

Henkilöstön osaamisen kehittäminen IIP -standardin mukaisesti Porvoon ammattiopistossa

Anja Leino

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2012



<p>Tekijä Anja Leino</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Henkilöstön osaamisen kehittäminen IIP -standardin mukaisesti Porvoon ammattiopistossa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 40+9</p>
<p>Ohjaajat Marjo-Kaisa Ohlsbom ja Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen Investors in People -standardin mukaisen kehittämismallin avulla. Opinnäytetyö on laadittu toimeksiantona Porvoon ammattiopistolle. Organisaatioiden uudistumiskyky ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat suomalaisessa yritysmaailmassa ja myös koulutusorganisaatioissa kilpailukyvyyn mittari. Oman kokemukseni mukaan henkilökunta ei aina ymmärrä tai näe, miten organisaation strategia ohjaa toimintaa ja osaamisen kehittämistä. Tässä produktissa suunnitellaan kehittämismalli, jonka avulla henkilöstö ymmärtää miten osaamisen kehittämistyötä tehdään Porvoon ammattiopiston strategian mukaisesti.</p> <p>Produktin viitekehys perustuu IIP -standardin teoriaan siitä, miten strategia tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyössä on käytetty vetoketjumallia, jossa teoriaa peilataan käsiteltyihin asioihin ja arvioidaan onnistumista niissä.</p> <p>Porvoon ammattiopiston toiminnan suunnittelu perustuu tietoon henkilöstön osaamisesta, kehittämisestä ja osaamisen jakamisesta. Kaikki osaamistarpeet pyritään täyttämään parhaalla mahdollisella osaajalla. Näin asiakas eli opiskelija saa parhaat mahdolliset taidot valmistuessaan oppilaitoksesta ja Porvoon ammattiopiston visio Taitavin Amistossa toteutuu.</p> <p>Mallin käyttöön oton jälkeen tulisi selvittää ryhmäkehityskeskustelujen käytön mahdollisuudet, yhteisen tietämyksen jakamiseen parhaiten soveltuvia menetelmiä ja henkilöstön tyytyväisyys nyt rakennettuun malliin. Henkilöstöhallinnon työkalusta, Sympa HR:sta, saatavien seurantatietojen kehittämistä ja hyödyntämistä on jatkettava.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty omasta ja organisaation mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Laadittu malli on otettu työkaluksi koko Porvoon ammattiopistossa. Se on tehokas työkalu opetuksen laadun parantamiseksi ja strategisten tavoitteiden vyöryttämiseksi yksilöiden ja tiimien toimintaan. Opinnäytetyön tuloksia tullaan jatkossakin hyödyntämään organisaation henkilökunnan osaamisen kehittämisessä sekä laatu-työn kehittämisessä.</p>	
<p>Asiasanat Kehittäminen, strategia, osaamiskartoitus, toimintasuunnitelma, kehityskeskustelu</p>	

Business Programmes

<p>Author Anja Leino</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Developing the competencies of the personnel of Porvoo Vocational College according to the IIP Standard</p>	<p>Number of pages and appendices 40+6</p>
<p>Supervisors Marjo-Kaisa Ohlsbom and Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>The goal of this thesis was to chart and develop the competencies by means of a development model that is consistent with the Investors in People standard (IIP). The thesis was carried out as commissioned assignment by Porvoo Vocational College. The organizations' ability to reform and to develop the competencies of their personnel is the instrument that measures the competitiveness of Finnish enterprises and education. The personnel are not always aware of how the organization strategy directs the behavior and development of competencies.</p> <p>This product creates a development model by help of which the personnel understand how competencies are improved consistent with the Porvoo Vocational College strategy. The framework of the product was based on a theory of the IIP standard on how strategy supports the development of competencies of the personnel. The thesis uses a zip model where the theory is reflected against issues that have been discussed followed by an assessment of success of the process.</p> <p>The planning of activities at Porvoo Vocational College are based on the personnel's competencies, development and sharing of know-how. The intention was to provide a learner with know-how to meet all competency requirements. By acting in this manner the client, i.e. the student, will acquire the best possible skills when graduating and the vision of the vocational college will be fulfilled.</p> <p>After introducing the model, more research should be carried out on how team performance appraisal discussions could contribute to promoting competencies. Which methods are the most suitable for insemminating collective know-how, and how satisfied the personnel are with the present model? In addition, the controlling device of personnel administration, Sympa HR, has to be developed for collecting relevant follow-up information for further development.</p> <p>Both the organization's and the author's interest in the subject has been an incentive to implement the thesis. The designed model has become a tool for the whole of Porvoo Vocational College. It is an efficient instrument for improving the quality of teaching and introducing strategic goals to the activities of individuals and teams. The results of this thesis will be constantly used in developing the competencies of the personnel and the quality of work.</p>	
<p>Key words Development, Strategy, Charting of Competencies, Plan of Action, Development Discussion</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmä.....	2
1.2 Työn rakenne ja prosessin eteneminen	2
1.3 Toimeksiantajan esittely.....	3
2 Strategia ohjaa toimintaa	5
2.1 Strategiatyön haasteet.....	5
2.2 Koulutuskuntayhtymän henkilöstöstrategia.....	6
2.3 Amiston strategia.....	7
2.4 Amiston toimintasuunnitelma	8
3 Investors in People -kehittämismalli	10
3.1 IIP -kriteeristön rakenne	10
3.2 IIP -kehittämismallin kolme pääperiaatetta ja arviointialueet.....	11
3.3 Kehitystoiminnan suunnittelu Amistossa	13
4 Henkilöstösuunnittelu ja tiimin osaamisalueet	16
4.1 Osaava henkilöstö	16
4.2 Rekrytoinnin haasteet	21
4.3 Amiston osaamismatriisi	22
4.4 Osaamiskartoitusten tulokset.....	24
5 Osaamismatriisi ja tiimin toimintasuunnitelma	26
5.1 Kehittämistarpeiden kuvaaminen.....	26
5.2 Tiimin toimintasuunnitelma ja lukuvuosisuunnittelu	26
5.3 Yksilöllisen osaamisen kehittäminen ja kehittymistavoitteet.....	27
6 Johtopäätökset.....	31
6.1 Osaamisenkartoitusprosessin kehittämistarpeet.....	33
6.2 Jatkotutkimuksen aihe	34
6.3 Itsearviointi	34
Lähteet.....	37
Liitteet.....	41
Liite 1. Opinnäytetyön etenemisaikataulu.....	41
Liite 2. Henkilökunnan osaamisen kehittämisen tukeminen 1.8.2011–31.12.2014...	42

Liite 3. Amiston toimintasuunnitelma 2011–2012.....	44
Liite 4. Ohjeet tiimipäälliköille osaamiskartoitusten tekemiseen Amistossa	45
Liite 5. Amiston osaamiskartoituspohja.....	47
Liite 6. Sympa HR:n kehityskeskustelu 2011–2012 lomakepohja	48

1 Johdanto

Tämän produktityyppisen opinnäytetyön aiheena on Investors in People -kehittämismallin soveltaminen henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Työn tavoitteena on kehittää Porvoon ammattiopiston henkilöstön osaamisen johtamisen toimintamalli.

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on yritysten kehitettävä toimintojaan ja tarkistettava strategiaansa. On pohdittava, onko valittu suunta oikea ja saavutetaanko strategialla sille annettu tehtävä. Kilpailussa parhaista työntekijöistä yritysten on luotava itselleen hyvä ja kilpailukykyinen imago luotettavana työnantajana.

Organisaatioiden kilpailuetu saavutetaan luovuudella, erikoistumisella, taidoilla ja innovaatioilla. Oppiminen vaatii motivaatiota ja mahdollisuuksia. Organisaatioissa kehittämisen pääpaino tulee olla pätevyyksien vahvistamisessa ja innostavan oppimisilmapiirin kehittämisessä (Hätönen 2003, 7).

Tiedon uusiutumisen vauhti on kiivas ja tiedon määrä kasvaa koko ajan. Tämä asettaa oppilaitoksille haasteen opiskeltavan tiedon valinnasta ja sisällön laadusta. Nykyinen oppimiskäsitys korostaa opiskelijan roolia aktiivisena oppijana. Hän muovaa omalla toiminnallaan oppimisen lopputulosta. Opiskelijan ymmärrys syvenee erilaisissa oppimisympäristöissä ja erilaisten oppimiskokemusten myötä. Opiskelijan osaaminen on ammatillisen oppilaitoksen tuote, jonka asiakas saa mukaansa opiskelujen päätyttyä. Tarvittavien osaamisalueiden ja avaintehtävien kartoittaminen ovat koulutusorganisaation menestymisen kannalta ratkaiseva tekijä, josta kehittäminen lähtee. Henkilöstön osaaminen pitää kartoittaa myös johtamisen kehittämisen ja rekrytoinnin pohjaksi.

Produkti keskittyy strategian mukaisen toiminnan ja kehittämisen suunnitteluun Investors in People -kehittämismallia mukailien Porvoon ammattiopiston henkilöstön kehittämisen suunnitteluun.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda malli henkilöstön kehittämisen IIP -kehittämismallin mukaisesti Porvoon ammattiopistolle, Amistolle. Tavoitteena on luoda kehittämismalli, joka on selkeä osaamisen johtamisen toimintamalli niin esimiesten kuin henkilöstön käyttöön. Työssä käytetään vetoketjumallia, jossa tietoperustaa verrataan tai linkitetään olemassa olevaan käytännön toimintaan ja arvioidaan sen toimivuutta.

Tämä opinnäytetyö kartoittaa ja kehittää osaamisen kehittämistä Amistossa. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 138) mukaan tällaista tutkimustyyppiä nimitetään kartoittavaksi tutkimukseksi. Valittu tutkimusstrategia on tapaustutkimus, jossa kiinnostuksen kohteena on kehittämismalli.

Tehdyt ratkaisut ja toimenpiteet perustuvat johdon ja henkilökunnan tekemiin organisaation strategisiin valintoihin. Jotta organisaation osaaminen saadaan kartoitetuksi pitää olla työväline, jolla osaamiset kartoitetaan. Tässä produktissa lähtökohtana on osaamismallien rakentamisen kautta selkeyttää henkilöstölle, miten osaamisen kehittämismalli rakentuu ja mihin kaikkiin eri toimintoihin sillä on henkilöstön kehittämistyössä suora kytkentä. Opetussuunnitelma on keskeinen työkalu henkilöstölle ja eräs tavoite opetussuunnitelman kehitystyössä on varmistaa henkilöstön osaaminen uusien vaatimusten edellyttämälle tasolle.

Produkti kuvaa sitä miten toimintamalleja muuttamalla saavutetaan Investors in People -kehittämismallin tavoitteet. Produkti on toimintamallin kehittäminen ja se muodostuu eri toimintavaiheiden ketjusta.

1.2 Työn rakenne ja prosessin eteneminen

Opinnäytetyö keskittyy organisaation strategian mukaiseen valintaan noudattaen Investors in People -kehittämismallia (IIP -kehittämismalli) henkilöstön johtamisen mallina. Työ rakentuu tietoperustaan kunkin osa-alueen kohdalla IIP -kehittämismallin mukai-

sesti. Tarkastelussa esitetään ensin miten asiat nyt ovat ja miten asiat tehtyjen ratkaisujen perusteella tulevaisuudessa tehdään. Produkti syntyy työn edetessä.

Produktin keskeisin osa-alue on selvittää henkilöstölle, miksi osaamisia kartoitetaan ja mihin tietoja käytetään. Kehityskeskusteluissa osaamisia henkilökohtaistetaan lisää ja verrataan yksilön ja tiimin kehittymistarpeita koulutusohjelman tavoitteisiin, jotka pohjaavat tiimien yhdessä tekemään toimintasuunnitelmaan. Lisäksi arvioidaan kehityskeskusteluissa aiemmin sovittujen toimenpiteiden laatua ja määrää.

IIP -kehittämismalli on laaja kokonaisuus, jota tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin vain hyvin rajatulta henkilöstön kehittämisen osa-alueelta. Kyseessä on kuitenkin iso henkilöstön kehittämistä koskeva standardi, joka on kokonaisuus, joten lopun pohdinnassa arvioidaan laadittua IIP -kehittämismallia koko IIP -standardin kannalta.

Aikaa opinnäytetyön tekemiseen on mennyt yli vuosi. Työ aikoi helmikuussa 2011 ja päättyi huhtikuussa 2012 (liite 1). Aihe nousi selkeästi toimeksiantajan tarpeesta sekä omasta uteliaisuudesta ja halusta tutustua Investors in People -standardin mukaiseen toimintaan tarkemmin johtotiimille suunnatun koulutuksen kautta.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Porvoon ammattiopisto, Amisto. Amistossa voi suorittaa 17 ammatillista perustutkintoa. Perustutkinnoissa on yleensä useampia koulutusohjelmia. Amistossa on yhteensä erilaisia koulutusohjelmia 23. Oppilaitos toimii neljässä eri toimipisteessä Itä-Uudellamaalla. Koulutuksen ylläpitäjänä on Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Kuntayhtymän tehtävänä on järjestää koulutusta niin nuorille kuin aikuisille. Amiston päävastuualueena on nuorten koulutus. Edupoli on kuntayhtymän aikuiskoulutuskeskus, joka vastaa aikuisten koulutuksesta. Edupoli toimii Itä-Uudellamaalla ja Helsingissä, Vantaalla ja Keravalla. Lisäksi konserniin kuuluu Itä-Uudenmaan oppisopimuskeskus. Kuntayhtymä on merkittävä työnantaja. Amiston palveluksessa on yhteensä 155 henkeä.

Organisaatio on määritelty strategiansa osaavan henkilöstön yhdeksi menestystekijäksi. Henkilöstön johtamisessa sovelletaan IIP -standardia. Henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstöosaamisen kehittämiseen on viime vuosien aikana kiinnitetty erityisesti huomiota. Kuntayhtymään palkattiin vuonna 2011 uusi henkilöstön kehittämispäällikkö HR -tiimiin.

