eli innovaatioita. Käsitettä innovaatio voidaan tässä yhteydessä käyttää sitten, kun kyseinen palvelu tai tuote tai prosessi on kaupallistettu ja/tai uusi malli on otettu käyttöön.

Peruslähtökohdan organisaatioissa, myös innovatiivisuuden näkökulmasta, muodostaa aineettoman pääoman johtaminen. Aineeton pääoma muodostuu inhimillisestä, rakenteellisesta ja asiakaspääomasta Wileniuksen (2004, 195) mukaan. Ilman osaavaa henkilöstöä, toimivia prosesseja ja verkostoitumista sekä asiakaslähtöistä asiakkuuksien hallintaa ei synny luovuutta ja sitä kautta innovaatioita.

Tiedon johtamista, knowledge management, voidaan Sydänmaanlakan (2009, 67–70) mukaan pitää tietämyksen hallintana ja osaamisen johtamisena. Tieto on hänen mukaan osa osaamista. Organisaatioissa olevat hiljainen, piilevä tieto (tacit) tulisi siirtää tehokkaasti havaittavaksi (explicit) tiedoksi esimerkiksi dokumentoimalla, jotta tiedon johtaminen tehostuisi. Tieto yksin ei riitä, vaan tietoa tulee pystyä soveltamaan käytäntöön. Toiminnanohjaamisen näkökulmasta tärkeää on oikea tieto päätöksentekoti-

lanteissa. Jotta organisaatiossa päästään tehokkaaseen tiedon käytäntöön soveltami-
seen, tulee tiedon olla helposti saatavassa muodossa, tietoa tulee hankkia systemaatti-
sesti valikoiden eri lähteistä oikeellisuus varmistaen sekä antaa myös tilaa uuden tie-
don luomiselle innovatiivisesti.

Sydänmaanlakan (2009, 208–210) mukaan innovaatiojohtamisen elementit ovat inno-
vaatiostrategia, -kulttuuri, -rakenne, -prosessi, -koulutus ja -resurssit, sekä innovatii-
visten ihmisten johtaminen ja innovaatiomittaaminen. Näillä elementeillä yritys voi
varmistaa, että organisaatiossa on koko ajan käynnissä liiketoiminnan murroskohtien
(epäjatkuvuuksien) etsintä ja hyödyntäminen ja yrityksellä on näin mahdollisuus olla
edellä potentiaalisia kilpailijoita. Edellä myös heitä, joita ei markkinoilla vielä ole,
mutta jotka ovat kyllä tulossa/ilmaantuvat. Innovatiivisuudelle ja luovuudelle on jär-
jestettävä tilaa (mm. avointa, kyseenalaistavaa) ja edellä kuvatuin elementein se mah-
dollistetaan.

Innovaatiojärjestelmä on kokonaisuus, jonka muodostavat tiedon ja osaamisen tuotta-
jat, hyödyntäjät ja näiden väliset vuorovaikutussuhteet (Työ- ja elinkeinoministeriö
2010). Yhdessä oppiminen on tärkeää ja avainasemassa, nimittäin silloin yleensä in-
novaatiot syntyvät. Innovaatiojärjestelmä tarvitsee innovaatioympäristön eli kaikki ne
tekijät, jotka tukevat oivallusten ja uusien ideoiden syntyä ja soveltamista sekä oppi-
misprosesseja (Valtiovarainministeriö (VM) 2010).

Laadukas koulujärjestelmämme, yritysten ja julkisen sektorin pitkäjänteinen kehitys-
työ sekä toimivat verkostot ovat taanneet sen, että maamme on johtavia maita inno-
vaatiojärjestelmien laadussa. Kilpailu kuitenkin kovenee koko ajan. On tärkeää, että
Suomi on aktiivisesti mukana EU:n innovaatiopolitiikan kehittämisessä. Muutokseen
toiminnassa ”pakottavat” mm. globalisaatio, väestön ikääntyminen, kestävä kehitys ja
uudet teknologiat. Maamme innovaatiostrategian (12.6.2008) perusprosessin viiteke-
hyksen muodostavat kysyntä- ja käyttäjälähtöisyys, systeemisyys (menestystekijöiden
keskinäinen riippuvuus), innovatiiviset yksilöt ja yhteisöt sekä rajaton maailma. (Työ-
ja elinkeinoministeriö 2010.)

Kansallisen innovaatiojärjestelmän keskeiset osat ovat koulutus, tutkimus ja tuoteke-
hitys sekä tietointensiivinen yritystoiminta. Järjestelmän läpinäkyvänä piirteenä on
kansainvälinen yhteistyö. Verkostoituminen niin toimijoiden sisällä kuin keskinäisten

suhteiden vahvistaminen niin yritysten ja julkisen hallinnon toimijoiden kuin myös mm. korkeakoulujen kehittämis- ja tutkimusyksiköiden välillä on tärkeää. Kehittämis-toiminta pohjaa tietoon ja osaamiseen. Tavoitteena on turvata maassamme kestävä ja tasapainoinen yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys. (Suomen tieteen ja teknologian tietopalvelu 2010.)

Organisaatiot, jotka ymmärtävät osaamisen kehittämisen toiminnan avaintekijänä, omaavat tulevaisuuden menestysedellytykset, säilyttäen ja parantaen näin kilpailuasemaansa ja tuottavuutta sekä innovatiivisuuden kehittämisen merkitystä. Otalan (2002, 169) mukaan organisaatiossa yksilöiden oppiminen kehittää yksilöitä, ja vasta yksilöiden toimiessa tiimissä jakaen osaamistaan organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, voidaan puhua organisaation oppimisesta. Organisaation oppiminen on osa oppivaa organisaatiota. Oppivassa organisaatiossa on luotu järjestelmät ja toimintaperiaatteet sellaisiksi, että ne mahdollistavat organisaation oppimisen yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla niin, että sille asetetut tavoitteet, tulos, saavutetaan oppimisprosessin myötä paremmin.

3.2 Osaamisen johtaminen

Pelkistetysti ilmaistuna osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään (VM 6/2001).

Osaamisen johtaminen lähtee organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joiden perusteella organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen määritetään, arvioidaan nykytila ja tavoitetila sekä laaditaan kehittämissuunnitelmat (Sydänmaalakka 2009, 64, 254).

Organisaation oppiminen (organizational learning), oppiva organisaatio (learning organization), tiedon ja osaamisen johtaminen (knowledge management), ydinosaaminen (core competence) eli aivovoima sekä ydinkyvykyys (core capability) eli älyllinen pääoma – osaamisen johtamisen terminologia ja viitekehys on laaja. Yritysten strategiatyöhön liitetään nykyisin yhä useammin osaamiseen liittyvää raportointia mit-

tareineen. Voidaan sanoa, että nk. pehmeät asiat, kuten Intellectual Capital (tietopääoma), muodostavat yritysten kilpailukyvyyn kovan ytimen. (Viitala 2004,175.)

Viitala (2008, 193) puhuu osaamisen johtamisen infrastruktuurista, jota kuvaa seuraava kuvio:



Kuvio 3. *Osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementit mukailleen Viitala 2008, 193.*

Osaamisen kokonaisjärjestelmä kehittyy vähitellen organisaation oppimisen tuloksena. Alkuun yrityksissä on yleensä käytössä osaamisen johtamiseen liittyen kehityskeskustelut, kunnes ajan kuluessa muutkin elementit ovat rakentuneet toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. Järjestelmän etuina on dokumentointiin perustuva selkeä osa-alueiden kokonaisuus, jolloin kukin organisaation jäsen tietää mitä, missä ja milloin tehdään varmistaen näin organisaation osaamisen eli osaaminen säilyy vaikka ihmiset vaihtuisivat. Osaamisen johtaminen ei ole toiminnasta erillään oleva kokonaisuus vaan sen tulee linkittyä yrityksen laatutyöhön, HRM-toimintoon ja strategiatyöhön. (Viitala 2008, 193–197.)

Osaamisen johtaminen edellyttää esimiestyöltä aina tiimivetäjästä pääjohtajaan saakka kykyä hallita muutostilanteita, havaita kehittämisalueita, toimia valmentajan roolissa, mentorina. Ihmissuhdetaidot, erilaisten persoonien huomioiminen työyhteisössä, ovat tärkeitä tekijöitä esimiestyössä, varsinkin henkiseen pääomaan kuuluvan osaamisen hyödyntämisessä, tiedot ja taidot kun eivät yksin riitä vaan ne on saatava käytäntöön

työsuoritukseksi mm. motivoimalla ja innostamalla. Esimiestyössä yhä kasvava haaste on ymmärtää erilaisia ihmisiä sekä sitä, miten heitä tulisi johtaa.

Sydänmaanlakan (2004, 9) mukaan on olemassa neljänlaista älykkyyttä: käden älykkyys (taitoa tehdä asioita), pään älykkyys (tietoa järkeillä asioita), sydämen älykkyys (tietoisuus omista tunteista) ja sielun älykkyys (selkeys kaikkea toimintaa ohjaavista arvoista). Hänen mukaan sielun älykkyys on tärkein. Tekeminen, tietäminen ja tunteminen ovat tärkeitä, mutta olemisen tasolla sijaitsee todellinen älykkyys. Johtamisen suhteen tämä tarkoittaa, että rationaalisen älykkyyden lisäksi meidän on käytettävä tunneälyä ja henkistä älykkyyttä.

Älykäs johtajuus yhdistää emotionaalisen, rationaalisen ja henkisen älykkyyden, se on johtajien ja tuloksetekijöiden vuoropuhelua, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti (dialogi toiminnassa). Prosessi tapahtuu tietyssä tiimissä ja organisaatiossa, jossa vallitsee tietyt arvot ja kulttuuri. Makroympäristö eli toimiala ja yhteiskunta vaikuttavat myös tähän prosessiin. (Sydänmaanlakka 2004, 18; 25.)

Erilaiset johtamisnäkökulmat voidaan jakaa kuuden kysymyksen muotoon: Miten johtaa itseä? Miten johtaa muita? Miten johtaa asioita? Miten johtaa teknologiaa? Miten johtaa markkinoita? Miten johtaa strategiaa? (Sydänmaanlakka 2004, 23). Sydänmaanlakan (2004, 24–25) mukaan Älykkään johtamisen alueeseen kuuluvat itsensä johtaminen eli miten johtaa itseä (oma tehokkuus, ajanhallinta, tavoitteellisuus), asiajohtaminen eli miten johtaa asioita (rahoitus, prosessijohtaminen, henkilöstöjohtaminen) ja ihmisjohtaminen eli miten johtaa toisia (motivaatio, kommunikaatio, tiimityö).

Jokapäiväisen johtamisen peruslähestymistapana on suoritusjohtamisen prosessi mikä pitää sisällään tavoitejohtamisen. Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. Yksinkertaisesti: kaikki henkilöt tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä edellytetään sekä sitä, että he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen. Suorituksen johtaminen, joka pohjautuu tavoitejohtamisen peruseräisiin, on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi. Itse prosessi kehittyy koko ajan pyrkimällä reagoimaan työympäristön muutoksiin. On perusprosessi, johon perustuen monia

muita prosesseja rakennetaan. Tasapainoisen tulokortin (BSC) käyttö voidaan nähdä käyttökelpoisena suorituksen johtamisen työkaluna. (Sydänmaanlakka 2004, 39–42.)

Organisaation toiminta-ajatuksen muuttamista halutuiksi tuloksiksi kuvataan Kaplanin ja Nortonin (2002, 81) mukaan siten, että lähtökohtana on organisaation toiminta-ajatus (missio), joka kuvaa miksi yritys on olemassa. Ydinarvot kertovat mihin yritys uskoo. Visio ilmaisee tulevaisuuden tahtotilan, mitä yritys haluaa olla. Lisäksi visio käynnistää liikkeen toiminta-ajatukselta ja ydinarvoista jatkumona seuraavaan vaiheeseen strategiaan. Strategia on yrityksen taktiikka, joka kehittyy ja muuttuu reaali-ilman muuttuvien olosuhteiden mukaan. BSC-mittaristolla toteutetaan ja mukautetaan strategiaa. Strategiset aloitteet kertovat mitä yrityksen pitää tehdä ja henkilökohtaiset tavoitteet mitä minun pitää tehdä. Näin saavutetaan strategiset tulokset eli BSC:n mukaisesti neljästä näkökulmasta tyytyväiset omistajat, tyytyväiset asiakkaat, tehokkaat prosessit ja motivoitunut, valmistautunut henkilökunta.

Suorituksen johtamisprosessissa on neljä elementtiä: tavoitteiden asetanta, seuranta/valmennus, palaute ja kehittäminen. Tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen esim. asiakastyytyväisyyden ja operatiivisen tehokkuuden parantaminen. Osaamisen johtamisprosessi lähtee yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Määritetään mitä on organisaation ydinosaaminen (kilpailuetu) ja konkretisoidaan ydinosaaminen organisaation eri tasoille osaamisalueiksi. Osaamisen johtaminen yhdistää strategiaproessin suorituksen johtamisprosessiin, sen avulla strategiasta johdetut osaamisen kehittämishaasteet viedään yksilötasolle. Tiedon johtaminen määritellään prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa – ”Tieto on valtaa ja jaettu tieto tuo menestystä” – tiedon hierarkia kuvataan näin: data, informaatio, tieto, älykkyys ja viisaus. (Sydänmaanlakka 2000, 76, 122, 161,165, 202.)

3.2.1 Osaamisen johtaminen osana strategiaa

Historiaan peilaten strategiaoppien kehitys voidaan kuvata aikakautensa suorituimpien näkemysten mukaan seuraavasti: 1960- ja 70-luvulla Ansoffin ympäristölähtöiset strategiaopit, 1980-luvun Porterin kilpailustrategiat ja 1990-luvulla Hamelin ja Prahaladin

tulevaisuuden kilpailusta lähtevät strategiaopit. Yksi yhteinen piirre näille on kilpailu. ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita”. (Kamensky 2001, 16.)

Kamensky (2001, 30–31) kuvaa strategisen johtamisen kehitysvaiheita Suomessa aikajanalla 1970 vuoteen 2000 eli kronologisesti näin 1) pitkän tähtäimen suunnitelmat (PTS) 1960- ja 1970-luku, 2) strateginen suunnittelu 1970- ja 1980-luku, 3) strateginen johtaminen 1980- ja 1990-luku, 4) strateginen ajattelu ja käyttäytyminen 1990- ja 2000-luku ja 5) vuorovaikutusjohtaminen 2000-luvulla. Tällä vuosituhannella, 2000-luvulla, strategian tekemiseen osallistuu koko henkilöstö, organisaatiotason painopiste on konsernitason lisäksi liiketoimintatasolla ja muissa toiminnoissa, sisällöllisenä painopisteenä ovat monimutkaisten vuorovaikutusten hallinta ja nopea toteutus ja ennen kaikkea näkemys, että strategia tehdään koko organisaatiolle.

Mitä strategia oikein on? Strategisia malleja ja käytäntöjä, mm. BSC, strategista ajattelua, strategian luomisen prosessia työkalujen kuten skenaarioiden avulla. On tiedettävä missä on ja miksi, jotta voi johtaa. Strategia on yrityksen pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden määrittely, johdon visio, näkemys ja ymmärrys siitä mitä, miten, kenelle ja miksi. Toimintatapa tulee valita. Myös voimavarat tulee jakaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Sekä tärkeää: yrityksen strateginen päämäärä on sijoitetun pääoman tuotto – jos tuotto ei ole tyydyttävä pitkällä tähtäimellä, on tilanne korjattava tai toiminnasta on luovuttava. Strategia on juoni, punainen lanka, suunnitelma, joka ilmaisee, mitä on tehtävä menneisyyden tulkinnan avulla.

Jo siis 2000-luvun alkupuolella nähtiin (Stähle & Laento 2000, 18-26), että dynaamisessa yritysympäristössä asiakkaan tarpeet, laadunhallinta ja tuotannon kontrolli ei yksin riitä, vaan niiden rinnalle on tullut ja tulee uusiutumiskyky, innovatiivisuus, strateginen rohkeus ja päätöksenteon nopeus. Myös verkostot, virtuaalisuus ja osaamisen integrointi ovat menestystekijöitä. ”Olemme siirtyneet aikaan, jossa nopeinkin oppiminen on liian hidasta kilpailukyvyn vaatimalle kehitysvauhdille”. Strateginen rohkeus on välttämätöntä, sillä tulevaisuuteen liittyvä tieto on yleensä erittäin epämääräisessä muodossa eli koskaan ei voi ennalta tietää varmasti kuinka käy. On kyettävä yhä herkemmin ottaa vastaan, tulkita ja vahvistaa heikkojakin signaaleja.

Strateginen johtaminen on syntynyt tarpeesta yhdistää suunnittelu ja toimeenpano. Strategista johtamista arvostavilla organisaatioilla on yleis- tai kokonaisstrategia, joka

kokoaa keskeiset tulevaisuussuunnitelmat, ja sen lisäksi yleensä esim. asiakas-, kilpailu-, henkilöstö- ja tietostrategiat. *Strategista ajattelua* Kirveskari (2003) pitää pehmeänä strategisena johtamisena. Strateginen ajattelu on abstraktia tulevaisuuden ajattelua eli visiointia, strateginen ajattelu kertoo mitä halutaan, mutta se ei kerro miten se toteutetaan. Tulevaisuutta suunnitellaan ihmisten avulla, dynaamisena, jatkuvana prosessina. Strategisessa johtamisessa tehdään poissulkevia valintoja käytännössä samalla (käytännön toimeenpanoa) kun strateginen ajattelu siis keskittyy abstraktiin unelmointiin ja mahdollisuuksien maailman kartoittamiseen. (Kirveskari 2003, 81–86.)

Tänä päivänä strategiseen johtamiseen kuuluu olennaisena osana organisaation yhteiskuntavastuu. Yhteiskuntavastuu on yritysten vastuuta toimintansa synnyttämistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista. Puhutaan vastuullisesta yritystoiminnasta tai yritysvastuusta. Vastuullisuus koetaan yrityksen pitkän aikavälin menestystekijänä, joka luo yritykselle kestäväää arvoa. Yhteiskuntavastuun raportointi ja tulosten mittaaminen on prosessi, jossa yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan samoilla menetelmillä kuin liiketaloudellista menestystä. Tarvitaan mittareita, tuloskortteja, liiketoiminta-analyysejä sekä seurantaa, joka kytkeytyy saumattomasti yritystoiminnan strategioihin ja johtamiseen. Yritystoiminnan vastuullisuuteen liittyviä arvoa luovia tekijöitä ovat mm. aineeton pääoma, riskienhallinta ja kompetenssit. Yrityksen yhteiskuntavastuuseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. globalisaatio, odotukset yritysten läpinäkyvyydestä, raportointivelvoitteet, kestäväen kehityksen mittaaminen, sijoittajien kiinnostus ja uusien talousalueiden kasvava merkitys. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 9–13.)

Julkisen sektorin johtamisessa ja toimintatavoissa on ollut ominaista pysyvyys ja ennakoitavuus (mm. kirkon ja armeijan johtamisopit), kun taas liikkeenjohdollisia uutuuksia ja innovaatioita on syntynyt jatkuvasti. Esimerkiksi Balanced Scorecard (BSC) syntyi mittaamisjärjestelmänä. Määttä ja Ojala (2000, 7–8) kertovat Kaplanin ja Nortonin itse todenneen, että BSC on ensisijaisesti mekanismi strategian toteuttamiseen, ei niinkään strategian laadintaan – sen pitäisi kääntää yrityksen visio ja strategia mitattaviksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Jotta BSC soveltuisi myös julkisen sektorin johtamisjärjestelmäksi, ovat Määttä ja Ojala (2000, 8, 50) kehittäneet Tasapainoisen onnistumisstrategian, joka on tavallaan BSC:n kansallinen versio. Tasapainoinen onnistuminen on julkisen toiminnan strategiaperustan (visio ja toiminta-ajatus) ja strategian laadinta-, toteuttamis- ja arviointiprosessin viitekehys. Keskeinen lähtökohta on käsi-

tys strategisesta johtamisesta tulevaisuuden näkemisenä ja tekemisenä erityisesti julkisten organisaatioiden ja niiden toimintaympäristöjen näkökulmasta.

Osaamisen johtaminen on kiinteä osa yrityksen strategista johtamista. Haluttu tahtotila tulevaisuudessa eli johdon määrittelemä visio, on lähtökohtana toiminnan johtamisessa. Kertomus siitä, miten päämäärään eli visioon päästään, kuvaa yrityksen strategian. Strategiassa määritetään millä tavoin ja keinoin visio saavutetaan. Keskiön muodostaa yrityksen henkilöstö ja heidän osaaminen. Osaamisen johtaminen kiinnittyy myös visioon. Kartoittamalla yrityksen nykyisen osaamisen tila esimerkiksi kompetenssikartoituksin ja laatimalla tulosten perusteella kehittämissuunnitelmat puuttuvan osaamisen hankkimiseksi, tuetaan kokonaisstrategiaa ja johdetaan osaamista linjassa muun liiketoiminnan johtamisen kanssa kohti haluttua päämäärää. Ojala (2008, 82) toteaa, että *”Mitä paremmin osaamisen johtaminen nivotaan strategiaprosessiin ja strategiseen johtamiseen, sitä paremmin osataan ennakoida osaamistarpeita ja sitä tehokkaammin opitaan hankkimaan tarvittavaa osaamista sekä hyödyntämään olemassa olevaa osaamista”*.

Osaamisen johtaminen tulisi saada yrityksissä Viitalan (2008, 22–23) mukaan eksterنالisoitua, kuten markkinointi ja laatu prosessit, eli saada myös osaaminen, oppiminen sekä osaamisen kehittäminen ja -johtaminen luonnolliseksi osaksi toimintaa (objektivoitua), ettei niitä enää kyseenalaisteta erillisinä, vaan ne ovat muuttuneet toimintaperiaatteiksi niin yksilö- kuin johtotasolla eli koko yrityksen yhteiseksi totuudeksi.

Osaamisen johtamiseen käytettäviä työkaluja ovat strategisen johtamisen työkalut, joita voidaan käyttää niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa ja joissa osaamisen näkökulma on huomioitu. Esimerkkeinä voidaan mainita henkilöstötilinpäätös, erilaiset henkilötietojärjestelmät, sisäiset ja ulkoiset arvioinnit, laatu järjestelmätyö (EFQM), Balanced Scorecard (BSC) ja tulevaisuuden ennakointikeinot.

Esimerkiksi Kaplan ja Norton (2000, 9–17) kertovat strategialähtöisen organisaation muodostuvan viidestä periaatteesta: 1) Strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä (esim. BSC-mittaristolla), 2) Organisaatio mukautetaan strategiaan (kaikki tekevät töitä saman päämäärän eteen, liiketoimintayksiköiden synergiat), 3) Strategiasta tehdään osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä (strategiatietoisuus), 4) Strategiasta

tehdään jatkuva prosessi (budjettien ja strategioiden nivominen yhteen) ja 5) Yritysjohto käynnistää muutosprosessin (hallintaprosessi ja strateginen johtamisjärjestelmä).

Ennakointiprosessissa on Kaivo-ojan (2010) mukaan kolme peruspilaria: verkostoituminen (suhteet, verkostot), tulevaisuusmetodit (skenaario, evaluointi, trendianalyysit) ja suunnittelu (hyvä strategia). Kun nämä kolme asiaa otetaan huomioon, tukemaan toisiaan, yhdistymään, voidaan puhua ennakointiprosessista.

Ennakointikeinoja ovat mm. tulevaisuuden käsikirjoitukset, skenaariot. Ne ovat mahdollisen tulevaisuuden kuvauksia, ne eivät ole ennusteita vaan mahdollisena pidettäviä vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvauksia, joihin kehitetään sopivat strategiat. Visioita voi olla useita. Skenaariotyöskentely perustuu heikkojen signaalien tunnistamiseen. Heikko signaali on aikainen informaatio kuten tutkimustieto joltakin tieteen alalta tai ensioire muutoksesta ennen muutoksen havaintoa. Heikko signaali voi olla yrityksen toimintaympäristöön vaikuttava trendi, uhka tai mahdollisuus, jonka havaitsemiseen tarvitaan myös intuitiota. Yritys voi valita mahdollisista skenaarioista itselleen toivotavan vision ja vaikuttaa toiminnallaan kehityksen kulkua haluttuun suuntaan esimerkiksi osallistumalla kehittämistyöhön. (Ojala 2002, 181.)

3.2.2 Osaamispääoman johtaminen

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation ei-fyysisiä, ei-kosketeltavia resursseja kuten henkilöstön osaamista ja sitä tukevia rakenteita sekä kumppanuuksia, joiden avulla parannetaan omaa osaamista. Aineettomaan pääomaan kuuluvat myös mm. brändi, lisenssit ja tavaramerkit. Tärkein osa yrityksen aineetonta pääomaa on osaamispääoma, intellectual capital, joka muodostuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomasta. (Ojala 2008, 344, 346.)

Sokura (2004, 5) avaa osaamispääoman käsitteen Hussin (2002, 37) kuvauksella ”*Osaamispääoma on organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyviin ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Se muodostuu inhimillisestä pääomasta sekä sisäisistä ja ulkoisista rakenteista. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto saadaan toimimaan organisaation hyväksi ja luomaan arvoa.*” Osaamispääoman tarkastelunäkökulmat ovat joko arvonnäkökulman näkö-

kulma tai arvon hyödyntämisen näkökulma. Jotta yritys voi saavuttaa liiketaloudellista arvoa osaamispääomallaan, on kaikkien kolmen ulottuvuuden oltava kunnossa ja tasapainossa. Osaamispääoman johtamisstrategia on erilainen eri toimialoilla, osalualueiden painotukset vaihtelevat. (Sokura 2004, 24.)

Osaamispääoman johtaminen on osa strategista johtamista. Ojala (2008) kuvaa osaamispääoman käsitteen seuraavanlaisesti: ”*Osaamispääoma muodostuu kolmesta osasta: henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdempääomasta. Henkilöpääomaan kuuluvat organisaation ihmiset, heidän osaamisensa sekä motivaationsa ja sitoutumisensa. Rakennepääomaa ovat kaikki järjestelmät, organisaatorakenne sekä johtaminen ja ilmapiiri, jotka tukevat ihmisten osaamisen ja yhteistyön kehittymistä yrityksen tavoitteiden kannalta oikealla tavalla. Suhdempääomaan kuuluvat sellaiset kumppanit, jotka täydentävät omaa osaamista ja auttavat kehittämään sitä tehokkaasti. Osaamispääoman johtaminen keskittyy rakenteiden kehittämiseen ja sopivien kumppanien valintaan*”.

Osaamispääoman johtamisella tarkoitetaan henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdempääoman johtamista. Jotta tässä onnistutaan, on organisaatiossa jokaisen jäsenen tiedettävä mitä osaaminen heidän yrityksessään tarkoittaa, mistä ja miten se muodostuu. Asioilla tulee olla yhteiset merkitykset. (Ojala 2008, 47–48.)

Osaamisstrategiassa yritys valitsee tärkeimmät osaamistarpeet, joihin keskittyy omassa kehittämistyössä. Osaamisstrategia sisältää mm. osaamisen hankkimisstrategian eli suunnitelman siitä, mitä osaamista itse kehitetään ja millä tavoin sekä mitä hankitaan organisaation ulkopuolelta ja keneltä. Osaamisstrategia sisältää myös suunnitelman oppilaitosyhteistyöstä. Jotta strategiat saadaan vietyä käytäntöön tarvitaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma, joka sisältää toteuttamissuunnitelman valituille osaamispääoman kehittämiskohteille, niille asetetut tavoitteet ja mittarit, joiden avulla seurataan tavoitteiden toteutumista. Yritykset voivat myös laatia toimintakertomuksen tapaisen kertomuksen, osaamispääomaraportin, kuvaamaan osaamispääoman kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä ja niiden toteumaa yrityksen varsinaisen toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 2008, 346.)

Henkilöpääoma

Henkilöpääoman muodostavat organisaation ihmiset, heidän osaamisensa, motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon. Henkilöpääoma voidaan Otalan (2008, 58–59) mukaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen kuvaukseen. Henkilöstön lukumäärä ja heidän ikä, koulutus ja kokemus kuvaavat henkilöpääomaa määrällisestä näkökulmasta. Laadullinen kuvaus henkilöstöstä kattaa mm. henkilöiden osaamisen, ammattitaidon, työn hallinnan, oppimishalun, sitoutumisen, innostuksen ja motivaation sekä työpaikan vuorovaikutussuhteet. Organisaatioissa on hyvä olla henkilöstön diversiteettiä eli eri ikäisiä ja eri koulutustaustaisia ihmisiä, jotta erilaiset näkökulmat asioihin mahdollistuvat ja luovat näin pohjan mm. innovatiivisuudelle. Yrityksen osaamispääoma on Otalan (2008, 83–85) mukaan tärkeää tehdä näkyväksi, esimerkiksi kansiona intranettiin, jotta henkilöstö ja uudet työntekijät saavat kuvan organisaation osaamisen kehittämisestä.

Rakennepääoma

Henkilöpääoma eli henkilöstön osaaminen muutetaan organisaation osaamiseksi rakennepääoman avulla. Rakennepääoma koostuu organisaation 1) henkisestä rakenteesta kuten ilmapiiristä ja arvoista, 2) järjestelmistä ja prosesseista kuten johtamisjärjestelmästä ja työhyvinvoinnista sekä osaamisen kehittämisestä (osaamistarpeet, koulutus) ja osaamisen jakamisesta ja hyödyntämisestä (organisaation oppiminen, hiljaisen tiedon haltuunotto) sekä 3) teknologiasta kuten tietoverkot ja tietotekniikka. (Ojala 2008, 62.)

Osaamispääoma on hyvä kuvata yrityksissä esimerkiksi laatimalla se taulukkomuotoon. Rakennepääomaosiossa avataan sisäiseen käyttöön mm. osaamisen kehittämisjärjestelmä, mikä sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, työssäoppimisen, työkierro ja organisaation oppimiskäytännöt. Muita henkilöstöhallinnon kokoamia ja ylläpitämiä ja henkilöstölle viestittäviä asioita ovat mm. koulutukseen ja oppimisohjelmiin liittyvät kurssit, koulutusohjelmat ja kuinka yritys tukee esimerkiksi omaehtoista kouluttautumista. Osaajarekisterit, hiljaisen tiedon haltuunotto, osaamispääoman raportointi, kehityskeskustelut kuuluvat rakennepääoman osaamisen hyödyntämis- ja hallintajärjestelmiin sekä osaamisen johtamiseen. Osaamispääoman rakennepääomaan

kuuluvat myös mm. kannustus- ja palkitsemisjärjestelmät, tiimit, työtyytyväisyys- ja ilmapiirimittarit sekä yrityksen arvot oppimisen ja osaamisen näkökulmasta. Nämä tiedot kuvauksineen avattuna esimerkiksi intranettiin henkilöstölle tiedoksi, todentavat yrityksen suhtautuvan ja pitävän osaamisen kehittämistä tärkeänä niin yksilön hyvinvoinnin kuin yrityksen menestymisen näkökulmista. (Ojala 2008, 85–86.) Sveibyn (1990, 97) mukaan rakennepääoma on yrityksen tietopääoman toinen osa-alue, yksilöpääoman (mm. koulutus, kokemus) muodostaessa toisen puolen.

