

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Matti Suomalainen

OSAAMISEN JOHTAMINEN AMMATILLISESSA
KOULUTUKSESSA

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2021
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Matti Suomalainen

Nimeke
Osaamisen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa

Toimeksiantaja
Riveria Rakennus-, puu- ja pintakäsittelytiimi

Tiivistelmä

Ammatillinen opetus oli muuttunut viime vuosina paljon ja nopeasti. Opetuksen muuttumiseen olivat vaikuttaneet lainsäädännön muutokset, koulutusta ohjaavat asiakirjat sekä muuttuva työelämä. Opinnäytetyöni tavoite oli varmistaa henkilöstön osaaminen muuttuneessa opettajuudessa.

Työelämässä muutoksia olivat aiheuttaneet työvoiman väheneminen. Vähenevä työvoima oli lisännyt yritysten halua kehittää olemassa olevan työvoiman osaamista, mistä oli muodostunut lisääntynyt jatkuvan oppimisen tarve. Opinnäytetyössäni selvitin työelämän tarpeista sekä Riverian osaamisen johtamisen nykytilaa

Koulutuspoliittinen selonteko painottaa oppimista läpi työuran, syventää työelämäyhteyttä koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä lisää oppijalähtöisten opintopolkujen toteuttamista.

Tämä opinnäytetyö tehtiin Riveria-oppilaitokselle. Opinnäytetyö sisältää kehittämissuunnitelman, jossa lisätään yrityselämän kuulemista opetuksen suunnittelussa. Lisäksi on laadittu opettajien osaamisen kartoittamiseen uudet lomakkeet kehityskeskustelujen tueksi.

Kieli
suomi

Sivuja 67
Liitteet 5
Liitesivumäärä 11

Asiasanat
Osaaminen, työelämä, elinikäinen oppiminen



THESIS
June 2021
Degree Programme in Technology
Competence Management
Master's Thesis

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Matti Suomalainen

Title
Competence Management in Vocational Training

Riveria

Abstract

Vocational education has changed a great deal and fast in recent years. Changes in law, changes in working life and the guiding documents of education have changed the way of teaching.

Decreasing labor force, increasing effectiveness of work and new methods have caused a lot of modifications in working life. Decreasing labor force has increased the companies will to develop the skills of their existing employees. Therefore there is an increased need for lifelong learning. The education policy report emphasizes learning throughout careers, deepens the working life connections in the planning and implementation of education, and increases the implementation of learner-oriented study paths.

This thesis carried out done for Riveria College. The aim of the thesis was to ensure the working life orientation of education and to develop the teachers' skills and increase motivation to work and develop. The thesis includes a development plan, which develops the equivalence of educational content and working life and the surveying of the teachers' competence.