Amiston ylimpään johtoon, johtotiimiin, kuuluvat rehtori, apulaisrehtori, ravintolapäällikkö ja neljän toimipisteen johtajat. Lisäksi konsernin hallintojohtaja osallistuu usein johtotiimin kokouksiin. Keskijohtoa koordinoivat tiimipäälliköt. Tiimipäälliköitä Amistossa on kymmenen. Tiimiorganisaatio on ollut käytössä vasta muutaman vuoden ja on tärkeää saada tiimipäälliköille yhteinen osaamisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen työkalu, mikä on myös yksi tämän opinnäytetyön tärkeimpiä tavoitteita.

2 Strategia ohjaa toimintaa

Strategian suunnitteluun ja kirjoittamiseen käytetään yrityksissä todella paljon aikaa ja energiaa. Strategiaa työstetään eri kokoonpanoilla ja eri foorumeilla. Jotta strategia parhaimmillaan ohjaisi yrityksen toimintaa, henkilöstön pitää osallistua sen tekemiseen (Tuomi & Sumkin 2009, 14–15). Puheet ja teot strategian suunnittelussa pitää olla yhdensuuntaisia, näin pystytään myös toimimaan yhdensuuntaisesti (Tuomi & Sumkin 2009, 15). Strategiatyö on johdon ja muun henkilöstön välistä vuoropuhelua, näin strategia todella pystyy ohjaamaan organisaation toimintaa (Åhman 2004, 31).

2.1 Strategiatyön haasteet

Strategiatyöhön sisältyvät visio, missio ja arvot. Näiden osa-alueiden tarkentaminen ja luominen on strategiatyön perusta. Missio on organisaation olemassaolon tärkein asia, miksi olemme olemassa (Åhman 2004, 62). Visio on organisaatiolle tulevaisuutta varten asetettu tavoite miksi se haluaa tulla tai kehittyä. Hyvä visio on Åhmanin mukaan kuvaava, mieleenpainuva, ymmärrettävä, haastava, helppo muistaa ja mukaansatempaava (Åhman 2004, 62). Tutkimuksissa on todettu, että yritykset, joilla on selkeä ja voimakas visio, ovat menestyneet muita yrityksiä paremmin (Kamensky 2006, 60–61). Strategiatyö ja strateginen johtaminen ovat organisaation jokapäiväistä työtä, johon tulee ottaa koko henkilöstö ja sidosryhmät mukaan. Erilaiset näkökulmat antavat strategiatyöhön laajemman pohjan (Åhman 2004, 64).

Järvisen mukaan työyhteisön laadukas toiminta lähtee perustehtävästä. Perustehtävään pääseminen vaatii selkeät rakenteet organisaatiolle ja sen, että työntekijöillä on hyvä kokonaiskuva organisaatiosta ja sen rakenteesta. Perustehtävä saattaa muuttaa muotoaan ja sitä on tarkistettava. Ylimmän johdon tehtävä on suunnitella organisaation pitkän aikavälin toimintasuunnitelmat ja saada henkilöstö yhdessä keskijohdon kanssa toimimaan uusien tavoitteiden mukaisesti. (Järvinen 2001, 28)

Ammatillisen oppilaitoksen tuote on ammatillinen osaaminen, jota yritykset hyödyntävät ja tarvitsevat toiminnassaan. Tutkinnonperusteet ovat rinnastettavissa oppilaitoksen

toimintaohjeisiin, laatujärjestelmään ja kehitystoimintaan. Tärkeintä toiminnan kehittämisessä on ymmärtää eri prosesseja. Kun halutaan parantaa toimintaa tai tuotetta, parantaminen edellyttää muutosprosessia. Oppilaitoksen tärkein prosessi on opiskelijoiden oppimisprosessi, jota ohjaa hyvin voimakkaasti Opetushallituksen määräämät ammatillisen perustutkinnon perusteet. Koulukohtaisen opetussuunnitelman kehittäminen ja siihen sisältyvän osaamisen ymmärtäminen ovat keskeisiä kilpailuvaltteja oppilaitosten välisessä kilpailussa sekä hyvistä opiskelijoista että osaavasta henkilöstöstä.

2.2 Koulutuskuntayhtymän henkilöstöstrategia

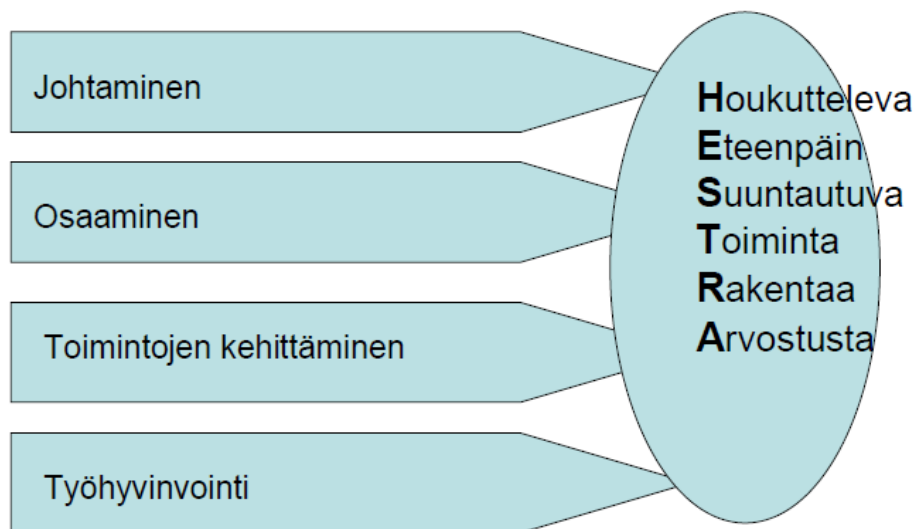
”Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä on työnantajana innostava, kannustava ja oikeudenmukainen. Edistämme näin ollen hyvää ilmapiiriä, välittämme ihmisistä ja tuemme kasvua. Kasvun ja kehittymisen tukeminen on oppilaitosyhteisön ydinosaa. Kehittääksemme ydinosaa tarvitsemme ajantasaisia tietoja ja taitoja opetettavilta ammattialoilta, pedagogista osaamista, johtamisosaamista ja yleisiä työyhteisövalmiuksia.” (Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2008a)

Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän henkilöstöstrategian mukaan osaamisen kehittäminen tarkoittaa tulevaisuuden osaamisen ennakointia ja jatkuvuuden varmistamista. Henkilöstön koulutukseen hakeutumista helpottamaan kehitettiin kaikkia tasapuolisesti motivoiva kouluttautumismalli, Henkilökunnan osaamisen kehittämisen tukeminen 1.8.2011 - 31.12.2014 säännöt (liite 2). Yhteisillä säännöillä pyritään siihen, että kaikilla Amiston, Edupolin ja Konsernipalveluiden henkilökuntaan kuuluvilla olisi yhtäläiset oikeudet opiskeluun samoilla ehdoilla. (Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2008b)

Henkilöstöressurssien suunnittelu on osa toimintasuunnitelmaa. Sympa HR on konsernin sisäinen asiantuntijapankki. Sen avulla tuetaan ja suunnitellaan henkilöstön hyödyntämistä eri toimijoiden välillä. Onnistuneen ja hyvän henkilöstöjohtamisen seurauksena henkilöstöä on oikea määrä suhteessa työn määrään. Kaikille turvataan myös oikeudenmukaiset palvelussuhteen ehdot. Kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus sitouttaa henkilöstön ja tukee rekrytointia (Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2008a).

Alla olevassa kuviossa (kuviokuva 1) on esitettyä Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän henkilöstöpolitiikan periaatteet: houkutteleva, eteenpäin suuntautuva, toimintaa raken-

tavasti arvostusta saava organisaatio. Kaikki tämä näkyy niin johtamisessa, osaamisessa, toimintojen kehittämisessä ja työhyvinvointina.



Kuvio 1. Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän henkilöstöpolitiikan periaatteet (Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2008 a)

2.3 Amiston strategia

Amiston strategian pohja tulee ylläpitäjän Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän strategiasta. Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän strategiaa ohjaavat toiminta-ajatus ja arvot. Toiminta-ajatus ja arvot auttavat ymmärtämään mitä varten olemme olemassa ja mikä on toiminnan tarkoitus (Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2011c). Strategian laadinta aloitetaan pohtimalla megatrendejä. Mikä on niiden vaikutus toimintaympäristöömme? Megatrendejä ovat esimerkiksi kuntaliitokset, väestön ikääntyminen ja odotettavissa oleva työvoimapula. Megatrendien pohjalta luodaan visio, joka on tahtoenergiaa, yhteistä aikaan sidottua mielikuvaa, johon halutaan päästä. Strategia täsmennetään Amistolle kuntayhtymän visiotavoitteiden kautta, eli niissä strategisissa valinnoissa mitä teemme ja miten saavutamme nämä tavoitteet. Tavoitteet laaditaan Amistolle 3 - 5 vuoden päähän. (Amisto 2011a)

2.4 Amiston toimintasuunnitelma

Kuntayhtymän visiotavoitteet ja strategiset valinnat ohjaavat myös Amiston strategian ja toimintasuunnitelman tekemistä valittujen näkökulmien ja menestystekijöiden kautta. Amiston johtotiimi valitsee toimintasuunnitelman näkökulmat, joilla strategiaa viedään tiimeittäin yhdessä toiminnan tasolle. Toimintasuunnitelmatyötä ohjaavat arvot, toiminta-ajatus ja visio. Amiston arvot ovat: asiakaskeskeisyys, osaaminen ja ympäristövastuullisuus. Amiston toiminta-ajatus on: Tulevaisuuden ammattilaisten tekijä. Amiston visio on: Taitavin – Amistosta. Lukuvuodelle 2011–2012 toimintasuunnitelmaa ohjaavat näkökulmat ovat oppiminen ja kasvu, toimintatavat, asiakkuus ja tulevaisuus (Amisto 2011a).

Näkökulmana oppiminen ja kasvu tarkoittavat Amiston menestystekijänä osaavan henkilöstön tärkeiden osaamisten määrittelyä ja tarvittavien toimenpiteiden valintaa. Lisäksi ne tarkoittavat opitun jakamista ja osaamisen tekemistä näkyväksi. Sosiaalinen media otetaan hyötykäyttöön mahdollisimman monella osa-alueella niin henkilöstön kouluksissa kuin markkinointikeinonakin (Amisto 2011a).

Uudet palvelutuotteet, joita otetaan käyttöön mahdollistavat opiskelijoiden monipuoliset oppimispolut ja tavoitteen verkko-opetuksen lisäämiseksi. Ympäristövastuullisuus ja toiminta työturvallisten tapojen vahvistamiseksi jatkuvat sovittujen toimintamallien mukaisesti (Amisto 2011a).

Asiakkuus Amistossa tarkoittaa niin opiskelijoiden, tukipalvelujen kuin työelämäyhteistyön kehittämisenä. Erityisesti yhteistyö näkyy asiantuntijatoimikuntien toiminnan aktiivisena kehittämisenä kuntayhtymätasolla. Markkinoinnissa nuorille ja heidän vanhemmilleen korostetaan opiskelumahdollisuuksia ammattiperheiden sisällä. Ammattiperheet muodostuvat saman ammattialan perustutkinnoista esimerkiksi rakennusammattit: sähköasentaja, talonrakentaja, maalari ja lvi-asentaja. (Amisto 2011a)

Nyt ja tulevaisuudessa talous on tärkeä näkökulma, jotta henkilöstö voidaan sitouttaa itsensä ja organisaation kehittämiseen. Riittävän hyvä tulos mahdollistaa kehitysinvestoinnit ja kaluston pitämisen asianmukaisessa kunnossa.

Amiston toimintasuunnitelma lukuvuodelle 2011–2012 on tehty näiden kaikkien periaatteiden mukaisesti. Jokainen tiimi on tehnyt oman toimintasuunnitelmansa syventämällä Amiston yhteisen pohjan tavoitteita. Amiston toimintasuunnitelma lukuvuodelle 2011–2012 on liitteenä (liite 2).

3 Investors in People -kehittämismalli

Investors in People on kansainvälisesti käytössä oleva standardi, jota käytetään työkaluna ihmisten osaamisen ja taitojen jatkuvaan kehittämiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Investors in People on Englannissa kehitetty standardi, joka on auttanut hyvin monenlaisia organisaatioita vuodesta 1991 kohtaamaan ja pääsemään hyviin tuloksiin. Kehittämismallia sovelletaan jo monissa muissakin maissa, esimerkiksi Hollannissa, Australiassa ja Ruotsissa. Suomessa mallia on kokeiltu jonkin verran ja tulokset ovat olleet hyviä (Laatukeskus 2012a).

Henkilöstöasioissa standardi on joustava ja helposti lähestyttävä mikä tarkoittaa, että se on helposti otettavissa käyttöön niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa riippumatta liiketoiminnan laadusta. Mitä paremmin organisaation omaksuu Investors in People -toimintatavan, sitä suurempi vaikutus sillä on sen suorituskykyyn. Investors in People -toimintatavan avulla kaikki toimenpiteet tähtäävät samaan suuntaan: organisaation kehittämisen tarpeisiin. (Investorsinpeople 2012).

3.1 IIP -kriteeristön rakenne

Organisaatio parantaa kilpailukykyään asettamalla tavoitteita ja kehittämällä henkilöstöään tavoitteidensa saavuttamiseksi (Laatukeskus 2012a).