Suhdepääoma

Suhdepääoman muodostavat Ojalan (2008, 64) mukaan 1) asiakkaat, mm. suhteet avainasiakkaisiin, 2) kumppanit eli suhteet yhteistyökumppaneihin, joiden avulla kehitetään osaamista, ja suhteet yrityksiin ja oppilaitoksiin, 3) alihankkijat ja toimittajat eli suhteet osaamisen tuottajiin sekä 4) verkostot kuten henkilöstön osallistuminen erilaisiin ammatillisiin yhteisöihin. Yhteistyösuhteiden määrä kuvaa suhdepääoman suuruutta/laajuutta, mitä enemmän esimerkiksi yhteistyöhankkeita on, sitä isompi on suhdepääoma.

Osaamispääoman avaamisella henkilöstölle esimerkiksi intranetissä, voidaan sinne suhdepääoman osalta kuvata henkilöstön osallistuminen erilaisiin sosiaalisiin verkostoihin ja ammatillisiin yhteisöihin, osaamisen kehittämiskumppanit kuten oppilaitosten ja yritysten kanssa tehtävä koulutus- ja muu kehittämissyhteistyö sekä kehittämishankkeet. Kumppanuuksien ja verkostojen kanssa tehtävä työ on vielä aika vähäistä maassamme, asiat tehdään totutun mukaisesti itse. (Ojala 2008, 85.)

Menestyksen edellytyksiä kuvaavat Stähle ja Laento (2000, 16–27) yritysten innovatiivisuudella, strategisella rohkeudella, verkostoitumisella, virtuaalisuudella ja osaamisen integroinnilla. Tulevaisuutta luomalla ja siten uusia tarpeita asiakkaille luomalla yritys menestyy. Jatkuvan innovoinnin ja uusiutumiskyvyn perustan luovat yrityksissä oleva tieto ja osaaminen, tietopääoma. Tulevaisuutta ennakoimassa heikot signaalit on vastaanotettava, tunnistettava ja tulkittava. Päätöksiä tulee tehdä nopeasti, on omattava strategista rohkeutta ja kyettävä luopumaan hyvistäkin innovaatiovaihtoehdoista valitun tulevaisuuden tilan saavuttamiseksi. Entisten toimintamallien lisäksi yritysten on hyvä ottaa rinnalle verkostoituminen

toimintatapana ja saavuttaa näin joustavuutta, nopeutta sekä yhteistyön mukanaan tuomaa osaamisen integroimista kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Virtuaalisuus mahdollistaa globaalin toiminnan yhdistämällä eri maissa toimivat tahot Internetin välityksellä niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmasta nopeaksi ja vaivattomaksi kaupankäynniksi. Verkostotaloudessa, tietoyhteiskunnassamme, osaamisen integointi syntyy erilaisten kumppanuuksien ja arvoverkkojen kautta. Kumppanuus lisää tietopääomaa, tuottaa lisäarvoa ja perustuu luottamukseen.

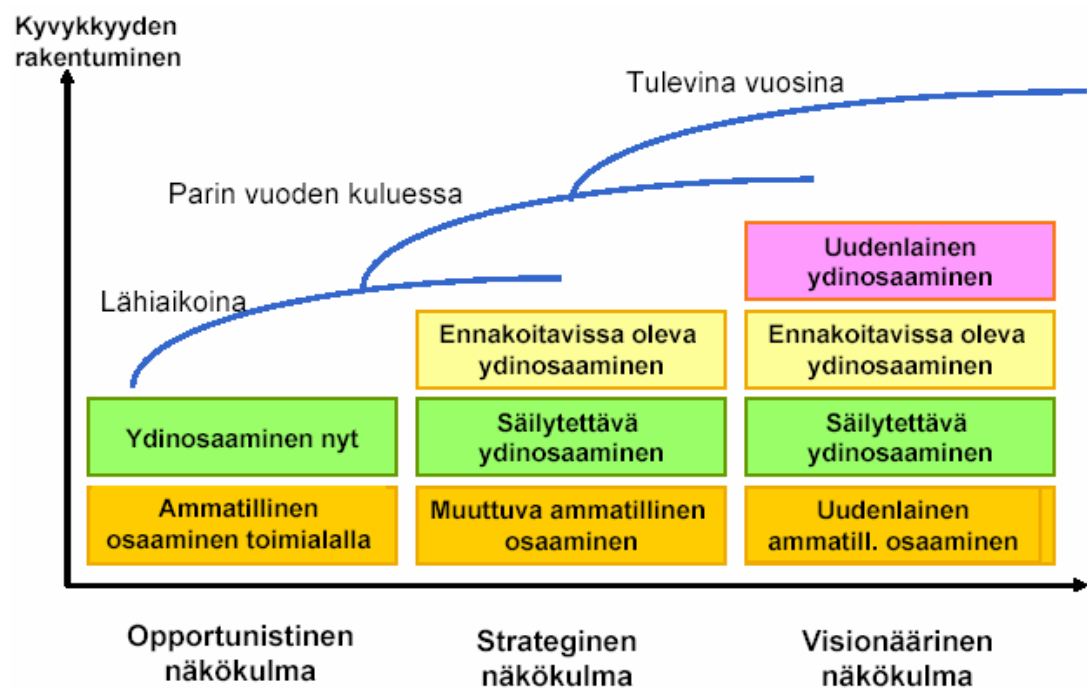
Kumppanuus voidaan jakaa operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Operatiivinen kumppanuus perustuu sopimukseen, tavoitteena on kustannusten alentaminen ja siinä osaaminen ilmenee tuotteena tai määriteltynä palveluna. Taktinen kumppanuus syntyy dialogin tuloksena ajan kuluessa, siinä tietopääoma on toimintaprosessien ja toimintakulttuurin muodossa ja kumppanuuden tavoitteena on yhdistää yhteistyökumppaneiden prosesseja. Taktinen kumppanuus vaatii paljon luottamusta ja osaamisen integrointia. Strategisessa kumppanuudessa ollaan samalla aaltopituudella, innovatiivisia, luottamus on vahvaa ja kumppaneiden on mahdollista saavuttaa merkittävää strategista etua yritykselleen. (Stähle & Laento 2000, 85, 92, 101, 103.)

3.3 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen voidaan kuvata organisaation kykynä toimia, osaamisena, mitä ei ole sidottu henkilöön eikä se näin ollen poistu organisaatiosta, jos henkilö poistuu (Ojala 2008, 345). Organisaation osaamisella tarkoitetaan organisaation yhteistä käsitystä siitä, miten toiminnan kannalta tärkeissä asioissa toimitaan, se on yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Ihmisten jakaessa, yhdistäessä ja kehittäessä osaamista yhdessä, yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. Tämä edellyttää organisaatiolta rakenteita, johtamista, mahdollistaen usein eri paikoissa toimivien asiantuntijoiden yhteensaattamisen osaamisen kehittämiseksi. (Ojala 2008, 53.)

Prosessit, toimintatavat ja kulttuuri kuuluvat organisaation osaamiseen. Osaaminen ei ole vain tietoa, se on taitoa viedä tieto käytäntöön ja soveltaa sitä. Se on myös oikea asenne ja motivaatio. (Sydänmaanlakka 2009, 64, 254.)

Puhuttaessa organisaation osaamisesta, liitetään siihen yleensä termit avainosaaminen, strateginen osaaminen tai kriittinen osaaminen ja ydinosaaminen. Avainosaamisena pidetään kaikkea sitä osaamista, jota yrityksen toiminta edellyttää. Strategisena tai kriittisenä osaamisena yrityksissä pidetään sitä osaamista, joka on välttämätöntä, jotta saavutetaan strategiset tavoitteet. Strategisen osaamisen käyttämiseen tarvitaan tukiosaamista, jotta toiminta on mahdollista. Ydinosaaminen on pitkän kehitystyön tulos. Se on aina organisaation osaamista, sillä luodaan yrityksen kilpailuetu. Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisalueesta. (Ojala 2008, 54–55.)



Kuvio 4. Osaamisen kehittyminen Wilenius 2004 (ks. Helakorpi 2005, 167).

Tulevaisuuden ennakointi nousee keskiöön arvioitaessa ja kehitettäessä yrityksen osaamista nykytilanteessa ja valmistautuessa tulevina vuosina tarvittavaan osaamiseen (ks. kuvio 4 yllä). Toimintaympäristön muuttuessa osa ydinosaamisesta säilyy, mutta se tarvitsee rinnalleen uutta osaamiseen ja innovatiivisuuteen perustuvaa ydinosaamista, josta osa on organisaatorajat ylittävää verkosto- ja kumppanuusosaamista. (Helakorpi 2005, 167.)

Ydinosaamisen kehittäjiä ovat Prahalad ja Hamel. Jotta organisaatio on muita parempi, tulee sillä olla osaamisalueita, ydinosaamista, joihin sen kilpailuetu markkinoilla perustuu. Tämä kilpailuetu on muodostunut yleensä kokemukseräisestä eli hiljaisesta

tiedosta, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Yhteisölliset tekijät vaikuttavat usein ydinosaamisalueitten syntyyn ja olemassaoloon. Puhutaan ydinosaamisen käsitteestä nousevasta kyvykkyyksien johtamisesta. Johdon tukiessa yhteisöllisyyttä ja osaamisen rakentumista mahdollistuu yrityksen menestyminen. (Prahalad & Hamel 1990, 84.)

Ydinosaaminen on Viitalan (2004, 177) mukaan osaamista, jota on vaikea kopioida, aktiivisen oppimisen myötä kumuloituvaa, osaamisalue, johon voimavarat keskitetään ja jolla asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa. Organisaatioissa on monenlaista osaamista. Yrityksen ydinosaaminen on juuri kyseisen yrityksen kannalta määriteltyä heidän kriittistä osaamista, mikä tuo asiakkaalle perustavanlaatuista lisäarvoa, kilpailijoihin nähden ylivoimaista osaamista millä pärjätään myös tulevaisuudessa. Long ja Vickers-Koch (1995) ovat erottaneet (ks. Viitala 2004, 177) ydinosaamisen ja ydinkyvykkyyden toisistaan: ydinosaaminen + strategiat = ydinkyvykkyys. Ydinosaaminen kattaa tiedot ja taidot, strategioilla ne yhdistetään liiketoimintaprosesseihin tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle ja näin tuloksena syntyy vaikeasti kopioitava menestystekijä, jolla erotutaan kilpailijoista.

Organisaation osaamistarpeet

Osaamistarpeet liittyvät organisaatioiden kaikkeen tekemiseen. Osaamistarpeilla kuvataan, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Osaamistarpeiden perusteella kehitetään osaamispääomaa, joka muodostuu henkilö-, rakenne- ja suhddepääomasta (ks. tämän raportin kappale 3.2.2 Osaamispääoman johtaminen alkaen s. 28). Organisaation osaamistarpeita voidaan tarkastella eri aikajaksoilla eli osaamistarpeet, joita toiminnassa tällä hetkellä tarvitaan, strategialähtöiset eli tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen ja pitkän aikavälin osaamistarpeet, joita voidaan selvittää ennakointi- ja skenaariotyöllä. Osaamistarpeiden lähtökohdan muodostavat asiakkaiden odotukset, toimintaympäristön ja työtehtävien muutokset ja asetetut strategiset tavoitteet. (Ojala 2008, 105–109.)

Raili Moilanen (2001, 42) kuvaa oppimisen tarpeita niin yksilön kuin yrityksen näkökulmasta. Hänen mukaan organisaatioissa tulee erottaa yksilön ja yrityksen kehittämistarpeet. Oppimistarpeet ovat moninaisia, ja liittyvät moniin muihinkin asioihin kuin ammattiosaamiseen, yksilöiden tarpeet eivät suoraan muodosta yrityksen kehittä-

tämistarpeita. Ydinosaamisalueet tulee olla määritelty ja on oltava kilpailijoita parempia ammatillisessa osaamisessa sekä sen kehittämisessä. Tulevaisuuden osaamistarpeet on tiedostettava ja ennen kaikkea menestyksen perusteeksi tulee nähdä oppiminen ja oppimaan oppiminen. Oppivaan organisaatioon kuuluu kolme ydinkäsitettä (Moilanen 2001, 228–231): 1) oppiminen, mikä korostuu muutostilanteissa, 2) kehittäminen, johon kuuluu mm. oppimisympäristön aineelliset ja aineettomat puitteet sekä 3) johtaminen, esimiehen rooli mm. oppimisprosessin ymmärtäjänä, henkilöstön motivointi ja tuki sekä omasta osaamisesta huolehtiminen.

Julkinen koulutussektori tuottaa ja järjestää lisä- ja täydennyskoulutusta yksilöiden ja sitä kautta organisaatioiden osaamistarpeeseen. Jotta koulutusten sisältö vastaisi työelämän vaatimuksia, on koulutuksen järjestäjien toimittava yhteistyössä yrityssektorin kanssa niin nuorten kuin aikuisten osaamistarpeiden tunnistamiseksi. Osaamisen kehittämismääräyksen mukaan Ojalan (2002, 38–40) mukaan jakaa yksilöille, oppilaitoksille, työnantajille ja yhteiskunnalle. Osaamistarpeiden käsitettä avataan lisää tämän luvun kappaleessa Osaamisen kehittämisen keinoja, ks. seuraava sivu 36.

3.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

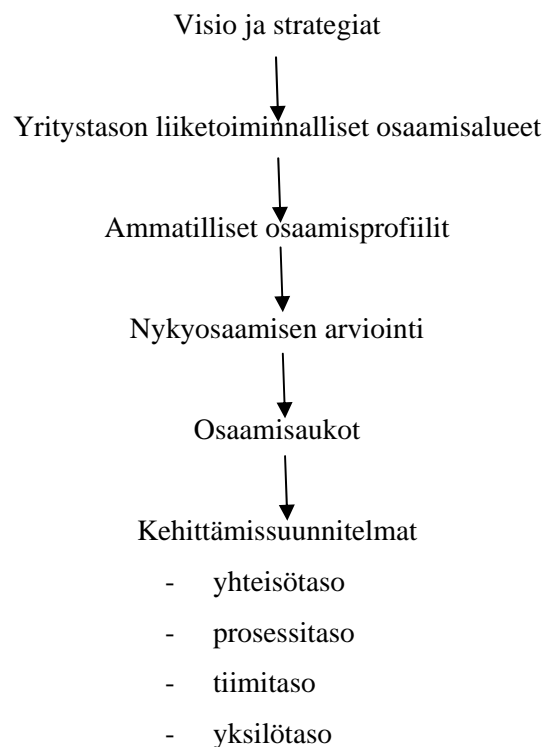
Osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työssä tarvittavaa ja käytettävää osaamista. Tiedon kehittyminen osaamiseksi edellyttää tiedon ymmärtämistä ja soveltamista käytäntöön. Osaamisesta puhuttaessa on erotettava yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen toisistaan. Yksilön osaaminen muodostuu mm. tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Ojala 2008, 50.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi osa osaamisen johtamista. Henkilöstön kehittäminen kuuluu henkilöstöosaston ja -johtamisen vastuualueeseen (HRM, HRD), mutta sen tulee olla kiinteä osa koko osaamisen johtamisstrategiaa ja näin ollen osa yrityksen strategiaa. Viitala (2004, 13) kuvaa henkilöstöjohtamisen osana liiketoimintastrategiaa muiden yrityksen voimavarojen rinnalla, henkilöstöstrategialla varmistetaan oikeanlainen, osaava henkilöstö, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. Henkilöstöpolitiikan avulla strategia viedään käytäntöön.

Ruohotie (1999) on kuvannut yrityksen osaamisen kehittämisjärjestelmän (ks. Viitala 2008, 255–259), joka lähtee yrityksen strategiasta ja visiosta osaamisstrategiaan, yksilöistä ja yksiköistä yritystason osaamiseen. Järjestelmässä kartoitetaan tulevaisuuden osaamistarpeet, joista ”vähennetään” osaamisen nykytila (nykyosaaminen) ja näin saadaan osaamisen kehittämistarpeet selville. Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja kuten kehityskeskusteluja, palautteita ja mittareiden tuottamaa tietoa. Kun on saatu selville osaamistarpeet, laaditaan kehityssuunnitelmat aina yksilötasolta lähtien ja toteutetaan kehittäminen käytännössä mm. koulutuksella, perehdyttämisellä, työnkierrolla, benchmarkingilla tai projektein. Toimenpiteiden seuranta ja arviointi kuuluu koko prosessin ajalle, ei vain kehittämistoimien jälkeen tapahtuvana.

Osaamisen kehittämisen keinoja

Jotta organisaatioissa päästään käyttämään eri keinoja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, on ensin määriteltävä osaamistarpeet. Kuvataan vielä Viitalan (2004, 199) havainnollistamana osaamistarpeiden määrittely kaaviokuviona:



Kuvio 5. Osaamistarpeiden määrittely (Viitala 2004, 199).

Organisaatiossa keskitytään ydinosaamisalueisiin, joiden avulla pitkällä tähtäimellä turvataan menestyminen kilpailussa. Visio osoittaa halutun tahtotilan, olotilan, johon tähdätään ja strategia näyttää sinne tien. Osaamis- eli kompetenssikartoitusten avulla saadaan selville nykytila henkilöstön ja yksilöiden osaamisesta. Tätä olemassa olevaa osaamista verrataan ja arvioidaan tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Osaamisvajeiden (osaamisaukot) täyttämiseksi laaditaan kehittämissuunnitelmat niin yksilö- kuin työyksikkökohtaisesti. Osaamiskartoituksiin on saatavissa tietokonesovelluksia, joiden avulla dokumentointi, analysointi ja vertailu tapahtuu nopeasti ja helposti. Osaamisen kehittämistarpeita tulee arvioida jatkuvasti, toimintaa tukemaan on hyvä olla systemaattinen tiedonkeruujärjestelmä pitkän tähtäimen kehitystyön tukemiseksi. Osaamistarpeiden kartoitus ja toiminnan sekä laadun kehittäminen aloitetaan usein esimiehen ja alaisen kesken käytävillä kehityskeskusteluilla. (Viitala 2004, 196–199.)

Kehityskeskustelut

Otala (2008, 345) kuvaa kehityskeskustelun esimiehen ja alaisen välillä käytäväksi luottamukselliseksi ja strukturoiduksi keskusteluksi. Siinä käsitellään niin yrityksen, työyksikön kuin yksilönkin odotuksia ja tavoitteita sekä niitä osaamis- ja resursseja, joita tavoitteisiin pääsy edellyttää. Kehityskeskusteluja käydään vähintään kerran vuodessa.

Kehityskeskustelut on hyvä erottaa muista yrityksen johtamisjärjestelmään kuuluvista keskusteluista. Tavoitekeskustelujen tarkoituksena on tavoitteiden asettaminen tavoitteiden yhtensovittamiseksi, tuloskeskusteluissa tulosten arviointi, korjaten mahdollisia puutteita ja suoritusarviointikeskusteluissa alaisten suoritusten arviointi. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 73.)

Yrityksissä, joissa osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä osana strategista johtamista, sisältyy keskeisenä osana osaamisen johtamisjärjestelmää esimiesten alaistensa kanssa käymät kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä niin esimiehen, alaisen kuin koko yrityksen näkökulmasta. Esimies saa kokonaiskuvan työntekijän työn tuloksista, odotuksista sekä tavoitteista ja voi näin tunnistaa kehittämistarpeita ja jo sopia toimenpiteistä linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Molemminpuolinen

avoin asennoituminen kehityskeskusteluun mahdollistaa aidon kehittämishyödyn. Työntekijän näkökulmasta kehittämiskeskustelu on väylä tulla kuulluksi omista toiveista työyhteisössä, kuulla yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista ja omista kehittämistarpeista sekä -mahdollisuuksista osana kokonaisuutta. Onnistuessaan kehityskeskustelut luovat hyvää työilmapiiriä sekä syventävät yhteistyötä, tiedonkulkua ja mikä organisaation näkökulmasta on tärkeää parantavat tehokkuutta ja tulosta. Työyhteisötasolla kehityskeskustelut voidaan käydä henkilökohtaisten keskustelujen lisäksi myös ryhmäkeskusteluina. (Viitala 2008, 361–365.)

Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen lähtevät yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Yksilön osaaminen muuntuu vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa organisaation osaamiseksi, mikäli johtaminen ja yhteistyöilmapiiri sen mahdollistavat. Jotta tulevaisuuden tahtotila saavutetaan, on organisaatiolla olemassa oleva osaaminen kartoitettava ja suunniteltava puuttuvan osaamisen hankinta. Onnistuneinkaan strategia ei toteudu mikäli sitä ei viedä käytäntöön eli jokaisen työntekijän tietoisuuteen. Kehityskeskustelujen avulla mahdollistetaan strategian implementointi ja ohjataan henkilöstövoimavarojen tehokkaaseen käyttöön mm. henkilökohtaisilla kehittämissuunnitelmilla. (Lankinen ym. 2004, 59–64.)

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on yksi tärkeä osa organisaation osaamisen johtamisjärjestelmää. Perehdyttämisjärjestelmä voidaan Viitalan (2008, 356) mukaan jakaa neljään osaluokkaan: 1) valintamenettelyvaiheessa aloitettava perehdyttäminen eli tiedottaminen ennen työhön tuloa, 2) uuden työntekijän vastaanotto tulopäivänä ja ensimmäisten viikkojen aikana tapahtuva organisaatioon perehdyttäminen, 3) työsuhteasioihin perehdyttäminen ja 4) työnopastus eli varsinaiseen työhön perehdyttäminen. (Viitala 2008, 355–359.)

Perehdyttämisen tulee koskea uusia, organisaatioon niin vakituiseen kuin määräaikaistenkin työsuhteeseen tulevia sekä vakituksia, uusiin työtehtäviin siirtyviä työntekijöitä. Uusia työntekijöitä perehdytetään työtehtävien sisältöjen lisäksi koko organisaatioon. Viitala (2008, 252–254) puhuu ”vierihoidosta”, jossa kokeneiden perehdyttäjien avulla varmistetaan osana yrityksen toiminnan laatua, uudelle työntekijälle mahdolli-

suus siirtyä suunnitelmallisen perehdyttämisen avulla nopeasti tuottavaan työhön, osaksi työyhteisöä. Perehdytysvastuu jaetaan kokonaisuuksiin, joille nimetään vastuuhenkilöt aikatauluineen. Näin uusi työntekijä tutustuu työkavereihin ja eri osa-alueiden osajiin, sitoutuminen organisaatioon ja tehtävään vahvistuu. Vierihoido, perehdyttäminen, on uuden henkilön tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Vakituisen työntekijän siirtyessä uusiin työtehtäviin, perehdyttämisen painopiste on työtehtävien sisällössä (työnopastus).

Edellä kuvattujen osaamisen kehittämiskeinojen eli kehityskeskustelujen ja perehdyttämisen lisäksi tarkastellaan seuraavaksi henkilöstön kouluttamista, sen eri muotoja lyhyesti sekä työssäoppimista, johon oleellisesti kuuluu työpaikkaohjaajan rooli. Seuraavassa luvussa neljä (alkaen s. 42) avataan ammatillisen toisen asteen aikuiskoulutuksen muodot. Luvussa neljä keskitytään kuvaamaan syvemmin tämän tutkimustyön lähtökohtana oleva oppisopimuskoulutusprosessi koulutuksenjärjestämisuotona. Lisäksi on toki suuri joukko muita henkilöstö omaamisen kehittämiskeinoja, joista yrityskohtaisesti päättämällä voi yritys valita itselleen sopivat menetelmät. Mentorointi, työnohjaus, benchmarking ja mallittaminen ovat esimerkkejä näistä keinoista (ks. Viitala 2008, 355).

Koulutus

Työntekijän henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan kuuluu osaamisen kehittämiskeinona usein koulutus. Suuri osa koulutuksista pyritään järjestämään työpaikalla, työn äärellä mm. kustannussyistä. Yleisenä sääntönä pidetään 80/20-sääntöä eli 80 %:a oppimisesta tapahtuu työssä ja vain 20 %:a työn ulkopuolella tapahtuvalla koulutuksella. Viitalan (2008, 271–272) mukaan koulutusta katsotaan olevan kaikki se organisoitu toiminta, joka tähtää oppimiseen, tapahtuen työnteosta erillään, eri tilassa ja eri ajankohtana. Koulutus organisoidaan mahdollisuutena oppimiseen. Muotoja ovat lyhyet luennot, päivän koulutukset tai tutkintoon johtavaa, vuosiakin kestävä koulutusta. Kouluttajina toimivat joko yrityksen omat henkilöt tai ulkopuoliset henkilöt työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella. Pitkäkestoinen koulutus tukee ammatillista kasvua kehittäen syvemmin ammattitaitoa, lyhytkestoisten koulutusten kohdistuessa tietojen päivitykseen lähinnä rutiiniasioissa. Koulutuksella hankitaan puuttuvia taitoja osaamistarpeisiin tai kehitetään nykyosaamista.

Yrityksen sisäisillä koulutuksilla voidaan keskittyä paremmin strategialähtöisiin organisaation henkilöstön kehittämistoimiin. Organisaation ulkopuolella tapahtuvien koulutusten hyöty on näkemysten ja kokemusten vaihdossa kollegojen kesken, uusien ideoiden ja näkökulmien hankkiminen. Koulutusten organisointi voidaan Viitalan (2008, 273–274) nähdä kolmena vaihtoehtona 1) koulutuksen suunnittelee ja toteuttaa kouluttamiseen erikoistunut organisaatio yrityksen ulkopuolelta, jolloin räätälöinti on vähäistä, etuina kuitenkin asiantuntemus ja uudet näkemykset, 2) yrityksellä on oma koulutusyksikkö organisaatiossaan, jolloin ongelmana saattaa olla pitäytyminen totuissa toimintatavoissa, mutta koulutustarpeet tunnistetaan hyvin ja 3) koulutuksen järjestäminen työpaikalla esimerkiksi osaavien työntekijöiden toimiessa kouluttajina, jolloin tieto saadaan oikeaan tarpeeseen, kylläkin pääosin arkikokemuksin.

Oppimisen ja kouluttautumisen tapoja Viitalan (2008, 274–277) mukaan ovat

1. *Itseohjautuva oppiminen*, self-managed learning, jolla Abbotin & Dahmusin (1992) mukaan tarkoitetaan henkilökohtaista kehittymistä kirjallisuuden, verkopohjaisten menetelmien tai mentoroinnin kautta tapahtuvana kehittymisenä.
2. *Omaehtoinen opiskelu* on aikuisopiskelua elinikäisen oppimisen kulttuurin mukaisesti, jolloin täydennyskouluttaudutaan tai hankitaan uusi ammatti työn ohella opiskellen iltaisin ja viikonloppuisin, tai vuorotteluvapaalla tai opintovapaalla.
3. *Verkossa tapahtuva oppiminen* eli internetin välityksellä tapahtuva opiskelu verkossa teknologiaa hyödyntäen.
4. *Itseopiskellen* kirjallisuudesta työnantajan tukemana (kirjahankinnat).
5. *Osaamisen kehittäminen ryhmätasolla* kuten kumppanuuskoulutukset ja tiimikoulutukset joko toimintaoppimisena tai teoriatasolla.

Näiden kouluttautumistapojen lisäksi oppimista lisäävät erilaiset työyhteisön ongelmanratkaisutilanteet, palaverit, tiimi- ja työryhmätyöskentely, kehittämisprojektit ja kokeilut. Hyvistä käytännöistä oppiminen eli benchmarking on tehokas tapa oppia jopa eri alojen toimijoilta. Siinä tutustutaan esimerkiksi yritysvierailuin toisten yritysten toimintatapoihin tutkimalla kuinka työt heillä tehdään ja toiminta on järjestetty, ja saadaan näin kehittämisideoita ja ratkaisumalleja omaan toimintaan. (Viitala 2008, 277–281.)

Työssäoppiminen, työpaikkaohjaaminen

Työssäoppimisella (työssä oppimisella) tarkoitetaan lain ammatillisesta koulutuksesta 630/98 mukaan ammatillisessa toisen asteen koulutuksessa työpaikoilla, aidoissa työympäristöissä, käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävää koulutusta, joka tukee ammatillisia opintoja (Finlex 2011). Se on tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua opiskelua, jonka vähimmäismäärä on 20 opintoviikkoa ja se voidaan suorittaa osissa. Osan työssäoppimisesta voi suorittaa myös ulkomailla tapahtuvana kansainvälisenä työssäoppimisena. Oppilaitoksen ja työpaikan välille solmitaan aina kirjallinen sopimus.

Työpaikkakouluttaja on oman alansa ammattilainen, jonka työnantaja nimeää vastuulliseksi työpaikalla tapahtuvan koulutuksen kouluttajaksi (ohjaajaksi). Työpaikkakouluttajan tulee tuntea koulutuksen tavoitteena oleva ammatti ja hänen tulee olla perehtynyt tutkinnon perusteisiin. Ohjaus on prosessi, joka tähtää oppijan voimavarojen vahvistamiseen. Työpaikkakouluttaja ohjaa ja opettaa opiskelijaa työtehtävissä. Ohjaus perustuu vuorovaikutukseen, dialogiin. Työpaikkaohjaajan tärkeitä tehtäviä ovat opiskelijan perehdyttäminen, osallistuminen työssä oppimisen suunnitelman laatimiseen, sopiminen työhön liittyvistä järjestelyistä työpaikalla, ohjaaminen ja arviointi. Hän toimii myös kannustaja, mentorina ja tukee opiskelijaa. Työpaikkakouluttajan vastuulla on järjestää opiskelijalle monipuolisia ja ammattitaitoa kehittäviä työtehtäviä. Työpaikkakouluttajia ja -ohjaajia koulutetaan julkisin varoin. Tärkeää on työpaikkakouluttajan oma halu ja motivaatio kouluttamiseen.

Edellistä väitettä tukee Leinon väitöstutkimus (Leino 2011), jonka tulosten mukaan työpaikkakouluttajien aktiivinen osallistuminen työpaikkakouluttajakoulutukseen parantaisi opiskelijoiden mahdollisuuksia oppia työpaikoilla. Tutkimuksen mukaan opiskelijat ja työpaikkakouluttajat kokivat myös, että yhteistyö oppilaitoksen ja työpaikan välillä on melko vähäistä. Leino nostaakin Määtän (2007) ja Viinialon (2008) ajatuksen oppisopimuskoulutuksen kontekstista eli haasteen oppisopimuskoulutukselle löytää yhteinen kieli työpaikan ja oppilaitoksen välille. Mielenkiintoinen on myös Leinon (Leino 2011, 11) esiintuoma Golemanin (1999, 361) ajatus tunneällyn merkityksestä työssä oppimisessa: oppimisen ja elämäkokemuksen myötä saavutetaan kypsyyttä, jonka avulla opitaan käytännön kykyjä. Tunneäly perustuu itsetuntemukseen, motivaatioon, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon. Tunneäly ei yksin riitä, vaan on opeteltava työssä tarvittavat tunnetaidot ja niiden käyttäminen.

4 AMMATILLISEN TOISEN ASTEEN AIKUISKOULUTUKSEN JÄRJESTÄMISMUODOT

Luvussa neljä kuvataan ammatillisen toisen asteen aikuiskoulutuksen järjestämismuodot sekä oppisopimuskoulutus koulutuksen järjestämismuotona.