Language

Finnish

Pages 67

Appendices 5

Pages of Appendices 11

Keywords

know how, working life, lifelong learning

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Riveria oppilaitos	6
2.1	Organisaatio	6
3	Henkilöstön johtaminen osaamisen näkökulmasta	8
3.1	Vastuullinen johtaminen.....	8
3.2	Motivoituva henkilöstö	9
3.3	Osaaminen ja sen arviointi.....	11
4	Osaamisen kartoitus ja kehittäminen	13
4.1	Osaamisen kartoitus	13
4.2	Kehityskeskustelut	16
4.3	Osaamisen kehittämisen menetelmiä	18
4.3.1	Itsenäinen opiskelu	19
4.3.2	Mentorointi	19
4.3.3	Valmentaminen.....	20
4.3.4	Työssä oppiminen ja reflektointi.....	20
4.3.5	Tehtäväkierto	21
4.3.6	Bench marking -prosessi	22
5	Ydinosaaminen ja työelämän muutokset	23
5.1	opettajan osaaminen	23
5.2	Osaamisen tulevaisuus ja tulevaisuuden painopisteet.....	24
5.3	Tutkintojen rakenteet ja toteutustavat	27
5.4	Riverian osaamisen kehittämisen nykytila	28
6	Tutkimusmenetelmät.....	29
6.1	Määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä	29
7	Opinnäytetyön toteutus	30
7.1	Opinnäytetyön aloitus	30
7.2	Nykytilanne ja ongelmat.....	31
7.3	Koulutuspäälliköiden kysely	32
7.4	Koulutuksen työelämälähtöisyyskysely	34
7.5	Tiimиаuditointi.....	36
8	Kehitystyön tulokset.....	37
8.1	Opinnäytetyön kyselyt.....	37
8.2	Koulutusjohtajien kyselyn tulokset	37
8.3	Työelämän kyselyn tulokset.....	44
8.4	Tiimиаuditoinnin tulokset	53
9	Kehitystoimenpiteet.....	54
9.1	Kehitystoimien valinta	54
9.2	Työelämäosaamisen kartoittaminen	54
9.3	Opetuksen järjestäminen	56
9.4	Yksilölliset opintopolut perustutkinnoissa.....	57
9.5	ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot	59
9.6	Roolijaot ja opettajien osaaminen koulutuksen markkinoinnissa	60
9.7	Osaamisen johtamisen kehittäminen	61
9.8	Työelämälähtöisyyden kehittäminen opettamisessa	63
10	Pohdinta.....	64
	Lähteet.....	67

Liitteet

- Liite 1 Koulutuspäälliköiden haastattelun kysymykset
- Liite 2 Työelämän haastattelun kysymykset
- Liite 3 Rakennus-, puuteollisuuden- ja pintakäsittelyalan tutkinnon osat
- Liite 4 Osaamisen johtamisen työkalu
- Liite 5 Työelämälähtöisyyden kehittämisen työkalu

1 Johdanto

Ammatillisen opettajan työ on ollut muutosten alla viime vuosien aikana. Ammatillisen koulutuksen reformi käynnisti lakiuudistukset, joissa nuorten ammatillinen peruskoulutus ja ammatillinen aikuiskoulutus yhdistettiin. Myös rahoitusmallit, jotka ohjaavat opettamista muuttuivat merkittävästi.

Opettajat ryhtyivät muokkaamaan opetustaan niin, että opiskelijat voivat joustavasti hakea opintoihin ja aloittaa opinnot vapaammin toimintavuoden aikana. Opetuksen painopistettä lähdettiin siirtämään enemmän kohti työelämälähtöisyyttä, jolloin opintoaika muuttui joustavaksi, kun mitataan opiskelijan osaamista eikä opiskeluun käytettävää aikaa. Tutkintoja myös muokattiin laaja-alaisemmiksi tukemaan työllistymistä.

Opetuksen nykyhetken ja tulevaisuuden opetuksen nykytilaa selvitetään koulutuspoliittisella selonteolla. Opetusministerin ja tiede- ja kulttuuriministerin aloittaman koulutuspoliittisen selonteon tavoitteena on lisätä toisen asteen opetuksen vaikuttavuutta ja saavutettavuutta lisättyä edistämällä koulutuksen ja työelämän vuoropuhelua.

Näiden muutosten perusteella ryhdyin tekemään opinnäytetyötäni Riveria-oppilaitoksessa. Opinnäytetyön varsinaisen kehitysosion tein Riverian rakennus-, puu- ja pintakäsittelytiimille. Opinnäytetyössäni lähdin selvittämään, millaista osaamista ammatillisen oppilaitoksen opettajilta vaaditaan tällä hetkellä ja millaista opettajien osaaminen tulisi olla lähitulevaisuudessa. Toisena tärkeänä aihealueena oli selvittää, millaisia osaamistarpeita työelämällä on sekä tällä hetkellä että lähitulevaisuudessa.