Yrityksien tavoitteet asetetaan niin lyhyelle kuin pitkälle aikavälille (Ojala & Tuominen 2011, 7). Keskeinen keino tavoitteiden saavuttamiseen on henkilöstön osaamisen ja motivaation jatkuva kehittäminen. IIP -kehittämismalli on tehokas toimintamalli kilpailukyyn ja tuottavuuden parantamiseen, muutoksen johtamiseen, strategian juurruttamiseen, sisäisen viestinnän tehostamiseen, strategiaan pohjautuvan henkilöstön kehitysohjelman suunnittelun pohjaksi sekä työhyvinvoinnin ja työssäviihtymisen lisäämiseen (Laatukeskus 2012b).

3.2 IIP -kehittämismallin kolme pääperiaatetta ja arviointialueet

IIP -kehittämismallin kolme pääperiaatetta suunnittele, toteuta ja arvioi, näkyvät yrityksen toiminnassa jokapäiväisenä tapana työskennellä. Suunnittele -osiossa laaditaan strategia organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Strategian teemat ovat liiketoimintastrategia, oppimis- ja kehittämisstrategia, henkilöjohtamisen periaatteet ja johtamisen periaatteet (Laatukeskus 2012c).

Ylin johto, esimiehet ja henkilöstö pohtivat yhdessä, onko yrityksellä selkeä tarkoitus, arvot ja visio. Henkilöstön mielipidettä kuullaan liiketoimintasuunnitelman laadinnassa, jotta saadaan yhteinen käsitys asioista. Toteuta -osiossa keskitytään toimintaan organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Teemoina ovat johtamisen tehokkuus, tunnustus ja palkitseminen, osallistaminen, valtuuttaminen ja oppiminen ja kehittyminen. Toiminnan arviointi antaa palautteen toiminnan vaikutuksista organisaation suorituskykyyn suorituskyvyn mittaamisella ja jatkuvan parantamisen kautta. (Laatukeskus 2012c).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Amiston henkilöstön kehittämisen toimintamallin kehittämiseen IIP -kehittämismallin pohjalta. IIP -kehittämismalli muodostuu kymmenestä indikaattorista, joista Tuominen käyttää kirjassaan Oppimisen ja kehittymisen valmentaminen käsitettä arviointialue. Arviointialueet sisältävät yhteensä 40 arviointikohtaa, jotka on osoitettu johdolle, esimiehille, henkilöstölle ja luottamushenkilöille (Tuominen 2008, 10).

Investors in People Indikaattorit 1-10 ovat Laatukeskuksen mukaan seuraavat:

”Standardi perustuu strategiaan organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. IIP -organisaatio laatii toimintasuunnitelman suorituskykynsä parantamiseksi henkilöstönsä avulla

1. Organisaation strategia suorituskyvyn parantamiseksi on selvästi määritelty ja ymmärretty.
2. Henkilöstön kehittäminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista.
3. Henkilöstöjohtamisen periaatteet varmistavat kaikille yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet.

4. Osaaminen, jota esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti, on selvästi määritelty ja ymmärretty.

Toimitaan organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. IIP -organisaatio toimii tehokkaasti parantaakseen suorituskykyään henkilöstönsä avulla.

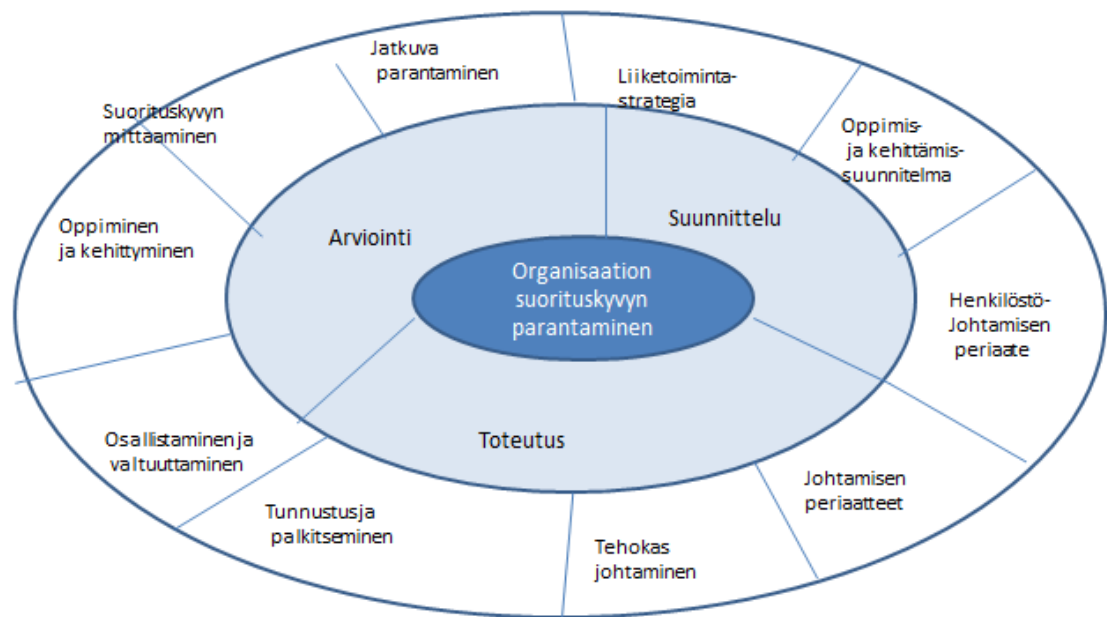
5. Esimiehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti.
6. Henkilöstön työpanosta organisaatiolle arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta.
7. Henkilöstöä rohkaistaan vastuunottoon osallistamalla se päätöksentekoon.
8. Henkilöstö oppii ja kehittyy tehokkaasti.

Arvioidaan vaikutukset organisaation suorituskykyyn. IIP -organisaatio pystyy osoittamaan, että investointi henkilöstöön on vaikuttanut organisaation suorituskykyyn.

9. Investointi henkilöstöön parantaa organisaation suorituskykyä.
10. Johtamista ja henkilöstön kehittämistä parannetaan jatkuvasti.”(Laatukeskus 2012c).

Työskentely IIP -kehittämismallin mukaan alkaa nykytilan selvityksellä. Haastattelujen ja kyselyjen jälkeen tehdään kehittämissuunnitelma. Koko prosessin ajan on koko henkilöstö yhdessä johdon mukana kehittämässä toimintaa.

Organisaation suorituskyvyn parantaminen (Valtion työmarkkinalaitos 2004) on esitetty selkeästi, miten IIP -kehittämismalli etenee jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti (kuviot 2).



Kuvio 2. Organisaation suorituskyvyn parantaminen, mukailtu (Valtiontyömarkkinalaitos 2004)

3.3 Kehitystoiminnan suunnittelu Amistossa

Amistossa johtotimi tarkistaa vuosittain Amiston strategian kuntayhtymän strategian pohjalta, miten valitut näkökulmat ja menetystekijät eri vuosille toteutetaan ja jalkauteetaan tiimeihin eri koulutusaloille. Strategian jalkauttaminen tiimitasolle tapahtuu toimintasuunnitelman vuosittaisella päivityksellä. Osaava henkilöstö on keskeinen tekijä valitun asiakastavoitteen toteuttamisessa. Strategiaan on kirjattu: ”Sovellamme toiminnassamme IIP -kehittämismallia, standardin periaatteita ja toimintamallia”, mikä edellyttää sen näkymistä kehittämistoiminnassa ja johtamisessa. Amistolle organisaationa laaditaan tarvittavat strategiat suorituskyvyn parantamiseksi.

Strategiat luodaan Amistossa teemoittain IIP -standardin mukaisesti:

- Liiketoimintastrategia on Amiston toimintastrategian jalkauttamista ja tavoitteet ja toimenpiteet määritellään tiimeittäin
- Oppimis- ja kehittämissstrategia on Amistossa henkilöstön osaamisen ja kehittämisen tukemista

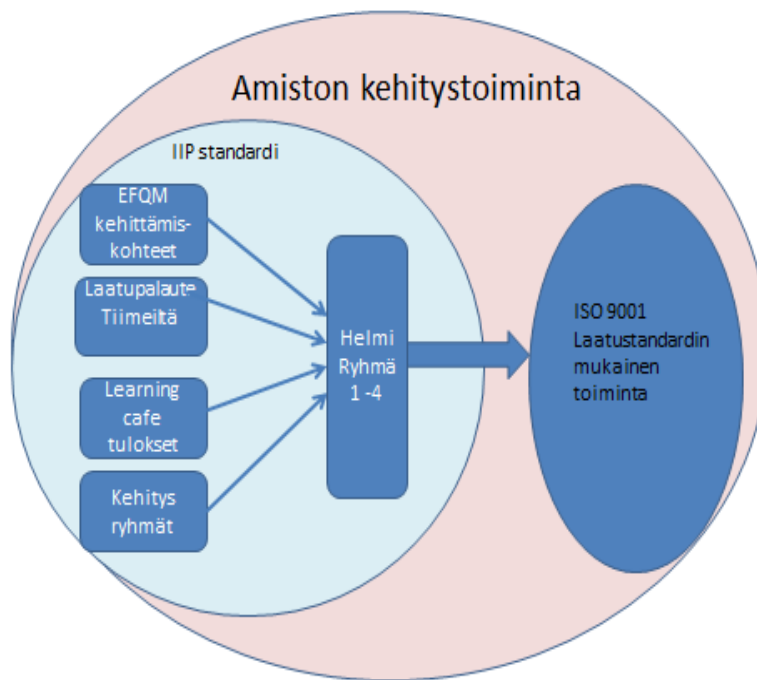
- Henkilöstöjohtamisen ja johtamisen periaatteet johdetaan Amistolle suoraan kuntayhtymän henkilöstöjohtamisen periaatteista.

Tavoitteena ja toimintamallina on, että opetushenkilöstölle määritelty henkilökohtainen kehityssuunnitelma pedagogisen ja substanssiosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Opetushenkilöstöllä on tavoitteena yli 95 %:n pedagoginen pätevyys (Amisto 2011b).

Kaikille työntekijöille ja tiimeille tehdään tärkeiden osaamisten määrittely ja kehittämistoimenpiteet etsitään yhdessä esimiehen kanssa. Ajantasaisen osaamisen varmistamiseen, osaamisen jakamiseen ja opitun näkyväksi tekemiseen etsitään toimivat ratkaisut käyttämällä monipuolisesti henkilöstön kehittämisen ja sisäisen viestinnän mahdollisuuksia (Amisto 2011b).

Kehitystoimintaa tehdään yhtä aikaa monella eri osa-alueella. Toiminta on kuitenkin selkeästi suunnattu laadun parantamiseen. Opetus ja kulttuuriministeriön kehittämissuunnitelmassa on linjattu, että kaikilla koulutusta järjestävillä tulee olla käytössä laadunhallinnan ja parantamisen järjestelmä käytössä vuonna 2015 (Opetus -ja kulttuuriministeriö 2012, 40). IIP -standardin mukaiseen kehitystoimintaan liittyvät Amiston kehittämistoimet (Suursalmi 2011).

Seuraava tavoite Amiston laatutyössä on ISO 9001- laatustandardi, johon koko kehitystoiminta johdonmukaisesti liittyy. Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään itsearviointien ja kyselyjen tuloksena saatuja palautteita. Kaiken kehittämistyön tavoitteena on saada ISO 9001 -laatujärjestelmä sertifioitua. Hallintajärjestelmästandardit auttavat Amistoa ohjaamaan omia toimintojaan turvallisuus-, laatu- ja ympäristötyössä. Amiston kehitystoiminnassa hyödynnetään henkilöstöltä eri tavoin saatua tietoa ja palautetta (kuvio 3).



Kuvio 3. Amiston kehitystoiminta (Suursalmi 2011).

Johtotiimi ohjaa kehitystoimintaa, jossa löytyy liittymäkohdat IIP -standardiin. Muuhun kehitystoimintaan, esimerkiksi sosiaalisen median, muun verkossa ja verkostoissa tapahtuvan oppimisen edistämiseen ja hyödyntämiseen luodaan mahdollisuuksia koulutuksen ja vertaisoppimisen avulla.

Tärkeä osa henkilöstön osaamista on henkilökohtaisesta työkyvystä huolehtiminen. Henkilöstöstrategiassa on luotu toimintaperiaatteet, joita toteutetaan työterveys- ja työturvallisuustoiminnassa. Organisaatio on sertifioitu 2011 työterveys- ja työturvallisuuden OHSAS 18001 -standardilla (Amisto 2011b).

4 Henkilöstösuunnittelu ja tiimin osaamisalueet

IIP -kehittämismallin mukaan ylimmän johdon on pystyttävä todentamaan henkilöstön kehittämistarpeet sekä suunnitelmat ja resurssit tarpeiden täyttämiseksi. Ylimmän johdon on myös pystyttävä kuvaamaan, miten kehittämissuunnitelmista johdetaan konkreettiset tavoitteet ja miten niiden tavoitteiden saavuttamista arvioidaan (Laatukeskus 2012c).

Henkilöstösuunnittelu pohjautuu Amiston pätevyysvaatimuksiin, pätevyyskartoituksen ja henkilöstön ikäjakauman vaikutuksiin rekrytointitarpeeseen. Johtotiimin tehtävä on hallita henkilöstösuunnittelun työkalut ja tiedostaa osaamisresurssit ja tarvittaessa rekrytoida lisää henkilöstöä opetussuunnitelmien tarpeiden pohjalta.

Opetussuunnitelmien kehittäminen on jatkuva prosessi, koska työelämässä vaadittava osaaminen saa koko ajan uusia muotoja. Ammatillisen oppilaitoksen on pystyttävä vastaamaan näihin haasteisiin omalla osaamisellaan. Opetussuunnitelmien kehittyminen tuo tarpeen opettajien osaamisen kehittämiseen. Osaamista on kehitettävä substanssin, pedagogiikan ja lainsäädännön tuntemuksen osalta.