4.1 Koulutuksen järjestämismuodot toisen asteen aikuiskoulutuksessa

Ammatillisella aikuiskoulutuksella tarkoitetaan näyttötutkintoina suoritettavia ammatillisia perustutkintoja, ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja, samoin kuin niihin valmistavaa koulutusta sekä muuta kuin näyttötutkintoon valmistavaa ammatillista lisäkoulutusta esimerkiksi henkilöstökoulutus yrityksille tai omaehtoinen ammatillinen täydennyskoulutus lain ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 631/1998 mukaan (Finlex 2011). Osaaminen ja ammattitaito osoitetaan tutkintotilaisuuksissa (näyttöinä), aidoissa työelämän tehtävissä. Osaamisvaatimukset määritellään Opetushallituksen hyväksymissä valtakunnallisissa tutkinnonperusteissa.

Ammatillisen aikuiskoulutuksen tavoitteena on ylläpitää ja kohottaa aikuisväestön ammatillista osaamista sekä kehittää työelämää ja edistää työllisyyttä. Ammatillista aikuiskoulutusta voidaan järjestää oppilaitosmuotoisena, oppisopimuskoulutuksena, ammatillisena erityisopetuksena tai työvoimapolitiittisena aikuiskoulutuksena.

Seuraavaksi esitettävä kuvio (kuvio 6) kuvaa ammattiopistojen päätehtävät, ohjaavat periaatteet ja strategiset tavoitteet Opetusministeriön (OPM, nyk. OKM) linjauksen mukaisesti (OPM 5.4.2006, Dnro 1/502/2006).



Kuvio 6. Ammattiopistojen päätehtävät, ohjaavat periaatteet ja strategiset tavoitteet OPM 2006 (Opetushallitus 2010).

Ammattiopistostrategian tavoitteena on riittävän vahvan rakenteellisen ja taloudellisen perustan muodostaminen ammatillisen koulutuksen järjestämiselle eri alueilla ja eri alojen koulutuksissa sekä koulutuksen vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisääminen.

Koulutuksen järjestämismuotoja, joita yleisimmin myös rahoitusmuodoiksi kutsutaan, on ammatillisessa aikuiskoulutuksessa kolme: omaehtoinen-, työvoimapoliittinen- ja oppisopimuskoulutus. Tätä kolmijakoa, terminologiaa, käytetään yleisesti kentällä arjessa. Virallisesti ottaen puhutaan aikuisten ammatillisesta

- 1) perus- ja lisäkoulutuksesta, jossa peruskoulutusta toteutetaan pääsääntöisesti näyttötutkintoon valmistavana päivä-, ilta ja/tai monimuotokoulutuksena. Rahoitus tulee Opetus- ja kulttuuriministeriöltä (OKM) valtionosuuksina (VOS-järjestelmä). Lisäkoulutusta voidaan järjestää *omaehtoisesti*, jolloin yksityinen henkilö maksaa noin 2–3 % koulutuksen hinnasta. Edelleen lisäkoulutusta voidaan järjestää yrityk-

sille henkilöstökoulutuksena, jolloin yritys maksaa vähintään 50 % koulutuksen kustannuksista.

- 2) Työvoimakoulutuksesta, joka on työministeriön rahoittamaa ja ELY-keskusten tarjouskilpailujen kautta hankittua koulutusta, jonka tavoitteena on henkilön työllistyminen. Työvoimapolitiittisena aikuiskoulutuksena järjestettävästä koulutuksesta säädetään laissa julkisesta työvoimapalvelusta L1295/2002 (Finlex 2011, 631/98).
- 3) Oppisopimuskoulutuksesta, oppisopimus on määräaikainen työsopimus, joka solmitaan kolmikantana: työnantaja, työntekijä (alaikärajaa 15 v.) ja oppisopimustoimisto. Prosessiin kuuluu kiinteästi myös valmistavan koulutuksen järjestäjä eli oppilaitos ja mahdollisesti vielä ”viideskin” osapuoli eli tutkintotilaisuudet (näytöt) voidaan hankkia toisesta oppilaitoksesta kuin valmistava koulutus (järjestämisluvat). Rahoitus tulee valtiolta, vuosittain määritellään oppisopimuskoulutuksen perus- ja lisäkoulutuksen yksikköhinnat. Oppisopimuskoulutus on mahdollinen myös virkamiehille (virkamiehen oppisopimus) sekä yrittäjille (yrittäjän oppisopimus), näissä tapauksissa koulutus ei perustu työsopimukseen vaan määräaikaiseen sopimukseen. Oppisopimuskoulutuksella on mahdollista valmistua lähes kaikkiin niihin ammatteihin, joita opiskellaan oppilaitosmuotoisessa koulutuksessa.

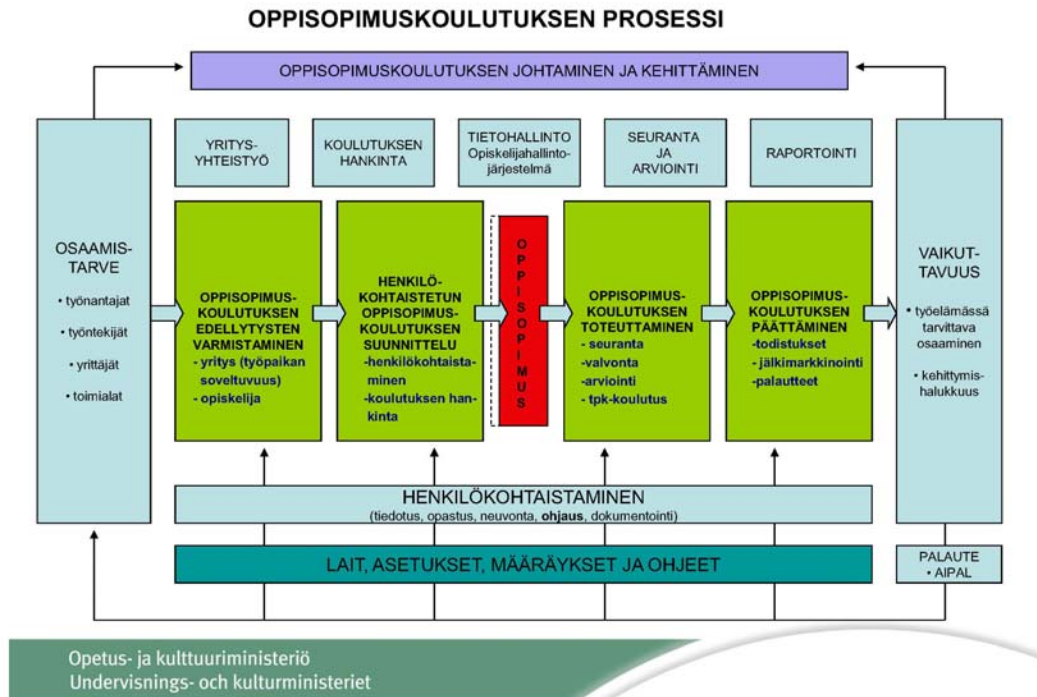
Aikuisten ammatillista koulutusta voidaan järjestää myös organisaatio/yrityslähtöisesti räätälöiden henkilöstökoulutuksena (ei yhteiskunnan tukemana) sekä maahanmuuttajien kotouttamiskoulutuksia. Aikuiskoulutusmaailmassa toteutetaan myös maksullista palvelutoimintaa lyhytkoulutuksiin kuten erilaiset kortti- ja passikoulutukset, joihin ei tule julkista rahoitusta.

Työvoimapolitiittisessa ja omaehtoisessa aikuiskoulutuksessa opintoihin sisältyy pakollisia työssä oppimisjaksoja (työharjoittelu), kun taas oppisopimuskoulutuksella tarkoitetaan työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettäviä opintoja eli oppiminen tapahtuu noin 80 %:sti työnkautta oppien ”oikeita, konkreettisia töitä tekemällä”, joita täydennetään teoriaopinnoilla.

4.2 Oppisopimuskoulutus

Oppisopimuskoulutus on yksi ammatillisen koulutuksen järjestämismuodoista. Yli 15-vuotias voi suorittaa oppisopimuskoulutuksella toisen asteen ammatillisia perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja näyttötutkintoina. Lisäkoulutus, ei-tutkintoon johtava koulutus, on mahdollista oppisopimuksella esimerkiksi yritysten henkilöstölle toteutettavina täydennys- ja lisäkoulutuksina. Oppisopimuskoulutus perustuu pääosin työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen (koulutukseen), koulutuksen järjestäjän vastuulla on koulutusprosessin johto- ja valvonta. Vuodesta 1999 oppisopimuskoulutus on ollut mahdollinen myös yrittäjille ja vuodesta 2008 alkaen virkasuhteisille. Oppisopimuskoulutuksen järjestäjiä oli vuonna 2010 yhteensä 91, ja tutkintotavoitteisiin oppisopimuskoulutukseen osallistui noin 59 000 opiskelijaa.

Oppisopimuskoulutuksessa noudatetaan opetustoimen lainsäädännön lakia ja asetusta ammatillisesta koulutuksesta (L630/1998, A 811/1998), lakia ja asetusta ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (L631/1998, A 812/1998) ja lakia opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (635/1998) ja siihen liittyvää asetusta (A806/1998). Oppisopimuskoulutuksessa tulee noudattaa myös työoikeuden työopimuslakia (55/2001), työntekijän työaika, vuosilomaa, työturvallisuutta ja työntekijän muuta suojelua koskevia säännöksiä (esim. työturvallisuuslakia 738/2002) ja alaa koskevaa työehtosopimusta. Oppisopimuskoulutuksen rahoituksesta säädetään laissa opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009) sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetussa asetuksessa (1766/2009). (Opetushallitus 2011.) Oppisopimusprosessin monitahoisuutta kuvaa seuraavalla sivulla oleva prosessikuvaus (kuvio 7).



Kuvio 7. *Oppisopimuskoulutuksen prosessikuvaus (OKM 2011).*

Oppisopimuskoulutuksen peruslähtökohta on kysyntälähtöisyys, selkeä tarve koulutukselle. Oppisopimuskoulutuksen järjestäjä tarjoaa koulutusmuotoa ensisijaisesti oman työssäkäyntialueen yrityksille ja koulutettaville, heidän osaamistarpeisiin. Työpaikan, työnantajan sekä työpaikkakouluttajan soveltuvuus, ammattitaito, motivaatio ja sitoutuminen kartoitetaan.

Kun on varmistettu koulutuksen soveltuvuudesta, suunnitellaan koulutuksen sisältö alkaen *opiskelijan henkilökohtaisen opiskeluohjelman laadinnasta* yhteistyössä koulutuksen järjestäjän, työnantajan, työntekijän eli opiskelijan, työpaikkakouluttajan sekä mahdollisesti tietopuolisen koulutuksen järjestäjän kesken. Laadinnan yhteydessä selvitetään opiskelijan aikaisemmat koulutukset ja työkokemus, jotka voivat vaikuttaa teoriakoulutuksen määrään sekä oppisopimusajan pituuteen. Henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS) laaditaan mikäli kyseessä on tutkintoon johtava ammatillinen peruskoulutus.

Näyttötutkintoon valmistavassa koulutuksessa toteutetaan opiskelijan henkilökohtais-taminen opintojen alussa, tutkinnon suorittamisvaiheessa ja tarvittavan ammattitaidon hankkimisessa. Asiakirjat dokumentoidaan, sisältäen tietopuolisen koulutuksen lisäksi

myös työpaikalla tapahtuvat työtehtävät (työssä oppimisen suunnitelma). Tämän jälkeen voidaan laatia oppisopimus, jonka allekirjoittavat työnantaja, työntekijä ja koulutuksen järjestäjän edustajana oppisopimustoimiston johtaja. Oppisopimus on määräaikainen työsopimus. Oppisopimus perustuu työsuhteeseen, joko jo työsuhteessa yritykseen olevalle tai uudelle työntekijälle. Virkamiesten ja yrittäjien oppisopimuksissa kyse on määräaikaisesta sopimuksesta.

Työnantaja maksaa opiskelijalle työstä palkkaa työehtosopimusten perusteella ja koulutuksen järjestäjä teoriajaksojen ajalta opintososiaalisina etuisuuksina päivärahaa, matka- sekä majoituskorvausta. Työnantaja voi halutessaan maksaa palkan myös teoriajaksojen ajalta, tällöin päiväraha jää pois. Työnantaja saa koulutuksen järjestäjältä koulutuskorvausta korvaukseksi ylimääräisestä työstään opettaa ja ohjata oppisopimusopiskelijaa. Korvausmäärä vaihtelee koulutuksen vaativuudesta riippuen. Työnantaja voi myös saada Työ- ja elinkeinotoimiston myöntämää palkkatukea työttömän henkilön työllistämiseen oppisopimuskoulutuksella. Vakuutusyhtiöt voivat osallistua uudelleen kouluttamiseen oppisopimuksen avulla.

Koulutuksen toteutusvaiheessa oppisopimustoimisto johtaa ja valvoo suunnitelman toteutumista ja opiskelijan osaamisen kehittymistä mm. työpaikkakäyntien muodossa. Mahdollisiin muutoksiin reagoidaan ja tehdään tarvittavat muutostoimenpiteet. Seuranta ja valvonta kohdistuvat sekä työpaikalla tehtäviin työtehtäviin että tietopuolisen opetuksen toteutumiseen varmistaen näin opiskelijan ammattitaitovaatimusten saavuttamisen. Mahdollisuuksien mukaan järjestetään työpaikkakouluttajille koulutusta haastavaan ohjaustehtävään.

Koulutuksen päättövaiheessa on mahdollisuus suorittaa näyttötutkinto. Koulutuksen järjestäjä (oppisopimustoimisto) hankkii tutkintotilaisuudet voimassaolevan järjestämisluvan omaavalta näyttötutkinnon järjestäjältä, joka voi olla eri taho kuin tietopuolisen koulutuksen järjestäjä. Opiskelija saa koulutuksen suoritettuaan osallistumistodistuksen ja tutkinnon suorittamisesta tutkintotodistuksen.

Palautetta kerätään koko oppisopimuskoulutuksen ajan mm. työssä oppimisen arvioinnin yhteydessä. Myös oppisopimuskoulutuksen päättövaiheessa on tärkeää kerätä palaute koko koulutuksen toteutumisesta prosessin kehittämiseksi. Tämä kehittämis-työ tulee sitoa koulutuksen järjestäjän laatu- ja strategiatyöhön, jotka johdetaan amma-

tillisen koulutuksen valtakunnallisen strategiatyön ja omistajatahon eli Kainuun maakunnan strategiatyön pohjalta.

Kansainvälisyysnäkökulma oppisopimuskoulutukseen

Suomen oppisopimuskoulutuksen järjestäjät ry (Opso ry) tekee kansainvälistä yhteistyötä eri maiden Opso-koulutuksen järjestäjien kanssa. Tutkimustyötä tehdään, josta esimerkkinä johdantokappaleessa kuvattu Bremenin yliopiston tutkimus.

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Institute for research on qualifications and training of the Austrian economy) IBW on Itävallan keskuskauppakamarin ja Itävallan teollisuusyhdistyksen vuonna 1975 perustama tutkimuslaitos, joka tutkii ammatillista koulutusta ja erityisesti oppisopimuskoulutusta. Toiminta-aikana on toteutettu yli 800 tutkimusprojektia, julkaistuja tutkimuksia löytyy osoitteesta www.ibw.at. Oppisopimuskoulutus on Irlannissa yleinen tapa valmistua ammattiin (CIMO 2012, 14). Irlannissa oppisopimustoimintaa järjestää FAS Training & Employment Authority eli alueellinen työvoimatoimisto, koulutuskeskus ja oppisopimustoiminnan järjestäjä (FAS 2012). Yhteistyötä FAS tekee työnantajien, ammattiliittojen ja kauppakamarin kanssa. Kansainväliset kumppanuussuhteet painottuvat Australiaan, jonne useat valmistuneet lähtevät töihin. Kansallinen koulutuksen laadunvarmistusjärjestelmä Fetac säätelee oppisopimusjärjestelmää, kehittäen mm. ammattitaitovaatimuksia. (Suomen oppisopimuskoulutuksen järjestäjät ry 2012.)

Opetusministeriö teetti vuonna 2009 laajan selvityksen oppisopimuskoulutuksesta Euroopassa (OPM:n julkaisuja 2009:11). Selvitystyössä perehdyttiin Norjan, Ruotsin, Tanskan, Ranskan, Saksan, Itävallan, Sveitsin ja Iso-Britannian oppisopimuskoulutukseen. Oppisopimuskoulutus on vahvasti työelämälähtöinen, hyödyntää ei-muodollista oppimista, edistää hiljaisen tiedon siirtymistä ja on joustava koulutuksen järjestämis- muoto. Työpaikkakoulutukseen ja -kouluttajiin sekä yhteistyöhön eri tahojen kesken tulee panostaa. Oppisopimuskoulutuksen arvostusta ja tunnettuutta lisää sen laajentuminen korkeakouluasteelle, kuten Ranskassa on tapahtunut. Oivallinen Englannin Train to Gain -ohjelma ja Osaamisen välittäjä -järjestelmä on varsinkin ammatillisen aikuiskoulutuksen näkökulmasta hyvä toimintamalli, jonka avulla kuunnellaan yritys- elämän tarpeita, lähtökohtana todellinen tarvelähtöisyys kokonaistaloudellisesti. Siinä

yrittäjien ja oppilaitosten väliin on rakennettu osaamisen välittäjäverkosto (Skills Brokerage). Tällä vaikutetaan pk-yritysten mahdollisuuksiin työn ja opiskelun yhdistämisestä, tehostetaan koulutusta ja varmistetaan kilpailukykyä myös globaaleilla markkinoilla.

Iso-Britanniassa on tehty paljon tutkimuksia liittyen oppisopimuskoulutukseen. Mielienkiintoinen, verrattuna edellä kuvattuun OPM:n selvitykseen oppisopimuskoulutuksesta Euroopassa, on vastaava tutkimus, joka tehtiin Lontoon yliopistoon kuuluvan The London School of Economics and Political Science (LSE) -toimesta vuonna 2010. Hieman ihmetystä herätti se, ettei Suomi kuulunut tutkimusjoukkoon vaan tutkimuksessa oli vertailtu Australian, Itävallan, Englannin, Ranskan, Saksan, Irlannin, Ruotsin ja Sveitsin oppisopimuskoulutuksen nykytilaa Euroopassa. (Steedman 2010.) Tämä johtunee siitä, että Suomessa kuten Norjassa oppisopimuskoulutusta käytetään suhteellisen vähän. Pääasia on, että tutkimustyötä ja yhteistyötä tehdään koulutuksen kehittämiseksi myös kansainvälisesti.

Kehittääkseen oppisopimuskoulutusta, perustettiin 2000-luvun alussa Englannissa työryhmä (Task Force), joka koostui yritysedustajista. Heidän loppuraportista “National Modern Apprenticeship Task Force Employers: Their Perspectives on Modern Apprenticeships” (Unwin & Fuller 2004, 2, 6, 8–10) käy ilmi, että oppisopimusopiskelijat ovat tuottavia työnantajan näkökulmasta koko koulutuksen ajan, ja tuottavuus vaan kasvaa koulutuksen loppuajalla. Opiskelijat olivat sitoutuneita, innovatiivisia (jopa uusia liiketoimintoja syntyy) ja kehittivät yritystä keskimääräistä enemmän. Loppuraportissa esitettiin tämän opinnäytetyön kannalta merkittävä tulos osaamisen kehittämisen näkökulmasta koskien oppisopimuskoulutettavien potentiaalista esimiestehtäviin silloin, kun koulutus on integoitu yrityksen kehittämis- ja johtamisjärjestelmään. Tämä on tämän opinnäytetyön tutkijan mukaan yksi osoitus siitä, että koulutuksen integroimisella osaamisen kehittämiseen myös koulutuksen vaikuttavuus lisääntyy työnantajan näkökulmasta niin tuottavuutena, kannattavuutena kuin kilpailukykyyn vahvistumisena.

5 OPPISOPIMUSKOULUTUKSEN ROOLI TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA KAINUUSSA

Luku viisi kuvaa tutkimuksen toteutuksen ja tutkimustulosten yhteenvedon. Alkuun avataan tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, kuvataan tutkimustyön toteutus ja tutkimusmenetelmä sekä tutkimukseen osallistuneet yritykset. Tutkimuksen toteutus -alakappaleessa kerrotaan käytännönprosessi kyselylomakkeen laadinnasta lomakkeen sisältökuvaukseen, luotettavuuden ja pätevyyden näkökulmasta tutkimustyön toteuttamiseen ja analysointiin alkaen tutkimusjoukon taustatietojen kuvauksella. Osaamisen johtamisen nykytila -kappale sisältää osaamispääoman näkökulman tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Osaamisen kehittämisen nykytila osiossa käsitellään ja analysoidaan organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittäminen keinoineen. Koulutuksen järjestämismuodot ja niiden valintaan vaikuttaneet tekijät käsitellään vastausten perusteella, jonka jälkeen käsitellään ja avataan oppisopimuskoulutus vastaajaorganisaatioissa. Tämän luvun loppuosassa käsitellään avoimet kysymykset, kuvataan yritysten tilanne tutkimuksen toteutushetkellä ja vastaajien näkemykset tulevaisuudesta oppisopimuskoulutuksen osalta. Luku viisi päättyy yhteenvedoon tutkimustuloksista.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö rakentuu teoreettisesta viitekehystä ja empiirisestä tutkimusosasta. Teoriaosassa tarkastellaan osaamisen kehittämistä yrityksissä ja osaamisen johtamisen kytkeytymistä yritysten strategiseen johtamiseen. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tutkia ammatilliseen toisen asteen aikuiskoulutukseen kuuluvan oppisopimuskoulutuksen roolia henkilöstön osaamisen kehittämisen välineenä. Osaamispääoman käsitteen avaamisella etsitään yhtymäkohtia yritys-elämän ja oppilaitosorganisaation yhteistyön kehittämiseksi.

Empiriaosassa tavoitteena on selvittää kainuulaisten oppisopimuskoulutuksella koulutaneiden yritysten osaamisen kehittämisen nykytila sekä osaamisen kehittämistarpeet ja koulutusorganisaation, KAO:n aikuisopiston oppisopimuspalveluiden, kykyä vastata näihin yritysten osaamistarpeisiin. Opinnäytetyön johtoajatukseksi on tutkia yritysten eli työnantajan näkökulmasta oppisopimuskoulutuksen roolia organisaation osaa-

misen kehittämisessä. Työn päätavoitteena on selvittää, miten oppisopimuskoulutuksella hankittu osaaminen on integroitu koko organisaation kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset voidaan määritellä seuraavanlaisesti:

- 1) Nykytilan kuvaus, onko osaamisen kehittäminen osa yrityksen strategiaa oppisopimuksella kouluttavissa yrityksissä Kainuussa?
- 2) Mitä vaikutuksia oppisopimuskoulutuksella on ollut työyhteisön osaamisen kehittämiseen?
- 3) Onko koulutuksen järjestämismuodolla (omaehtoinen, työvoimakoulutus, oppisopimus) ollut vaikutusta osaamisen kehittämisen näkökulmasta? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet koulutuksen järjestämismuodon valintaan?

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusstrategiana tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista survey-tutkimusta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134). Tiedot kerättiin strukturoitua kyselylomaketta käyttäen kokonaistutkimuksena kainuulaisista yrityksistä ja organisaatioista, joissa oppisopimus oli voimassa 31.12.2010. Kyselylomake sisälsi myös vapaaehtoisia avoimia kysymyksiä, joilla saatiin arvokasta tietoa täydentämään väittämiä sekä kehittämissuhteita KAO:n oppisopimustoimintaan.

Tämä opinnäytetyö olisi voitu toteuttaa myös toisin. Ensimmäisenä vaihtoehtona oli toteuttaa opinnäytetyö toimintatutkimuksena. Toimija-tutkijana toimien kehittäminen olisi tapahtunut ongelmakeskeisesti ja käytännönläheisesti teorian ja käytännön vuoropuheluna. Prosessin eteneminen spiraalinomaisesti, havainnoiden ja reflektoiden, sisältäen koko ajan kriittisen tarkastelun ja pohdinnan sekä avoimen keskustelun eli diskurssin tutkijan ja tutkittavan välillä, olisi ollut erittäin hyvä ja antoisa kokemus. Tämä vaihtoehto tutkimuksen toteuttamiseksi täytyi kuitenkin hylätä. Syynä tähän oli uusiin työtehtäviin siirtyminen ja tästä syystä kehittämistyön toteutustavaksi valittiin kvantitatiivinen survey-tutkimus.

Lomakekyselyt tai strukturoidut lomakehaastattelut ovat tyypillisiä määrällisten tutkimuksien aineistojen hankintamenetelmiä. Teoriasta tehdään hypoteeseja eli väittämiä ja oletuksia, joita kyselyllä testataan. Kerätty materiaali analysoidaan tilastollisin

menetelmin. Luotettavuus arvioidaan reliabiliteetin (mittauksen luotettavuus) ja validiteetin (mittarin tarkkuus) avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 93-94.)

Kyselytutkimuksella saadaan tehokkaasti ja nopeasti tutkimusaineistoa moniin kysymysväittämiin laajalta joukolta ihmisiä tietotekniikkaa hyväksi käyttäen niin toteutuksessa kuin analysoinnissa. Heikkoutena voidaan pitää mm. pinnallisuutta, vastaajien suhtautumista riittävän vakavasti tutkimukseen ja aihealueen kysymysten väärinymmärtämismahdollisuutta sekä vastaamattomuutta eli katoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

5.2.1 Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat kaikki oppisopimuksella kouluttaneet yritykset Kainuussa, joissa oppisopimus oli voimassa 31.12.2010. Tiedot ja osoitteet kerättiin KAO:n oppisopimuspalveluiden SopimusPro-ohjelmasta. Voimassa olevia oppisopimuksia 31.12.2010 oli 595 kappaletta sisältäen perustutkintoon, ammattitutkintoon, erikoisammattitutkintoon ja ei-tutkintoon johtavat oppisopimuskoulutukset. Erillisiä yrityksiä oli 223.

Yritykset ja organisaatiot olivat hyvin erikokoisia, isoihin organisaatioihin lähetettiin kysely useammalle henkilölle. Kysely lähetettiin yhteensä 289 yhteyshenkilölle. Sähköpostitse lähetetty linkki Webropol-ohjelman kyselyyn ei tavoittanut 20 henkilöä ja näin kyselyn vastaanotti 269 henkilöä. Vastausaikaa oli kolme viikkoa kesäkuussa 2011, vastausajan puolivälissä lähetettiin muistutusviestit, kyselyyn vastasi yhteensä 69 henkilöä. Vastausprosentti (25 %) jäi vaatimattomaksi, mutta tutkimuksen luonne ja vastaajamäärä huomioon ottaen, sitä voidaan pitää kuitenkin riittävän kattavana, luotettavuusnäkökulmasta tutkimusta voidaan pitää suuntaa-antavana.

5.2.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Kyselylomake laadittiin huolellisesti peilaten valittuun teoriaviitekehukseen ja tutkimuskysymyksiin. Vastaavia tutkimuksia oppisopimuskoulutuksen roolista ja vaikutavuudesta työnantajanäkökulmasta ei ole juurikaan tehty. Kyselylomake jaettiin neljään pääosa-alueeseen 1) Osaamisen johtamisen nykytila organisaatiossa, 2) Osaamisen

kehittämisen nykytila organisaatiossa, 3) Koulutuksen järjestämismuodot ja 4) Oppisopimuskoulutus. Kyselyyn vastaajien perehdyttämiseksi aihealueeseen ja väärinymmärrysten minimoimiseksi avainkäsitteet osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittäminen, koulutuksen järjestämismuodot ja oppisopimuskoulutus avattiin kyselylomakkeella ennen ko. osa-alueen kysymyksiä. Terminologian avaamisella pyrittiin myös luotettavuuden lisäämiseen. Valmis kyselylomake testattiin neljällä henkilöllä, oppisopimusjohtajalla ja kahdella koulutussuunnittelijalla sekä aikuiskoulutuksen rehtorilla. Kommentit huomioitiin ja kyselyyn oikaistiin kahden kysymyksen osalta lauserakennetta selkeämmäksi sekä lisättiin kysymykset vastaajien jatkosuunnitelmista koskien oppisopimuskoulutusta.

Kyselylomake sisälsi yhdeksän (9) taustakysymystä. Kyselylomake rakentui neljästä kokonaisuudesta sekä kahdesta avoimesta kysymyksestä. Kokonaisuudet olivat 1) Osaamisen johtamisen nykytila organisaatiossa, 2) Osaamisen kehittämisen nykytila organisaatiossa, 3) Koulutuksen järjestämismuodot ja 4) Oppisopimuskoulutus. Oppisopimuskoulutus -osio sisälsi vastaajien taustatiedot kysymyksineen, joten tutkimustyön tulosten avaaminen alkaa oppisopimuskoulutusosion taustatiedoista. Työn tulosten analysoinnin loogisen eteneminen kannalta, prosessinomaisesti mukailien teoriaosiota, eri kyselylomakkeen kokonaisuuksien väittämiä vastauksineen yhdisteltiin ja nämä osiomuutokset kerrotaan tulosten käsittelyssä ja analysoinnissa aihealuekappaleiden alussa.

Kyselylomakkeen kokonaisuudet sisälsivät monivalintakysymyksiä Likertin 5-portaisen asteikon mukaisesti 1=täysin eri mieltä...5=täysin samaa mieltä yhteensä viisikymmentä (50) kappaletta, ja kyllä/ei/en tiedä -kysymyksiä kolme (3) kappaletta sekä monivalintaisia vaihtoehtokysymyksiä yhdeksän (9) kappaletta, joista vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon ja jossa oli myös vaihtoehtona ”muu, mikä” -avoin tila vastaukselle. Vapaamuotoisia kommenttikenttiä sisältyi eri osioihin täydentämään monivalintakysymyksiä yhteensä kuusi (6). Koulutuksen järjestämismuodot -osiossa oli lisäksi yksi (1) Osgoodinasteikon mukainen kysymys. Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joilla haluttiin kartoittaa vastaajan mielipiteet oppisopimuskoulutuksen kehittämiseksi, jotta se vastaisi paremmin organisaation ja työelämän tarpeita.

Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastaajien ymmärrystä kyselyn tarkoituksesta ja kysymysten aihealueesta lisättiin avaamalla kyselylomakkeelle keskeiset termit sekä jakamalla kyselylomake loogisiin asiakokonaisuuksiin. Näin pyrittiin myös lisäämään tutkimuksen pätevyyttä, jotta tutkija ja vastaaja ymmärtävät tutkittavan asian samalla tavoin. Kyselyn testaamisella neljällä henkilöllä ennen varsinaista kyselyn toteutusta varmistettiin sisällön johdonmukaisuus ja tarkoituksenmukaisuus myös validius näkökulmasta kehitettäessä toisen asteen ammatilliseen koulutukseen kuuluvaa oppisopimuskoulutusta työnantajanäkökulmasta niin oppilaitoksen kuin työnantajan hyväksi.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena kesäkuussa 2011 Webropol-ohjelmalla. Kokonaistutkimuksen kohderyhmänä olivat Kainuussa toimivat yritykset ja organisaatiot, joilla oli Kainuun ammattiopisto -liikelaitoksen oppisopimuspalveluissa 31.12.2010 voimassa oppisopimus. Näin varmistettiin kyselyyn vastaavien kattavuus riippumatta eri koulutusaloista tai organisaatiomuodoista. Kysely lähetettiin työnantajien edustajille, oppisopimuksen yhteyshenkilöille, heidän henkilökohtaisiin työ sähköposteihin. Sähköpostiviestissä oli linkki Webropol-ohjelman kyselyyn.