Opinnäytetyöni aloitin selvittämällä Riverian osaamisen johtamisen nykytilaa teknologiatoimialan koulutuspäälliköiden kyselyllä. Tällä kyselyllä on tarkoitus saada rakennus-, puu-, ja pintakäsittelytiimiin laajempi näkemys siitä, miten opettajien osaamista on aiemmin selvitetty sekä kehitetty. Lisäksi selvitin kyselyllä, miten työelämä on otettu mukaan opintojen suunnitteluun ja toteutukseen sekä miten koulutuspäälliköt pystyvät vaikuttamaan oman tiimensä tulostavoitteiden saavuttamiseen ja toimintaan.

Koulutuspäälliköiden kyselyn jälkeen laadin työelämäkyselyn, jolla selvitin työelämän näkemyksiä opetuksesta sekä millaista osaamista he kaipaavat ja arvostavat. Kyselyllä myös selvitin yritysten ajatuksia oman henkilöstön lisäkoulutukseen ja uusien työntekijän palkkaamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on varmistaa kilpailukykyinen ja motivoitunut henkilöstö varmistamaan laadukas oppijalähtöinen opetus. Tavoitteena on myös varmistaa, että koulutus on työelämälähtöistä ja otamme työelämän näkemykset huomioon opetuksen suunnittelussa sekä toteutuksessa. Opinnäytetyö selvittää, mitkä osaamisen alueet ovat niitä kulmakiviä, joita tiimi tarvitsee toimiakseen yhdessä ja tehokkaasti. Lisäksi opinnäytetyö selvittää opiskelijan ja työelämän tarpeiden palvelemiseen tarvittavat prosessit.

2 Riveria oppilaitos

2.1 Organisaatio

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riverian ylin päätösvalta on omistajakuntien valitsemalla yhtymävaltuustolla, jonka kokoonpanossa on 52 jäsenkunnan edustajaa. Jokaisesta kunnasta on yksi edustaja alkavaa 3500 asukasta kohden. Yhtymävaltuusto valitsee omalle toimikaudelle yhtymähallituksen, joka johtaa koulutuskuntayhtymää ja sen hallintoa. Yhtymähallitus myös valvoo koulutuskuntayhtymää. Yhtymävaltuustossa on 11 jäsentä. Koulutuskuntayhtymä Riveriassa on koulutuskuntayhtymän johtaja, joka toimii myös rehtorina.

Palvelut ja hyvinvointitoimialalla sekä teknologiatoimialalla on omat neuvottelutoimikunnat strategian toimikaudella 2017–2021, jotka edistävät toimialan kehittämistä sekä turvaavat riittävän työvoiman saatavuuden jäsenkuntien alueella. Neuvottelukuntien koko on 11 jäsentä, joista seitsemän henkeä on yhtymävaltuuston nimeämää ja neljä työ- ja elinkeinoelämän esittämää jäsentä. (Riveria 2021.)

Koko Riverian tasolla koulutukseen osallistuu vuosittain noin 14 500 opiskelijaa. Henkilöstön määrä on noin 740, josta opetushenkilöstöä on noin 61 %. Riveria jakaantuu kahteen toimialaan, jotka ovat palvelut ja hyvinvointitoimiala j teknologiatoimialan. Lisäksi on oppilaitospalvelut, joka tuottaa tukipalveluita molemmille toimialoille. Teknologia-toimialan henkilöstön kokonaismäärä on noin 200 henkilöä ja palvelut ja hyvinvointi -alalla henkilöstöä on noin 250 henkeä. Loput vähän alle 300 henkilöä työskentelee oppilaitospalveluissa. Vuoden 2009 Riveriassa työskenteli yli tuhat henkilöä. Organisaatio uudistuksen ja tehtävien organisoinnin kautta henkilöstön määrää on sopeutettu tämänhetkiseen noin 740 henkilöön. Koko organisaation tasolla henkilöstön keski-ikä on 49,2 vuotta. (Riveria 2020.)