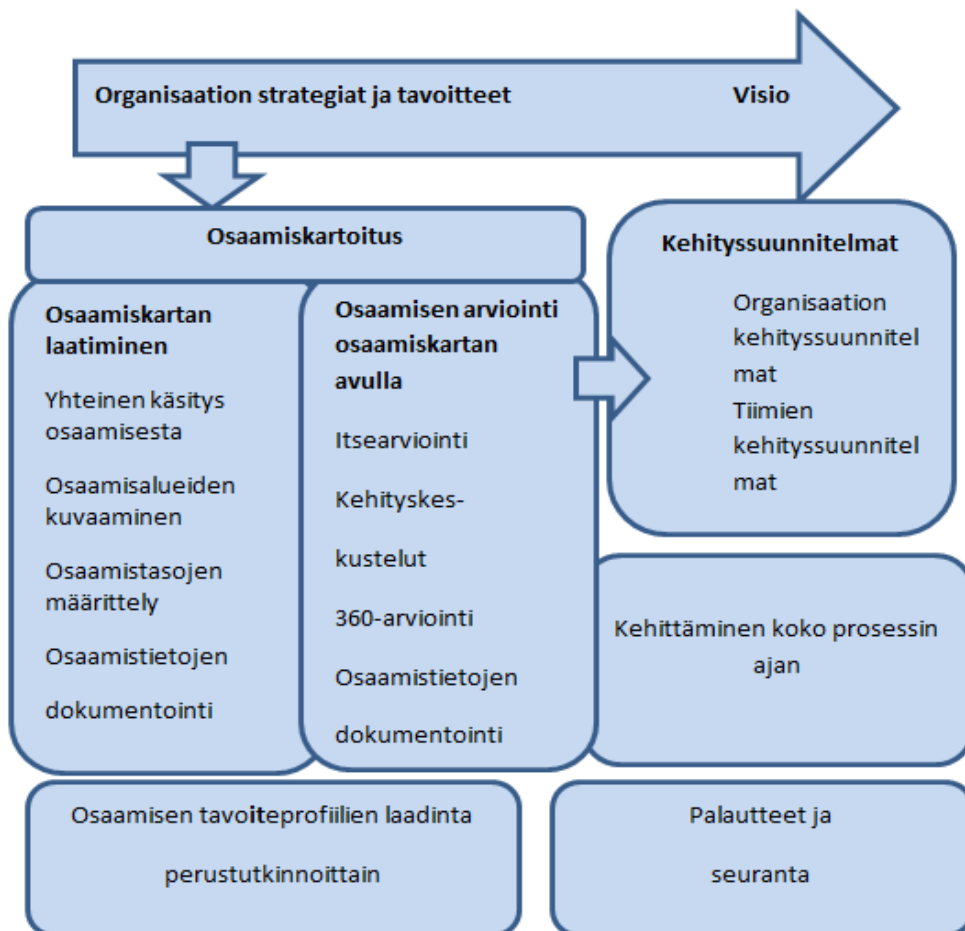
4.1 Osaava henkilöstö

Osaamisen johtaminen on jatkuvaa yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista strategian suuntaamalla keinoilla. Toiminta vaatii yhteistä keskustelua ja johdon sitoutumista. Osaamisen johtaminen on yrityksessä jatkuvasti tapahtuvaa ja monitahoista toimintaa. Lähtökohtana kehittämistoiminnassa on koko ajan yrityksen strategia ja yrityksessä strategisiksi osaamisiksi valitut osa-alueet (Viitala 2005, 14).

Osaamisen johtaminen lähtee siitä, mihin tulevaisuudessa tähdätään, eli pitää olla selkeä visio. Toiminnan tulee olla selkeästi määriteltyä tahtotilan ja päämäärien avulla. Tämä tehdään strategisilla valinnoilla (Viitala 2005, 15).

Osaamisen johtamisen selvittäminen vaatii tietoa, mitä osaamista on, lisäksi pitää selvittää mitä osaamisia tulevaisuudessa tarvitaan. Tämän osaamisen tunnistamisen jälkeen voidaan henkilöstön kehittämistä alkaa tarkemmin suunnitella (Hätönen 2003, 9). Hätönen korostaa, että osaamiskuvausten laadinta on henkilöstön yhteistyötä ja näin saadaan käsitys, mitä tietoa organisaatiossa on. Samalla saadaan hiljainen tieto näkyväksi, tarkistetaan yhteinen käsitys arvoista ja asenteista. Osaamiskarttapohja voi sisältää nykyiset ja tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset. Lisäksi se toimii kaikkien henkilöiden osaamisarvioinnin apuna ja auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa. Osaamiskartta toimii myös kehityskeskusteluissa kehittämistarpeiden määrittelyssä. (Hätönen 2003, 11)

Hätösen malli (Hätönen 2003, 8) havainnollistaa osaamiskartoituksen työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen (kuvio 4.). Malli kuvaa hyvin yhteistyön merkityksen. Tavoitteiden laatiminen ja dokumentointi auttavat kehittämisessä ja arvioinnissa. Osaamisen tavoiteprofiilit tarkoittavat tässä yhteydessä Amiston perustutkintoja.



Kuvio 4. Työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen, mukailtu (Hätönen 2003, 8)

Amisto on koulutusorganisaatio, jota koskevat lait ja asetukset opetushenkilöstön pätevyysvaatimuksista. Laki ammatillisen opettajan pätevyysvaatimuksista 628 /1998 muuttui 1.8.2011 voimaan tulleella asetusmuutoksella 16.12.2010/1168 seuraavasti:

1. Koulutuksen järjestäjän päättämän opetustehtävän kannalta soveltuva korkea-koulututkinto
2. Suorittanut opettajan pedagogiset opinnot
3. Vähintään kolmen vuoden pituinen käytännön työkokemus opetustehtävän sisältöä vastaavissa tehtävissä
4. Vähintään 5 vuoden työkokemus ja alan erikoisammattitutkinto tai on muutoin riittävä koulutus- tai työkokemukseen avulla hankittu korkea ammattitaito. (Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 1168/2010).

Amiston henkilöstösuunnittelua ohjaa Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän henkilöstöpolitiikka. Opettajien pätevyysvaatimukset riippuvat työtehtävästä, joka on tarkoitus täyttää. Ammattia täydentävien tutkinnonosien ja ammatillisten opettajien pätevyysiin ja opetusvelvollisuuksiin on omat vaatimukset, joita noudatetaan. Jokaiselle opettajalle tehdään pätevyyskartoitus rekrytoinnin yhteydessä palkan muodostumista varten.

Tiimin osaamisalueiden kartoitus on esimiesten vastuulla. IIP -kehittämismallin mukaan esimiesten on pystyttävä kuvaamaan oman yksikkönsä osaamis- ja kehittämistarpeet sekä suunnitelmat ja resurssitarpeet. Esimiehen tulee myös osata kuvata, miten kehittämissuunnitelmista johdetaan konkreettiset tavoitteet sekä miten niiden saavuttamista arvioidaan (Laatukeskus 2012c).

Amistossa keväällä 2011 tehty talotekniikan ja kone-metallialan pätevyyskartoitus nosti esille seuraavat kysymykset: Miten uudistaa tiimiä henkilöstön ikärakenteen vuoksi? Millä keinoilla saadaan nostettua opettajien pätevyudet tarvittavalle tasolle? Tilanteeseen on jouduttu eläköitymisten takia, toisaalta oppilaitos työntajana ei ole aina kaikkein kilpailukykyisin työpaikka, joten pätevien opettajien rekrytointi ei aina ole helppoa. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Talotekniikan ja kone-metallialan pätevyyskartoitus

Henkilö	Tutkinto AMK	Erikois- ammattitutkinto	Pedagogiset opinnot	Työkokemus
opettaja 1	x		x	x
opettaja 2				x
opettaja 3				x
opettaja 4				x
opettaja 5	x			x
ammattimies				x
ammattimies				x

Kartoitus osoitti pätevyysvajeita tiimissä. Pätevyyskartoituksen tarkastelun tuloksena tehtiin tiimissä tulevaisuutta ajatellen seuraavia toimenpiteitä: Ammattimiehet ja yksi opettajista lähtivät opiskelemaan elokuussa 2011 tekniikan erikoisammattitutkintoa, minkä jälkeen he voivat hakeutua pedagogisiin opintoihin. Näin pätevyudet paranevat kolmen vuoden sisällä. Tärkeintä on huomata miten tehdyt lisäkoulutus päätökset ja panostukset näkyvät opetushenkilöstölle asetettujen pätevyysvaatimusten täyttymisenä. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Talotekniikan ja konemetallialan pätevyyskartoitus tavoitetila 2015

Henkilö	Tutkinto AMK	Erikois- ammattitutkinto	Pedagogiset opinnot	Työkokemus
opettaja 1	x		x	x
opettaja 2	x		x	x
opettaja 3		x	x	x
opettaja 4	x			x
ammattimies		x		x
ammattimies		x		x

Amiston toimintasuunnitelmaan on kirjattu tavoitteeksi 95 % pedagoginen pätevyys opettajille. Tavoitteen täytyminen ei ole mahdoton ja tulevaisuudessa parantunut pedagoginen pätevyys näkyy opiskelijoiden oppimistuloksissa. Oppilaitoksen vetovoimaisuus, opiskelijoiden hyvät oppimistulokset ja sijoittuminen työelämään mahdollistavat oppilaitokselle tuloksellisuusrahoituksen saamisen, mikä vielä nyt on jäänyt Amistolta saamatta.

Osaava henkilöstö on strategiassa valittu menestystekijäksi, joten osaamiseen sitoutuminen näkyy henkilöstön kannustamisena hakeutumaan koulutuksiin. Uusi kannustava järjestelmä tuli voimaan 1.8.2012, jolloin henkilökunnan osaamisen kehittämisen tukemista parannettiin. Säännöt kannustavat henkilöstöä opiskelemaan omaehtoisesti ja tarjoavat yhdenvertaiset oikeudet opiskeluun (Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2011) (liite 3).

Opetuksen resursointi tehdään talous- ja toimintasuunnitelman pohjalta. Opiskelijakohmainen yksikköhintakorvaus on Amiston pääsääntöinen tulonlähde. Talous- ja toimintasuunnitelmatyö tehdään kirjanpidon antaminen ennakkotietojen mukaisesti. Tilikausi

on tammi-joulukuu, kun taas lukuvuosi on elo-kesäkuu. Tämä tuo haasteita suunnitteluun ja toteutumisen seurantaan.

Talouden seuranta tehdään johtotiimin kokouksissa kuukausittain. Seurannan tunnusluvut ovat opiskelijamäärä, hankinnat/ostot ja palkkakulut. Suurin yksittäinen menoerä oppilaitoksessa on henkilöstön palkkakustannukset. Kustannusten kattamiseksi on asetettu 18 opiskelijan ryhmäkoko. Riittävä ryhmäkoko kattaa niin palkkakulut kuin opetukseen liittyvät muut kulut: raaka-aineet harjoitustöihin, opiskelijoiden työ- ja suojavaatteet, ruokailukustannukset sekä koneiden ja laitteiden hankinnat ja ylläpidon. Talouden suunnittelutyö lähtee jo alkukesästä käyntiin, kun saadaan yhteishaun tiedot opiskelijamääristä ja voidaan alkaa suunnitella seuraavan lukuvuoden opetustoimintaa. Opiskelijan työaika muodostuu lähiopetuksesta ja itseopiskelusta. Opettajien resurssit lasketaan lähiopetuksen ja työssäoppimiseen käytettävien tuntien pohjalta.

4.2 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytoinnin onnistuminen on organisaatiolle taloudellisesti tärkeä prosessi. Onnistunut rekrytointi vaatii suunnitelmallisuutta. Lähtökohtana on osaamisen nykytila ja ennakointi tulevaisuuden osaamistarpeista (Työterveyslaitos 2012).

Organisaation henkilöstöstrategia käsittää henkilöstösuunnittelun, niin laadullisen kuin määrällisen tarpeen. Laadulla tarkoitetaan koulutusorganisaatiossa henkilöstön osaamista, koulutusta ja ikärakennetta. Ylimmällä johdolla pitää olla käsitys organisaation henkilöstön poistumasta tulevina vuosina. Näin pystytään suunnittelemaan rekrytoinnit tai ryhtyä tarvittaviin koulutus- tai kehittämistoimenpiteisiin.

Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa, mihin tehtävään henkilöä ollaan hakemassa. Sähköiset hankintakanavat ovat yleistyneet niiden helppouden ja työkalujen kehittymisen kautta. Rekrytoinnissa tulee hakijoita käsitellä tasa-arvoisesti ja ilmoituksessa tulee olla prosessin aikataulutus. Hakijan on syytä saada ilmoituksesta realistinen kuva työstä ja toimipaikasta. Hyvin onnistunut rekrytointi on jo osa perehdytystä ja antaa haastateltaville positiivisen työnantajakuvan yrityksestä (Työterveyslaitos 2012).

Amiston henkilöstösuunnittelussa lähiopetuksen määrä ja työssäoppimisresurssit antavat suoraan laskennallisen opettajien tarpeen. Suunnittelussa lähdetään siitä, että opettajien vuosiviikkotuntimäärä olisi kohtuullinen henkilöstön työssäjaksaminen ja tasapuolinen kohtelu huomioiden. Amiston strategiassa on linjattu pätevyysvaatimustavoite pedagogisista pätevyyksistä, sekä tarvittava muu pätevyys antaa opettajien rekrytointiin reunaehdot. Pyrkimyksenä on nimittää opettajat ja muu henkilöstö toistaiseksi voimassaoleviin virkasuhteisiin tai työsuhteisiin. Määräaikaiseen virkasuhteeseen voidaan tai joudutaan nimittämään silloin, kun henkilö ei täyty kaikkia säädettyjä vaatimuksia tai tehtävä on väliaikainen.