Lähetelomake kirjoitettiin sekä sähköpostikenttään että liitettiin liitetiedostona viestiin. Siinä kerrottiin kyselyn tarkoitus ja painotettiin kyselyyn vastaamisen tärkeyttä, motivoitiin mahdollisuudella yhdessä kehittää sekä vastaajan organisaatiota että oppisopimuskoulutusta Kainuussa. Ajankohta kyselylle oli ehkä näin jälkikäteen ajatellen hieman huono, juhannuksen ja kesälomien läheisyydestä johtuen. Muistutukset kyselyyn vastaamisesta lähetettiin puolivälissä kolmen viikon vastausaikaa kadon minimoimiseksi.

”Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)”

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta erilaisin mittaustavoin. Jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyvät samaan tulokseen, voidaan tutkimuksen tulosta pitää reliabelina eli luotettavana. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin lähellä kesälomia olevana ajankohtana, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa vaatimattomaan vastausprosenttiin (25 %), mikäli tut-

kimus uusittaisiin toisena ajankohtana, saattaisivat tulokset olla toisenlaiset. Tuloksia ei voida yleistää, vaan niitä voidaan pitää suuntaa-antavina kohdejoukossa.

”Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)”

Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä arvioitaessa, on huomioitava, että kyselyyn vastanneet ovat saattaneet käsittää kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ne ajatellut. Jos saadut tulokset käsitellään edelleen tutkijan alkuperäisen ajattelumallin mukaan, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Webropol-ohjelmalla kyselyn käytännön toteutus tapahtui nopeasti ja kyselyn tulokset saatiin hyvin dokumentoituna. Tulokset siirrettiin kuitenkin myös Excel-ohjelmaan, siirto ei onnistunut suoraan, vaan tietoja tuli järjestää. Excel-ohjelmasta tiedot siirrettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan tietyin teknisin muokkauksin ja täydennyksin (muuttujien määrittely). Tämän tutkimustyön kannalta tilasto-ohjelman, SPSS, tarve ei ollut kuitenkaan suuri, ohjelmasta käytettiin tulosten analysointiin tulostetiedot frekvenssijakaumista (vastausten lukumäärät eri luokissa), keskiarvoista ja keskihajonnasta. Frekvenssijakaumat sai myös Webropol-tulosteista.

Osaamisen johtamisen nykytilakartoitukseen sisältyi kaksi väittämää siitä, tiedostaanko yrityksissä osaamiskapeikat ja poistetaanko ne uusrekrytoinnilla vai koulutuksella. Näiden kahden väittämän tutkimustuloksia tarkasteltiin frekvenssijakauman lisäksi Pearsonin khiin neliön testin (χ^2 -testi) avulla. Kyseinen testi on riippumattomuustesti, jonka oletuksena eli nollahypoteesina on muuttujien välinen riippumattomuus. Mahdollisen riippuvuuden yleistettävyydessä käytettiin merkitsevyydystason rajana arvoa $p=0,05$.

Tässä työssä tulosten analysointiin käytettiin pääosin Webropol-tulosteista saatua informaatiota. Aineiston pienestä koosta ($n=69$) johtuen tuloksia esittävissä taulukoissa käytetään pääosin numeerisia jakaumia prosenttilukujen sijaan. Näin pyritään tulosten esittämisen selkeyteen. Kyselylomakkeella haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset tulosten analysoinnin yhteydessä ja ne kuvattiin vielä lyhyesti yhteenveto tutkimustuloksissa -kappaleessa kokonaisuuden hahmottamiseksi. Avointen kysymysten tavoitteena oli löytää yhtymäkohtia yrityselämän ja oppilaitosorganisaation yhteistyön kehittämiseksi peilaten osaamis pääoman teoriaan. Avoimet kysymykset teemoiteltiin ja kvantifioitiin painotusten selville saamiseksi.

5.3.1 Tutkimusjoukon taustatiedot

Tutkimusjoukon taustatiedot sijoittuivat kyselyssä Oppisopimuskoulutus -osioon, joka oli kyselylomakkeen neljäs kokonaisuus. Taustatietoina kysyttiin vastaajan työssäoloa aikaa yrityksessä sekä asemaa, organisaation omistajuutta ja yritysmuotoa yksityisyrittäjän ollessa kyseessä. Kyselylomake sisälsi myös taustatietokysymykset siitä, kuinka kauan yritys on toiminut Kainuussa ja paljonko heillä on henkilöstöä Kainuussa. Yrityksen toimiala kartoitettiin koulutusorganisaation näkökulmasta.

Vastaajilta kysyttiin yrittäjänä tai kyseisessä organisaatiossa toimimisen aikaa. Tulokset ovat alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. *Vastaajan työssäoloaika yrityksessä. Vastauksien jakauma.*

	Lukumäärä	Osuus (%)
Työssäoloaika		
Alle 5 vuotta	12	18
5-10 vuotta	14	20
10-15 vuotta	11	16
15-20 vuotta	6	9
yli 20 vuotta	25	36
Vastaamatta	1	1
Yhteensä	69	100

Yli 60 % vastaajista on ollut saman yrityksen palveluksessa yli 10 vuotta. Kyselyyn vastanneet jakautuivat tasaisesti palvelusvuosien perusteella kuten yllä oleva taulukko osoittaa. Todella pitkään, yli 20 vuotta, saman yrityksen palveluksessa olevia on jopa 25 henkilöä. Tutkimuksen toteuttamisen kannalta tämä voidaan tulkita hyvänä asiana,

näkökulmia saadaan sekä lyhyen (12 henkilöä) että pitkän työuran (14-42 henkilöä) yrityksessä kokeneilta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työnantajan näkökulma oppisopimuskoulutuksen roolista yrityksen osaamisen kehittämisessä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) kyselyyn vastanneiden oppisopimuskoulutuksen yhteyshenkilöiden eli työnantajien edustajien asema organisaatiossa.

Taulukko 2. Vastaajan asema organisaatiossa. Vastauksien jakauma.

	Lukumäärä	Osuus (%)
Asema		
Ylin johto	38	55
Keskijohto	19	28
Työnjohto / tiimin vetäjä	6	9
Toi mihenkilö / työntekijä	3	4
Asiantuntijatehtävä	2	3
Vastaamatta	1	1
Yhteensä	69	100

Tutkimustyön kannalta, oppisopimuskoulutuksen vaikuttavuuden tutkimisessa työnantajan näkökulmasta, on erittäin hyvä, että tutkimukseen osallistuneista yli puolet (n=38) edustaa ylintä johtoa organisaatiossa. Työnantajanäkökulmaa vahvistaa kyselyyn osallistuneista johtotehtävissä toimivia on yhteensä yli 90 % vastaajista.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) kuvataan vastaajaorganisaatioiden omistajuuden jakauma yksityisiin yrityksiin, kuntaan tai kuntayhtymään, järjestöihin tai muihin tahoihin. Yrittäjiltä kysyttiin yritysmuotoa. Yksityisten yritysten yritysmuoto kuvataan myös seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3. *Organisaation omistajuus. Vastauksien jakauma.*

	Lukumäärä	Osuus (%)
Omistaja		
Yksityinen yritys	36	53
Osakeyhtiö (Oy)	21	
Toiminimi (Tmi)	6	
Kommandiittiyhtiö (Ky)	5	
Avoin yhtiö (Ay)	3	
Muu	1	
Kunta tai kunta- yhtymä	25	36
Muu	4	6
Järjestö (ry)	3	4
Vastaamatta	1	1
Yhteensä	69	100

Kyselyyn vastanneista suurin osa on yksityisen sektorin edustajia (yritykset) 53 % (n=36) osuudella. Kuntasektori, kuntayhtymä muodostaa 36 %:lla toiseksi suurimman ryhmän 25 henkilön vahvuudella. Kyselylomakkeella oli myös vaihtoehto valtio tai valtion liikelaitos, jonka edustajia ei vastaajajoukossa ollut lainkaan. Virkamiesten oppisopimus on nykyään myös mahdollinen, ja voimassa olevia oppisopimuksia heille KAO:ssa on, kysely ei valitettavasti ole tavoittanut yhteyshenkilöitä, jotta olisimme myös heidän arvokkaan näkemyksensä saaneet tähän tutkimukseen. Järjestöjen edustajia on kolme ja muun tahon neljä. Muu omistajuus kohtaan tuli kolme vastausta, yksi oli jätetty tyhjäksi (viiva), organisaatiot olivat Lähikauppa Oy, säätiö ja sijoitusyhtiö.

Yrityksistä pääosa edustaa osakeyhtiöitä, erinomaista tutkijan kannalta on kuitenkin myös kattavuus toiminimen, avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön kesken. Arvokkaita näkemyksiä työn kannalta, kuitenkin tulosten prosentuaalisten osuuksien käsittelyssä vähemmän edustettuina olevat tahojen on vaarana jäädä vähemmälle huomiolle. Tästä syystä kommenttikenttien ja avointen kysymysten sijoittaminen kyselyyn on tärkeää eri näkökulmien esille tuomiseksi ja johtopäätösten tekemisen pelkästään prosentuaalisin perustein minimoimiseksi. Yksi henkilö oli vastannut kohtaan muu yksityishenkilö.

Kyselyssä kartoitettiin Kainuussa toimimisaika sekä organisaatioiden henkilöstömäärä Kainuussa, tulokset kuvataan alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4. *Aika, jonka organisaatio on toiminut Kainuussa sekä henkilöstömäärä. Vastauksien jakauma.*

		Lukumäärä	Osuus (%)
Toiminta-aika			
Kainuussa	Alle 5 vuotta	9	13
	5-10 vuotta	10	14
	10-15 vuotta	8	12
	15-20 vuotta	6	9
	yli 20 vuotta	34	49
	Vastaamatta	2	3
Yhteensä		69	100
Henkilöstömäärä			
Kainuussa	Alle 10	22	32
	10-50	16	23
	50-100	7	10
	100-250	5	7
	yli 250	15	22
	Vastaamatta	4	6
Yhteensä		69	100

Yli 20 vuotta Kainuussa toimivia yrityksiä on lähes puolet vastanneista, 34 kappaletta. Muutoin eri ikäisiä yrityksiä on paljon, uusia alle 5 vuotta toimineita 9 ja 10–20 vuotta toimineita 24 kappaletta. Tutkijan kannalta on erittäin hyvä asia, että saatavana on eri pituisten elinkaarien esilletuomia näkökulmia.

Henkilöstömäärän näkökulmasta on vastaajien joukko myös hyvin jakaantunut tutkijan näkökulmasta. Alle 10 henkilön pienyrityksiä on vastaajista eniten 32 %. Yli kymmenen, mutta alle sadan henkilön yrityksiä on 33 %, ja yli 100 henkilöä Kainuussa työllistäviä 29 % eli hyvin tasaisesti eri kokoisia yrityksiä. Jostakin syystä neljä vastaajaa on jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

Organisaation toimialajako toteutettiin tähän kyselyyn koulutusorganisaation näkökulmasta, toimialajaolla ja terminologialla, mikä on tuttua ja käytössä oppilaitoksessa (taulukko 5). Ilahduttavaa tutkijan näkökulmasta oli, että vastaajien joukko koostui kaikkien eri toimialojen edustajista.

Taulukko 5. *Toimiala koulutusorganisaation näkökulmasta. Vastauksien jakauma.*

	Lukumäärä	Osuus (%)
Toimiala		
Hyvinvointiala (sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala)	17	25
Muu toimiala	15	22
Tekniikan ja liikenteen ala	15	22
Liiketalouden ala	8	12
Hyvinvointiala (humanistinen ja kasvatusala)	3	4
Luonnonvara-ala	3	4
Ravitsemis- ja talous	3	4
Matkailuala	2	3
Vastaamatta	2	3
Kulttuuriala	1	1
Yhteensä	69	100

Hyvinvointialaan kuuluvien humanistisen ja kasvatusalan sekä sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala edustus oli suurin lähes 30 %:n osuudella. Sosiaali- ja terveysala on suurimpia työllistäjiä Kainuussa ja näin myös oppisopimusopiskelijoita toimialalla on paljon. Tästä syystä isoon organisaatioon lähetettiin kysely useammalle työnantajan edustajalle, jotta saadaan näkökulmia eri puolilta organisaatiota. Tekniikan ja liikenteen ala oli hyvin edustettuna myös sekä ryhmä muu toimiala, johon vastaajat olivat luokitelleet autoalan, autokaupan ja maanrakennuksen, julkisten palvelujen ja hallinnon, kaupan, kiinteistöalan, kirjapainoalan, koulutuksen, kunnan ja sivistyksen, metallialan, rakennusalan ja toimistotyön kokonaisuuksista. Ryhmä muu toimiala voitaisiin sijoittaa lueteltuihin toimialoihin, muttei sillä tämän tutkimustyön kannalta ole merkittävää vaikutusta, lisäarvoa.

5.3.2 Osaamisen johtamisen nykytila organisaatioissa

Osaamisen johtamisen nykytila organisaatiossa muodosti ensimmäisen osion kyselylomakkeesta. Kahdeksan osaamisen johtamisen nykytilaa koskevan väittämän lisäksi osiossa kysyttiin tehdäänkö organisaatiossa henkilöstön osaamiskartoitukset ja kartoitettiin käytössä olevat osaamisen johtamisen työkalut.

Osion alkuun käsitteen osaamisen johtaminen ymmärtämiseksi avattiin Valtiovarainministeriön (6/2001) mukainen kuvaus: Pelkistetyksi ilmaistuna osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään.

Seuraavaksi avataan tulokset kahdeksaan väittämään (taulukko 6) koskien osaamisen johtamisen nykytilaa organisaatiossa.

Taulukko 6. Osaamisen johtamisen nykytila organisaatiossa. Väittämien jakaumat, keskiarvo ja keskihajonta.

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	\bar{x}	s
Osaamisen kehittäminen on osa osaamisen johtamisen järjestelmää	3	2	4	25	33	67	4,24	1,02
Osaamisen kehittäminen on osa organisaatiomme strategiaa	1	5	5	24	33	68	4,22	,98
Toimintakulttuurimme on innostava ja innovatiivisuuteen kannustava	2	5	9	31	20	67	3,93	1,01
Työntekijät tekevät juuri heille sopivia työtehtäviä, työ ja osaaminen kohtaavat	0	12	5	40	11	68	3,74	,94
Tiedostamme organisaatiomme alueet, osaamiskuilut eli puuttuvat resurssit ja poistamme ne koulutuksen avulla	3	9	8	38	10	68	3,63	1,04
Organisaatiossamme on toimiva osaamisen johtamisen järjestelmä	3	14	3	33	14	67	3,61	1,17
Tiedostamme organisaatiomme alueet, osaamiskuilut eli puuttuvat resurssit ja poistamme ne uusrekrytoimin avulla	4	9	13	38	4	68	3,43	1,00
Henkilöstön koulutukset suunnitellaan pitkällä tähtäimellä	4	12	12	31	9	68	3,43	1,11

Osaamisen kehittämistä osana organisaation osaamisen johtamisen järjestelmää piti lähes 90 % vastaajista, tulos on erittäin hyvä. Osaamisen kehittäminen liitetään (käsitetään, ymmärretään) osaksi ja on osa vastanneiden organisaatioiden strategiaa vastaajista yli 80 %:n mielestä. Organisaatiossa on toimiva osaamisen johtamisen järjestelmä yhteensä 70 %:n mielestä. Huomioitavaa on, että neljänneksellä vastaajista ei kuitenkaan ole osaamisen johtamisjärjestelmää, tai on tulkittava ettei *toimivaa* osaamisen johtamisen järjestelmää ole.

Organisaationsa toimintakulttuuria piti innostavana ja innovatiivisuuteen kannustavana yhteensä 76 % (n=51). Ilahduttava tulos, kuitenkin ei osannut sanoa vastaajia oli yli 10 % samoin eri mieltä olevia. Työntekijät tekevät juuri heille sopivia työtehtäviä eli työ ja osaaminen kohtaavat heidän organisaatiossaan 75 %:n mielestä. Suurimmalla osalla osaamisen kohtaanto on kohdillaan, huolestuttavaa on kohtalaisen suuri eri mieltä olevien joukko.

Väittämään ”Tiedostamme organisaatiomme alueet, osaamiskuilut eli puuttuvat resurssit ja poistamme ne koulutuksen avulla” samaa mieltä oli 71 % (n=48). Pääosassa organisaatioita, vastausten perusteella, tiedostetaan osaamiskapeikat ja poistetaan ne koulutuksella. Kuitenkin lähes 20 % on jälleen eri mieltä. Tutkijalla tässä kohdin heränneisiin kysymyksiin, saadaan osin vastaus väittämästä, että osaamiskuilut eli puuttuvat resurssit poistetaan uusrekrytoinnin avulla 62 %:n mielestä. Vastaus saatiin osin, mielenkiintoista olisi tietää, kuinka osaamispuutteet hoidetaan jollei koulutuksella tai uusrekrytoinnilla. Edellisessä väittämässä (koulutuksen avulla) eri mieltä olevia oli lähes 20 % ja jälkimmäisessä (uusrekrytoinnilla) samoin, voisi näiden tulkita kompensoivan toisensa, eri mieltä koulutuksella, samaa mieltä uusrekrytoinnilla ja päinvastoin, mutta entä ei osaa sanoa -ryhmän mielipiteet?

Organisaatioissa henkilöstön koulutukset suunnitellaan pitkällä tähtäimellä väittämään samaa mieltä oli 59 % (n=40). Tulos on huono, vain reippaalla puolella vastaajista organisaatiossa suunnitellaan koulutukset pitkällä tähtäimellä, tätä käsitystä vahvistaa eri mieltä olevien yli 20 % määrä.

Osaamisen johtamisen nykytilaa koskevien väittämien keskiarvot ovat kaikki hyviä (max 4,24 ja min 3,43). Suuria eroja ei syntynyt. Mielenkiinnon herätti osaamisvajaiden poistamiseen liittyvä väittäjä, koulutuksella tai uusrekrytoinnilla. Tarkastellaan seuraavaksi saadut tulokset (taulukko 7) .

Taulukko 7. Osaamisen johtamisen nykytila, osaamisvajeiden poistaminen koulutuksen tai uusrekrytoinnin avulla.

		Tiedostamme organisaatiomme alueet, osaamiskuilut eli puuttuvat resurssit ja poistamme ne uusrekrytoinnin avulla					Yhteensä
		Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei eri eikä samaa mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	
Tiedostamme organisaatiomme alueet, osaamiskuilut eli puuttuvat resurssit ja poistamme ne koulutuksen avulla	Täysin eri mieltä	2	0	1	0	0	3
	Osittain eri mieltä	1	5	0	3	0	9
	Ei eri eikä samaa mieltä	1	1	5	1	0	8
	Osittain samaa mieltä	0	3	6	26	3	38
	Täysin samaa mieltä	0	0	1	8	1	10
Yhteensä		4	9	13	38	4	68

Organisaation osaamisvajeet poistetaan koulutuksen avulla 48 vastaajan mielestä ja uusrekrytoinnilla 42 vastaajan mielestä. Eri mieltä oli lähes saman verran vastaajista kumpaankin vaihtoehtoon. Heidän vastaustaan, jotka eivät olleet samaa eikä eri mieltä, eli millä keinoin osaamisvajeet heillä poistetaan, emme tämän tutkimuksen avulla saa. Uusrekrytoinnin kohdalla kantaansa ei osannut kertoa -vastaajia oli enemmän (13) kuin koulutuksen avulla (8) kohdassa vastanneet.

Muuttujien välillä näyttää olevan selvä riippuvuus. Useimmat vastaajista, jotka arvioivat osaamisvajeen poistuvan koulutuksen avulla arvioivat siihen tarvittavan myös uusrekrytointia. Riippuvuuden merkitsevyyttä testattiin khin neliötestillä. Testauksen merkitsevyytensä mukaan ($p = 0,000$) riippuvuus näyttää yleistettävältä koskemaan koko perusjoukkoa. Aineiston pienuuden takia tulosta on kuitenkin pidettävä suuntaa antavana.

Osaamiskartoitukset

Seuraavaksi kartoitettiin vastaajien tilanne osaamiskartoitusten suhteen, tehdäänkö heidän organisaatioissaan osaamistarve- tai osaamiskartoitukset. Kartoitusten avulla saadaan selville osaamistarpeet ja voidaan näin suunnitella eri keinoin kuinka tarpeet tyydytetään, jotta myös tulevaisuudessa organisaatio omaa menestymisen mahdollisuudet.

Vastaajista 62 (n=42) vastasi kyllä eli heillä tehdään osaamiskartoitukset, 31 % (n=21) vastasi ettei tehdä ja viisi henkilöä ei tiennyt asiaa. Yksi henkilö ei vastannut tähän kysymykseen.

Tutkijana pidän todennäköisenä, että myös organisaatioissa, joiden vastaajahenkilöt eivät tieneet kartoitetaanko heillä osaamista, niitä tehdään ainakin jossakin määrin, muutoin tarvittava osaaminen tulevaisuutta ajatellen ei ole tiedossa ja varautuminen tulevaisuuteen on heikoilla. Jos näin kuitenkin on, sekä ajatellen yrityksiä, joissa vastausten mukaan ei tehdä kartoituksia, tulisi esimerkiksi koulutusorganisaation kehittää menetelmiä tietouden saattamisesta yrityksille, esimerkiksi lisäkoulutuksen muodossa, tämän puutteen korjaamiseksi. Kyse voi olla osaamisen puuttumisesta.

Osaamisen johtamisen työkalut

Osaamisen johtamiseen käytettäviä työkaluja ovat strategisen johtamisen työkalut, joita voidaan käyttää niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa ja joissa osaamisen näkökulma on huomioitu. Seuraavaksi saadaan kuvaus tutkimuksen kohteena olleiden organisaatioiden käyttämistä työkaluista osaamisen johtamisessa (taulukko 8), vastaajat pystyivät valitsemaan useamman vaihtoehdon. Kappaleen lopussa yhteenveto ja tutkijan näkökulma.

Taulukko 8. *Käytössä olevat osaamisen johtamisen työkalut. Vastauksien jakauma.*

	Lukumäärä	Osuus (%)
Työkalut		
Ei mitään	24	35
Henkilöstötilinpäätös	21	31
Ennakointimenetelmät	20	29
BSC (tulokortti)	14	21
Joku muu	8	12
Vastaamatta	1	1

Peräti 35 %:lla (n=24) vastaajista ei ollut käytössä mitään välinettä. Osaamisen johtamisen työkaluja oli tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä käytössä vähän. Henkilöstötilinpäätös 31 %:lla vastaajista on hyvä, se on nykysuuntauksen mukainen raportointimuoto. Tutkijan mielestä yllättävää oli myös BSC-tuloskortin vähäinen käyttö osaamisen johtamisen työkaluna, se oli käytössä vain 14 yrityksessä. Tilanne organisaatioissa voi olla se, että esimerkiksi tuloskortti laaditaan koko yritystä koskevaksi ja sitä ei viestitä alaspäin eikä käytäntönä ole tehdä horisontaalisilla ja/tai tiimi ja/tai yksikötasolla tavoitteita tuloskortin muotoon, alastrategioita johdettuna ”päästrategiasta” kuten yleensä (ainakin pyrkimys) isommissa organisaatioissa on. Tutkijana haluan tässä yhteydessä nostaa vielä esiin tuloskortin käyttökelpoisuuden kaiken kokoisissa yrityksissä, näkökulmana, josta teoriaosuudessa kerrottiin, sidos osaamisen johtamiseen, kokonaisuudesta yksilötasolle. Suoritusjohtamisen prosessi pitää sisällään koko tavoitejohtamisen. Tasapainoisen tuloskortin (BSC) käyttö voidaan nähdä käyttökelpoisena suorituksen johtamisen työkaluna. Suorituksen johtaminen on *tärkein* henkilöstöjohtamisen prosessi. Itse prosessi kehittyy koko ajan pyrkimällä reagoimaan työympäristön muutoksiin. (Sydänmaanlakka 2004.) Kaplan ja Norton ovat todenneet, että BSC on ensisijaisesti mekanismi strategian toteuttamiseen, ei niinkään strategian laadintaan – sen pitäisi kääntää yrityksen visio ja strategia mitattaviksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi (Määttä ym. 2000). Osaamisen johtaminen yhdistää strategiaproessin suorituksen johtamisprosessiin, sen avulla strategiasta johdetut osaamisen kehittämissaasteet viedään yksilötasolle (Sydänmaanlakka 2000).

Vain yksi henkilö oli jättänyt vastaamatta tähän kysymyksen eli sekään ei selitä vähyttä. Tulevaisuuden ennakointikeinoja käytti ilahduttavat lähes 30 % vastanneista. Jokin muu menetelmä oli käytössä osaamisen johtamisen työkaluna kahdeksalla vastaajalla. Nämä olivat esimiesarviointi, henkilöstön osaamismatriisi, koulutussuunnitelma sekä neljällä vastaajalla kehityskeskustelut.

5.3.3 Osaamisen kehittämisen nykytila organisaatioissa

Osaamisen kehittämisen nykytila organisaatioissa -osioon kyselylomakkeessa kuului 1) Organisaation osaamisen kehittäminen (nykytila), 2) Henkilöstön osaamisen kehittäminen, 3) Lähtötilanne henkilöstön kouluttamiselle, 4) Organisaatioissa käytössä olevat osaamisen kehittämisen keinot ja 5) Odotukset koulutuksen päätyttyä. Lähtöti-

lanne henkilöstön kouluttamiselle ja odotukset koulutuksen päätyttyä analysoidaan kappaleessa 5.3.5 Oppisopimuskoulutus tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa sivulta 76 alkaen.

Organisaation osaamisen kehittäminen

Kyselylomakkeessa kuvattiin **organisaation osaamisen kehittäminen** ennen väittämiä Otalan (2008, 53) mukaan näin: Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys ja/tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti sovittu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja näin osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi.

Osaamisen kehittämisen nykytila organisaatiossa -osio sisälsi kahdeksan väittämää sekä kentän vapaamuotoisille kommentteille organisaation osaamisen kehittämiseen liittyen (taulukko 9).

Taulukko 9. Osaamisen kehittämisen nykytila organisaatiossa. Vastausten jakaumat, keskiarvo ja keskihajonta.

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	\bar{x}	s
Olemme määrittäneet organisaation vision ja strategian	1	4	10	20	33	68	4,18	,99
Haluamme hankkia ammatillista lisäkoulutusta organisaation osaamisen kehittämisestä	1	5	9	28	25	68	4,04	,97
Visio ja strategia ovat henkilöstön tiedossa	1	7	10	24	26	68	3,99	1,04
Valmistaudumme tulevaisuuden haasteisiin kouluttamalla henkilöstöä	1	7	8	31	20	67	3,93	,99
Ennakoimme toimintaympäristön muutoksia ja reagoimme niihin	1	8	7	34	18	68	3,88	,99
Tulevaisuuden osaamistarpeet on huomioitu strategiassamme	0	8	11	30	19	68	3,88	,96
Kartoitamme systemaattisesti asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ja pyrimme vastaamaan niihin	2	5	12	32	16	67	3,82	,98
Osaamisemme on tällä hetkellä riittävä, ei tarvetta kouluttaa henkilöstöä	7	33	7	19	2	68	2,65	1,09

Organisaation visio ja strategia oli määritetty lähes 80 %:lla (n=53) vastaajista. Huomioitavaa on 10 henkilön vastaus eli he eivät osaa sanoa (ei samaa eikä eri mieltä) onko heidän yrityksissään määritetty organisaation visio eli tulevaisuuden tahtotila sekä strategia eli tarina, joka yrityksen johdattaa haluttuun tilaan. Lisäksi viisi henkilöä oli eri mieltä eli heidän yrityksissä ei ole määritetty visiota eikä strategiaa. Olisiko koulutusorganisaatiolla keinoja lisäkoulutuksen ja/tai tiedottamisen kautta lisätä yritysjohdon osaamista tässä asiassa? Samoin selkeä signaali tarpeesta koulutusorganisaatiolle on tulos: lähes 80 % vastaajista haluaa lisäkoulutusta osaamisen kehittämisestä.

Reilusti yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että visio ja strategia on henkilöstön tiedossa, tulos on hyvä, toisaalta huomioon otettavaa on, että vastaajat ovat työnantajan edustajia. Eri mieltä olevien organisaatioissa tulisi tiedostaa strategian jalkauttamisen merkitys yrityksen menestyksen edellytyksenä. Vastausten perusteella pääosa valmistautuu tulevaisuuteen kouluttamalla henkilöstöään. Ennakointityö ja reagointi muutoksiin on hyvä kolmasosalla vastaajista, yli 20 % vastanneista ei kuitenkaan osannut sanoa tai oli eri mieltä eli johtopäätöksenä heillä joko ennakoidaan mutta muutoksiin ei reagoida tai ei ennakoida lainkaan. Yli 70 %:n mielestä organisaation strategiassa on huomioitu osaamistarpeet, tulos on hyvä.

Yksi väite liittyi asiakkaiden tarpeiden ja odotusten systemaattiseen kartoitukseen ja niihin vastaamiseen. Tarvekartoitukset ja tarpeisiin vastaaminen on hyvällä tasolla yli 70 %:lla vastaajista heidän organisaatioissaan. Huolestuttavaa on lähes 20 %:n osuus vastanneista, jotka eivät ole samaa eivätkä eri mieltä eli tulkinta on etteivät he tiedä kartoitetaanko heillä asiakastarpeita ja odotuksia. Kuitenkin jopa 10 %:lla näin ei tehdä (eri mieltä), onko niin ettei tarvitse, koska tuote/palvelu ”käy kaupaksi” joka tapauksessa tai ei välitetä asiakkaiden odotuksista. Taulukosta 9 (edellinen s. 68) voimme edelleen päätellä, että kyselyyn osallistuneilla organisaatioilla on tarve kouluttaa henkilöstöään. Tähän päätelmään päästään taulukon, johon väittämät on järjestetty keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen, viimeiseksi jääneen väittämän ”Osaamisemme on tällä hetkellä riittävä, ei ole tarvetta kouluttaa henkilöstöä” vastauksista: eri mieltä oli 59 %. Tulos osoittaa, että yli puolella vastaajien organisaatioista on tarve kouluttaa henkilöstöään tutkimuksen toteutushetkellä.

Vapaamuotoisia kommentteja organisaation osaamisen kehittämiseen liittyen tuli seitsemän. Niissä painottui tietojen ja taitojen lisäämisen tärkeys eri koulutusmuodoilla, työnantajan velvollisuus huolehtia henkilökunnan täydennyskoulutuksen jatkuvuudesta, ja ennakoinnin vaikeus toimintaympäristön muutoksissa. Osaamisen kehittämistä pidettiin tarpeellisena. Kommentteja: ”Osaamisen kehittäminen ei tällä hetkellä ole systemaattisesti organisoitua, vaan hajallaan olevaa ja näin myös olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen jää vajaateholle.” sekä ”Organisaatiossamme ei ole ollut yli kahteen vuoteen lähiesimiestä, mikä vaikeuttaa suuresti mm. osaamisen kehittämistä. Ylempi esimies ei ehdi paneutua asiaan.”