Teknologiatoimialalla on suoraan rehtorin alaisuudessa toimiva toimialajohtaja. Toimialajohtajan alaisuudessa toimivat koulutuspäälliköt, jotka ovat alan opettajien lähiesihenkilöitä. Teknologia toimiala on jaettu työelämän toimintojen mukaan neljään osaan: teollisuuden, rakentamisen, liikenteen sekä luonto ja ympäristö aloihin. Koulutuspäälliköitä teknologiatoimialalla on yhteensä 12 kappaletta. (Riveria 2020.)

Tässä opinnäytetyössäni keskityn talonrakennus-, puu- ja pintakäsittelyalan tiimiin, jossa on yksi koulutuspäällikkö ja 23 opetusalan henkilöä keväällä 2021. Tiimillä on koulutusta Joensuussa, Kiteellä Lieksassa ja Nurmeksessa. Tiimimme kouluttaa viittä eri perustutkintoa; lattianpäällystäjä, maalari, puuseppä, sahaprosessin hoitaja sekä talonrakentaja. Ammattitutkintoja on tällä hetkellä puuteollisuuden ammattitutkinto, pintakäsittelyalan ammattitutkinto sekä talonrakennusalan ammattitutkinto. Erikoisammattitutkintona on tällä hetkellä ainoastaan talonrakennusalan erikoisammattitutkinto. Lisäksi tiimissä koulutetaan koko

maakunnan alueella pätevyys- ja korttikoulutuksia, joita ovat työturvallisuuskorttikoulutus, tulityökorttikoulutus, asbestinpurkutyökoulutus, tieturva 1 ja 2 -koulutukset sekä märkätila-asentajan henkilöstösertifikaattikoulutus. Ammattitutkintoihin ja erikoisammattitutkintoihin meidän tiimissämme on uusien tutkintojen suorittamiseen liittyvä hakuprosessi käynnissä. (Riveria 2020.)

3 Henkilöstön johtaminen osaamisen näkökulmasta

3.1 Vastuullinen johtaminen

Vastuullisen organisaation on toimittava tavoitteellisesti sekä kehitettävä prosessejaan tukemaan pitkäjänteisestä kehittymistä. Organisaatioiden perustavoitteena on toimia tuloksellisesti sekä taloudellisuuden näkökulmasta katsottuna, kuin myös asiakkaiden odotusten tuottamisessa. Pitkäjänteinen toiminta sekä toiminnan kehittäminen vaatii paljon henkilöstöresursseja, joten lyhyellä aikavälillä seuraten vastuullisuus kehittämiseen vaikuttaa rahallisesti kalliilta. Toimintaa täytyy miettiä vastuullisuuden näkökulmaista laajalla perspektiivillä, jolloin kehittäminen on organisaation kannalta kokonaisvaltaista ja tulevaisuuden tulosta parantavaa toimintaa. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 20-22.)

Vastuullisessa organisaatiossa vastuun kantaa jokainen työntekijä ja vastuullisuuden vaikuttaa jokaisen henkilön toiminta. Vastuun siirtyessä enenevässä määrin prosessiketjussa alaspäin on johtajuuden huomioitava työntekijät tuottavana voimavarana. Johtajuuden on tuettava työntekijöiden vastuun ottamista ja kehittymistä, joten valvonnan ja seurannan tilalla johtamisessa huomioidaan lopputulosta. (Aaltonen ym. 2004, 82.)

Kehityskeskustelut toimivat nykymuotoisessa työelämässä henkilöstöä kehittävänä ja voimavaroja tukevana johtamismuotona. Avoin keskustelukulttuuri luo hyvää vastuullisuutta ja oikeuksien tuntemusta pitkän aikavälin toiminnan kehittämisessä (Aaltonen ym. 2004, 28). Kehityskeskustelujen perimmäinen tarkoitus on lisätä lähiesimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä ja tukea työntekijää

suoriutumaan työtehtävästään siten, että työn lopputulos olisi paras mahdollinen huomioiden samalla työntekijän kehittymisen ja jaksamisen. Kehityskeskusteluissa tavoitteena on saada avoin dialogi, jossa henkilön kehittymisen tavoitteiden lisäksi saataisiin selville tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aste.