Uusien opettajien tarve pyritään saamaan maaliskuun aikana selville ja avaamaan silloin paikat haettaviksi. Amiston pääsääntöinen ilmoituspaikka avoimista työpaikoista on Työ- ja elinkeinohallinnon sähköinen työnhakupalvelu (www.mol.fi) (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012). Työnhakija saa työpaikkailmoituksessa ohjeet, miten hakea Amistoon töihin sähköisen liittymän eli Sympa HR -järjestelmän kautta. Sympa HR -järjestelmän avulla on mahdollisuus yhdistää henkilöstöhallinto, henkilöstön kehittäminen ja rekrytointi kokonaisuudeksi, jota on helppo hallita (Sympa 2012).

Sympa HR -järjestelmä on Amiston käytössä koko henkilöstönkehittämisen prosessin työkaluna, joka alkaa rekrytoinnista ja kattaa kehityskeskustelut ja osaamisprofiilin. Johtotiimi saa Sympa HR:n kautta tiedot hakijoista ja heidän pätevyyksistään. Myös virkamääräykset tehdään Sympa HR:n kautta.

4.3 Amiston osaamismatriisi

Amiston johtotiimi päätti syksyllä 2011, että osaamiskartoitukset tehdään 31.12.2011 mennessä jokaisesta tiimistä. Ohjeistus ja nopea koulutus arviointitaulukon tekemisestä pidettiin tiimipäälliköille tiimipäällikkötiimin kokouksessa 4.10.2011 yhdessä henkilöstön kehittämisspäällikön kanssa (liite 4).

Koulutusaloittaiset osaamiskartoitusohjelmat tehtiin tiimipäälliköiden johdolla tutkinnonperusteiden pohjalta tiimeissä syksyllä 2011 yhdessä opettajien ja ammattimiesten kanssa. Täytettyjä osaamiskartoituksia eli osaamismatriiseja saatiin tiimeistä yhteensä 19 kappaletta. Arviointikriteereiksi sovittiin tasot: osaa ja ei osaa. Perusrakenne kaikissa osaamiskartoituksissa oli samanlainen (liite 5).

Ammatilliset perustutkinnot muodostuvat ammatillisista tutkinnon osista ja ammattitaitoa täydentävistä tutkinnonosista (entiset yhteiset aineet) (Opetushallitus 2010a, 16). Tutkinnon osat määrittelevät opettajan osaamistarpeen eli mitä taitoja vaaditaan opiskelijoiden ammattitaitovaatimusten tavoittamiseen. Talotekniikan perustutkinnon osaamisvaatimukset ammatillisten tutkinnon osien mukaan (Opetushallitus 2010b, 13). Koulutusohjelmittain tehdyissä osaamiskartoituksissa tutkinnot oli kuitenkin jaettu alajaksoihin, mikä vaikuttaa tulosten tulkintaan. Talotekniikan ja kone-metallitiimin esimerkissä (Taulukko 5.) osaamisvaatimukset on jaettu teorianopetukseen ja käytännön opetukseen.

Taulukko 5. Talotekniikan perustutkinnon osaamisvaatimukset ammatillisten tutkinnon osien mukaan (Opetushallitus 2010b, 13)

TALOTEKNIIKAN PERUSTUTKINTO	
Talotekniikan opettajan osaamisalueet	
LÄMMITYSJÄRJESTELMIEN ASENNUS 20 ov AON	
käytännön opetus	
teorian opetus	
PUTKISTOJEN HITSAUS 20 ov AON	
kaasuhitsaus	
puikkohitsaus	
TIG-hitsaus	
KÄYTTÖVESI- JA VIEMÄRIJÄRJESTELMIEN ASENNUS 20 ov AON	
käytännön opetus	
teorian opetus	
LVI-KORJAUSRAKENTAMINEN 10 ov AON	
käytännön opetus	
teorian opetus	
PIENKYLÄLÄITTEIDEN ASENNUS 10 ov AON	
käytännön opetus	
teorian opetus	
ILMANVAIHTOJÄRJESTELMIEN ASENNUS 10 ov AON	
käytännön opetus	
teorian opetus	

4.4 Osaamiskartoitusten tulokset

Osaamiskartoitukset tehtiin syksyn 2011 aikana tiimeissä. Osaamistasot oli määritelty johtotiimin toimesta ennen kartoitusta. Tiimien osaamisten yhteenvedossa (Taulukko 6.) on laskettu opetushenkilöiden ammatilliset osaamiset tiimin ilmoittamien osaamistarpeiden mukaan. Osa tiimeistä on pilkkonut kokonaisuudet jaksoiksi, toiset käsittelivät osaamiset tutkinnonosittain isoina kokonaisuuksina.

Taulukko 6. Tiimien osaamisten yhteenveto

koulutusala	määritellyt osaamiset alueet	opettajien osaamiset yhteensä	opetus- henkilöstö yhteensä	työpaikka- ohjaajakoulutus
auto tek.	4	31	5	3
varasto	7	22	2	1
kuljetus	8	31	5	1
kokki	17	66	5	ei tietoa
kauneus	26	43	2	2
hius	37	64	2	1
kone	12	31	4	1
putki	13	55	6	1
turva	38	52	3	1
leipuri	20	24	2	2
matkailu	39	57	4	3
lähihoit	23	48	3	1
data	17	24	2	2
graf	28	115	8	4
proses	27	52	3	ei tietoa
sähkö aut	17	70	8	ei tietoa
tarjoilija	37	69	3	3
pintak.	20	27	3	2
rakennus	19	40	4	1
sähkö as	16	38	4	ei tietoa

Tehtyjen osaamiskartoitusten perusteella voi tehdä seuraavia päätelmiä:

- Osaaminen pakollisissa ammatillisissa tutkinnonosissa on kaikissa tiimeissä erittäin hyvällä tasolla

- Joissakin kartoituksissa tehty erottaminen ammattiteorian ja käytännön opetuksen välillä eri henkilöille vaikeuttaa suunnittelua ja tämä osaamisvaje tulee huomioida tulevissa rekrytoinneissa
- Valinnaisissa tutkinnonosissa osaamista tulee lisätä useammalle henkilölle, koska muutamissa tiimeissä osaaminen on yhden henkilön varassa
- Ammatillinen kielitaito vaatii vahvistamista melkein kaikissa tiimeissä samoin tietotekniikka
- Työpaikkakouluttajakoulutusta tarvitaan useammalle opettajalle
- Tulityökortti-, työturvallisuuskortti- ja ensiapukorttikouluttajia on vain muutamia koko Amistossa, tarvitaan lisää osaajia
- Ohjeistusta osaamiskartoituksen tekemiseen pitää kehittää niin, että kartoituksen tulokset ovat vertailukelpoisia.

Kaikilta opettajilta vaadittavat yhteiset osaamiset päätetään Amiston johtotiimissä syyslukukaudella 2012 ennen seuraavaa osaamisten päivitystä. Yhteisiä osaamisia ovat esimerkiksi Moodle-osaaminen, Smartboard-osaaminen ja sosiaalinen media.

5 Osaamismatriisi ja tiimin toimintasuunnitelma

Amiston toimintasuunnitelma työstetään vuosittain tiimeissä tiimikohtaisiksi toimintasuunnitelmiksi. Tiimin osaamismatriisi antaa linjat tiimin yhteiselle suunnittelulle.

Osaamisen kehittämissuunnitelma kirjataan toimintasuunnitelmapohjaan, joka on jaettu 1 vuoden tavoitetasolle ja 3-5 vuoden tavoitteisiin Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän ja Amiston strategian mukaisesti. Toimenpiteitä tarkennetaan henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa.

5.1 Kehittämistarpeiden kuvaaminen

Toimimalla IIP -kehittämismallin mukaisesti tavoitteena on, että henkilöstö ymmärtää Amiston yhteiseen toimintasuunnitelmaan kirjatut yhteiset tavoitteet ja miten henkilöstö osallistuu kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Tiimit arvioivat oman tiimin tulevan lukuvuoden kehittämisen tarpeet ja konkreettiset toimenpiteet, sekä sen, miten he itse omassa tiimissä huomioivat nämä tehtävät ja kehittämishaasteet.

Toimintasuunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden pitää olla mitattavissa ja konkreettisia ja niihin tulee kaikkien sitoutua. Tiimin osaamismatriisi auttaa kehittämistarpeiden määrittelyssä. Sovitut toimenpiteet tiimissä sitouttavat niin tiimipäälliköt kuin opettajatkin toimimaan sovittujen tavoitteiden suuntaan. Tavoitteisiin tiimissä ei päästä ilman keskustelua, yhteisiä suunnittelupäiviä ja sopimuksia.

5.2 Tiimin toimintasuunnitelma ja lukuvuosisuunnittelu

Tiimin toimintasuunnitelma lähtee koko Amiston toimintasuunnitelmasta, jonka kukin tiimi käsittelee yhteisesti tiimin suunnittelupäivän yhteydessä. Johdon päättämät toimenpiteet, vastuut ja aikataulut jalkautetaan tiimin toimenpiteiksi. Lähtökohtana ovat kuntayhtymän yhteisesti valitut menestystekijät: osaava henkilöstö, uudet palvelutuotteet, ympäristövastuullisuus, työelämäyhteistyö ja terve positiivinen talous. Tiimi kirjaa omat toimenpiteensä toimintasuunnitelmapohjaan sitoviksi tavoitteiksi ja samoin poh-

ti, millä keinoilla tavoitteisiin päästään. Tiimin koko osaaminen ja halu kehittyä vaativat sitoutumista ja pohtimista, miten vastata asetettuihin haasteisiin. Toimintasuunnitelma tehdään aina lukuvuodeksi kerrallaan.

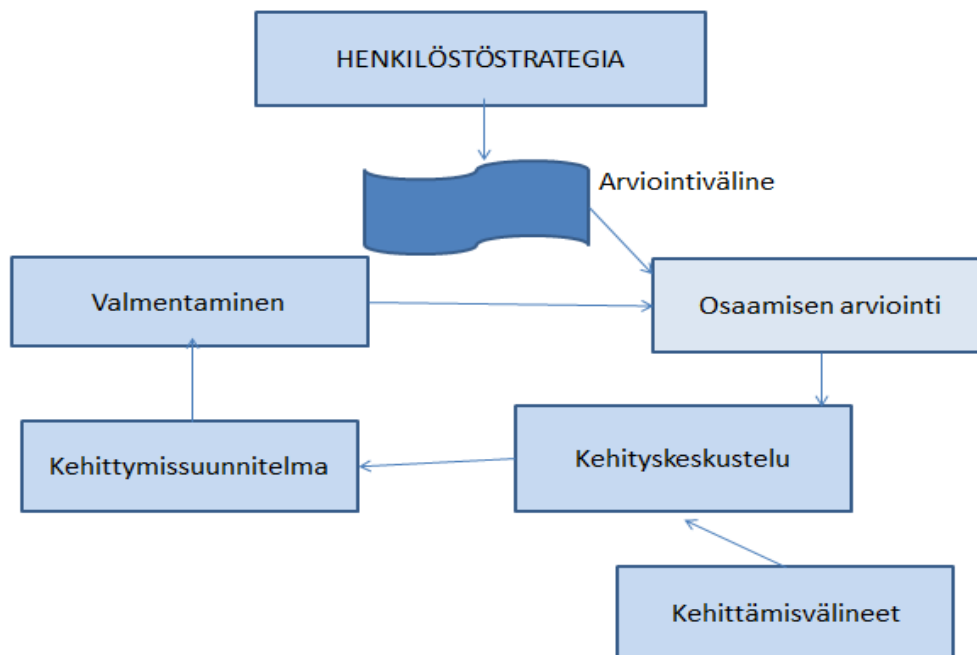
Osaamismatriisi on tiimin toiminnan suunnittelun pohjana myös seuraavan lukuvuoden suunnittelussa. On tärkeää saada jokaisen paras osaaminen käyttöön työn palkitsevuuden ja opetuksen laadun varmennuksen takia. Myös kiinnostus asioiden opettamiseen vaikuttavat lukuvuosisuunnitelman syntymiseen. Työelämäyhteistyö työssäoppimisjaksojen kautta on jokaiselle opettajalle tärkeä mahdollisuus päästä näkemään, mitä työelämä tällä hetkellä vaatii uusilta tekijöiltään ja miten mahdollisesti muuttunut tarve tulevina vuosina tulisi ottaa huomioon opetuksessa vai onko siihen reagoitava opetuksessa välittömästi. Opetuksen suunnittelu ja toteutus pitää tapahtua tiimissä yhdessä keskustelemalla ja suunnittelemalla, jotta päästään kaikkien opettajien osaamisalueet hyödyntävään lopputulokseen. Henkilöstön kehittymis- ja koulutustarpeet nousevat nopeasti esille tiimien suunnittelutyön aikana.

5.3 Yksilöllisen osaamisen kehittäminen ja kehittymistavoitteet

Esimiehen rooli korostuu hänen kaikessa arkityössään ja luottamus esimiehen ja alaisen välille syntyy päivittäisen työn aikana. Luottamuksen syntyminen vaatii molemmilta panostusta, vaikka usein vastuu luottamuksesta nähdään vain esimiehen osuudeksi. Luottamuksen ollessa tasapainossa myös kehityskeskustelu onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla (Aarnikoivu 2010, 19). Kumppanuusjohtamisessa esimiesroolin hallinta ja sisäistäminen auttavat esimiestä löytämään oman tapansa kohdata ja saada oikeanlaista luottamusta alaisiltaan. Suhteessa molempien tulisi tuntea voittavansa (Aarnikoivu 2010, 27–28).

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen luottamuksellinen vähintään kerran vuodessa käytävä keskustelu. Keskustelu tulee käydä sovittuna aikana ja johon molemmat osapuolet valmistautuvat hyvin. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle työkalun, jonka avulla hän voi sitouttaa henkilöstön parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseen (Aarnikoivu 2010, 63). Kehityskeskustelussa etsitään tärkeimmät kehittämistavoitteet ja yhdistetään ne käytössä olevien osaamisen kehittämisvälineiden avulla henkilökohtaiseksi

kehittämissuunnitelmaksi esitetyn Jalavan ja Matilaisen (2010, 171) jatkuvan kehittämisen mallin mukaan (kuvio 5).