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuvattiin käsitteen selventämiseksi Otalan (2008, 50) mukaan näin: Osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työssä tarvittavaa ja käytettävää osaamista. Tiedon kehittyminen osaamiseksi edellyttää tiedon ymmärtämistä ja soveltamista käytäntöön. Osaamisesta puhuttaessa on erotettava yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen toisistaan. Yksilön osaaminen muodostuu mm. tietoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Osaamisen kehittämisen keinot

Tutkimuksessa kysyttiin organisaatiolla käytössä olevia osaamisen kehittämisen keinoja. Seuraavassa esitetään vastaukset (taulukko 10).

Taulukko 10. *Organisaation osaamisen kehittämisen keinot. Vastauksien jakauma.*

	Lukumäärä	Osuus (%)
Keinot		
Perehdyttäminen	57	84
Kehityskeskustelut	52	77
Omaehtoinen kouluttautuminen	49	72
Työnohjaus	41	60
Henkilöstökoulutus	40	59
Työnkierto	21	31
Benchmarking	9	13
Muu	0	0
Vastaamatta	1	1

Eniten käytetty keino oli perehdyttäminen, se oli käytössä 84 %:lla. Kehityskeskustelut tulivat toisena käytetyimpänä keinona. Omaehtoinen kouluttautuminen oli henkilöstökoulutustakin laajemmin käytössä, 49 henkilöä eli peräti 72 % oli vastannut kyllä tämän keinoon kohdalla. Henkilöstökoulutus on käytössä henkilöstön osaamisen kehittä-

tämiseen yli puolella vastaajista. Työnohjaus osaamisen kehittämisen keinona oli 60 %:lla. Työnkierto jäi muihin keinoihin nähden vähemmälle, 31 % eli 21 vastaajaa kertoi tämän muodon olevan organisaatioissaan käytössä. Benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen oli 9 vastaajan mielestä käytössä heidän organisaatioissaan. Luku on yllättävän pieni (13 %). Mahdollisuus oli kertoa myös muista keinoista, lisätietokohtaan ei tullut yhtään vastausta.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmaa kysyttiin vielä kyselyn loppuosassa, Oppisopimusosiossa, kahdeksan väittämän muodossa. Seuraavalla sivulla olevan taulukon (taulukko 11) myötä avataan tulokset.

Taulukko 11. *Osaamisen kehittämisen näkökulma. Vastausten jakaumat, keskiarvo ja keskihajonta.*

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	\bar{x}	s
Oppisopimuskoulutus vaikuttaa työntekijän urakehitykseen	1	0	4	37	25	67	4,27	,71
Työntekijän osaamisen kehittyminen oppisopimuskoulutuksen kautta on hyödyntänyt koko yritystä	0	0	7	38	23	68	4,24	,63
Oppisopimuskoulutuksen päätyttyä työntekijän ansio / palkka nousee	2	3	13	27	21	66	3,94	,99
Oppisopimuksella koulutettu henkilö on jakanut osaamistaan yrityksessä	2	5	13	31	17	68	3,82	,99
Oppisopimuskoulutuksen päätyttyä yrityksen kilpailukyky vahvistuu	0	4	26	28	10	68	3,65	,81
Oppisopimuskoulutuksen suorittanut on osaavampi kuin muulla tavalla koulutettu työntekijä (samankaltaisissa tehtävissä)	2	5	23	26	10	66	3,56	,95
Oppisopimuskoulutuksella on tärkeä osa yrityksemme osaamisen kehittämisessä	0	6	23	28	10	67	3,63	,85
Oppisopimuskoulutus on vaikuttanut yrityksen toimintaan	2	7	23	25	11	68	3,53	,99

Yli 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että oppisopimuskoulutus vaikuttaa työntekijän urakehitykseen. Työntekijän osaamisen kehittyminen oppisopimuskoulutuksen kautta on hyödyntänyt koko yritystä myös 90 %:n mielestä (n=61). Tulos on hyvä, erimieltä ei ollut kukaan. Oppisopimuskoulutuksen päätyttyä työntekijän ansio (palkka) nousee 48 vastaajan mielestä (73 %). Oppisopimusalta työnantaja maksaa alan työehtosopimuksen mukaisen palkan. Työnantajalla on mahdollisuus maksaa opiskelijalle harjoittelijan palkkaa, mikä on 85 % peruspalkasta. Palkan suuruuden tulee olla paikka-

kunnalla yleensä kyseisellä alalla käytettävä kohtuullinen ja tavanomainen palkka (Työsopimuslain 55/2001, 2 luku 10 §). Palkkauksesta sopivat työnantaja ja opiskelija, lisätietoja palkan määrästä saa ammattiliitoilta ja työsuojelupiireistä (ks. esim. OPH 2011).

Osaamisen jakamisessa organisaatioissa on kehitettävää, sillä vaikka väittämään, jakaako oppisopimuksella koulutettu henkilö osaamistaan, samaa mieltä oli yli 70 %, parannettavaa kuitenkin myös on. Toimivan tiimityöskentelyn aikaansaaminen on yksi keino lisätä yhdessä tekemistä, osaamisen jakamista, jotta osaaminen siirtyy yksilöltä organisaation osaamiseksi. Osaamisen kehittämällä vahvistetaan organisaation kilpailukykyä, tästä syystä väittämän ”Oppisopimuskoulutuksen päätyttyä yrityksen kilpailukyky vahvistuu” tulos on hieman yllättävä. Oppisopimuskoulutuksen koki vaikuttaneen yrityksen toimintaan hieman yli puolet vastaajista. Vaikuttavuuden tutkiminen on haasteellista kuten yleensä laadullisten mittareiden kehittäminen. Epävarmuus koulutuksen vaikuttavuudesta yrityksen toimintaan voidaan katsoa johtuvan myös yksilön osaamisen jakamisen vähyydestä, tutkijan mielestä näillä on olemassa yhteys. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että oppisopimuskoulutus on tärkeä osa yrityksen osaamisen kehittämistä.

5.3.4 Koulutuksen järjestämismuodot ja valintaan vaikuttaneet tekijät

Koulutuksen järjestämismuotoja, joita yleisimmin rahoitusmuodoiksi kutsutaan, on ammatillisessa toisen asteen aikuiskoulutuksessa kolme: omaehtoinen-, työvoimapolitiittinen- ja oppisopimuskoulutus. Tätä kolmijakoa, terminologiaa, käytetään yleisesti kentällä arjessa. Virallisesti puhutaan aikuisten ammatillisesta 1) perus- ja lisäkoulutuksesta, jossa peruskoulutusta toteutetaan pääsääntöisesti näyttötutkintoon valmistavana päivä-, ilta- ja/tai monimuotokoulutuksena, 2) Työvoimakoulutuksena ja 3) Oppisopimuskoulutuksena.

Organisaatiomme on kouluttanut henkilöstöä seuraavilla koulutuksen järjestämismuodoilla -kysymykseen vastaukset esitetään seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 12.

Taulukko 12. Käytetyt koulutuksen järjestämismuodot. Vastausten jakauma.

Järjestämismuoto	Lukumäärä
Oppisopimus	66
Omaehtoinen	55
Työvoimakoulutus	16
Muu	3

Kyselyyn vastanneista 96 % oli kouluttanut oppisopimuskoulutuksella. Omaehtoista koulutusta käytetään paljon koulutuksen järjestämismuotona, lähes 80 % (n=55). Omaehtoinen opiskelu on aikuisopiskelua elinikäisen oppimisen kulttuurin mukaisesti, jolloin täydennyskouluttaudutaan tai hankitaan uusi ammatti työn ohella opiskellen iltaisin ja viikonloppuisin, tai vuorotteluvapaalla tai opintovapaalla (Viitala 2008, 274–277). Työvoimakoulutusta kyselyyn vastanneissa organisaatioissa oli käytetty vähän, vain 23 %. Työvoimakoulutus on työministeriön rahoittamaa ja ELY-keskusten tarjouskilpailujen kautta hankittua koulutusta, jonka tavoitteena on henkilön työllistyminen.

Ihmetystä tuloksissa herätti se, miten kysymyksen olivat ymmärtäneet he, jotka eivät valinneet oppisopimuskoulutusta koulutuksen järjestämismuodoista yhdeksi vaihtoehdoksi (n=3), kyselyhän oli kohdistettu oppisopimustoimijoille, joilla oppisopimus voimassa 31.12.2010? Yksi vastaus tähän voi olla, että kyselyyn ovat vastanneet uudet yhteyshenkilöt eli työnantajan edustajat, joilla ei ole ollut oppisopimusopiskelijoita? Kysymykseen käytetyistä koulutuksen järjestämismuodoista pystyi valitsemaan useamman vastauksen, kuitenkin huomio kiinnittyi vaihtoehtoon ”Muu”, jossa vastauksia oli juuri sama 4 % (n=3) eli sama määrä mikä ”puuttui” oppisopimuskoulutuksen kohdalta. Onko käsitetty kysymys valitse näistä neljästä vaihtoehdosta yksi? Tai kysymyksessä on sattuma. Vastauksia kohtaan ”Muu” tuli kolme: 1) Itse järjestämämme koulutus havaittuun tarpeeseen, 2) Omana toimintana ja 3) Päämiesten koulutukset.

Kyselyssä haluttiin saada selville, mitä mieltä kyselyyn osallistuneet ovat oppisopimuskoulutuksesta, omaehtoisesta- ja työvoimakoulutuksesta koulutuksen järjestämismuotoina. Vastausvaihtoehdot olivat Osgoodin-asteikon mukaisesti 1=Kanke...5=Joustava. Tulokset esitetään seuraavassa taulukossa (taulukko 13).

Taulukko 13. *Mitä mieltä koulutuksen järjestämismuodoista. Väittämien jakaumat, keskiarvo ja keskihajonta.*

	Kankea	Ei kankea			Joustava	Ei vastausta	Yhteensä	\bar{x}	s
		Melko kankea	eikä joustava	Melko joustava					
Omaehtoinen	3	3	11	17	31	6	63	4,17	,99
Oppisopimus	4	2	4	29	28	2	67	4,12	1,07
Työvoima- koulutus	3	13	13	20	1	19	50	3,06	1,00

Kyselyyn vastaajat pitivät omaehtoista koulutusta joustavana muotona koulutusta. Myös oppisopimuskoulusta piti suurin osa vastaajista joustavana koulutusmuotona, yli 80 %. Työvoimakoulutus aiheutti hajontaa vastaajissa. Peräti 19 henkilöä ei vastannut tähän kysymykseen. Kuten yllä oleva taulukko 14 osoittaa, kankeana työvoimakoulutusta piti 23 % (n=16), ei kankeana eikä joustavana 19 % (n=13) ja joustavana 30 % (n=21) vastanneista. Tulokseen on vaikuttanut todennäköisesti se, että vastaajat ovat käyttäneet vain vähän työvoimakoulutusta: aikaisemmin tässä työssä saadun tuloksen mukaan hieman yli 20 % eli 16 vastaajaa (ks. edellinen taulukko 12 sivu 74).

Halutessaan oli mahdollisuus kommentoida koulutuksen järjestämismuotoja.

”Oppisopimuksen ohjaus on tehty todella vaikeaksi. Emme voi ottaa lisää oppisopimusopiskelijoita, koska ohjaaminen sitoo niin paljon henkilöstöä!! Muuttakaa malli yksinkertaisemmaksi!”

Muita kommentteja oli kolme: 1) Oppisopimuskoulutuksen järjestämiselle esteenä on lainsäädännön vaatimukset henkilöstömääristä ja laadusta, 2) Kokemusta yllä olevista koulutusmuodoista on vain oppisopimuskoulutuksesta ja 3) Koulutuksen saatavuus läheltä, koulutuksen hinta, koulutuksen kyky tuottaa osaavaa työvoimaa.

Kyselylomakkeessa kysyttiin lisäksi mitkä tekijät vaikuttavat koulutuksen järjestämismuodon valintaan, vastauksia tuli 21. Vastauksissa painottui valintaan vaikuttavina tekijöinä hinta, laatu, paikkakunta, kustannukset, tarve ja koulutuksen saatavuus, koulutustarjonta, koulutettavan lähtökohta, tehollinen työaika, koulutuksen laajuus ja si-

sältö, henkilöstökoulutus, paikka ja ajankohta, motivaatio, oma halu omaehtoiseen koulutukseen, elämäntilanne ja että oppisopimuskoulutus oli ainoa vaihtoehto.

Tämä tutkimustyö painottui oppisopimuskoulutuksen tarkasteluun koulutuksen järjestämismuotona ja organisaatioiden osaamisen kehittämisen välineenä. Kyselylomake sisälsi kolme väittämää liittyen oppisopimuskoulutukseen koulutuksen järjestämismuotona (taulukko 14).

Taulukko 14. *Oppisopimus koulutuksen järjestämismuotona. Väittämien jakaumat, keskiarvo ja keskihajonta.*

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	\bar{x}	s
Oppisopimuskoulutusaika on sopiva	0	4	2	36	26	68	4,24	,78
Oppisopimuskoulutus työelämälähtöisenä koulutuksena on toimiva	2	5	3	26	32	68	4,19	1,03
Oppisopimuskoulutus lähtee organisaation tarpeista	0	6	6	26	30	68	4,18	,93

Oppisopimuskoulutus koulutuksen järjestämismuotona antoi erittäin hyvän tuloksen, keskiarvo yli 4 kaikissa väittämässä. Oppisopimuskoulutusaika on sopiva lähes kaikkien mielestä. Oppisopimuskoulutus työelämälähtöisenä koulutuksena on toimiva. Oppisopimuskoulutus lähtee organisaation tarpeista yli 80 % mielestä.

5.3.5 Oppisopimuskoulutus tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa

Tämä kappale sisältää kyselyyn osallistuneiden organisaatioissa suoritettuja tutkintoja eli perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintojen sekä ei-tutkintotavoitteisen lisäkoulutuksen määrää, oppisopimuksella koulutettujen henkilöiden määrää yrityksissä sekä koulutusaloja, joille yritykset ovat kouluttaneet henkilöstöä. Lisäksi analysoidaan ko-

kemukset oppisopimuskoulutuksesta, koulutuksen lähtötilanne ja koulutukseen hakeutuminen, oppisopimuskoulutuksen soveltuminen sekä sisältö ja organisaation odotukset koulutuksen päätyttyä. Viimeisenä kohtana tässä kappaleessa avataan vielä oppisopimuskoulutus osaamispääoman näkökulmasta.

Tutkinnot

Ammatillisen toisen asteen aikuiskoulutuksen tutkinnot ovat perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja, jotka noudattavat valtakunnallisia tutkinnonperusteita sekä ei-tutkintotavoitteinen lisäkoulutus.

Seuraavassa tarkastellaan kyselyyn osallistuneissa yrityksissä suoritettujen tutkintojen määriä (taulukko 15).

Taulukko 15. *Oppisopimuskoulutuksella suoritettujen tutkinnot. Vastausten jakauma.*

	Lukumäärä	Osuus (%)
Ammattitutkinto	46	70
Perustutkinto	28	42
Erikoisammattitutkinto	27	41
Ei-tutkintotavoitteinen	10	15

Kyselyssä kartoitettiin oppisopimuksella suoritettujen tutkinnot organisaatioissa. Eniten oli suoritettu ammattitutkintoja, joita oli organisaatioissa suorittanut 46 henkilöä eli 70 %. Perustutkintoja oli suorittanut 28 henkilöä eli 42 %. Erikoisammattitutkintoja organisaatioissa oli suorittanut yhteensä 27 henkilöä eli lähes saman verran kuin perustutkintoja. Ei-tutkintotavoitteinen lisäkoulutus on lisä- ja täydennyskoulutusta, joissa mm. koulutusaika vaihtelee, minimiaika oppisopimuskoulutuksen solmimiselle on neljä kuukautta. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä 10 henkilöä oli osallistunut oppisopimuksella ei-tutkintotavoitteiseen lisäkoulutukseen.

Näiden tutkintotavoitteisten koulutusten suorittaneiden henkilöiden lukumääristä voi päätellä oppisopimuskoulutuksen käytettävyyden henkilöstön lisä- eli täydennyskoulutukseen, ammattitaidon täydentämiseen. Perustutkintokoulutus suoritetaan yleensä alalle tullessa, perustutkinnot ovat selkeästi alalle tulo tutkintoja. Ammattitutkinnon suorittaminen on mahdollista perustutkinnon suorittaneille, joilla on yleensä noin kahden vuoden työkokemus perustutkinnon suorittamisen jälkeen. Erikoisammattitutkinto on mahdollinen henkilöille, joilla on ammattitutkinnon suorittamisen jälkeen riittävästi työkokemusta. Tämä on pääsääntö, josta mahdollisesti tutkintoaloittain eri perusteilla pitkän työkokemuksen johdosta voidaan poiketa harkinnan mukaan. Tutkinnot ja työkokemus selvitetään hakijan henkilökohtaistamisessa (tunnustaminen ja tunnistaminen).

Koulutettujen lukumäärä

Tässä kappaleessa selvitetään tutkimusaineiston analysointina kyselyyn osallistuneiden yritysten oppisopimuskoulutuksella kouluttamat henkilömäärät. Lukumäärät esitetään taulukossa 16.

Taulukko 16. *Oppisopimuskoulutettujen lukumäärä. Vastausten jakauma.*

	Lukumäärä	Osuus (%)
Koulutetut		
1 henkilö	15	21
2-5 henkilöä	30	44
6-10 henkilöä	10	15
yli 10 henkilöä	11	16
Vastaamatta	3	4
Yhteensä	69	100

Eniten eli 45:ssä organisaatiossa oli koulutettu alle viisi henkilö oppisopimuksella (65 %). Yli viisi henkilöä kouluttaneita yrityksiä oli 21. Kolme henkilöä ei ollut vastannut tähän kysymykseen. Kyselylomakkeen laatijana, tutkija pohtii, olisiko kysymystä tullut tarkentaa sisältäen voimassa olevat oppisopimukset, mahdollista on, että vastaa-

matta jättäneet eivät ole aikaisemmin kouluttaneet oppisopimuskoulutuksella, vaan ensimmäiset koulutukset ovat menossa kyselyn toteutushetkellä kesäkuussa 2011. Tämän tutkimustyön kannalta oleellista on kuitenkin, että yli 70 %:lla kyselyyn vastanneista yrityksistä on kokemusta enemmän kuin yhden oppisopimusopiskelijan kouluttamisesta ja oppisopimusprosessista.

Koulutusalat

Seuraavaksi avataan oppisopimuskoulutuksella koulutettujen henkilöiden määrät koulutusaloittain. Valitettavasti jostakin syystä tähän kysymykseen oli vastannut Webropolin tulosten mukaan vain 62 henkilöä, joten 7 henkilön tiedot, mille koulutusaloille heidän yrityksensä on henkilöstöä kouluttanut jää selvittämättä. Taulukko 17 kuvaa oppisopimuksella koulutetut henkilöt eri aloille.

Taulukko 17. *Oppisopimuskoulutuksella koulutetut. Vastausten jakauma.*

		Lukumäärä
Alat, joille koulutettu	Sosiaali , terveys ja liikunta	20
	Tekniikka ja liikenne	19
	Yhteiskuntatieteet, kauppa ja hallinto	16
	Ravitsemis ja talous	9
	Humanistinen ja kasvat	7
	Luonnonvara ja ympäristö	5
	Matkailu	2

Oppisopimuskoulutuksella oli koulutettu eniten sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalle sekä tekniikan ja liikenteen alalle. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala tuli heti kolmantena 16 koulutetulla henkilöllä. Näiden kolmen alan voimasuhteeseen ei puuttuvat seitsemän vastausta juurikaan vaikuta. Ravitsemis- ja talousala, humanistinen ja kasvatustieteiden ala sekä luonnonvara- ja ympäristöala olivat tasaisesti edustettuina.

Matkailualalle oli kyselyn mukaan koulutettu vain kaksi henkilöä. Kyselyyn osallistuneet yritykset ovat kouluttaneet henkilöstöä oppisopimuskoulutuksena kaikille muille koulutusaloille paitsi luonnontieteisiin.

Kokemukset oppisopimuskoulutuksesta

Kokemukset oppisopimuskoulutuksesta haluttiin kuvata tämän tutkimustyön tutkimusaineiston käsittely ja analysointivaiheessa prosessinomaisesti omana kokonaisuutena lähtien koulutuksen lähtötilanteesta ja koulutukseen hakeutumisesta, oppisopimuskoulutuksen soveltuvuuteen sekä koulutuksen sisällön tarkastelun kautta odotuksiin koulutuksen päätyttyä sekä osaamispääoman näkökulmaan. Kyselylomakkeessa nämä aihealueet jakaantuivat osaamisen kehittämisen (henkilöstön osaamisen kehittämisen) ja oppisopimuskoulutus -osioihin.

Koulutuksen lähtötilanne

Lähtötilanteen kartoitus henkilön kouluttamiselle eli työnantajan motivaatio, miksi organisaatio kouluttaa kuului kyselylomakkeen osioon henkilöstön osaamisen kehittäminen ja käsitellään tässä työssä kohdassa ”Kokemukset oppisopimuskoulutuksesta”. Kartoitus sisälsi viisi väittämää sekä kommenttikentän (taulukko 18).

Taulukko 18. *Koulutuksen lähtötilanne. Väittämien jakaumat, keskiarvo ja keskihajonta.*

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	\bar{x}	s
Tarve kouluttaa henkilöstöä, koska työprosessit vaativat uutta osaamista	2	2	4	30	28	66	4,21	,92
Tarve kouluttaa, koska yleinen työelämä muuttunut	2	1	12	31	21	67	4,01	,91
Tarve kouluttaa uutta henkilöstöä eläköitymisestä johtuen	13	3	6	26	17	65	3,48	1,45
Tarve kouluttaa, koska laajentaa toimintaansa	5	12	13	24	13	67	3,42	1,21
Kouluttaa, koska saatavilla oli tarpeellinen koulutus	5	13	16	22	11	67	3,31	1,18

Tarve kouluttaa henkilöstöä, koska työprosessit vaativat uutta osaamista -väitteeseen samaa mieltä vastaajista oli lähes 90 %. Organisaatioissa on selkeä tarve koulutukselle jos ja kun uudet työprosessit sitä vaativat. Vastauksista päätellen toimintaympäristön eli työelämän muutoksien myötä organisaatioilla on vahva tarve kouluttamiselle, lähes 80 % vastaajista oli samaa mieltä. Hieman yllättävää oli että lähes 20 % vastaajista ei osannut sanoa onko työelämän muuttumisella vaikutusta tarpeeseen kouluttaa. Organisaation eläköitymisestä johtuva uuden henkilöstön kouluttaminen on ajankohtainen 66 %:lla. Eri mieltä olevien lähes 25 % vastaajien organisaatioiden ikärakenne voi olla sen kaltainen ettei eläköityminen ole ajankohtainen myöskään koulutusnäkökulmasta tarkasteltuna.

Toiminnan laajentamisesta johtuva koulutustarve jakoi vastaajien mielipiteet, hieman yli puolet oli samaa mieltä, kyllä koulutetaan, koska laajennetaan toimintaa, ja näin-
hän heidän yrityksissään tilanne voi olla eli toimintaa laajennetaan ja silloin heillä on tarve koulutukselle. Lähes 20 % ei ollut samaa eikä eri mieltä eli ei osannut sanoa ja 25 %:n mielestä koulutustarvetta ei ole toiminnan laajentamisesta johtuen eli joko heidän yrityksissään ei laajenneta tai sitten koulutustarvetta ei ole laajennussyistä.

Viimeisen väittämän vastauksista voi päätellä, ettei pelkkä saatavilla oleva koulutus saa aikaan päätöstä kouluttaa henkilöstöä, alle puolet oli samaa mieltä väittämään, kouluttaa, koska saatavilla oli koulutusta. Jälleen hieman hämmentävää yli 20 % ei osaa sanoa. Eri mieltä olevien määrä vahvistaa johtopäätöstä ettei koulutustarjonta ilman tarvelähtöisyyttä aiheuta koulutuspäätöstä.

Miksi organisaatio kouluttaa (työnantajan motivaatio) kysymysväittämien lisäksi oli vapaasanakenttä ”Muu syy kouluttamiselle”, johon vastauksia tuli kuusi: 1) Viranomaisvaatimus, 2) Työntekijän halu saada koulutus ko. alalle, 3) Ajokorttiin liittyvä direktiivin mukainen kuljettajakoulutus, 4) Lainsäädäntö ja virkaehtosopimukset muuttuvat, 5) Kouluttaminen avartaa näkemyksiä ja usein lisää työntekijän motivaatiota sekä 6) Ammattitaidon ylläpito.

Koulutukseen hakeutuminen

Koulutukseen hakeutuminen kuului kyselylomakkeen neljänteen osioon Oppisopimuskoulutus ja käsitellään tässä työssä kohdassa ”Kokemukset oppisopimuskoulutuksesta”. Kyselylomakkeella haluttiin saada tietoa oppisopimuskoulutukseen hakeutumisesta, tuliko aloite työnantajalta vai työntekijältä (taulukko 19).

Taulukko 19. *Hakeutuminen koulutukseen. Väittämien jakaumat, keskiarvo ja keskihajonta.*

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	\bar{x}	s
Työnantaja kannusti työntekijää hakeutumaan oppisopimuskoulutukseen	3	6	4	24	29	66	4,06	1,14
Aloite oppisopimuskoulutukseen lähtemisestä tuli työntekijältä	5	5	5	21	31	67	4,01	1,24

Työnantaja kannusti työntekijää hakeutumaan oppisopimuskoulutukseen 80 % (n=53) vastaajan mukaan. Aloite oppisopimuskoulutukseen lähtemisestä tuli työntekijältä, tätä mieltä oli 78 %. Vastauksista voi päätellä, että sekä työnantajan kannustamana että omasta aloitteesta organisaatioissa hakeudutaan oppisopimuskoulutukseen.

Oppisopimuskoulutuksen soveltuminen

Oppisopimuskoulutuksen soveltuminen kuului kyselylomakkeen neljänteen osioon Oppisopimuskoulutus ja käsitellään tässä työssä kohdassa ”Kokemukset oppisopimuskoulutuksesta”. Oppisopimuskoulutuksen soveltuvuutta kartoitettiin kyselytutkimuksessa seitsemän väittämän muodossa. Avataan vastaukset seuraavaksi (taulukko 20).

Taulukko 20. *Oppisopimuskoulutuksen soveltuminen. Väittämien jakaumat, keskiarvo ja keskihajonta.*

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	\bar{x}	s
Oppisopimuskoulutus sopii hyvin uuden henkilöstön kouluttamiseen	0	4	2	25	36	67	4,39	,82
Oppisopimuskoulutus sopii hyvin yksilön uudelleen kouluttamiseen / ammatinvaihtoon	0	3	5	26	34	68	4,34	,80
Oppisopimuskoulutus sopii hyvin yksilön ammattitaidon päivittämiseen	1	3	5	24	35	68	4,31	,90
Oppisopimuskoulutus sopii hyvin yrityksen henkilöstökoulutukseen	0	4	10	33	20	67	4,03	,83
Oppisopimuskoulutuksen asiakaslähtöisyys toimii hyvin	2	6	13	34	13	68	3,74	,97
Oppisopimuskoulutus kuuluu kiinteänä osana henkilöstöme osaamisen kehittämiskäsitteeseen	2	15	17	24	10	68	3,37	1,08
Oppisopimuskoulutusyhteistyö on kirjattu strategiaan / osaamisen johtamisjärjestelmään	14	15	22	12	5	68	2,69	1,20

Vastaajista 91 % oli sitä mieltä, että oppisopimuskoulutus sopii hyvin uuden henkilöstön kouluttamiseen. Organisaatioiden uusrekrytoinnissa oppisopimuskoulutus on varseen otettava vaihtoehto tutkimustuloksen mukaan. Oppisopimuskoulutus sopii hyvin yksilön uudelleen kouluttautumiseen ja/tai ammatinvaihtoon -väittämään samaa mieltä oli 88 % vastaajista. Tulos tukee käsitystä henkilöstön kouluttamisesta oppisopimuskoulutuksella. Oppisopimuskoulutus sopii hyvin yksilön ammattitaidon päivittämiseen 87 % eli 59 vastaajan mielestä. Tulos on erinomainen. Täydennys- ja lisäkoulutus henkilöstölle oppisopimuskoulutuksena on hyvä vaihtoehto tämän tuloksen perusteella. Edellisiin väittämiin ja niiden tuloksiin vahvistus saatiin väittämästä ”Oppisopimuskoulutus sopii hyvin yrityksen henkilöstökoulutukseen”, samaa mieltä oli 79 %, kuitenkin huomioitavaa on peräti 15 % eli 10 henkilön vastaus ei samaa eikä eri mieltä. Kokevatko he, että oppisopimuskoulutus soveltuu yksilön kouluttamiseen paremmin kuin henkilöstökoulutusryhmän kouluttamiseen?

Oppisopimuskoulutuksen asiakaslähtöisyyden koki toimivan hyvin 69 % vastaajista. Huomioitavaa tässä on noin 30 %:n mielipide asiakaslähtöisyyden toimivuudesta, vaikka suuri osa kokee sen toimivan hyvin, tulee kehittämistoimenpiteissä huomioida, miksi näinkin suuren osan mielestä asiakaslähtöisyys ei toimi. Oppisopimuskoulutuksen tulee olla tarvelähtöinen. Tarvelähtöisyys ja asiakaslähtöisyys voidaan tulkita eri näkökulmista, tarpeesta kyllä, mutta asiakaslähtöisesti esimerkiksi räätälöidyt koulutukset organisaatio- tai yksilökohtaisesti ovat vielä tänä päivänä kankeita toteuttaa.

Oppisopimuskoulutus kuuluu kiinteänä osana henkilöstömme osaamisen kehittämiskeinoihin 50 %:n mielestä vastaajista. Vastauksia tukee tässä kyselyssä aikaisemmin esille tulleet tulokset ja vastaukset osaamisen kehittämiseen liittyen. Mm. kommentti ”Osaamisen kehittäminen ei tällä hetkellä ole systemaattisesti organisoitua...” ja halu saada lisäkoulutusta organisaation osaamisen kehittämiseen liittyen. Organisaatioissa on aikaisemmin tässä tutkimuksessa saadun tiedon mukaan toimiva osaamisen kehittämisen järjestelmä (70 %) ja osaamisen kehittäminen on osa osaamisen johtamista (87 %) sekä strategiaa (84 %). Kuitenkin oppisopimuskoulutus ei kuulu keinovalikoimana osaamisessa tämän mukaan kuin vain puolelle organisaatioista. Huomioitavaa on ei samaa eikä eri mieltä olevien suuri määrä, johtuuko se tiedon puutteesta oman organisaation ”dokumentoiduista” keinoista, vai ehkä ymmärryksestä kysymykseen. Tulos on suuntaa antavana pohdittavaksi.

Vastaajista 25 % oli sitä mieltä, että oppisopimuskoulutusyhteistyö on kirjattu heidän strategiaan ja osaamisen johtamisen järjestelmään. Tämä vastaus tukee tutkijan johtopäätöstä edellisen väittämän tuloksen kohdalta. Kyselyyn vastanneet yhteyshenkilöt, työnantajan edustajat, varsinkin suurissa organisaatioissa eivät välttämättä tiedä organisaationsa nk. strategiatarinaa (ainakaan kyselyyn vastaamishetkellä). Strategian jalkauttaminen on vaikea prosessi, johon tulisi yrityksissä kiinnittää huomiota ja toimenpiteitä, jotta se saataisiin toimimaan läpi organisaation hierarkiatasojen niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin.