Esimiehen johdolla keskusteluissa on tavoitteena saada selvitettyä jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet ja motivaation tila kehityskohteistaan. Tulevaisuuden tavoitteiden tukena ja suuntana käytetään selkeitä ja realistisia odotuksia suunniteltuihin tavoitteisiin. (Autio, Juuti & Wink 2011, 29-39.)

Viitala (2013, 170) kiteyttää osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen vaikutuksen suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Kun henkilöstöjohtaminen painottuu henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja uudistumiseen, sen vaikutus näkyy parempana toimintana ja palveluna. (Viitala 2014, 170.)

3.2 Motivoituva henkilöstö

Työhön tyytyväiset sekä töissä hyvin viihtyvät työntekijät ovat suorituskykyisiä ja he pärjäävät hyvin työtehtävissään. Työssä viihtymiseen voidaan vaikuttaa suuresti johtamisella sekä tarjoamalla mielekästä ja merkityksellistä työtä. Mielekäs työ sitouttaa työntekijöitä paremmin kuin rahallinen bonus. (Amabile & Kramer 2011.)

Motivaatiota on tutkittu 1950-luvulta lähtien ja siitä on paljon kirjallisuutta saatavilla. Viitala (2004, 157) avaa keskeisiä motivaatioteorian laatijoita seuraavasti, varhaisin näkemys on Abraham Maslowin tarvehierarkiaviitekehys, jossa jokainen eri taso on sidoksissa toisiinsa. Frederick Herzberg luo sovellusmallit työnrikkastamiseen kaksifaktoriteoriassaan. Tässä sovellusmallissa on eriteltyinä työn ulkoiset olosuhteet sekä itse työ. Herzbergin sovellusmallissa nousevat esille motivaatiota nostavana tekijänä muun muassa työnsisältö, vastuut, kehittyminen ja arvostus. Clayton P. Alderferin luoma malli on luonut pohjan tämän hetken jatkuvan kehittymisen ja oppimisen johtamismallissa. Alderferin malli jaakaantuu kolmeen osaan; olemassaolon tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja kehittymisen tarve. (Viitala 2004, 154-157.)

Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015, 25) jakavat motivaation kolmeen osaan: autonomia, ammattitaito ja merkitys. Tämän jaon he ovat lainanneet Daniel H. Pink teoksesta. Suorituskykyisen ja työhönsä tyytyväisen henkilöstön tärkeinä arvoina ovat vahva motivoituminen työhön sekä työn kehittämiseen. Nykyaikaisen työyhteisön tavoitteena on luoda yksittäiselle työntekijälle sekä työtiimeille työympäristö, jossa mahdollistetaan vapaus töiden suunnitteluun. Töiden sisällön ja työn tekemisen suunnittelulla mahdollistetaan työntekijälle ottaa vastuuta omasta työstään, joka lisää sitoutumisen kautta motivaatiota. Motivaation muodostumisen osa-alue autonomia ilmenee näkyvimmin vapautena vaikuttaa oman työn toteuttamiseen (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 25-26.)

Toisena motivaatiota lisäävänä tekijänä työyhteisössä toimii ammattitaito. Jokainen työssä oleva henkilö haluaa onnistua työssään ja kokea ylpeyttä omasta osaamisestaan sekä osaamisena kehittymisestä. Työelämä päivittyy ja kehittyy jatkuvasti, joten on tärkeää, että työnantaja tukee ja mahdollistaa henkilöstön ammattitaidon kehittymisen. (Törmälä ym. 2015, 27.) Halinen ja Jakonen (2020, 14) kirjoittavat hyvän muistutuksen henkilöstön ja johtajien kehittämistä. Mikäli kehittäminen ja uusien asioiden haltuun ottaminen tehdään eri työyhteisön portaissa erikseen, voi kaikille muodostua omat näkemykset, jotka eivät ole toistensa kanssa yhdensuuntaisia. (Halinen & Jakonen 2020, 14-15.)