Kuvio 5. Yksilöllisen osaamisen kehittämisen malli, mukailtu (Jalava & Matilainen 2010, 170)

Työntekijän toimenkuvan, työtehtävien päävastuut ja mahdolliset muut työroolit keräämällä esimies saa hyvän kokonaiskuvan siitä, mikä on työntekijän tämän hetken tilanne. On tärkeää tarkistaa, ovatko edellisessä keskustelussa asetetut tavoitteet toteutuneet. Työntekijän seuraavalle vuodelle asettamat tavoitteet koulutuksista kannattaa pohdita tiimin toimintasuunnitelman kannalta. Osaamiskartoitusten kautta tehtyjen osaamismatriisien kautta on helppo keskustella tiimin kehitystarpeista ja työntekijän omasta halukkuudesta lähteä koulutukseen täydentämään tiimin osaamista. Kehittämistavoitteiden pitäisi olla mahdollisimman konkreettisia, jotta ne olisi helppo kirjata Sympa HR:n kehityskeskustelulomakkeeseen ja yleensäkin toteutettavissa.

Kehityskeskustelu jakautuu Amistossa kolmeen osaan: valmistelu, kehityskeskustelu ja jälkihoito, mukaillen (Aarnikoivu 2010, 80)

Kehityskeskustelun kulku Amistossa		
Valmistautuminen	Sympa HR-lomake	
	Toimenkuva ja vastuut	
	Menneen arviointi	TSA ylläpito ja seuranta
	Tulevan suunnittelu	
	Kehittymistarpeet	
	Työhyvinvointi ja vuorovaikutus	
Valmistelu	Kehityskeskustelu	Jälkihoito

Kuvio 6. Amiston kehityskeskustelun kulku ja rakenne, mukaillen (Aarnikoivu, 2010)

Tammikuussa 2012 kehityskeskustelut tehtiin uuden Sympa HR:n tehdyn kehityskeskustelupohjan mukaisesti. Kehityskeskustelupohja ja toimintasuunnitelma tukivat toisiinsa samaan muotoon tehtynä. Ohjeistus ja runko auttoivat niin henkilökuntaa kuin esimiestäkin etenemään loogisesti kehityskeskustelussa. Selkeät yhtymäkohdat kehittymistarpeisiin toimintasuunnitelmalomakkeesta oli helppo määrittellä tiimin tasolle ja henkilökohtaiselle tasolle. Sympa HR:n kehityskeskustelupohja on liitteenä (liite 6.)

Kehityskeskustelussa sovitut koulutukset sitovat niin esimiestä kuin alaistakin. Lisäksi on hyvä muistaa, että kehittymistoimenpiteiden pitää tukea toimintasuunnitelmaan kirjattuja tavoitteita. Koulutukseen hakeutuminen pitää siis olla suunniteltua, tarpeellista ja kokonaisuutta täydentävää.

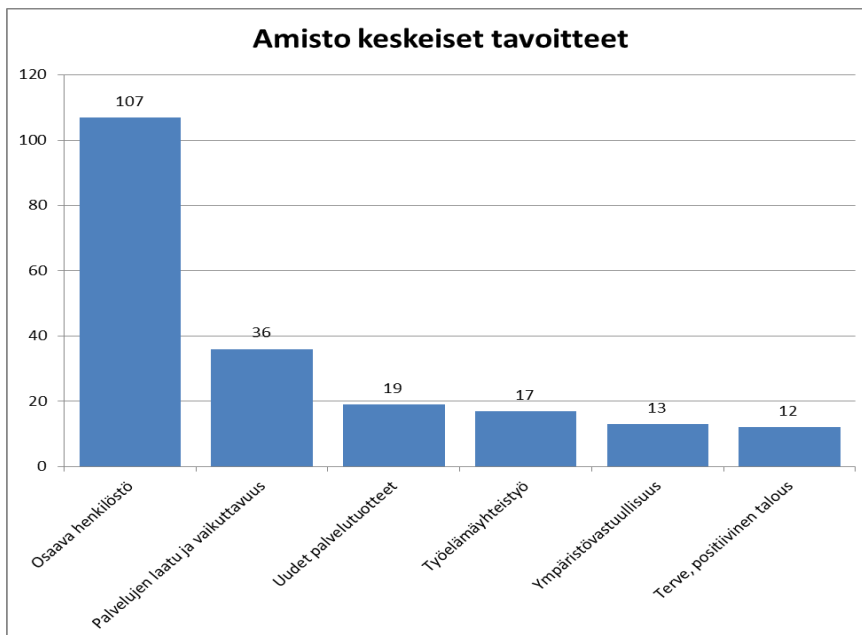
Kehityskeskusteluissa sovittiin vuodelle 2012 henkilöstölle keskimäärin 1,37 toiminnallista tavoitetta jokaiselle. Käynnissä olevia toimenpiteitä on 109 (Taulukko 7.).

Taulukko 7. Amiston kehityskeskustelujen toiminnalliset tavoitteet (Amisto 2012)

Keskeiset toiminnalliset tavoitteet	Tavoitteita	Henkilöstömäärä	Tavoitteita/hlö	Käynnissä olevia toimenpiteitä
Amisto	205	150	1,37	109

Amiston kehityskeskustelujen keskeiset kehittämistavoitteet ovat Amiston kehityskeskustelupohjassa suoraan toimintasuunnitelmassa määritellyjä tavoitteita. Suurin osa kehittämistavoitteista liittyi osaava henkilöstö -tavoitteeseen. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Amiston keskeisten tavoitteiden jakautuminen (Amisto 2012).



Amistossa on tarjolla paljon omaa koulutusta kuntayhtymätasolla, esimerkiksi tietotekniikan ja sosiaalisen median käytössä. Esimieskoulutusta on tarjolla jonkin verran.

Amisto on mukana monessa kehittämishankkeessa yhteistyökumppanina. Esimerkiksi KEHKU -hanke on ollut käynnissä, siinä opettaja oli työelämässä tutustumisjaksolla, jonka aikana kehitetään samalla yhteistyömuotoja kyseessä olevan yrityksen ja oppilaitoksen välille.

6 Johtopäätökset

Amiston henkilöstön osaamisen kehittämisen malli oli todella tarpeellinen tehdä. Kehittämismallin avulla osaamisprofiilien tekeminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista. Produkti oli tärkeä niin johdon kuin henkilöstön kehittämisyksikön puolesta, koska IIP -standardi on vielä henkilöstölle osittain vieras tapa toimia. Tuloksena oli selkeä kuva siitä, miten organisaatio johtaa osaamisen kehittämistä.

IIP -standardin keskeiset periaatteet -suunnittelu, toteuta ja arvioi - ovat kaikessa toimissa tärkeimmät elementit. Ilman hyvää kehittämisen suunnitelmaa ei voi toimia eikä parantaa saavutettuja tuloksia. Tarkastelu on keskittynyt henkilöstön osaamisen kehittämiseen. IIP -standardin muut indikaattorit ovat: henkilöstöjohtaminen, esimiesten osaamisen kehittäminen, henkilöstön arvostaminen, vastuun ottoon kannustaminen, henkilöstöön investointi ja toiminnan jatkuva parantaminen. Koska standardi on kokonaisuus, niin muutkin indikaattorit ovat vaikuttaneet taustalla eri kohdissa.

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Toimimalla IIP -kehittämismallin mukaisesti työtyytyväisyys paranee. Henkilöstön osaamisen laajeneminen auttaa myös muutoksen sietämiseen. Sitoutuminen omaan työhön auttaa kehittymään ja arvostamaan omaa työtä ja organisaatiota.

Tässä opinnäytetyössä Amiston kehitetystä osaamisen kehittämisen mallista on helppo nähdä toiminnan suunnittelun vaihe, kuka vastaa ja mitä työkalua milloinkin käytetään. Sympa HR -tietojärjestelmä on valittu tiedon tallennuksen työkaluksi ja työ sillä on edennyt hyvin.

Opinnäytetyössä kehitetty Amiston henkilöstön osaamisen kehittämisen malli on kuvattu seuraavasti (kuvio 8).

Vaihe	Vastuu	Työkalu
Henkilöstösuunnittelu	Johtotiimi	Sympa HR
Tiimin osaamisalueet	Tiimi-päälliköt	Sympa HR
Tiimin toimintasuunnitelma	Tiimi	Valmis pohja
Kehityskeskustelu	Yksilö	Sympa HR
Koulutukseen hakeutuminen	Yksilö	
Toteutumisen seuranta	HR	Sympa HR

Kuvio 8. Amiston henkilöstön kehittämisen malli Amisto 2012.

Kehittämisen malli toimii johdon työkaluna monessa eri tarkoituksessa:

- Koko henkilöstölle selkeyttävänä mallina, miten strategia ohjaa toimintaa
- Vuosikellon ja toimintasuunnitelman päivityksessä
- Laatukäsikirjaa tehtäessä
- Uuden henkilöstön perehdytyksessä ja koulutuksessa.

Yhdessä keskustelemalla jokainen tiimin jäsen pystyy vaikuttamaan päätöksiin. IIP -standardin mukainen toiminta tuo henkilöstölle Amiston toimintasuunnitelman ja koko kehittämistoiminnan näkyvämmäksi.

Kehityskeskustelut uudella Sympa HR:n lomakepohjalla onnistuivat hyvin. Niissä kirjattiin monia niin tiimikohtaisia kuin henkilökohtaisia kehittymistavoitteita. Toimenpiteistä on selvästi havaittavissa henkilöstön koulutusmyönteisyys ja innostus osaamisen vahvistamiseen ja kouluttautumiseen (kuvio 9).

Tätä suuntaa tukee hyvin 1.8.2011 käyttöön otettu uusi osaamisen kehittämisen tukemisen malli.



Kuvio 9. Henkilökohtaiset kehittämistavoitteet (Amisto 2012).

Ammatillisen oppilaitoksen opettajien osaaminen on tulevaisuudessa yhä kovemmallalla koetuksella. Oppilaitos vastaa siitä, että opiskelijalla on tutkinnonperusteissa vaadittu osaaminen valmistumisen jälkeen. Yritysten osaamisvaatimukset ja odotukset työntekijöille kasvavat. Toinen osaamisalue, joka vaatii koulutusta, on opiskelijoiden yksilöllisten oppimissuunnitelmien asettamat vaatimukset. Samoin tutkinnonperusteiden tuntemus opiskelijan arviointiin liittyen vaatii lisää koulutusta. Opettajalle osaamisalueen syventäminen ja laajentaminen voi tarkoittaa uuden osaamisalueen oppimista tai esimerkiksi erityispedagogiikan opintoja.

6.1 Osaamisenkartoitusprosessin kehittämistarpeet

Tiimipäälliköiden parempi ohjeistaminen ja koulutuksen lisääminen osaamiskartoitusten tekemiseen vaatii kehittämistä. Aikataulu osaamiskartoitusten tekemiseen oli kireä. Melkein kaikki tiimit saivat ne kuitenkin tehdyksi aikataulun mukaisesti. Henkilöstön palautteen kerääminen tehdystä työstä on vielä tekemättä, mutta pitää tehdä ennen seuraavaa osaamiskartoitusten päivitystä, jotta toimintaa voidaan parantaa.

Ryhmäkehityskeskustelu menetelmänä kehittää tiimin yhteistä osaamista. Ryhmässä keskustelu sitouttaa tiimin paremmin sovittuihin tavoitteisiin. Lisäksi ryhmän kaikkien osaaminen on paremmin hyötykäytössä, jos osaamista voidaan jakaa koko ajan.

Hiljaisen tiedon vaihtaminen ja uusien menetelmien oppiminen toisilta on asiantuntija-organisaatiossa hyvin haastavaa ja tärkeää sekä samoin yhteisen ajan löytyminen keskustelulle. Millaisia mahdollisuuksia koulutusorganisaatiossa on kohdata eläköityminen, onko se haaste vai mahdollisuus?

6.2 Jatkotutkimuksen aihe

Jatkotutkimuksen ja kehittämisen aihe voisi keskittyä Amiston palautejärjestelmän selkeyttämiseen. Jotta päästäisiin aitoon IIP -toimintamalliin, pitää palautejärjestelmän olla kaikkien työkalu niin opiskelijoiden kuin henkilöstön. Opiskelijapalautteen kerääminen ja sen purkaminen pitää saada näkyvämmäksi ja todelliseksi työkaluksi kehittää opetus-toimintaa. Amiston palautejärjestelmänä on valtakunnallisesti käytössä oleva INKA -järjestelmä, jonka mahdollisuuksia emme käytä vielä riittävän kattavasti.

Kyselyjen kautta saatavalla tiedolla voimme vahvistaa ja kehittää osaamistamme lisäämällä opettajien tietoja ja taitoja opettaa ja kohdata erilaiset nuoret. Vain systemaattisesti kerättävän palautteen avulla koulutuksen järjestäjä voi kehittää omaa toimintaansa, erityisesti opiskelijan oppimisprosessia. Palaute on kaiken oppimisen ja oppimisen edellytys.

6.3 Itsearviointi

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuutena yli vuoden. Johdon IIP -koulutus oli olennainen osa myös omaa oppimisprosessiani. Kesäkuussa Grimsby Instituutissa ja Grimsby Town Hallilla Helen Isaacsin pitämä IIP -seminaari Grimsbyn kaupungin henkilöstön kokemuksista IIP-standardin mukaisesta toimintasuunnitelmasta toiminnan kehittämisen keinona vahvisti, että Amistonkin strategiaan kirjattu periaate on oikein valittu. Grimsby otti toimintamallin kahden eri organisaation yhteiseksi uudeksi työkaluksi kuntaliitosten yhteydessä. IIP -standardi auttoi heitä strategioiden

uudelleen päivittämisessä ja koko uuden organisaation toiminnan selkeyttämisessä. Kaiken perusta on kuitenkin yhteinen tahtotila ja näkemys siitä, miten asiat ovat, mitä ollaan tekemässä ja mihin ollaan menossa.