Oppisopimuskoulutuksen sisältö

Oppisopimuskoulutuksen sisältö kuului kyselylomakkeen neljänteen osioon Oppisopimuskoulutus ja käsitellään nyt tässä työssä kohdassa ”Kokemukset oppisopimuskoulutuksesta”. Oppisopimuskoulutuksen sisältö kartoitettiin tutkimuksessa kuuden väittämän avulla. Taulukossa 21 (ks. seur. s. 86) avataan seuraavaksi sisältökuvaus väittämien jakauman, keskiarvon ja keskihajonnan muodossa.

Taulukko 21. *Oppisopimuskoulutuksen sisältö. Väittämien jakaumat, keskiarvo ja keskihajonta.*

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	\bar{x}	s
Työpaikkakouluttajan rooli on tärkeä	0	0	2	29	36	67	4,51	,56
Oppisopimuskoulutuksen työssä oppiminen kehittää osaamista hyvin	0	1	5	29	32	67	4,37	,69
Oppisopimuskoulutuksen työssä oppiminen on helppo toteuttaa	2	3	7	31	24	67	4,07	,96
Oppisopimuskoulutuksen sisällön räätälöinti yrityksen tarpeisiin onnistuu	1	8	6	28	25	68	4,00	1,04
Oppisopimuskoulutuksen aikana toteutetaan työnkiertoa, jotta työssä oppiminen toteutuu	2	11	8	22	24	67	3,82	1,18
Oppisopimuskoulutuksen teoriaopinnot vastaavat työtehtävässä tarvittavia tietoja / taitoja	1	12	9	30	16	68	3,71	1,07

Työpaikkakouluttajan roolia piti tärkeänä 97 % vastaajista, kaksi henkilöä ei osannut kertoa ovatko samaa vai eri mieltä. Tulos on ilahduttava, työpaikkakouluttajan rooli on erittäin tärkeä oppisopimuskoulutuksessa, sillä hänen vastuullaan on mm. järjestää koulutuksen mukaiset työtehtävät opiskelijalle ja näin varmistaa ammattitaidon hankkiminen. Oppisopimuskoulutuksen työssä oppiminen kehittää osaamista hyvin, tätä mieltä oli 91 % vastaajista. Oppisopimuskoulutuksen suosio koulutuksen järjestämisuotona perustuu työn kautta oppimiseen oikeita työtehtäviä tekemällä, oppimista täydennetään teoriakoulutuksella.

Oppisopimuskoulutuksen työssä oppiminen on helppo toteuttaa 82 % mielestä. Oppisopimuskoulutus perustuu työssäoppimiseen, jossa koulutukseen / tutkintoon liittyviä työtehtäviä on työnantajan järjestettävä opiskelijalle. Työpaikan soveltuvuus varmistetaan ennen oppisopimuksen solmimista. Yksi tapa järjestää soveltuvat työtehtävät ko-

ko koulutuksen ajalle on työnkierto. Lähes 70 % oli sitä mieltä, että oppisopimuskoulutuksen aikana toteutetaan heillä työnkiertoa, jotta työssä oppiminen toteutuu. Tästä johtopäätös on, että työnkiertoa ei tarvita 20 %:ssa työpaikoista, vaan sopimuksen mukaisia työtehtäviä on heillä omassa työpisteessä / tehtävässä. Kuitenkin lähes 70 %:a yrityksistä kierrättää opiskelijoita eri työ- tai toimipisteissä, jotta koulutuksen eri osa-alueiden ammattitaitovaatimukset pystytään opiskelemaan työssä.

Vastaajista lähes 80 % oli samaa mieltä väittämän ”Oppisopimuskoulutuksen sisällön räätälöinti yrityksen tarpeisiin onnistuu” kanssa. Julkisuudessa on kritisoitu oppisopimuskoulutuksen jäykkyyttä koulutuksen räätälöinnin osalta (lähinnä pk-yrittäjät), koulutusmuodon kehittämisessä toivotaan painotettavan joustavuutta ja ei-tutkintoon sidonnaisuutta mm. rahoituksen osalta. Tuloksena tässä kyselyssä lähes 80 % on kuitenkin sitä mieltä, että räätälöinti onnistuu sisällön osalta. Avoimien kysymysten vastauksissa (ks. 5.3.6 Avoimet kysymykset s. 89) esille nousi tutkintojen käytettävyys ja soveltuvuus alakohtaisesti, räätälöintimahdollisuutta kaivattiin enemmän.

Oppisopimuskoulutuksen teoriaopinnot vastaavat työtehtävässä tarvittavia tietoja ja taitoja -väittämään samaa mieltä olevia oli 68 % vastaajista. Kymmenkunta henkilöä ei valinnut kantaansa, samaa tai eri mieltä, ja yli kymmenen henkilöä oli eri mieltä teoriaopintojen vastaavuudesta työtehtäviin. Tutkijan mielestä tämä on tärkeä asia huomioida ja miettiä keinoja tilanteen parantamiseksi. Työelämäyhteistyö opetus suunnitelmatyössä, opettajien työelämäjaksot ”oikeissa töissä” olisivat ehkä keino lähentää käytäntöä ja teoriaa.

Organisaation odotukset koulutuksen päätyttyä

Organisaation odotukset koulutuksen päätyttyä kuului kyselylomakkeen osioon henkilöstön osaamisen kehittäminen ja käsitellään tässä työssä kohdassa ”Kokemukset oppisopimuskoulutuksesta”. Odotukset koulutukselta sisälsi kolme väittämää ja muu mikä -kohdan, johon pystyi vastaamaan omin sanoin. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (taulukko 22) frekvenssijakauma.

Taulukko 22. *Organisaation odotukset koulutuksen päätyttyä, kilpailukyky. Vastauksien jakauma.*

	Lukumäärä	Osuus (%)
Odotukset		
Koulutuksen päätyttyä henkilökunta on osaavaa ja asiantuntijoita	54	82
Koulutuksen päätyttyä henkilökunta on motivoitunut	51	77
Koulutuksen päätyttyä kilpailukyky paranee	29	44
Muu	2	3

Koulutuksen päätyttyä kilpailukyky paranee 44 % mielestä. Koulutuksen päätyttyä henkilökunta on motivoitunutta 77 % mielestä. Koulutuksen päätyttyä henkilökunta on osaavaa ja asiantuntijoita -väittämään oli samaa mieltä lähes 82 % vastaajista. Kommenttikenttään valinnasta ”Muu” tuli kaksi vastausta, jotka olivat 1) Parantunut tulos ja 2) Uskallusta ja innovatiivisuus kukkii.

Koulutuksen päätyttyä kilpailukykyyn paranemiseen uskoi alle puolet vastaajista, kovin suurta yhteyttä koulutuksen ja yrityksen kilpailukyky välillä ei ole tuloksen mukaan. Henkilökunnan motivoitumistekijänä koulutus koettiin hyvänä asiana. Vastaajien mielestä koulutus tuottaa hyvin osaamista ja asiantuntijuutta henkilöstölle.

Osaamispääoman näkökulma

Osaamispääoman näkökulma kartoitettiin tässä tutkimuksessa vielä erillisenä kohtana oppisopimusosiossa kolmen väittämän muodossa sekä mahdollisuutena kommentoida vapaamuotoisesti vapaa sana -kenttään ”Toimivia yhteistyömuotoja yrityksen ja koulutusorganisaation välillä olisivat”.

Osaamispääomaan saadut tulokset avataan seuraavassa taulukossa (taulukko 23) vastausten jakautumisen, keskiarvon ja keskihajonnan muodossa.

Taulukko 23. Osaamispääoman näkökulma. Vastausten jakaumat, keskiarvo ja keskihajonta.

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	Yhteensä	\bar{x}	s
Yhteistyö yrityksemme ja KAO:n oppisopimuspalveluiden kanssa on sujunut hyvin	1	2	7	19	39	68	4,37	,90
Suosittellemme oppisopimuskoulutusta koulutuksen järjestämismuotona muille yrityksille	0	3	4	28	33	68	4,34	,78
Oppilaitosyhteistyötä tulisi lisätä organisaatiossamme	2	5	19	23	19	68	3,76	1,04

Yhteistyö yrityksemme ja KAO:n oppisopimuspalveluiden kanssa on sujunut hyvin - väitteen kanssa samaa mieltä oli 85 % vastaajista. Pääosa vastaajista on tyytyväisiä yhteistyöhön, kehitettävääkin on, 10 henkilöä joko ei osaa sanoa tai on eri mieltä. Oppilaitosyhteistyötä tulisi lisätä organisaatiossamme 62 % (n=42) mielestä. Tämä tulos osoittaa selkeän tarpeen yhteistyön lisäämiseksi. Eri muotoja yhteistyölle tulee kehittää. Lähes 90 % vastaajista suosittelee oppisopimuskoulutusta koulutuksen järjestämismuotona muille yrityksille. Toimivia yhteistyömuotoja yrityksen ja koulutusorganisaation välillä olisivat -vapaa sana kenttään tuli ainoastaan kaksi kommenttia: 1) Koulutusala voisi käyttää asiantuntijoina ky:n henkilöstöä tarvittaessa ja 2) Harjoittelujaksot.

5.3.6 Avoimet kysymykset

Avoimet kysymykset osaamispääomateorian näkökulmasta olivat: ”Haluamme kehittää oppisopimuskoulutusta niiltä osin, mitkä eivät mielestäsi toimi tällä hetkellä, kerrotko tärkeimmät kehittämiskohteet (kipukohdat)?, johon vastauksia saatiin 23 sekä ”Miten oppisopimuskoulutusta tulee kehittää, jotta se vastaisi paremmin organisaationne ja työelämän tarpeita?” vastauksia tuli 18. Tässä tutkimuksessa yhdistettiin näi-

den kahden kysymyksen vastaukset ja aineiston järjestelyyn käytettiin teemoittelua. Vastauksista oli löydettävissä seuraavat teemat: A) Resurssit, B) Valmistava koulutus ja tutkintotilaisuudet (näytöt) sekä C) Yhteistyö. Teemojen painottumisen laskemiseksi käytettiin analysoinnissa myös kvantifiointia eli selvitettiin montako kertaa sama asia esiintyy ja näin saatiin selville painotukset. Seuraavaksi avataan teemoittain vastaukset ja kerrotaan niihin liittyvä nykytila sekä johtopäätöksenä kehittämisehdotus.

A. Resurssit

Resurssiteemaan löydettiin taloudellisten- ja henkilöresurssien haasteet.

”Oppisopimuskoulutus sitoo mahdottoman määrän ohjaajia arvioijia ”kentällä” ja se tekee koulutukseen osallistumisen jatkossa mahdottomaksi, väki ei yksinkertaisesti riitä!!”

Kehitettävänä asiana koettiin myös teoriapäivien palkattomuus. Rahoitusta ja sen hakemista tulisi kehittää selkeämmäksi. Tuen määrää toivotaan suuremmaksi yksinyrittäjille.

Edelliset vastaukset ja kehittämisideat ovat todellisia ja haasteellisia. Kuvataan niihin liittyvä nykytila. Ohjaajilla tarkoitetaan opiskelijalle työpaikalta nimettävää työpaikkakouluttajaa / -ohjaajaa ja arvioitsijoilla näyttötutkinnoissa arviointikolmikantaan työpaikalta nimettäviä työnantajan ja työntekijän edustajia. Henkilöresurssin järjestäminen on haasteellista. Oppisopimuskoulutuksesta noin 80% tapahtuu työpaikalla työn kautta oppien, työnantajan sitoutuminen tähän on tärkeää eli käytännössä aika-resurssin järjestäminen työpaikkakouluttajalle. Tutkintotilaisuuksiin työnantajan ja työntekijän lisäksi osallistuu koulutuksen järjestäjän edustaja, henkilö, joka on saanut näyttötutkintomestarikoulutuksen. Mikäli työnantaja ei maksa palkkaa teoriapäivien ajalta, maksaa oppisopimustoimisto teoriapäiviltä opintososiaalisina etuisuuksina opiskelijalle päivärahan sekä mahdollisen perheavustuksen, jos opiskelijalla on alle 18 vuotiaita huollettavia. Tuen määrät päätetään vuosittain, oppisopimus maksaa koulutuskorvausta työnantajalle kuukausittain. Tämän tuen lisäksi työnantajan on mahdollista hakea Työ- ja elinkeinotoimistolta (TE-toimisto) palkkatukea työttömänä työha-

kijana olevan henkilön palkkaamiseen. Tuen määrästä ja myöntämisestä päättää yksin TE-toimisto.

A.a Johtopäätös resurssiteeman haasteisiin

Rahoitus oppisopimuskoulutukseen tulee Suomen valtiolta, opetus- ja kulttuuriministeriöltä (OKM). Rahoitusmäärät, yksikköhinnat koulutuksenjärjestäjille, ovat vuosittain määriteltäviä, osa muodostuu tulosrahoituksen perusteella. Samoin opintososiaalisten korvausten summat tulevat OKM:ltä. Koulutuskorvausten määrän tutkintokohtaisesti päättää vuosittain koulutuksen järjestäjä. Summaan vaikuttavat kokonaiskustannukset mm. valmistavan koulutuksen ja tutkintotilaisuuksien hinnat. Tavoitteena on vyöryttää mahdollisimman paljon koulutuskorvausta yrityksille mm. työpaikkakouluttajan työaikaresurssista opiskelijan kouluttamiseen syntyviin kustannuksiin. Työpaikkakouluttajakoulutusten avulla saadaan ohjaajille ammattitaitoa ja näin tehostettua ajan käyttöä opetuksessa työpaikalla. Tiedottamista ja ohjeistusta oppisopimuskoulutuksesta rahoitus- ja koulutuksenjärjestämismuotona tulee lisätä.

B. Valmistava koulutus ja tutkintotilaisuudet (näytöt)

”Opintojen osa-alueet eivät ole täysin selvillä. Voisi vääntää rautalangasta.”

”Teoriajaksot liian kaukana (Etelä-Suomessa).”

”Teorian sisältö työpaikkakouluttajalle paremmin tiedoksi. Teorian opettaja voisi vierailta enemmän työpaikoilla.”

Valmistavan koulutuksen pituuteen tuli vastakkaisia kommentteja. Lähi- eli teoriakoulutuksen pituutta pidettiin haasteellisena, kolme viikkoa yhtäjaksoisesti, toisaalta vastaaja totesi, jos olisivat lyhyempiä, kertoja tulisi enemmän. Erään vastaajan mukaan teoriaopetus ei ole hyvä, koska jaksottaisesti on muutaman päivän koulutuksia. Teoriaopetusta koulun puolesta koettiin myös olevan liian vähän.

Vastaajien mielestä oppisopimuskoulutusta tulisi kehittää tarjoamalla lyhyempää ja ”spesiaalikoulutusta”, alakohtaista räätälöintiä tulisi lisätä. Tulisi kiinnittää huomiota julkisen hallinnon erityiskysymyksiin ja lakiin. Koulutukseen tulisi ottaa osia julkisesta hallinnosta ja näin kehittää hoitoalan osaamista. Kehittää tulisi yksilökohtaisen oppimisen suunnitelmia (henkilökohtaistaminen). Järjestelmän koki yksi vastaaja kankeaksi, ohjaukset ja arvioinnit tulisi hänen mielestään uudistaa. Perustutkintoihin toivottiin enemmän teoriapäiviä, varsinkin ennen näyttöjä (tutkintotilaisuuksia).

”Lisää työpaikan arvioijien koulutusta! Hämmäntää eri alojen erilaiset näyttötilannekäytännöt esim. ruoka ja siivous.”

”Opettajat välillä duuniin, jotta tietäisivät paremmin mistä puhuvat.”

Useammin ja laaja-alaisemmin toivottiin teoriaa koulun puolesta, sillä käytännön työt opetetaan työpaikalla. Oppilaitoksessa tulisi opettaa niitä teoriaopintoja, joita käytännössä on vaikea esim. kieliopinnot. Erään vastaajan mielipide:

”Teoria opetus liian laaja-alaista. Yksi päivä viikossa, niin pitäisi keskittyä olennaiseen, eikä opettaa kaikkea ”sian kaltausta” myöten.”

”Kouluttajaakin voisi kouluttaa kouluttamaan.”

Tiedottaminen koettiin ongelmaksi mm. koulutusaikatauluja sai hakea ja ne tulivat jakeluun myöhässä, tieto lähiopetuspäivistä tuli liian viime tipassa. Palautetta oppilaitoksilta toivottiin enemmän suoraan työnantajalle kunkin opiskelijan osa-alueista, joita tulisi työssä oppimisessa kehittää, tällä hetkellä palaute tulee vain opiskelijan kautta, toteaa vastaaja. Alkuun on ollut epäselvää, mitä kaikkea vaaditaan, toivotaan selkeämpää opastusta.

”Aloituspalaverin lisäksi olisi hyvä pitää säännöllisin väliajoin välipalavereita edistymisestä.”

”Etukäteissuunnittelu työnkiertoon on hankalaa, kun työpaikan ohjaaja ei yhtään tiedä mitä teoriaa opetetaan milloinkin. Oppilaat välillä hukassa, kun opettaja ottaa harvakseltaan yhteyttä.”

B.a Johtopäätös valmistavan koulutuksen ja tutkintotilaisuuksien -teeman haasteisiin

Ohjaamiseen ja alkuvaiheen henkilökohtaistamiseen, mukaan lukien tiedottaminen ja opastus, tulee käyttää aikaa enemmän niin oppisopimuksen koulutussuunnittelijan kuin valmistavan koulutuksen opettajan toimesta. Asiatietoa tulee paljon alkuvaiheessa, koskien niin opiskelijan kuin työpaikkakouluttajan ja työnantajan roolia, liittyen oppisopimuskoulutukseen koulutuksen järjestämismuotona ja tämän lisäksi valmistavaan koulutukseen tutkintotilaisuuksineen. Vastauksissa esiintyi kehitettäviä kohteita: jatkossa tulisi järjestää enemmän ohjeistusta ja tietoa asioista, mitä vaaditaan, opintojen osa-alueista ja teorian sisällöstä. Eri käytännöt tutkintotilaisuuksissa hämmentävät, joten niiden yhdenmukaistamista tulee kehittää.

Oppisopimustoimisto hankkii valmistavaa koulutusta koulutuksen järjestäjiltä ympäri Suomea. Maantieteelliset etäisyydet saattavat olla pitkiä. Oppisopimus maksaa opiskelijalle opintososiaalisina etuisuuksina matkakorvausta halvimman julkisen kulkuneuvon hinnan mukaisesti, mikäli koulutuspaikka on yli 10 km päässä kotoa. Etuisuuksiin kuuluu myös majoituskorvaus. Etuisuuksien määrät päättää vuosittain OKM.

C. Yhteistyö

Yhteistyö nousi vastausten perusteella kehittämiskohteeksi. Edellä jo mainittu kommentti aloituspalaverien lisäksi tarvittavista säännöllisin väliajoin pidettävistä palavereista sekä aloitusvaiheessa epäselvät asiat koulutuksen vaatimista asioista, opastuksen lisäämisestä, nostavat yhteistyön eri osapuolten kesken tärkeäksi asiaksi kehittää. Toivottiin myös oppisopimustoimiston ja työvoimatoimiston yhteistyön kehittämistä. Vastaajan mukaan työvoimatoimisto ei tiedä mitä oppisopimustoimisto tekee eteenkin jos sijaitsevat eri paikkakunnilla. Yhteistyötä ja tarpeiden haarukointia kaivataan yrityksissä.

”Vuorovaikutusta kouluttajaorganisaation ja työelämän välillä voisi lisätä esim. yhteinen palaveri lukukausittain. Työelämästä mukana työnantajan edustaja ja työntekijöitä.”

C.a Johtopäätös yhteistyöteeman haasteisiin

Yhteistyön määrää tulee lisätä. Oppisopimustoimiston sekä valmistavan koulutuksen ja tutkintotilaisuuksien järjestäjien yhteistapaamisia olisi hyvä järjestää ja näin suunnitella työpaikkakäyntien ajankohdat ja määrät yhteistyössä. Päällekkäisyyksien karsinta säästää resursseja ja luo työnantajanäkökulmasta loogisen kokonaisuuden työssä oppimisen valvontaan ja tutkintotilaisuuksien suunnitelmalliseen järjestämiseen sekä yritysten osaamistarpeiden kartoittamiseen. Systemaattinen kommunikointi opintojen edistymisestä olisi myös hyvä järjestää, kukin osapuoli tietäisi reaaliaikaisesti tilanteen ja valmius ennakoiviin interventioihin estäisi tilanteiden kriisiytymisen. Työnantajayhteys opintojen aikana tulisi säilyttää vahvana.

Yhteistyötä tulee laajentaa koskemaan eri toimijoita. Eri rahoittajatahojen, kuten työvoimatoimiston, KELA:n ja vakuutusyhtiöiden edustajien kanssa tulisi rakentaa säännölliset tapaamiset, jotta kukin osapuoli olisi tietoinen kumppanin käytänteistä, jotta toimittaisiin yhteistyössä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

5.3.7 Tilanne nyt ja tulevaisuudessa

Kysely toteutettiin kesäkuussa 2011 ja kyselylomakkeen lopussa kysyttiin oppisopimuskoulutukseen osallistuneiden nykytilanne. Vastausten perusteella

1. Yhteensä 65 % (n=42) vastasi opiskelijan oppisopimuskoulutuksen jatkuvan yrityksessä edelleen
2. Vakituksessa työsuhteessa yrityksessä oli 62 % (n=40)
3. Määräaikaisessa työsuhteessa yrityksessä oli 19 % (n=12)
4. Osa-aikaisessa työsuhteessa yrityksessä oli 1 % (n=1)
5. Töissä toisella työnantajalla 15 % (n=10)
6. Yrittäjänä tai ammatinharjoittajana oli 6 % (n=4)
7. Päätoimisena opiskelijana, lomautettuna tai työttömänä työnhakijana ei ollut yksikään
8. Muutoin työelämän ulkopuolella joko äitiyslomalla, vanhempainvapaalla tai asevelvollisuus 1 % (n=1)
9. Muu, ei tietoa 5 % (n=3)

Kysymykseen suunnitteletteko jatkossa kouluttamista oppisopimuskoulutuksella ”Kyllä” vastasi 76 % ja haluan saada jatkossa tietoa oppisopimuskoulutuksesta ”Kyllä” vastasi 66 %. Millä tavoin lisätietoa voisi välittää, vastasi 77 % sähköpostitse, kirjepostitse 9 %, puhelimitse 1 %, Internetin kotisivujen välityksellä 19 % ja lehti-ilmoituksin 12 %.

5.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Mikään yritys ei voi pitkällä tähtäimellä toimia kannattamattomasti. Taloudellisen lisäarvon tuottaminen edellyttää yrityksiltä innovaatioita eli uudistuksia ja parannuksia koskien niin tuotteita kuin palveluita sekä toimintaprosesseja, joilla mahdollistetaan tehokas ja tuloksellinen toiminta. Vain osaavalla henkilöstöllä, jolle mahdollistetaan toiminta vuorovaikutteisesti yrityksen infrakstruktuurin tukiessa osaamisen jakamista ja informaation muuttumista tacit- ja explicit-tiedoksi toteutuu sovellettavuus käytäntöön. Merkityksellistä menestymisen kannalta on ymmärrys, jonka avulla osaaminen ja tieto voidaan viedä käytännön tasolle toimintaan. Näin mahdollistetaan uusien innovaatioiden syntyminen, vahvistetaan yrityksen kilpailukyvyä ja luodaan edellytykset menestyä myös tulevaisuudessa. (ks. Nonaka ym. 1995; Sydänmaanlakka 2009; Ojasalo ym. 2009; Wilenius 2004.)

Osaamisen johtamisen lähtökohdat Sydänmaanlakan (2009) mukaan ovat yrityksen visio, strategia ja tavoitteet. Tavoitteiden näkökulmasta voidaan määrittää ydinosaaminen, kartoittaa nykytila ja hahmottaa tavoitetila, johon päästäkseen yritys laatii kehittämissuunnitelmat. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä suurimmassa osassa on toimiva osaamisen johtamisjärjestelmä (70 %) ja osaamisen kehittäminen on osa strategiaa (84 %) sekä luonnollisesti osa osaamisen johtamisen järjestelmää (87 %). Vastaajat kokivat yrityksensä myös olevan innostava ja innovatiivisuuteen kannustava (76 %). Nämä tiedot luovat hyvän pohjan koulutusorganisaation ja Kainuun alueen yritysten yhteistyölle osaamisen kehittämisessä. Tärkeys ja olemassaolo tunnustetaan kumppaneiden keskuudessa. Pääosa vastaajista (lähes 90 %) oli sitä mieltä, että organisaatiolla on tarve kouluttaa henkilöstöään, koska työprosessit vaativat uutta osaamista. Koulutusorganisaatiolla tulee olla kyky tunnistaa ja systemaattisen yritys yhteistyön tuoma tietous tarvittavista koulutuksista sekä reagointinopeutta käynnistää koulutuksia yritysten tarpeita vastaaviksi. Heikkojen

signaalien ilmaantuessa tulee koulutussuunnitteluprosessi käynnistää välittömästi, jotta tarpeentullen koulutuksen käytäntöön tuominen tapahtuu nopeasti.

Oppisopimuskoulutus kuuluu kiinteänä osana henkilöstömme osaamisen kehittämiskeinoihin 50 %:n mielestä vastaajista. Kantaansa ei osannut sanoa 25 % ja eri mieltä oli niinkään 25 % vastaajista. Yksi henkilö ei vastannut. Näitä vastauksia tukee tässä kyselyssä aikaisemmin esille tulleet tulokset ja vastaukset osaamisen kehittämiseen liittyen. Mm. kommentti ”Osaamisen kehittäminen ei tällä hetkellä ole systemaattisesti organisoitua...” ja halu saada lisäkoulutusta organisaation osaamisen kehittämiseen liittyen. Kuitenkin oppisopimuskoulutus ei kuulu keinovalikoimana osaamisessa tämän tutkimuksen mukaan kuin vain puolella organisaatioista. Huomioitavaa on ei samaa eikä eri mieltä olevien suuri määrä, johtuuko se tiedon puutteesta oman organisaation ”dokumentoiduista” keinoista, vai ehkä ymmärryksestä kysymykseen. Tulos on suuntaa antavana pohdittavaksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten oppisopimuskoulutuksella hankittu osaaminen on integroitu koko organisaation kehittämiseksi kainuulaisissa oppisopimuskoulutuksella kouluttavissa yrityksissä. Tilanne näyttää tutkimustulosten valossa hie-man huolestuttavalta, oppisopimuskoulutusyhteistyö on kirjattu strategiaan ja osaamisen johtamisen järjestelmään vain 25 %:lla vastaajista. Kantaansa ei osannut sanoa peräti 32 %. Tässä saattaa olla kyse tiedon puutteesta. Strategian jalkauttaminen on vaikea prosessi, johon tulisi yrityksissä kiinnittää huomiota ja toimenpiteitä, jotta se saataisiin toimimaan läpi organisaation hierarkiatasojen niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Oppisopimuskoulutus kuului kiinteänä osana henkilöstön osaamisen kehittämiskeinoihin vain puolella vastanneista. Jälleen kantaansa ei osannut kertoa aika suuri joukko, 25 % vastaajista. Tulosten mukaan suurimmalla osalla vastaajaorganisaatioista nykytila on, että heidän yrityksissä on toimiva osaamisen johtamisen järjestelmä ja osaamisen kehittämistä pidetään organisaatiossa osana osaamisen johtamista ja strategiaa. Kuitenkin esille nousseet kommentit, kuten osaamisen kehittämisen organisoimattomuus ja halu saada lisäkoulutusta osaamisen kehittämisestä organisaatioissa antaa selkeän signaalin koulutusorganisaatiolle lisäkoulutuksen järjestämiseksi tälle alueelle.

Johdannossa esille nostettu kysymys KAO:n perustehtävässä luvatussa asiakaslähtöisyydestä, toteutuuko se oppisopimuspalveluissa, voidaan vastausten perusteella todeta,

että oppisopimuskoulutuksen asiakaslähtöisyys koettiin toimivan hyvin. Huomioitavaa tässä on kuitenkin 31 %:n mielipide (19 % eos ja 12 % erimieltä) asiakaslähtöisyyden toimivuudesta, vaikka suuri osa kokee sen toimivan hyvin, tulee kehittämistoimenpiteissä huomioida, miksi näinkin suuren osan mielestä asiakaslähtöisyys ei toimi. Oppisopimuskoulutuksen tulee olla tarvelähtöinen. Tarvelähtöisyys ja asiakaslähtöisyys voidaan tulkita eri näkökulmista, tarpeesta kyllä, mutta asiakaslähtöisesti esimerkiksi räätälöidyt koulutukset organisaatio- tai yksilökohtaisesti ovat vielä tänä päivänä kankeita toteuttaa.

Vastaajien käyttämistä koulutuksen järjestämismuodoista lähes tasa-väkisiä olivat omaehtoinen kouluttautuminen ja oppisopimuskoulutus. Työvoimapolitiittinen koulutus oli selkeästi vähemmän käytetty koulutuksen järjestämismuoto. Tämän tutkimustyön tavoite oli oppisopimuskoulutuksen vaikuttavuuden tutkiminen kohdeyrityksissä, lähinnä mikä on oppisopimuskoulutuksen rooli osaamisen kehittämisen välineenä. Tutkimustulosten monipuolisen ja eri näkökulmista tapahtuvan analysoinnin kannalta oli erittäin hyvä, että tutkimukseen vastanneiden yritysten jakautuminen niin vastaajien palveluksessaoloajan, jaon yksityiseen ja kuntasektoriin, henkilöstömäärän, toimialajaon ja toiminta-ajan Kainuussa suhteen oli niin tasainen eli näkemyksiä saatiin eripuolilta hyvin ja juuri työnantajanäkökulmasta, vastaajistahan ylimmän-, keski- ja työnjohdon edustajia oli yli 90 %. Myös suoritettuja tutkintoja ja eitutkintoon johtavaa koulutusta, koulutettujen henkilöiden lukumäärä kuin myös eri koulutusaloille koulutettujen määrä jakaantui suhteellisen tasaisesti. Koulutusaloista sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, tekniikan ja liikenteen ala sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala edustivat aloja, joille oli koulutettu eniten. Kuitenkin tärkeää oli saada näkökulmia eri määriä, eri aloille ja eri tavoitteisiin kouluttaneilta. Oppisopimuskoulutus todettiin olevan koulutuksen järjestämismuotona työelämälähtöinen (85 %), sopivan pituinen (91 %) ja organisaation tarpeista lähtevä (82 %) koulutusmuoto.