Kolmantena elementtinä motivaation lisääjänä työyhteisössä on yhteen kuulumisen merkitys. Ihmisen halu kuulua johonkin suurempaan ja yhteiseen kokonaisuuteen lisää halua panostaa työhönsä. Yhteisöllisyys ja yhteiseen kokonaisuuteen kuuluminen lisää myös työssä viihtyvyyttä. Työyhteisössä yhteenkuuluvuutta lisää työnkokonaisuuden näkyvyys, jolloin jokainen työntekijä voi nähdä oman panoksensa vaikutuksen lopputuloksesta. (Törmälä, ym. 2015, 28.)

Viitala (2004, 160) huomioi sitouttamisessa ja kehittämisessä myönteisen palautteen merkityksen. Myönteinen palaute luo positiivisen kehittymisen kierteen ihmisessä ja antaa voimaannuttavaa voimaa. Esimiehen korkeampi asema tuo suuremman vaikutuksen myönteisessä palautteessa ja motivoi alaista työn ponnisteluissa enemmän. (Viitala 2004, 160-161.)

Peltonen ja Ruohotie (1991, 31) kirjoittivat jo 1990-luvun alussa, että sosiaaliset palkinnot lisäävät yhteenkuuluvuutta, mutta on huomioitava, että palkinnon on liityttävä hyvin tehtyyn työn arvostamiseen. Näin palkinto eli positiivinen huomiointi nostaa sisäistä motivaatiota. Mikäli positiivista huomiota käytetään kontrolloivana toimenpiteenä, työntekijän motivaatio alkaa laskemaan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 31.)

3.3 Osaaminen ja sen arviointi

Kupias, Peltola ja Pirisen (2014, 50) mukaan työyhteisöissä ja tiimeissä tarvitaan hyvin laajasti erilaista ja eritasoista osaamista riippuen työntekijän työtehtävistä ja hänen asemastaan työyhteisössä. Lisäksi jokaisella työntekijällä on eritasoista osaamista erilaisissa työelämän vaatimissa taidoissa riippuen esimerkiksi koulutustason eroista ja työkokemuksesta. Kun mietitään osaamisen kartoittamista, on tärkeää katsoa osaamista laajasti. Kaikilla ihmisillä on tutkin-
tojen kautta saaman formaalisen osaamisen lisäksi kokemusperäistä praktista tietoa ja taitoa. Tämän kokemusperäisen tiedon ja taidon, eli hiljaisen tiedon löytäminen ja sen hyödyntäminen henkilön kehittämisessä on todella tärkeää. Viitala (2014, 172) määrittelee formaalin ja praktisentiedon yrityksen inhimilliseksi pääomaksi, jota tulee kehittää tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50-56; Viitala 2014, 172.)

Viitalan (2014, 172) mukaan henkilöstön osaaminen muodostaa usein yrityksen tärkeimmän pääoman. Kilpailukyvyn kannalta osaaminen voidaan jakaa kahteen osaan; strategiseksi osaamiseksi ja ydinkyvykkyydeksi. Strategian toteuttamisen kannalta tärkeintä osaamista nimitetään strategiseksi osaamiseksi ja ihmisten pätevyudet ja resurssit muodostavat ydinkyvykkyyden, jolla tuotetaan

asiakkaalle lisäarvoa. Lisäksi Viitala huomioi, että työntekijöiden mukana kulkevan osaamisen lisäksi he tuottavat yritykseen paljon rakenteellista osaamisen pääomaa. Tämä rakenteellinen pääoma koostuu yritykseen kiinnittyvästä tiedosta, kuten asiakirjat, järjestelmät, ohjeet ja oppaat sekä tietojärjestelmistä. Kaiken tämän osaamisen sujuvan ja tehokkaan käytön mahdollistaa yrityksen sisäiset suhteet eli sosiaalinen pääoma. Sujuvat työtavat ja hyvä luottamus työyhteisön sisällä helpottaa ja joustavoittaa yhteistyötä työyhteisössä. (Viitala 2014, 172-173.)