Tätä työtä on ollut mielenkiintoista tehdä. Amiston laatutyön tavoitteena on ISO 9001 -laatustandardin saaminen tulevana lukuvuonna. Tässä työssä kehitetty malli on osa tätä laatutyöprosessia. Opinnäytetyön tekeminen ja valmistuminen on toimeksiantajalle tärkeä asia. Olen tehnyt yhteistyötä henkilöstön kehittämispäällikön kanssa, koska opinnäytetyössä kehitetty produkti on myös heidän työkalunsa.

Opinnäytetyön haastatteluosiona toimii tammikuussa 2012 käymäni 12 kehityskeskustelua. Ne käytiin Sympa HR:n kehityskeskustelupohjan avulla. Käytyt keskustelut olivat onnistuneita ja työkalu oli erittäin toimiva. Sain keskusteluissa ajatuksia ja toiveita osaamisen kehittämiseen monelta opetushenkilöstön jäseneltä. Olen toiminut pitkään esimiestyössä ja pitänyt monia kehityskeskusteluja. Tämä kehityskeskustelukierros oli mielenkiintoisin ja opettavaisin, mitä minulla on ollut.

Kehittämismalli, joka on tämän opinnäytetyön produkti, perustuu pitkälti kehityskeskustelujen pohjalta tekemiini havaintoihin. Tarkoitus oli tehdä selkeä malli siitä, miten Amiston osaamisen johtamisen prosessit liittyvät toisiinsa ja tukevat systemaattisesti toisiaan. Malli on mielestäni selkeä ja toimiva, koska sen avulla on helppo saada kokonaiskuva henkilöstön kehittämisen vaiheista. Malli tuo selkeästi esiin kenen vastuulla kukin vaihe on ja minne sovitut päätökset dokumentoidaan.

Osaamismatriisien avaaminen ymmärrettäväksi raportiksi oli suhteellisen vaikeaa. Osaamistasoiksi johtotimissä sovitut osaa ja ei osaa tulivat kuitenkin selkeästi kaikissa matriisessa esille. Tarkoituksena on muuttaa osaamisen luokittelu 4 -portaiseksi seuraavalla kehityskeskustelukierroksella osaamistasojen selkeämpää tunnistamista varten.

Opinnäytetyöhön liittyvän teorian etsiminen, rajaaminen sekä kirjoittaminen on ollut opettavainen prosessi. Kirjallisuutta johtamisesta ja strategiasta olen käynyt paljon läpi,

samoin henkilöstön kehittämisestä. Investors in People -kehittämismalli on suhteellisen uusi Suomessa, joten kirjallisuutta oli vähän saatavilla. Käyttökokemukset niin Suomessa kuin Englannissakin ovat hyvin samansuuntaisia eli hyviä ja vahvistavat IIP -kehittämismalliin siirtymistä. Oman kokemukseni perusteella mallia kannattaa soveltaa laajemminkin ja tutustua sen antamiin mahdollisuuksiin erityisesti tuntemallani koulutusala.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy ja Henrietta Aarnikoivu. Edita Prima Oy 2010.

Amisto 2011a, Porvoon ammattiopisto. Strategia prosessi.

Luettavissa: <https://intranet.amisto.fi/intra/amisto/strategiaprosessi/?id=5373#viisi> luettu 24.8.2011.

Amisto 2011b, Porvoon ammattiopisto. Toimintasuunnitelma.

Luettavissa: https://www.iukky.fi/filebank/15350-Amiston_strategia_2011-2012.pdf luettu 13.4.2012.

Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 14.12.1998/986.

Hisjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hätönen, H. (2003) Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.

Investors in People. Investors in People -toimintatapa.

Luettavissa: www.investorsinpeople.co.uk luettu 1.3.2012.

Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2008a. Henkilöstöpoliittinen strategia.

Luettavissa: https://intranet.iukky.fi/intra/henkilostoasiat/hrd__osaamisen_kehittaminen/henkilostoprosessi/?id=2535 luettu 9.4.2012.

Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2011b. Henkilökunnan osaamisen kehittämisen tukeminen 1.8.2011-31.12.2014. Luettavissa:

https://intranet.iukky.fi/intra/henkilostoasiat/ohjeet_ja_saannot/?id=98 luettu 13.4.2012.

Itä-Uudenmaan koutuskuntayhtymä 2011c. Strategia 2011-2015.

Luettavissa:https://intranet.iukky.fi/intra/hallinto/toiminnan_suunnittelu/?id=94
luettu 24.8.2011.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. PRO Tammi. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy. Juva

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Talentum. Karisto Oy. Helsinki.

Laatukeskus 2012a. IIP -standardin käyttöönoton hyödyt.

Luettavissa: <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=32822>
luettu 1.2.2012.

Laatukeskus 2012 b. Osaamisen parantaminen.

Luettavissa: <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=32822>
luettu 1.2.2012.

Laatukeskus 2012c. Investors in People kriteeristö.

Luettavissa:http://www.laatukeskus.fi/content/Tiedostot/IIP/IIP_KRITEERISTO.pdf?from=10690105159943434 luettu 1.3.2012.

Opetushallitus 2010a. Ammatilliset perustutkinnot. Ammattitaitoa täydentävät

tutkinnonosat.Talotekniikka. Määräys 35/011/ 2010. Luettavissa:

http://www.oph.fi/download/124260_Talotekniikka.pdf

luettu 15.4.2012.

Opetushallitus 2010b. Ammatilliset perustutkinnot.Talotekniikka. Määräys 35/011/

2010. Luettavissa: http://www.oph.fi/download/124260_Talotekniikka.pdf

luettu 15.4.2012.

Opetus -ja kulttuuriministeriö 2012. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-2016. Kehittämissuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1. Luettavissa:<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/okm01.pdf?lang=fi> luettu 21.4.2012.

Otala, L. & Tuominen, K. 2011. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Näin sovellan Investing in People -standardia ja EFQM -mallia. Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd. www.changemanager.org.

Suursalmi P. 2012. Amiston kehittämistoiminta, Investors in People -raportti 25.8.2011.

Sympa HR 2012. Henkilötietojärjestelmä. Luettavissa: <http://www.sympa.fi/Suomeksi/SympaHR/tabid/682/language/fi-FI/Default.aspx> luettu 14.3.2012.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa WSOYpro Oy. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Tuominen, K. 2008. Oppimiseen ja kehittymiseen valmentaminen -osa 4. Oy Benchmarking Ltd. www.changemanager.org .Turku.

Työ -ja elinkeinotoimisto 2012. Avoimet työpaikat. Luettavissa: <http://www.mol.fi/paikat/> luettu 4.5.2012.

Työterveyslaitos 2012. Rekrytoinnin onnistuminen. Luettavissa:http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/sivut/default.aspx luettu 26.2.2012.

Valtion työmarkkinalaitos 2004. Investors in People kehittämismalli. Luettavissa:http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/03_Valtion_tyomarkkin

alaitos/04_Tyoelamankehittaminen/Investors_in_People_kehittaemismallin_esittely_Petri_Lumijaervi.pdf luettu 9.4.2012.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirja-paino Oy. Keuruu.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen haasta itsesi. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyön etenemisaikataulu

Opinnäytetyön eteneminen		
Työ	Aika	Tekijä/ tekijät
Strategia tarkistus 2011 ja rekryointitarpeen tarkastus	helmikuu 2011	johtotiimi
Investors in People koulutus	helmi-kesäkuu 2011	johtotiimi
Opintomatka Englanti Grimsby	kesäkuu 2011	johtotiimi
Päätös osaamiskartoitusten tekemisestä	elokuu 2011	johtotiimi
Tiimipäälliköiden ohjeista- minen osaamiskartoitusten ja – matriisien tekemiseen	elokuu 2011	tiimipäällikkötiimi
Valmiit osaamismatriisit	joulukuu 2011	tiimipäällikkötiimi
Haastattelut, kehityskeskustelut 2012	tammikuu 2012	talotekniikka ja konemetallitiimi
Opinnäytetyön kirjoittaminen	tammikuu- huhtikuu 2012	
Esitys, seminaari	toukokuu 2012	

Henkilökunnan osaamisen kehittämisen tukeminen 1.8.2011 - 31.12.2014

Yhteisillä säännöillä pyritään siihen, että kaikilla Amiston ja Konsernipalveluiden henkilökuntaan kuuluvilla olisi yhtäläiset oikeudet opiskeluun samoilla ehdoilla.

<i>Kustannuk- sen laji</i>	<i>Työnantajasidon- nainen koulutus 1).</i> <i>Esim. NTM</i>	<i>Ei-työnantaja- sidonnainen, mutta työnantajalle hyö- dyllinen koulutus.</i> <i>2) Esim. OPO- koulutus.</i>	<i>Kehittämisen pai- no-pistekoulutus 3)</i> <i>Pedagogiseen pätevyYTEEN johtava koulutus ja työ- elämäjaksot</i>
Osallistu- mis-maksu	Maksetaan	Ei makseta	Ei makseta
Matkat ja majoitus	Halvimman kulku- neuvon mukaan. Voi käyttää talon autoa.	Halvimman kulku- neuvon mukaan. (km-korvauksia max 100 km päähän) Ei talon autolla.	- Halvimman kulku- neuvon mukaan. 4) (Poikkeus Pedapäte- vyys: km-korvauksia max 100 km päähän) Ei talon autolla. - Majoitus KVTESin mukaan 4)
Päiväraha ja ateriakor- vaus	Maksetaan	Ei makseta	Ei makseta
Opinto- ja muuta ma- teriaalia koulutuk- sen läpi- viemiseksi	Maksetaan	Ei makseta	Ei makseta Työelämäjaksot: eril- lisen harkinnan mu- kaan
Lähipäivät	Maksetaan yksinker- tainen palkka	Maksetaan yksinker- tainen palkka: enin- tään 5 työpäivää / koulutus	Maksetaan yksinker- tainen palkka: Pedapätevyys: maksetaan 10 työpäi- vää / koulutus Työelämäjaksot: maksetaan 25 h/vko
Projektit / Etätehtävät jos kuuluvat omiin työ- tehtäviin	Voi tehdä työaikana	Voi tehdä työaikana	Voi tehdä työaikana
Muut opin- toihin liitty-	Voi tehdä työaikana	Omalla ajalla	Omalla ajalla

vät tehtävät			
--------------	--	--	--

- 1) Työnantajasidonnaisella koulutuksella tarkoitetaan sellaista koulutusta joka on työnantajalle välttämätön ja työnantaja ”määrää” henkilön kyseiseen koulutukseen. Työnantajan määräykseen perustuva koulutus, rinnastetaan virkamatkaan.
- 2) Ei-työnantajasidonnaisella tarkoitetaan esimerkiksi pedagogisia opintoja tai täydennyskoulutusta. Koulutus ei perustu työnantajan määräykseen vaan työntekijän hakemukseen. Työnantaja tukee harkinnanvaraisesti koulutusta.
- 3) Kuntayhtymän strategiassa vuosille 2012 – 2016 on määritelty pedagogiseen osaamiseen liittyvät tavoitteet. Koulutus ei perustu työnantajan määräykseen vaan työntekijän hakemukseen. Työnantaja tukee harkinnanvaraisesti koulutusta.
- 4) Sovelletaan KVTES Liite 16 2 §, 2 mom. (korvattava matka) ja 3 § 1 mom. 1 (majoituskorvaus)

Toimenpano:

Millään koulutuksella ei ole automaattista vaikutusta henkilön palkkaan (pl. pedagoginen pätevyys).

Päätöksen koulutuksen tukemisesta tekee Amistossa rehtori ja konsernipalveluissa op-
pisopimusjohtaja/hallintojohtaja. Työnantajan maksamat koulutuspäivät kirjataan pää-
sääntöisesti omalle kotikustannuspaikalle. Työelämäjaksot on poikkeus, koska työnan-
taja tukee tiimejä palkkakustannusten osalta. Työelämäjaksojen palkkakustannukset
kirjataan sen takia kustannuspaikalle 22506/kehittämistoiminta ja matka- ja majoitusku-
lut kotikustannuspaikalle.