Osaamis pääoman kehittäminen lähtee osaamistarpeiden määrittämisestä eli kartoittamalla mitä osaamista tarvitaan tällä hetkellä ja mitä tulevaisuudessa. Tulevaisuuden osaamistarpeet ovat strategialähtöisiä, eli mitä osaamista tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan ja päästään haluttuun tahtotilaan, visioon. Pitkän aikavälin osaamistarpeiden kartoittamiseen tarvitaan ennakointi- ja skenaariotyötä. Tämän tutkimustyön tulosten mukaan, yritysten osaamiskartoituksia tehdään n. 60 % :ssa

yrityksessä, peräti n. 30 % :ssa niitä ei tehdä lainkaan ja n. 7 % ei tiennyt tehdäänkö. Huomioitavaa on yritysten määrä, joissa ei tehdä osaamiskartoituksia. Osaaminen ja välineiden puuttuminen voivat olla syynä tähän. KAO:ssa on tällä hetkellä käynnissä useampi kehittämisprojekti, joissa testataan työkaluja. Esimerkiksi osaamisenhallinnan tietojärjestelmä C&Q-Profession on väline osaamisen johtamiseen. Sillä voidaan kartoittaa yritysten osaamisvajaita sekä tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeita (OPH 2011). Pelkkä tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarpeet tulee viedä käytännön toimenpiteiksi (opinnollistaminen). Tämä on yksi tapa, jolla koulutusorganisaatio voi osallistua yritysten osaamisen kehittämiseen. Toivottavaa on, että projektien päättymisen jälkeen niissä kehitetyt toimintamallit ja välineet jäävät elämään käytäntöön. Yhteistyötä tarvitaan, tätä päätelmää tukee vastaukset, joiden mukaan noin 70 % yrityksistä tiedostaa organisaationsa puuttuvat resurssit (osaamiskapeikot) ja poistaa ne koulutuksen avulla ja lähes 80 % yrityksistä haluaa lisäkoulutusta organisaation osaamisen kehittämisestä. Melkein 60 % suunnittelee henkilöstönsä koulutukset pitkällä tähtäimellä. Yrityksiä, joilla tulevaisuuden osaamistarpeet oli huomioitu strategiatyössä, oli ilahduttavasti yli 70 %.

Tämän opinnäytetyön tutkijana en malta olla korostamatta ennakointityön tärkeyttä ja merkitystä niin julkisten organisaatioiden kuin yksityisen sektorin menestysedellytysten luomisessa ja varmistamisessa. Tulosten mukaan tutkimukseen osallistuneista yrityksistä noin 30 % käytti tulevaisuuden ennakointimenetelmiä ja lähes 80 % ennakoi toimintaympäristön muutoksia reagoiden niihin. Ennakointityö koettiin vaikeaksi, yhden vastaajan mukaan jopa mahdottomaksi. Ydinprosessi ennakointityössä voidaan kuvata lyhyesti, seuraavassa esitetään Kaivo-ojan kuvaus, joka pitää itse asiassa sisällänsä monta johtamisen perusasiaa, asioita, joita toteuttamalla koko henkilöstö saadaan tietoiseksi miksi, mitä, mihin ja miten.

Skenaariotyöskentelyn osat ovat Kaivo-ojan (2010) mukaan organisaation ja/tai toimintaympäristön nykytilan kuvaus, kuvaus tulevaisuuden tilasta ja kuvaus siitä prosessista, joka johtaa nykytilasta tulevaan tilaan. Skenaarioilla luodaan pohjaa strategialle ja visiolle. Skenaariotyössä käytetään esimerkiksi backcasting ja forecasting -menetelmiä. Backcasting-menetelmässä asetetaan tavoitetilä, päämäärä, johon päästäkseen on tehtävä töitä. Visioon päästäkseen on tarinan, strategian, oltava sinne johtava ja jalkauttaminen operatiivisen toiminnan kenttään on oltava toimiva (toteutettavissa oleva, yhdenmukainen, ymmärrettävä). Forecasting-menetelmällä ennakoidaan

nykytilasta lähtevä tulevaisuuden tila. Skenaariotyön taustalla tulee olla tutkimustietoa kentältä eli toteutettuja sekä laadullisia että määrällisiä tutkimuksia nykytilan kuvaamiseen ja tulevaisuuden tutkimiseen - jollet tunne menneisyyttä (hindsight eli historia-analyysi), et voi ymmärtää tätä päivää (insight eli nykytilanne-analyysi), saati ennakoita tulevaa (foresight eli ennakointianalyysi) -> eksploraatiivinen skenaario -> toteutus forecasting-analyysillä (Kaivo-oja 2010).

Osaamispääoman näkökulmasta tutkimukseen vastanneiden yritysten mielestä yhteistyö KAO:n kanssa on sujunut hyvin (85 %). Tällä vastattiin johdantokappaleen kysymykseen ”Miten tutkimuksen kohteena olevien yritysten osaamispääoman johtamisen näkökulmasta on KAO-yhteistyö sujunut”. Ja jatkokysymykseen ”Tulisiko oppilaitosyhteistyötä lisätä?” tulosten mukaan yhteistyötä tulisi vielä lisätä yli 60 %:n mielestä. Oppisopimuskoulutusta suosittelee muille noin 90 % vastaajista. Jatkossa oppisopimuksella kouluttamista suunnittelee yli 75 % ja tietoa oppisopimuskoulutuksista haluaa yli 66 % vastaajista lähinnä sähköpostitse.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Luku kuusi sisältää tämän tutkimustyön johtopäätökset teoriaan peilaten, vastaa tutkimuskysymyksiin ja työn tavoitteiden toteutumiseen sekä kehittämisideoihin niin yritysten kuin KAO:n toiminnan kehittämiseksi. Ehdotus jatkotutkimuksen aiheeksi kuvataan luvun loppupuolella.

Tänä päivänä muutos on jatkuvaa ja uuden oppiminen välttämätöntä. Työtehtävät muuttuvat yhä enemmän moniosaajien tieto- ja palvelutyöksi ja kouluttautuminen, osaamisen päivittäminen on välttämätöntä. Koulutusorganisaatioille tämä asettaa haasteen ennakoida tulevaa hyvissä ajoin, jotta ollaan kykeneviä vastaamaan elinkeinoelämän vaatimuksiin. Tarjonnan on vastattava kysyntää.

Koulutusurien lyhentäminen ja työurien pidentäminen on tavoitteena maassamme. Ikäluokkien pienetessä aikuiskoulutuksen volyymi tulee kasvamaan entisestään. Ammatillisen toisen asteen aikuiskoulutusta tulee kehittää ympäröivän yhteiskunnan tarpeita vastaavaksi.

Työssä oppiminen sisältää sekä mahdollisuuksia että haasteita niin työnantajan kuin koulutusorganisaation näkökulmasta. Työelämäyhteistyö seutukunnan aikuisoppilaitoksen kanssa mahdollistaa yhdessäkehittämisen niin tärkeässä koulutussuunnittelussa kuin työssäoppimisessa ja näin voidaan parantaa koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta. Koulutusten sisältöjen tulee vastata työelämän tarvetta. Kuten päätoimittaja Veikko Ollila pääkirjoituksessaan Lähde liikkeelle, ammatillisten tutkintojen tiedotuslehdessä (ALVAR 2011, 2) toteaa ”Yrittäjät ja yhteiskunta eivät suinkaan palkkaa ihmisiä töihin sitä varten, että he opastaisivat työnään tai edes sen osana työssäoppijoita” kuvaa nykytilannetta pätevän työvoiman vaikeasta saannista. Yhä useampi työnantaja kertoo joutuvansa itse kouluttamaan työvoimaa saadakseen tekijöitä juuri omaan tarpeeseen. Työpaikkakouluttajille ja -ohjaajille on tärkeää järjestää koulutusta vaatimaan tehtävään. Eri koulutuksen järjestämismuodoista tulee tiedottaa riittävästi, jotta kulloinkin löydetään sopivin muoto yritysten tarpeisiin. Työntekijä tulee saada tuottavaan työhön mahdollisimman nopeasti. Aika on rahaa.

Oppilaitoksia koskevat muutokset johtuvat toimialan sisäisistä ja ulkoisista muutostarpeista. Tarpeet ilmaistaan koulutuspoliittisina asiakirjoina sekä toimintaa ohjaavina

säädöksinä ja moraalisisina velvoitteina. Globalisaation myötä myös kansainväliset järjestöt pyrkivät yhtenäistämään koulutusta. Oppilaitoksen johtaja yhdessä johtoryhmän ja paikallisten vaikuttajien kanssa vastaa oppilaitoksen kehittymisestä ja kyvystä toimia ennakoivasti. Toimintaympäristön muutos on jatkuvaa. Näin totesi Kirveskari jo 2000-luvun alkupuolella (2003, 51), eikä tilanne ole muuttunut, pikemminkin toimintaympäristöjen muutosnopeus on lisääntynyt 2010-luvulla.

Yksilöiden oppiminen, osaaminen, uudistuminen ja innovatiivisuus luovat pohjan organisaatioiden kehittymiselle ja organisaation oppimiselle. Älykkään organisaation perusprosessi muodostuu Sydänmaanlakan (2000, 70–73) mukaan suorituksen johtamisesta, osaamisen johtamisesta ja tiedon johtamisesta, joilla tuetaan organisaation oppimista. Kaiken pohjana on suotuisa oppimisympäristö, organisaation kulttuuri ja arvot sekä yhteinen visio, joka luo suunnan myös yhteiselle oppimiselle.

Osaamisen johtamisen ydin on luoda puitteet osaamispääoman kartuttamiseen. Käytännön työhön tulee hankkia jatkuvasti oikeaa osaamista. Työntekijöiden hankkiessa osaamista mm. kouluttautumisella, kartuttaen näin henkilöpääomaa, voidaan se muuttaa organisaation osaamiseksi toimimalla yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Jotta tässä onnistutaan, on rakennepääoman oltava kunnossa. Osaamistarpeiden systemaattisen kartoittamisen, kouluttautumisen ja työssäoppimisen mahdollistamisen, yleisen oppimista kannustavan ilmapiirin ja järjestelmien sekä prosessien toimivuuden on tuettava osaamisen kartuttamista kohti yhteistä päämäärää, visiota. Henkilö- ja rakennepääoman lisäksi tarvitaan suhdepääomaa eli yhteistyötä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa sekä toimintaa eri verkostoissa. Osaamispääomakokonaisuuden johtamisella yrityksellä on mahdollisuus luoda merkittävää kilpailuetua.

Jotta yritykset voivat varmistaa osaamisresurssien saatavuuden ja laadun niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä, on heidän perinteiseen taktiseen yhteistyöhön perustuvan henkilöstökoulutuksen ja operatiivisena kumppanuutena tapahtuneen tutkimustoiminnan ulkoistamisen lisäksi panostettava oppilaitosyhteistyöhön strategisena toimintana. Oppilaitosyhteistyö yliopistojen, korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa on osa yrityksen osaamisstrategiaa. Osaamistarpeiden muuttuessa on yritysten näkökulmasta kiinteän yhteistyön, kumppanuuden, etuna vaikuttamismahdollisuus opetussuunnitelmien sisältöihin ja yleensä opetuksen kehittämiseen, jotta sen vastaavuus työelämän tarpeisiin kohtaisi. Oppilaitosyhteistyön

tulee olla molemminpuoleista. Oppilaitosten näkökulmasta yhteistyö vahvistaa aluekehitysnäkökulmasta heidän tehtäväänsä edistää koulutuksen avulla toiminta-alueen hyvinvointia vastaamalla osaamistarpeisiin. Yritys-oppilaitosyhteistyö on oppilaitoksille operatiivista, jopa strategista toimintaa, on ennakoitava elinkeinoelämän tulevat tarpeet ja suunniteltava koulutustarjonta sen mukaiseksi. Osaajien rekrytointi omaan yritystoimintaan sopivista osaajista yhä niukkenevilla osaajamarkkinoilla asettaa omat haasteensa. Aito oppilaitosyhteistyö yritysbrändin rakentajana ja viestinviejänä, positiivisen työnantajakuvan luoja, esimerkiksi yhteistyönä toteutettujen seminaarien ja tilaisuuksien muodossa, ovat yksi keino vahvistaa yrityksen suhdettä omaa. (Ojala 2008, 160–161, 165.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten oppisopimuskoulutuksella hankittu osaaminen on integroitu koko organisaation kehittämiseksi kainuulaisissa oppisopimuskoulutuksella kouluttavissa yrityksissä. Tässä tutkimustyössä saatiin pääosin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Oppisopimuskoulutus kuului tulosten perusteella yrityksen osaamisen kehittämiskeinoihin puolella vastaajista. Lisäkoulutuksen ja oppilaitosyhteistyön lisäämisen kautta on mahdollista syventää osaamista ja tietoutta mahdollisuuksista yhdessä kehittää toimintaa. Molemminpuolisen hyödyn aikaansaamiseksi operatiivisen ja taktisen kumppanuuden kehittäminen osaksi strategiaa on avainlähtökohta. Johdannossa esitettiin alakysymyksiin liittyen osaamispääoman näkökulmasta yhteistyö yritysten ja KAO:n oppisopimuspalveluiden kesken on toiminut erittäin hyvin, ja asiakaslähtöisesti, oppilaitosyhteistyötä tulee kuitenkin lisätä selkeän enemmistön mielestä. Oppisopimuskoulutusta myös suositellaan koulutuksen järjestämis-
muotona.

Tutkimuskysymykseen, onko osaamisen kehittäminen osa yrityksen strategiaa oppisopimuskoulutuksella kouluttavissa yrityksissä Kainuussa, saatiin vastaus. Osaamisen kehittäminen on osa organisaation strategiaa suurimmalla osalla yrityksiä (84 %). Kyselyyn vastanneissa yrityksissä on toimiva osaamisen johtamisen järjestelmä ja osaamisen kehittäminen on osa tätä järjestelmää. Toiseen varsinaiseen tutkimuskysymykseen, mitä vaikutuksia oppisopimuskoulutuksella on ollut työyhteisön osaamisen kehittämiseen, saatiin myös vastaus. Oppisopimuskoulutuksen kautta hankittu osaaminen on hyödyntänyt koko yritystä, osaamista on jaettu yrityksessä, yli puolet vastaajista kokivat koulutuksen vaikuttaneen yrityksen toimintaan ja lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että sillä on ollut vaikutusta yksilön urakehitykseen, jopa ansiokehitykseen.

Kilpailukyvyyn vahvistumiseen oppisopimuskoulutuksen kautta uskoi yli puolet vastanneista. Tärkeänä osana yrityksen osaamisen kehittämistä oppisopimuskoulutusta piti yli puolet.

Onko koulutuksen järjestämismuodolla ollut vaikutusta osaamisen kehittämisen näkökulmasta -tutkimuskysymykseen löydettiin vastaus vain osin. Pääosa vastaajista oli käyttänyt sekä oppisopimus- että omaehtoista koulutusta ja vähän työvoimakoulutusta. Omaehtoista- ja oppisopimuskoulutusta pidettiin joustavana kouluttautumismuotona. Tulosten analysointivaiheessa huomio kiinnittyi jälleen kyselylomakkeen huolellisen laatimisen tärkeyteen. Tutkijan näkökulmasta olisi pitänyt muotoilla kysymys järjestämismuodon vaikutuksesta yrityksen osaamisen kehittämiseen hieman tarkemmin. Nyt toteutetun kyselyn tulos ei antanut vastausta tähän (järjestämismuodon vaikutus osaamisen kehittämiseen), kysymys olisi pitänyt laatia jämäkämmin. Kysymys opinäytetyön tekemisessä on oppimisprosessista, myös virheitä tekemällä oppii. Kyselylomake tulee laatia huolellisesti valittuun teoriaviitekehyykseen koko ajan peilaten ja jo ennakkoiden analysointivaihetta.

Koulutuksen järjestämismuodon valintaan vaikuttaneihin tekijöihin saatiin vastaukset, vastauksia tuli 21. Eniten painottui hinta, laatu, paikkakunta, kustannukset, tarve ja koulutuksen saatavuus (ks. muut tekijät s. 73–74). Koska tämä opinäytetyö painottui oppisopimuskoulutukseen koulutuksen järjestämismuotona, saatiin tämän koulutusmuodon vaikutus osaamisen kehittämiseen selville: koulutusaika on sopiva, se on työelämälähtöisenä toimiva ja lähtee organisaation tarpeista.

Tulevaisuutta on ennakoitava, jotta varmistetaan oikea osaaminen organisaation ydinosaamisen turvaamiseksi ja turvataan yrityksen olemassaolo pitkällä tähtäimellä. Tulosten yhteenvedossa kuvattiin ennakointiprosessi Kaivo-ojan mukaan. Siihen prosessiin lisäyksenä vielä Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 131–133) kuvaus SWOT-analyysin ja sen lisäksi tarvittavien toimenpiteiden käyttökelpoisuudesta skenaariotyöskentelyn alkuvaiheessa. SWOT-analyysin jälkeen tulee laatia resurssianalyysi (mm. henkilöstö ja talous), ottaa huomioon hiljainen tieto ja näin tarinan rakentaminen voi alkaa, kertomus eli skenaario toivottavan tulevaisuuden saavuttamiseksi. SWOT tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysiä (nelikenttä-analyysiä) käytetään yleensä strategian laatimisessa, koska sen avulla voidaan päätellä

mitä vahvuuksia voi organisaatio käyttää hyväksi, miten muuttaa heikkoudet vahvuuksiksi, miten hyödynnettäisiin mahdollisuudet tulevaisuudessa ja vältetään uhat. Johtopäätöksistä voidaan rakentaa toimintasuunnitelma. Organisaatioiden toimintasuunnitelmissa koulutus muodostaa yhden osion. Oppisopimuskoulutus koulutuksen järjestämismuotona on yksi väline yritysten osaamisen johtamisessa.

Osaamisen johtamisen nykytila tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on hyvä. Osaamisen johtamisjärjestelmät ovat toimivia, kuitenkin aika huomattava osa vastaajista (25 %) koki ettei heillä ole toimivaa järjestelmää, pohdintaa aiheutti, puuttuiko järjestelmä vai oliko kyse toimivuudesta. Työkaluja osaamisen johtamiseen oli käytössä useita: henkilöstötilinpäätös, ennakointimenetelmät ja BSC, kuitenkin 24 yrityksessä ei vastausten perusteella ollut käytössä mitään työkalua.

Osaamisen kehittämisen nykytila tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä vaikutti tulosten mukaan olevan myös kunnossa. Toimintakulttuuri yrityksissä oli innostavaa ja innovatiivisuuteen kannustavaa, työ ja osaaminen kohtasivat pääosassa yrityksiä ja koulutukset suunnitellaan pitkällä tähtäimellä lähes 60 %:ssa yrityksissä. Osaamisvajheet poistetaan sekä koulutuksella että uusrekrytoinnilla.

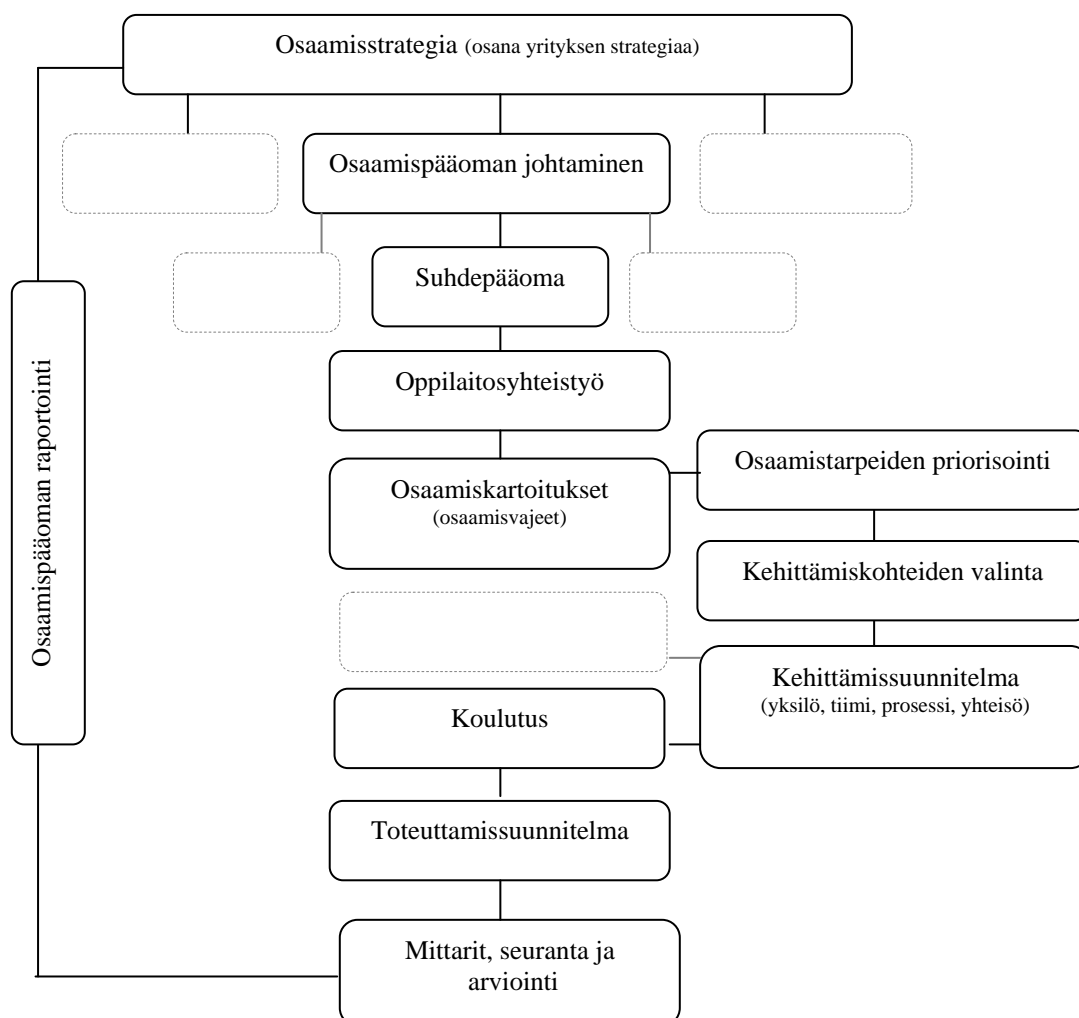
Tutkimusta voidaan pitää pätevänä, koska tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tämä tutkimus onnistui hyvin, huolimatta alhaisesta vastausprosentista. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen nykytila saatiin hahmotettua kohdeorganisaatioissa. Oppisopimuskoulutuksella voidaan katsoa olevan rooli organisaatioiden osaamisen kehittämisessä kyselyyn vastanneiden organisaatioissa.

Oppisopimuskoulutuksesta on tehty niin kansallisia kuin kansainvälisiä tutkimuksia ja kirjoitettu artikkeleita, lähinnä opiskelijanäkökulmasta. Työnantajanäkökulmasta oppisopimuskoulutus osaamisen kehittämisen viitekehyksessä, oli löydettävissä tutkimuksia jonkin verran. Tämän työn kannalta osuvin tulos löytyi Englannista ja se liittyi koulutuksen integroimisesta yrityksen osaamisen kehittämiseen (ks. s. 49 tutkimustuloksia Unwin & Fuller 2004).

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi kehitysideoita miten yritysten kannattaisi integroida oppisopimuskoulutus organisaation osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen ja miten sitä kautta voitaisiin edesauttaa koulutuksen vaikuttavuutta yrityksen näkö-

kulmasta. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi organisaatioissa voidaan asettaa innovatiivisen toimintaympäristön ylläpidon vahvistamisen, johon osaltaan päästään toimimalla systemaattisemmin yhteistyössä koulutusorganisaation kanssa oppien kollektiivisesti ja näin mahdollistaen avoimen sekä luotettavan kumppanuuden ilmapiirin syntymisen. Yhdessä saadaan aikaan innovatiivisia ratkaisuja ja kasvatetaan näin yhteiskuntavastuullisesti alueen kilpailukykyä. Yhteistyö tulee nähdä strategisena toimintana, yritys-oppilaitosyhteistyö tulee sisällyttää molempien tahojen osaamisstrategioihin, jotta varmistetaan oikeiden osaamisresurssien saatavuus oikea-aikaisesti ja työelämälähtöisesti. Osaamisstrategiassa Otalan (2008, 346) mukaan yritys valitsee tärkeimmät osaamistarpeet, joihin keskittyy kehittämistyössään. Strategiassa kartoitetaan suunnitelmallisesti mitä kehitetään itse ja miten sekä mitä hankitaan organisaation ulkopuolelta ja keneltä eli laaditaan suunnitelma oppilaitosyhteistyöstä. Strategia vietään käytäntöön osaamispääoman kehittämissuunnitelmaan sisältyvällä toteuttamissuunnitelmalla tavoitteineen ja mittareineen. Lisäksi osaamispääomaraportti on oiva keino kuvata organisaation toimenpiteet osaamisen kehittämisessä sekä niiden toteuma. Tämän työn tulosten mukaan toivottiin yhteistyötä lisättävän. Suhdepääoman vahvistaminen, osaamisstrategiaan sisältyvänä osana, edesauttaa osaltaan koulutuksen vaikuttavuutta niin työnantajan kuin koulutusorganisaation näkökulmasta. Käytännössä edellä kuvatut toimenpiteet, osaamisstrategia suunnitelmiseen sekä raportointi, voidaan ja on suotavaa sisällyttää organisaation strategia-asiakirjaan (esimerkiksi tuloskorttiin). Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan vastaajista vain 25 % oli sitä mieltä, että oppisopimuskoulutusyhteistyö on kirjattu heidän strategiaan ja osaamisen johtamisen järjestelmään, puolella vastaajista oppisopimuskoulutus kuului kuitenkin yritysten osaamisen kehittämiskeinoihin. Jotta saataisiin kehitettyä yhteistyötä strategiselle tasolle, esitetään tämän opinnäytetyön tuloksena yhdeksi konkreettiseksi vaihtoehdoksi toimintamalli havainnollisesti:

Kuvio 7. Toimintamalli organisaation osaamisen kehittämiseen koulutuksen avulla.



Kehittämis ehdotuksena organisaatioille voidaan nähdä yllä olevan kaaviokuvion mukaisesti prosessi lähtien osaamisstrategian laadinnasta osana strategiatyötä. Osaamispääoman johtamisen yksi osa-alue suhdepääoma, käsittää yhtenä sen osiona oppilaitosyhteistyön. Yhteistyössä ammatillisen oppilaitoksen kanssa voidaan toteuttaa organisaatiossa osaamiskartoitus. Siinä mahdollisesti löydetyt osaamisvajeet kartoitetaan ja priorisoidaan sekä lyhyen että pitkän tähtäimen osaamistarpeisiin. Huomioon tulee ottaa ydinosaamisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen varmistaminen. Valituille kehittämiskohteille laaditaan kehittämissuunnitelmat niin yksilön, tiimin, prosessin kuin yhteisön osalta. Tässä ehdotuksessa valintana on koulutus osaamisvajeiden poistamiseksi. Toteuttamissuunnitelman avulla viedään käytäntöön koulutuksen toteutus mm. koulutuksen järjestämismuodon osalta. Tärkeää on laatia osaamisstrategian tavoitteiden saavuttamiseen mittarit, joiden avulla tuloksia systemaattisesti seurataan ja arvioidaan. Strategiassa on määritetty kriittiset menestystekijät eli ne tekijät, joissa on onnistuttava, jotta tavoitteisiin päästään. Niin tavoitteiden, konkreettisten toimien kuin

mittarien kuvaamiseen eli strategian käytäntöön viemiseen BSC-tuloskortti on oiva apuväline sen neljästä eri näkökulmasta: asiakas, henkilöstö, prosessit ja talous. Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä kaikissa näissä neljässä. Osaamispääoman raportoinnilla kuvataan prosessi ja avataan tulokset sekä viedään tiedot osaksi strategiayötä esimerkiksi neljännesvuosittain strategiapäivitysten yhteydessä. Ketteryyttä, muutosvalmiutta, unohtamatta. Itse asiassa organisaatio toimii spiraalinomaisesti datan muuntuessa tiedoksi (jopa älykkyydeksi ja viisaudeksi) keräämisen, havaintojen, uudelleen arviointien ja toimeenpanon käynnistyessä reflektiivisesti yhä uudelleen muodostaen ja kehittäen systemaattisesti etenevän prosessin.

Tässä työssä saatiin kehittämisideoita myös työn toimeksiantajan Kainuun ammattiopisto -liikelaitoksen oppisopimuspalveluiden kehittämiseksi. Haasteeksi ja kehittämisideoiksi koulutusorganisaatiolle, KAO:lle, voidaan nostaa tämän tutkimuksen kyselylomakkeen avointen kysymysten kautta saatu tieto eli osaamispääomateorian valossa esille nousseet kolme teemaa: 1) resurssit, 2) valmistava koulutus ja 3) tutkintotilaisuudet sekä yhteistyö.

- 1) Resurssit teemaan kehittämisideoina tulosten pohjalta ovat tiedottamisen lisääminen rahoitusvaihtoehdoista ja koulutukseen hakeutumisesta sekä systemaattisen, työnantajille maksuttoman, työpaikkakouluttajakoulutuksen tarjoamisen jatkaminen, jotta kouluttajan ohjaaja-ammattitaidon lisääntytyä työaikaresurssin käyttö työpaikkakouluttamiseen tehostuu.
- 2) Aikaisemmin opitun ja hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen henkilökohtaistamisprosessissa on tärkeää ja tehtävä huolella. Jatkossa tulee järjestää enemmän ohjeistusta ja tietoa asioista, mitä vaaditaan, opintojen osaluista ja teorian sisällöistä. Eri käytännöt tutkintotilaisuuksissa hämmentävät, joten niiden yhdenmukaistamista tulee kehittää kuten oppilaitoskohtaisia opetussuunnitelmia lakien puitteissa ja rajoissa, syventäen yhteistyötä työelämän kanssa aina suunnittelusta toteutusvaiheeseen. Opetushenkilöstön työelämäjaksojen lisääminen on yksi keino edesauttaa teorian ja käytännön yhteensovittamista.

- 3) Työelämäyhteistyön vahvistaminen nousi tuloksissa esiin eri yhteyksissä. Koulutusorganisaation sisäisen yhteistyön lisääminen oppisopimustoimijoiden ja valmistavan koulutuksen järjestäjän sekä tutkintotilaisuuksien järjestäjien kesken koulutuksen kokonaistoteutuksen sujuvuuden turvaamiseksi on lähtökohta jota täydennetään suunnitellulla työelämäyhteistyöllä opiskelijan ja työpaikkakouluttajan lisäksi työnantajayhteistyötä lisäämällä. Tärkeään rooliin asettuu myös muiden viranomaistahojen kanssa tehtävä yhteistyö. Tällä tarkoitetaan koulutusorganisaation, työvoimahallinnon, KELA:n ja vakuutusyhtiöiden keskinäistä yhteistyötä, se tulee saada saumattomaksi myös työnantaja- ja työntekijäpuolen näkökulmasta.

KAO on oppiva organisaatio, jossa tiimeissä toimimisen kautta yksilöiden osaaminen siirtyy organisaation osaamiseksi. Tätä ajatusta ja toimintatapaa tulee koulutuksen keinoin viedä ja laajentaa alueen elinkeinoelämään, yrityksiin, ja näin edesauttaa yritysten tavoitteiden saavuttamista haluttuun tulokseen.

Kehittämiskohteita, jatkotutkimusaiheita on löydettävissä tämän työn perusteella useita. Yhtenä mielenkiintoisena ja tärkeänä jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkia oppisopimuskoulutuksen yhteistyömuotoja työelämän ja eri viranomaistahojen kanssa prosessinäkökulmasta, kehittämällä käytännön työtä tukeva toimintamalli, jolla systematisoitaisiin käytänteitä niin koulutusorganisaation kuin työnantajien hyödyksi esimerkiksi juuri osaamis pääoman viitekehityksessä. Tämä idea löytyi tämän työn kvalitatiivisesta osiosta eli avoimien kysymysten teemoittelun myötä (ks. yllä kohta 3).