Liite 3. Amiston toimintasuunnitelma 2011–2012

Arvot: Asiakaskeskeisyys; Osaaminen; Ympäristövastuullisuus

Toiminta-ajatus: Tulevaisuuden ammattilaisten tekijä

Visio: Taitavin Amistosta

Näkökulma	Menestystekijä	3-5 v tavoite	3-5 v tavoite	Toimenpiteet, vastuut ja aikataulu	Tiimin ja henkilöiden omat toimenpiteet:	Mittari
Oppiminen ja kasvu	Osaava henkilöstö	Sovellamme toiminnassamme IIP-henkilöjohtamisen standardia. Päätöisillä koulutushenkilöstöllämme on henkilökohtainen kehityssuunnitelma pedagogisen (> 85% pätevyys) ja substanssiosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.	Tärkeiden osaamisten määrittely ja toimenpiteiden valinta Osaamisen jakaminen ja oppimistekemien näkyväksi Sosiaalisen median hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> Määritellään eri henkilöstöryhmien osaamisprofiilit Amistotasolla ja substanssiosaaminen tiimeittäin Ped. pätevyyskoulutus tav. 95% Koulutuksissa hankittu tiedonjakamisprosessin kuvaaminen Sosiaalisen median hallinnan kehittäminen 	Profiilien teko Sym:raan KY tekniikan eat Tiedonjako tiimikokouksissa käydään läpi, referaatti, intra	100% %
	Uudet palvelutuotteet	Kehitämme kuntayhtymän Verkko-opiston, joka palvelee asiakkaitamme. Kehitämme työkalun, jolla arvioimme, miten palvelutuotteemme vastaavat työelämän tarpeita.	Verkko-opetuksen kehittäminen 5 ov Monipuoliset oppimispolut	<ul style="list-style-type: none"> Verkko-opetuksen kehittäminen, 2 ov tavoite Ohjaus- ja tukipalvelujen kehittäminen: opetusjärjestelyjen kehittäminen, oppimisstudio, erityisopetus, OHR-työskentely, HOPS, ryhmänohjaajakoulutus Yrittäjyys 24h-leirit ja vuosi yrittäjänä NY 	Valmiiksi 2 ov/ perustutkinto Miten tiimi toimii ohjaus- ja tukitoimintojen kehittämiseksi? Mitä muuta tiimissä tehdään yrittäjyyden suhteen?	tehty/ei Läpäisyaste tiimeittäin 75%
Toimintatavat, prosessit	Palvelujen laatu ja vaikuttavuus	Kuntayhtymällemme on yhdenmukaiset toiminta- ja toiminnan kehittämisprosessit perustana ISO 9001, OHSAS 18001 ja ISO 14001 vaatimukset.	Yhdenmukaiset prosessit Mittarien vakiinnutus	Mittarien vakiinnutus ja yhdenmukaiset prosessit, prosessien mukainen toiminta	ISO14001 JA OHSAS 18001 mukainen toiminta	Auditoinnit Opiskelija-palautte >3,5 Läpäisyaste tavoite 75 %

sit						
	Ympäristö- vastuullisuus	Kuntayhtymällemme on ympäristösertifikaatti vuonna 2011. Green office -konseptia sovellamme koko kuntayhtymässä.	ISO140012011	<ul style="list-style-type: none"> Toimintatavat kuntoon, tavoitteena 2011 sertifiointi 	Osaston ympäristöasioiden erityispiirteiden kartoitus ja toimintasuunnitelman valmistelu	ISO 14001 Jätteen määrän kehitys Auditoinnit
Asiakkuus	Työelämäyhteistyö	Määrittelemme työelämäyhteistyöprosessit.	Työelämäyhteistyön kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Asiantuntijatoimikuntien toiminnan aktivointi kuntayhtymätasolla INKA-kyselyjen hyödyntäminen 	Tiimipäälliköt/AL	Raportointi johtotiimille >3,5
			Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> Markkinointistrategian teko ja läpivienti Ammattiperheiden tarkennus /PS 	Markkinointistrategiaan perehtyminen Markkinoinnin painopisteet tiimien näkökulmasta	Muistio markkinointitiimille
Tulevaisuus	Terve, positiivinen talous	Riittävän hyvä talous, jotta henkilöstön kehittyminen ja sitoutuminen kuntayhtymän palvelukseen voidaan varmistaa. Riittävä tulos, joka mahdollistaa kehitysinvestoinnit ja tilojen ja kaluston ajanmukaisina pitämisen.		<ul style="list-style-type: none"> Tuloksellisuusraha ← toiminta ja prosessit Yksikköhintarahat Sidosryhmälöbbaus /PS 	Opiskelijamäärän seuranta seuranta kuukausittain + raportointi	Opiskelijapalautte >3,5 Läpäisy% Ped. osat% Työelämäyhteistyö% Henk. koulutus % Jatkokoulutus%

Liite 4. Ohjeet tiimipäälliköille osaamiskartoituksien tekemiseen Amistossa

1. Tiimin perustietojen koostaminen henkilöstösuunnittelun pohjatedoksi
(ikäjakauma, pohjatutkinto, työkokemus, pedagogiset opinnot, työsuhteen muoto)

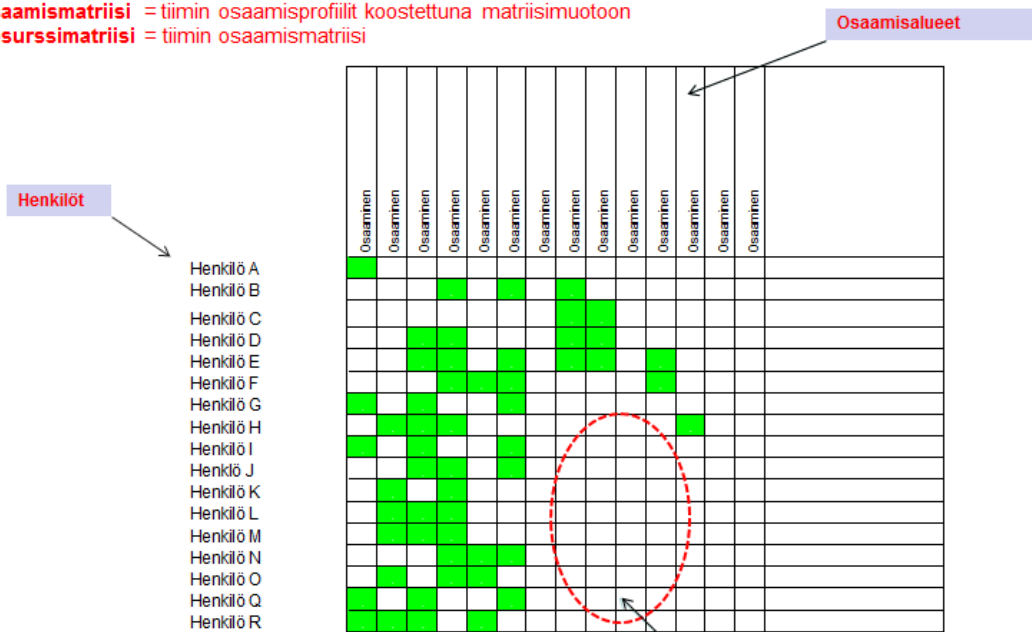
Nykytila

Henkilöt	Ikä	Tutkinto	TEAT	Pedagogiset opinnot	Työkokemus	Tehtävänimike	Työsuhteenmuoto
Henkilö A	35				x	opettaja	määräaikainen
Henkilö B	44	x		x	x	opettaja	päätöiminen
Henkilö C	58				x	ammattimies	päätöiminen
Henkilö D					x		
Henkilö E					x		
Henkilö F					x		
Henkilö G					x		
Henkilö H					x		
Henkilö I					x		

Osaamisprofiili = kunkin henkilökohtainen osaamistaso (asteikolla 1-4) osaamisalueittain

Osaamismatriisi = tiimin osaamisprofiilit koostettuna matriisimuotoon

Resurssimatriisi = tiimin osaamismatriisi



Osaamisvajetta;

henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat

2. Osaamisalueiden määrittely matriisiin (Opettajan substanssiosaaminen)

- Osaamisalueiden määrittämisessä huomioitava
 - Tutkinnon perusteet (ammattitaitovaatimukset)
 - Ammattialueen prosessit
 - Ammattialakohtainen kone- ja laitekanta
 - Muu tarkoituksenmukainen alan osaaminen
 - *Matriisiin voi – ja kannattaa ottaa – mukaan myös osaamisalueita, joiden osaamista organisaatiossa ei vielä ole*
 - Työparityöskentelynä osaamismatriisipohja tiimille arvioitavaksi

3. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma / tiimin kehityssuunnitelma

- Kehityskeskustelukierroksen hyödyntäminen
- Jokaisen henkilökohtainen oma arviointi **ennen** keskustelua
- Yhteisarviointi keskustelussa (esimies – alainen)
- Kehityssuunnitelman laadinta (porrastus/kehityspolku)
 - Henkilöittäin (sovitaan kehityskeskustelussa)
 - Tiimin kokonaiskuva (nykyhetki / kehitystoimenpiteiden jälkeen)

Aikataulukutus:

1. Tiimin perustiedot ja Osaamismatriisipohja (substanssi tutkinnoittain) valmis 31.12.2011 mennessä (= hyväksytty omassa tiimissä ja tiimipäällikkötiimissä)
2. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma / tiimin kehityssuunnitelma
 - Kehityskeskustelukierroksen 2012 hyödyntäminen (15.2.2012 mennessä)
 - Jokaisen henkilökohtainen oma arviointi **ennen** keskustelua
 - Yhteisarviointi keskustelussa (esimies – alainen)
 - Tiimin kehityssuunnitelman yhteenveto (porrastus/kehityspolku) xx.xx.2012 mennessä
3. Profiilien/matriisien täydentäminen
 - Yleinen opettajuuden osio
 - Esimiestyö ja johtaminen osio
 - Erillinen työryhmä määrittää nämä osiot yhteisiksi kaikille tiimeille ja työrooleille.

Liite 6. Sympa HR:n kehityskeskustelu 2011–2012 lomakepohja

1. Toimenkuva ja tehtävät

Tässä osassa on tarkoitus päivittää perustiedot, jos niiden osalta on tullut muutoksia edellisen keskustelun jälkeen. Toimen tarkoitus kertoo, miksi tämä tehtävä on olemassa.

Tässä voi myös pohtia, onko jatkossa tulossa muutoksia tai miten tehtävien toivotaan kehittyvän jatkossa. Keskeisimmät vastuualueet kertovat yksityiskohtaisemmin tehtävästä, samalla voi arvioida niihin käytettävää aikaa ja painotuksia.

Tehtävänimike

Mitkä ovat keskeisimmät vastuualueesi?

Kenen/keiden esimiehenä toimit?

Kuka toimii sinun esimiehenäsi?

Kuka toimii sijaisenasasi?

Kenen sijaisena sinä toimit?

Mikä on toimesi tarkoitus?

2. Edellisen kauden tavoitteet ja arviointi

Tässä vaiheessa arvioidaan, miten edellisessä kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet ovat toteutuneet. Millaisia onnistumisia, vaikeuksia, muutoksia on ollut. Arvioinnissa pääpaino on itsearvioinnissa, esimiehen tehtävänä on kommentoida ja täydentää.

Tavoitteiden toteutumista arvioidaan tiimin toimintasuunnitelmaan ja kehittämisen painopisteisiin sekä edellisessä kehityskeskustelussa asetettuihin tavoitteisiin nähden.

Siirtokenttä edellisen kauden "Miten ja milloin toteutat tiimisi/ vastuualueesi toimintasuunnitelmaa omalta osaltasi?"

Huom! Edellisen vuoden "Yhdessä sovitut toimenpiteet" -taulukkoon kirjatut asiat on valuttu näkyvään alla olevassa lukitus taulukossa.

Yhdessä sovitut toimenpiteet 2010-2011

Toimenpide	Toteutus	Toteutuspäivä

Yhdessä sovitut henkilökohtaiset kehittämistavoitteet kaudella 2010-2011:

Kokonaisarviointi

Arvioi kuinka olet suoriutunut; muodosta kokonaisnäkemys onnistumisista/ epäonnistumisista; mikä edisti/ hidasti tulosten saavuttamista? Miten onnistuit oman osaamisesi kehittämisessä? Mihin aiot jatkossa kiinnittää huomiota?

3. Tulevan kauden tavoitteet

Tavoitteiden määrittelyn lähtökohdiana ovat aiemmin keskustelussa määritellyt keskeisimmät vastuualueet ja tiimin toimintasuunnitelmat. Tarkoituksena on sopia tulevan työskentelykauden tärkeimmät tavoitteet ja

Keskeiset tavoitteet ja yhdessä sovitut toimenpiteet

Tavoitteet: mitä tulisi saavuttaa?	Päämäärä	Keskeiset toimenpiteet: Millä toimenpiteillä tavoite saavutetaan?	Mihin mennessä (pp.kk.vvvv)	Seuranta/mittari/eteneminen	Tila
1	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> Osava henkilöstö Osava henkilöstö Uudet palvelutuotteet Palvelujen laatu ja vaikuttavuus Ympäristövastuullisuus Työelämäyhteistyö Terve, positiivinen talous				Ei aloitettu

4. Osaaminen ja kehittämistarpeet

4. Osaaminen ja kehittämistarpeet

Jotta sovituihin tavoitteisiin päästäisiin, arvioidaan, millaista osaamista tehtävässä tarvitaan. Jos kehittämistarpeita ilmenee, sovitaa menetelmistä ja aikatauluista.

Kehittämistarpeet voivat olla jonkin konkreettisen taidon hankkimista tai laaja-alaisempaa osaamisen kehittämistä.

Vahvuudet ja kehittämiskohteet omassa työssä tulevat tavoitteet huomioiden. Miten tehtävä on muuttamassa tulevaisuudessa ja mitä tietoja ja taitoja siinä tarvitaan?

Oma työtyytyväisyys ja motivaatio (halukkuus siirtyä vaativampiin/erilaisiin tehtäviin, nykyisen työkuorman ja työtehtävien sisällön arviointi)

Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma

Kehittämistavoite	Kehittämistapa	Toimenpiteet	Mihin mennessä (pp.kk.vvvv)	Seuranta/mittari/etene
1	<ul style="list-style-type: none">PätevyydetPätevyydetTutkintoon johtava koulutusTutkintoon johtamaton koulutusOmaehtoinen koulutusSeminaarit, konferenssit, messut, opintomatkat, yritysvierailutSystemaattinen tehtävä- ja työkiertoProjektoimintaTyöelämäjaksotPerehdytysPalauteprosessitCoachingMentorointiVerkostojen hyödyntäminen	miten arvioit omaa työssäjaksamistasi ja työkykyäsi		

5. Työympäristö, työyhteisö ja työssäjaksaminen

Työtilat, välineet, tiimin ilmapiiri ja yhteistyö, miten esimies

5. Työympäristö, työyhteisö ja työssäjaksaminen

Työtilat, välineet, tiimin ilmapiiri ja yhteistyö, miten esimies on onnistunut toiminnassaan ja miten sitä voisi kehittää, miten arvioit omaa työssäjaksamistasi ja työkykyäsi

luokattu: 17.02.2012 12:29:19 (Leino Anja Marita 84)

Sympa HR © Sympa Oy