Tämä tutkimus kohdistettiin kainuulaisiin yrityksiin, joissa oppisopimus oli voimassa 31.12.2010, joten tutkimustuloksia ei voida yleistää työnantajanäkökulmaksi oppisopimuskoulutuksen roolista maassamme. Tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina toiminta-alueella Kainuu kesäkuussa 2011 toteutettuun kyselyyn pohjautuen. Mikäli kysely uusitaan, voivat tulokset olla toisenkaltaisia, varsinkin jos vastausprosentti saadaan huomattavasti paremmaksi. Kuitenkin tuloksista voidaan todeta saadun kehittämisideoita, kuinka oppisopimuskoulutuksen integroimisella osaamisen kehittämiseen yrityksissä voidaan edesauttaa koulutuksen vaikuttavuutta.

Toiminnan jatkuvaan kehittämiseen pyritään. Koulutusorganisaation toiminnan kehittämiseksi on KAO julkaissut aikuiskoulutusesitteen aikuiskoulutustarjonnastaan. Esite

jaettiin kainuulaisille kotitalouksille ja yrityksille maaliskuun 2012 alussa. Julkaisun tavoitteena on tiedottaa koulutustarjonnasta ja helpottaa opiskelemaan hakeutuvien tiedonsaantia. Kevään 2012 esitteeseen oli koottu syksyllä 2012 alkavat tutkintoon johtavat koulutukset sekä alkavat lyhytkoulutukset maaliskuu-syyskuu aikajanelalla. Esitteestä löytyy tietoa aikuisten osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista, haku- ja ilmoittautumisohjeista, opiskelun rahoituksen tukimuodoista, oppisopimuskoulutuksesta sekä yrityksille ja työelämälle tarjotuista palveluista hakuaikoiseen. Asiasta annettiin ennakkotiedote Kainuun Sanomissa 26.2.2012 (KS 2012, A6). Tämän opinnäytetyön tulokset tullaan esittämään ko. julkaisun syksyn 2012 numerossa. Kuten tässä tutkimustyössä esille nousseet kehittämiskohteet yritysten osaamisen kehittämiseen liittyvistä tarpeista antavat olettaa, on koulutusorganisaation tiedottamista mahdollisuuksista yhdessä kehittämällä toiminta-alueen elinkeinoelämää lisättävä, vahvistaen näin alueen kilpailukykyä tulevaisuuden niukkenevien resurssien käytön maksimoimiseksi. Näitä toimia tulee jatkaa ja vahvistaa.

Joulukuussa 2011 selvisi, että Kainuun maakunta -kuntayhtymä, Kainuun hallintokokeilu, päättyy vuoden 2012 loppuun. Jatkokausi 2013–2016 olisi edellyttänyt kuntien yksimielistä hyväksyntää, mutta Puolanka irtisanoutui eli kieltäytyi ainoana kuntana Kainuussa puoltamasta jatkokautta. Tämä asettaa haasteita Kainuun palvelurakenteen uudelleen järjestämiselle ja organisoitumiselle sekä toisen asteen koulutuksen järjestämiselle Kainuussa. Valmisteluun on aikaa kuluva vuosi, vuosi 2012.

Toimiva ammatillinen aikuiskoulutusjärjestelmä on maamme aikuisväestön osaamisen turvaamisessa ja työllisyyttä edistävänä tekijänä tärkeä osa niin koulutus- ja korkeakoulupolitiikkaa kuin työvoima- ja elinkeinopolitiikkaa. Kentän hajanainen hallinto, tarjonta, rahoitus ja etuudet saivat Opetusministeriön perustamaan aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksen (AKKU) vuonna 2007 (johtoryhmä), jossa paneuduttiin kehittämään ja uudistamaan niin ammatillisen kuin korkeakoulujen aikuiskoulutusta, oppisopimuskoulutusta, työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta sekä henkilöstökoulutusta. Kuluvalla vuosikymmenellä, 2010-luvulla kehityssuunta on työelämässä tapahtuvan oppimisen lisääminen. AKKU-työryhmän muistion mukaan oppisopimustyyppistä työpaikalla tapahtuvaa koulutusta on tarpeen laajentaa myös työvoimakoulutuksessa (ns. Toppis-malli) alentaen näin mm. työnantajien rekrytointikynnystä, lisätä tarvelähtöisyyttä, parantaa vaikuttavuutta. (OPM 2009:11, 7, 28.)

Edellä kuvatuin keinoin, tämän opinnäytetyön tuloksien mukaan löydetyin kehittämisideoin, voidaan KAO:n mission mukaisesti kehittää asiakkaiden osaamista ja antaa elämän eväitä sekä saavuttaa KAO:n visio osaamisen ykköstoimijasta 2017. Seuraavaan mietelmään päätetään tämä työ – opinnäytetyö - tämä on meille kaikille, niin Kainuussa ”Meidän on uudesta luotava maa” -hengessä kuin muille maamme ahkerille tekijöille, mitä työtä milloinkin teemmekään, sillä olemmehan kaikki sisäisiä yrittäjiä:

Yrittäjälle ominaista on luovuus ja sisu.

Luovuus syntyy uudelleenarvioinnista.

Sisu syntyy tahdosta toteuttaa elämäntehtävänsä.

Sisu on älyn ylittävää itsepäisyyttä.

Yrittäjässä yhdistyvät sisu ja luovuus.

Yrittäjä tietää, että norsun voi syödä, vuoren siirtää ja järven juoda.

- Ilkka O. Lavas, Mietelmiä yrittäjän elämästä

LÄHTEET

ALVAR – Ammattitutkintoaineiston laadunvarmistus. 2011

Lähde liikkeelle, Ammatillisten tutkintojen tiedotuslehti syksy 2011.

ALVAR. Helsinki. ISSN 1795-066X.

CIMO, Kansainvälisen henkilövaihdon keskus. 2012

Suuntana Irlanti. Verkkodokumentti. Luettu 31.3.2012.

<http://www.cimo.fi>

ELY, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2012

Alueraportti Kainuu Pk-yritysbarometri syksy 2011. Suomen Yrittäjät,

Finnvera Oyj ja Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Verkkodokumentti.

Luettu 31.1.2012. <http://ely.combo.fi/fi/tiedotepalvelu/2011/Sivut/Kainu>

[npkyrityksetvarautuvatuuteentaantumaan.aspx](http://ely.combo.fi/fi/tiedotepalvelu/2011/Sivut/Kainu)

FAS, Training & Employment Authority. 2012

Home > Training > Apprenticeships. Luettu 31.3.2012.

<http://www.fas.ie/en/Training/Apprenticeships/default.htm>

Finlex - Ajantasainen lainsäädäntö. 2011

Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630 2§ sekä 6 §. Luettu

3.2.2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630>

Finlex – Ajantasainen lainsäädäntö. 2011

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 21.8.1998/631. Luettu 4.2.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980631>

Helakorpi, S. 2005

Työn taidot - Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009

Tutki ja kirjoita. 15., uusittu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

ITB, Universität Bremen. 2012

Institute Technology and Education. Luettu 30.3.2012.

<http://www.itb.uni-bremen.de/institut0.html?L=1>

KAO, Kainuun ammattiopisto -liikelaitos. 2009

Ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailu 2009 – Hakemus ja toimintakuvaus. Opetushallitus Tuloksellisuusrahoitus. Intranet. Luettu 29.11.2009. <http://intra.edukainuu.local>

KAO, Kainuun ammattiopisto -liikelaitos. 2010-2011

Toimintakäsikirja. Intranet. Luettu 2.12.2010 ja 6.11.2011.

<http://intra.edukainuu.local>

Kainuun maakunta -kuntayhtymä. 2010

Kainuun maakuntaohjelma 2009–2014. Luettu 29.5.2010.

http://maakunta.kainuu.fi/alltypes.asp?menu_id=545

Kainuun maakunta -kuntayhtymä. 2011

Kainuun maakunta. Intranet. Luettu 8.10.2011.

<http://kaima.kainuu.fi/kola>

KS, Kainuun Sanomat. 2012

KAO:n aikuiskoulutusesite ilmestyy pian. Kainuun Sanomat 26.2.2012, sivu A6.

Kaivo-oja, J. 2010

Tulevaisuuden haltuunoton menetelmät -opintojakso. Tulevaisuuden tutkimuksen ja ennakkoinnin koulutus Savoniassa: Ennakointityökalut. Tulevaisuudentutkimuskeskus, Turun yliopisto. Luentomateriaali Savonia ammattikorkeakoulu, Kuopio, 10. - 11.9.2010.

Kamensky, M. 2001

Strateginen johtaminen. Gummerus. Jyväskylä.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000
The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press. Boston.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002
Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Gummerus. Jyväskylä.
- Kirveskari, T. 2003
Visiot oppilaitoksen johtamisessa – tulevaisuuden tahtotilaa muodostamassa. Tampere University Press. Tampere.
- L343/2003
Laki Kainuun hallintokokeilusta 9.5.2003/343. Luettu 8.10.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030343>
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004
Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Leino, O. 2011
Oppisopimusopiskelijan oppimisen henkilökohtaistaminen ja oppimismahdollisuudet työpaikalla. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Humanistinen tiedekunta. Joensuu. Luettu 30.3.2012. <http://epublications.uef.fi/>
- Määttä, S. & Ojala, T. 2000
Tasapainoisen onnistumisen haaste – johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. 3. painos. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2009
Yhteiskuntavastuun raportointi – Raportointi ja laskentaperiaatteet. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995

The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York.

Moilanen, R. 2001

Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009

Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYPro Oy. Helsinki.

OPH, Opetushallitus. 2010

LATTE - Ammatillisen lisäkoulutuksen laadun kehittäminen -hanke 2010. Laadunhallinta suoritus kouluttajille. Verkkodokumentti. Luettu 15.2.2012. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki

OPH, Opetushallitus. 2010

VOSE-projektin seminaari Tietojärjestelmät ennakoinnin tukena 8.12.2010. Seminaariesitykset. C&Q-profession (pdf) Taina Hanhinen. Verkkodokumentti. Luettu 6.4.2012. http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/osaamistarpeiden_ennakointi/vose-projekti/seminaariaineistot

OPH, Opetushallitus. 2011

Oppisopimuskoulutusta koskeva lainsäädäntö. Koulutus ja tutkinnot > ammattikoulutus > oppisopimuskoulutus > lainsäädäntö. Luettu 6.11.2011. <http://www.oph.fi>

OKM, Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:8

Oppisopimuskoulutuksen laadun kehittäminen. Verkkodokumentti. Luettu 12.11.2011. http://www.okm.fi/OPM/Julkaisut/2011/Oppisopimuskoulutuksen_laadun_kehittaminen.html

OPM, Opetusministeriön julkaisuja 2009:11

Oppisopimuskoulutus Euroopassa – hyviä käytänteitä etsimässä. Verkkodokumentti. Luettu 30.3.2012. <http://www.minedu.fi/OPM/julkaisut>

OPM, Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:1

Oppisopimuskoulutuksen yleinen tila sekä sen laadun ja vaikuttavuuden kehittäminen. Verkkodokumentti. Luettu 15.8.2011. <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2009/Oppisopimuskoulutus.html?lang=fi>

OPM, Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:11

Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistus – AKKU-johtoryhmän toimenpide-ehdotukset (toinen väliraportti). ISBN 978-952-485-658-4 (nid.)

Opso ry, Suomen oppisopimuskoulutuksen järjestäjät ry. 2012

Kevätseminaari 2012 Pekka Kämäräinen, Bremenin yliopisto Saksa: Oppisopimuskoulutuksen tuottavuuteen ja laatuun kohdistuva esiselvitys QEK-työkalun testaus Suomessa. Verkkodokumentti. Luettu 26.3.2012. Tampere 20.3.2012. <http://www.suomenopso.fi/?x103997=149772>

Otala, L. 2002

Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4., uudistettu painos. WSOY. Porvoo.

Otala, L. 2008

Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990

The core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June: 79-91.

Sokura, B. 2004

Osaamispääoman ulottuvuudet – arvoa luova näkökulma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Verkkodokumentti. Luettu 23.1.2012. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w371.pdf>

Steedman, H. 2010

The State of Apprenticeship in 2010. International Comparisons – Australia Austria England France Germany Ireland Sweden Switzerland. The London School of Economics and Political Science (a School of the University of London). Luettu 2.4.2012.
<http://www.apprenticeships.org.uk/AmbassadorsNetwork/Reports.aspx>

Stähle, P. & Laento, K. 2000

Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY. Helsinki.

Suomen oppisopimuskoulutuksen järjestäjä ry (Opso ry). 2012

Kansainvälinen toiminta. OpsoPro-verkoston matkaraportit. Verkkodokumentti. Luettu 31.3.2012. http://www.suomenopso.fi/kansainvalinen_toiminta/

Suomen tieteen ja teknologian tietopalvelu. 2010

Suomen innovaatiojärjestelmä. Luettu 22.10.2010.
<http://www.research.fi:80/innovaatiojarjestelma>

Sveiby, K. 1990

Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2004

Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Sydänmaanlakka, P. 2009

Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

TAI, Turun ammatti-instituutti. 2012

Oppisopimuskoulutus. Heini Toivosen Pro gradu -tutkielma ”Miksi aikuinen opiskelee oppisopimuksella”. 27.11.2008. Verkkodokumentti. Luettu 10.1.2012.

<http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=111742&nodeid=10468>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010

Kansallinen innovaatiostrategia. Verkkodokumentti. Luettu 14.4.2010.

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2411>

Unwin, L. and A. Fuller. 2004

Apprenticeships. National Modern Apprenticeship Task Force Employers: Their Perspectives on Modern Apprenticeships. Final Report. Centre for Labor Market Studies. University of Leicester. Luettu 31.3.2012.

<http://www.apprenticeships.org.uk/AmbassadorsNetwork/Reports.aspx>

Valtiovarainministeriö. 2010

Siniset ajatukset – vapaasta pudotuksesta hallittuun sopeuttamiseen. Kainuun hallintokokeilun vaikutukset. Valtioministeriön julkaisuja 20/2010. Verkkodokumentti. Luettu 5.5.2010. www.vm.fi/julkaisut.

VM, Valtiovarainministeriö. 2001

Osaamisen johtaminen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Verkkodokumentti. Luettu 10.4.2011. www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/

Viitala, R. 2004

Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki

Viitala, R. 2008

Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Wilenius, Markku. 2004

Luovaan talouteen – Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana.
Edita Prima Oy. Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1 Saate

Tutkimus: Oppisopimuskoulutuksen vaikuttavuus työnantajan näkökulmasta Kainuussa

Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää nykytila, miten oppisopimuskoulutus on integroitu osaksi yrityksen osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Johtoajatukseen on tutkia työnantajan näkökulmasta oppisopimuskoulutuksen roolia organisaation osaamisen kehittämisessä. Tämä kysely on osa Virpi Anttonen ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen pinnäytetyötä.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat organisaation osaamisen kehittäminen ja sen strategiyhteys sekä osaamispuuoma. Kyselytutkimuksen perusteella esitetään kehittämisehdotuksia mm. siitä, miten yritysten kannattaisi integroida oppisopimuskoulutus organisaation osaamisen kehittämiseen sekä johtamiseen ja miten se puolestaan edesauttaisi koulutuksen vaikuttavuutta yrityksen näkökulmasta.

Kyselytutkimus toteutetaan Webropol-ohjelmalla, linkki kyselyyn on tässä sähköpostiviestissä. Kysely sisältää sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kysely koostuu neljästä pääkokonaisuudesta 1) Osaamisen johtamisen nykytila yrityksessä, 2) Osaamisen kehittämisen nykytila yrityksessä, 3) Käytetyt koulutuksen järjestämisuodot ja 4) Oppisopimuskoulutus.

Hyvä kyselyyn vastaaja, olet tullut valituksi kyselyyn, koska olet työnantajan edustajana, oppisopimuskoulutuksen yhteyshenkilönä 31.12.2010 voimassa olevissa oppisopimuksissa. Näkökulma kyselyyn vastaamisessa on työnantajan näkökulma. Tiedot ja osoitteet kerättiin Kainuun ammattiopiston Oppisopimuspalveluiden SopimusPro-ohjelmasta. Voimassa olevia oppisopimuksia 31.12.2010 oli 595 kappaletta sisältäen perustutkintoon, ammattitutkintoon, erikoisammattitutkintoon ja ei-tutkintoon johtavat oppisopimuskoulutukset. Erillisiä yrityksiä oli 223. Yritykset ja organisaatiot ovat hyvin erikokoisia, isoihin organisaatioihin lähetettiin kyselyn useammalle henkilölle. Kysely lähti yhteensä 289 yhteyshenkilölle.

Jokaisen vastaajan mielipide on kyselyn onnistumisen kannalta tärkeä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisina ja yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa vastausten perusteella. Virpi Anttonen tarkastelee vastauksia tutkijan roolissa. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Virpi Anttonen puh. 044 797 0859 virpi.anttonen@kao.fi.

Oppinäytetyön ohjaajina toimivat Savonia ammattikorkeakoulun yliopettaja, KTT Virpi Laukkanen ja lehtori, FL Heikki Likitalo.

Vastausaikaa on 1.7.2011 saakka.

Kiitokset osallistumisesta,
Virpi Anttonen

LIITE 2 Kyselylomake

1. OSAAMISEN JOHTAMISEN NYKYTILA YRITYKSESSÄ

Pelkistetysti ilmaistuna osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään (VM 6/2001).

Seuraaviin väittämiin valitaan vaihtoehto 1-5

1=täysin erimieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

1. Organisaatiossamme on toimiva osaamisen johtamisen järjestelmä
2. Osaamisen kehittäminen on osa osaamisen johtamisen järjestelmää
3. Osaamisen kehittäminen on osa organisaatiomme strategiaa
4. Toimintakulttuurimme on innostava ja innovatiivisuuteen kannustava
5. Organisaatiossa tehdään henkilöstön osaamiskartoitukset
6. Työntekijät tekevät juuri heille sopivia työtehtäviä, työ ja osaaminen kohtaavat
7. Henkilöstön koulutukset suunnitellaan pitkällä tähtäimellä
8. Tiedostamme organisaatiomme alueet, osaamiskuilut eli puuttuvat resurssit ja poistamme ne koulutuksen avulla
9. Tiedostamme organisaatiomme alueet, osaamiskuilut eli puuttuvat resurssit ja poistamme ne uusrekrytoinnin avulla

Organisaatiossamme on käytössä työkaluina osaamisen johtamiseen (voit valita useamman)

1. Henkilöstötilinpäätös
2. Balanced Scorecard (tulokortti)
3. Tulevaisuuden ennakointimenetelmät
4. Ei mitään
5. Joku muu, mikä _____

2. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN NYKYTILA YRITYKSESSÄ**Organisaation osaamisen kehittäminen**

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys ja/tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti sovittu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja näin osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. (Ojala 2008, 53).

Seuraaviin väittämiin valitaan vaihtoehto 1-5

1=täysin erimieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

Osaamisen kehittämisen nykytila organisaatiossasi (yrityksessäsi)

1. Osaamisemme on tällä hetkellä riittävä, ei tarvetta kouluttaa henkilöstöä
2. Kartoitamme systemaattisesti asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ja pyrimme vastaamaan niihin
3. Ennakoimme toimintaympäristön muutoksia ja reagoimme niihin
4. Olemme määrittäneet organisaation vision ja strategian
5. Visio ja strategia ovat henkilöstön tiedossa
6. Tulevaisuuden osaamistarpeet on huomioitu strategiassamme
7. Valmistaudumme tulevaisuuden haasteisiin kouluttamalla henkilöstöä
8. Haluamme hankkia ammatillista lisäkoulutusta organisaation osaamisen kehittämisestä

Kommentteja yrityksesi osaamisen kehittämiseen liittyen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työssä tarvittavaa ja käytettävää osaamista. Tiedon kehittyminen osaamiseksi edellyttää tiedon ymmärtämistä ja soveltamista käytäntöön. Osaamisesta puhuttaessa on erotettava yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen toisistaan. Yksilön osaaminen muodostuu mm. tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Ojala 2008, 50).

Seuraaviin väittämiin valitaan vaihtoehto 1-5

1=täysin erimieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

Lähtötilanne henkilön kouluttamiselle (työnantajan motivaatio), miksi kouluttaa

1. Yrityksellä tarve kouluttaa henkilöstönsä, koska työprosessit vaativat uutta osaamista
2. Yrityksellä tarve kouluttaa, koska laajentaa toimintaansa
3. Yrityksellä tarve kouluttaa uutta henkilöstöä (mm. eläköitymisestä johtuen)
4. Yrityksellä tarve kouluttaa koska yleinen työelämä muuttunut
5. Yritys kouluttaa koska saatavilla oli tarpeellinen koulutus

Muu syy kouluttamiselle _____

Organisaatiossanne on käytössä osaamisen kehittämisen keinoista

1. Henkilöstökoulutus
2. Omaehtoinen kouluttautuminen
3. Perehdyttäminen
4. Työnohjaus
5. Työkierto
6. Benchmarking
7. Kehityskeskustelut
8. Muu, mikä _____

Yrityksen odotukset koulutuksen päätyttyä

1. Koulutuksen päätyttyä yrityksen kilpailukyky paranee
2. Koulutuksen päätyttyä yrityksen henkilökunta on motivoitunut
3. Koulutuksen päätyttyä yrityksen henkilökunta on osaavaa ja asiantuntijoita
4. Muu, mikä _____

3. KOULUTUKSEN JÄRJESTÄMISMUODOT

Koulutuksen järjestämismuotoja, joita yleisimmin rahoitusmuodoiksi kutsutaan, on ammatillisessa aikuiskoulutuksessa kolme: omaehtoinen-, työvoimapolitiittinen- ja oppisopimuskoulutus. Tätä kolmijakoa, terminologiaa, käytetään yleisesti kentällä arjessa. Virallisesti ottaen puhutaan aikuisten ammatillisesta 1) perus- ja lisäkoulutuksesta, jossa peruskoulutusta toteutetaan pääsääntöisesti näyttötutkintoon valmistavana päivä-, ilta ja/tai monimuotokoulutuksena, 2) Työvoimakoulutuksesta ja 3) Oppisopimuskoulutuksesta

Organisaatio on kouluttanut henkilöstöä seuraavilla koulutuksen järjestämismuodoilla

1. Omaehtoinen
2. Työvoimapolitiittinen
3. Oppisopimus
- Muu, mikä _____

Mitä mieltä olet seuraavista koulutuksen järjestämismuodoista, halutessasi voit kommentoida

Omaehtoinen koulutus on
 Kankea 1 2 3 4 5 Joustava

Työvoimapolitiittinen koulutus on
 Kankea 1 2 3 4 5 Joustava

Oppisopimuskoulutus on
 Kankea 1 2 3 4 5 Joustava

Mitkä tekijät vaikuttavat koulutuksen järjestämismuodon valintaan?

4. OPPISOPIMUSKOULUTUS

Oppisopimus on määräaikainen työsopimus, joka solmitaan kolmikantana: työnantaja, työntekijä (alaikäraja 15 v.) ja oppisopimustoimisto. Prosessiin kuuluu kiinteästi myös valmistavan koulutuksen järjestäjä eli oppilaitos ja mahdollisesti vielä ”viideskin” osapuoli eli tutkintotilaisuudet (näytöt) voidaan hankkia toisesta oppilaitoksesta kuin valmistava koulutus (järjestämisluvat). Rahoitus valtiolta, vuosittain määritellään oppisopimuskoulutuksen perus- ja lisäkoulutuksen yksikköhinnat. Oppisopimuskoulutus on mahdollinen myös virkamiehille (virkamiehen oppisopimus) sekä yrittäjille (yrittäjän oppisopimus), näissä tapauksissa koulutus ei perustu työsopimukseen vaan määräaikaiseen sopimukseen.

Vastaaja on ollut kyselyyn osallistuvan organisaation palveluksessa tai yrittäjänä

1. Alle 5 vuotta
2. 5–10 vuotta
3. 10–15 vuotta
4. 15–20 vuotta
5. yli 20 vuotta

Vastaajan, oppisopimuskoulutuksen yhteyshenkilön, asema organisaatiossa

1. Ylin johto
2. Keskijohto
3. Työnjohto /tiimin vetäjä
4. Asiantuntijatehtävä
5. Toimihenkilö /työntekijä

Organisaation omistajuus

1. Yksityinen yritys (tästä webropol kyselyssä pomppaa suoraan yhtiömuoto-kysymykseen)
2. Kunta tai kuntayhtymä
3. Valtio tai valtion liikelaitos
4. Järjestö (ry)
5. Muu, mikä _____

Organisaation yritysmuoto on

1. Toiminimi (Tmi)
2. Avoin yhtiö (Ay)
3. Kommandiittiyhtiö (Ky)
4. Osakeyhtiö (Oy tai Oyj)
5. Muu, mikä? _____

Organisaatio on toiminut Kainuussa

1. alle 5 vuotta
2. 5–10 vuotta
3. 10–15 vuotta
4. 15–20 vuotta
5. yli 20 vuotta

Organisaation henkilöstömäärä Kainuussa

1. alle 10
2. 10–50
3. 50–100

4. 100–250
5. yli 250

Toimiala (jako koulutusorganisaation näkökulmasta)

1. Hyvinvointiala (sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala)
2. Kulttuuriala
3. Liiketalouden ala
4. Luonnonvara-ala
5. Matkailuala
6. Ravitsemis- ja talousala
7. Tekniikan ja liikenteen ala
8. Muu toimiala _____

Oppisopimuskoulutuksella suoritettuja tutkintoja organisaatiossanne (voit valita useamman)

1. Perustutkinto
2. Ammattitutkinto
3. Erikoisammattitutkinto
4. Ei-tutkinto tavoitteinen lisäkoulutus

Oppisopimuksella koulutettuja henkilöitä yrityksessänne on ollut yhteensä

1. 1 henkilö
2. 2-5 henkilöä
3. 6-10 henkilöä
4. yli 10 henkilöä

Koulutusala, johon henkilöstöä on koulutettu oppisopimuksella

1. Humanistinen ja kasvatusala
2. Luonnontieteiden ala
3. Luonnonvara- ja ympäristöala
4. Matkailuala
5. Ravitsemis- ja talousala
6. Sosiaali- terveys- ja liikunta-ala
7. Tekniikan ja liikenteen ala
8. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Seuraaviin väittämiin valitaan vaihtoehto 1-5

1=täysin erimieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

Oppisopimus koulutuksen järjestämismuotona

1. Oppisopimuskoulutus työelämälähtöisenä koulutuksena on toimiva
2. Oppisopimuskoulutusaika on sopiva
3. Oppisopimuskoulutus lähtee organisaation tarpeista

Hakeutuminen koulutukseen

1. Työnantaja kannusti työntekijää hakeutumaan oppisopimuskoulutukseen
2. Aloite oppisopimuskoulutukseen lähtemisestä tuli työntekijältä

Koulutuksen soveltuminen

1. Oppisopimuskoulutus sopii hyvin yksilön ammattitaidon päivittämiseen
2. Oppisopimuskoulutus sopii hyvin uuden henkilöstön kouluttamiseen
3. Oppisopimuskoulutus sopii hyvin yksilön uudelleen kouluttautumiseen /ammatinvaihtoon
4. Oppisopimuskoulutus sopii hyvin yrityksen henkilöstökoulutukseen
5. Oppisopimuskoulutus kuuluu kiinteänä osana henkilöstömme osaamisen kehittämiskeinoihin
6. Oppisopimuskoulutusyhteistyö on kirjattu strategiaan / osaamisenjohtamisjärjestelmään
7. Oppisopimuskoulutuksen asiakaslähtöisyys toimii hyvin

Oppisopimuskoulutuksen sisältö

1. Oppisopimuskoulutuksen työssä oppiminen on helppo toteuttaa
2. Oppisopimuskoulutuksen aikana toteutetaan työnkiertoa, jotta työssä oppiminen toteutuu
3. Työpaikkakouluttajan rooli on tärkeä
4. Oppisopimuskoulutuksen työssä oppiminen kehittää osaamista hyvin
5. Oppisopimuskoulutuksen sisällön räätälöinti yrityksen tarpeisiin onnistuu
6. Oppisopimuskoulutuksen teoriaopinnot vastaavat työtehtävässä tarvittavia tietoja/taitoja

Osaamisen kehittämisen näkökulma

1. Työntekijän osaamisen kehittyminen oppisopimuskoulutuksen kautta on hyödyntänyt koko yritystä
2. Oppisopimuksella koulutettu henkilö on jakanut osaamistaan yrityksessä
3. Oppisopimuskoulutus on vaikuttanut yrityksen toimintaan
4. Oppisopimuskoulutus vaikuttaa työntekijän urakehitykseen
5. Oppisopimuskoulutuksen suorittanut on osaavampi kuin muulla tavalla koulutettu työntekijä (samankaltaisissa tehtävissä)
6. Oppisopimuskoulutuksen päätyttyä työntekijän ansio / palkka nousee

7. Oppisopimuskoulutuksen päätyttyä yrityksen kilpailukyky vahvistuu
8. Oppisopimuskoulutuksella on tärkeä osa yrityksemme osaamisen kehittämisessä
9. Muuta huomioitavaa_____

Osaamispääoman näkökulma

1. Yhteistyö yrityksemme ja KAO:n oppisopimuspalveluiden kanssa on sujunut hyvin
 2. Oppilaitosyhteistyötä tulisi lisätä organisaatiossamme
 3. Suosittelemme oppisopimuskoulutusta koulutuksenjärjestämismuotona muille yrityksille
 4. Toimivia yhteistyömuotoja yrityksen ja koulutusorganisaation välillä olisivat
-

Oppisopimuskoulutuksella koulutet(tu) -tut työntekijä(t) -mme ovat tällä hetkellä

1. Oppisopimuskoulutus jatkuu edelleen
2. Vakituksessa työsuhteessa meillä
3. Määräaikaisessa työsuhteessa meillä
4. Osa-aikaisessa työsuhteessa meillä
5. Töissä toisella työnantajalla
6. Yrittäjänä /ammattinharjoittajana
7. Päätoimisena opiskelijana
8. Lomautettuna
9. Työttömänä työnhakijana
10. Muuten työelämän ulkopuolella (äitiysloma, vanhempainvapaa, asevelvollisuus)
11. Muu, ei tietoa

Suunnitteletko jatkossa kouluttamista oppisopimuskoulutuksella

1. Kyllä
2. Ei

Haluatko jatkossa tietoa oppisopimuskoulutuksesta

3. Kyllä
4. Ei

Jos kyllä, millä tavoin

1. Sähköpostitse
2. Kirjepostitse
3. Puhelimella
4. Internetin kotisivujen kautta
5. Lehti-ilmoituksin
6. Muu tapa_____

Mikäli haluat lisätietoja oppisopimuskoulutuksesta, lähetä viesti osoitteeseen op-so@kao.fi
(yksityisyyden suojan takia emme pyydä yhteystietoja tässä kyselyssä)

Avoimet kysymykset

Haluamme kehittää oppisopimuskoulutusta niiltä osin mitkä eivät mielestäsi toimi tällä hetkellä, kerrotko tärkeimmät kehittämiskohteet (kipukohdat)?

Miten oppisopimuskoulutusta tulee kehittää, jotta se vastaisi paremmin organisaationne ja työelämän tarpeita?