Työtehtävistä selviytymiseksi jokaisella ihmisellä on oltava osaamista jonkin verran. Osaamisen kehittäminen sujuvoittaa ja tehostaa työntekemistä sekä tuo tullessaan hyvää mielihyvää. Työtyytyväisyyden lisääntymisen tärkeydestä Kupias ym. (2014, 56) mainitsevat, että osaamisen tunnistamisen jälkeen on tärkeää saada työntekijä luottamaan osaamiseensa sekä herättää kiinnostus osaamisen kehittämiseksi. Myös Viitala (2014, 179) kirjoittaa oppimisen tuovan mielihyvää ihmiselle ja luo pysyvyyden tunnetta. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa, että ihminen kokee olevansa tarpeellinen ja voi kehittää itseään työyhteisön jäsenenä. Alati muuttuvassa työelämässä ei enää pelkällä kokemuksella pärjätä, vaan uuden oppimista tulee tietoisesti kehittää myös kokeneille työntekijöille. (Viitala 2014, 179; (Kupias, Ym. 2014 56-57.)

Kuten olemme todenneet, on työelämässä tarvittavaa osaamista voitu hankkia koulutuksen kautta tai kokemusperäisesti muodollisena tietona, joista molemmat ovat yhtä tärkeitä ja huomion arvoisia. Työelämän osaamista voidaan kutsua myös työelämäkvalifikaatioiksi. Työssä tarvittava ammattitaito taasen muodostuu monenlaisesta osaamisesta, jotka Viitala (2014, 179) jakaa yleisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleisiin kvalifikaatioihin luokituu työelämässä pärjäämisen perusasiat, kuten sosiaaliset taidot ja ongelmanratkaisukyky. Tehtävä kohtaiset kvalifikaatiot ovat työn tehtäväkohtaista substanssiosaamista. (Viitala 2014, 179-180.)

Osaamisen yhdenmukaisen arvioinnin toteutumiseksi on määriteltävä osaamisen tason arviointi. Osaamisen tasoa ei voida mitata kyllä/ei asteikolla, koska osaaminen kehittyy koko ajan työtä tekemällä tai koulua käymällä. Lisäksi osaamista tarvitaan eri tehtävissä eritasoisesti. Osaamista mitataan usein asteikolla (0)1-5. Viitala (2014, 183) jakaa osaamisen tason seuraavasti: ei osaamista, perehtyjä, perusosaaja, osaaja, kehittyjä ja asiantuntija. Perehtyjällä on työtehtävän tarvittava perusosaaminen hallussa. Perusosaaja tuntee ohjeet ja osaa toimia työtehtävässä. Osaaja hallitsee työtehtävänsä ja soveltaa jo osaamistaan. Kehittäjällä on monipuolista ja ajanmukaista tietämystä. Asiantuntija on osaamisalansa erinomainen osaaja ja hänellä on laaja näkemys työnsä vaikutuksista organisaation toimintaan. (Viitala 2014, 183.)

Hätönen (2005, 27) kirjoittaa, että osaamisen tasojen määrittämisen lisäksi on hyvä selvittää ja kirjata henkilön halukkuus kunkin osa-alueen kehittämiseksi. Tällaisen kehittymisen halukkuuden voi merkitä esimerkiksi plusmerkillä (+). Vastaavasti miinusmerkki (-) voi tarkoittaa, ettei henkilöllä ole tarvetta kyseiseen osaamiseen. (Hätönen 2005, 27.)

Henkilöstön kehittymisen onnistumista voidaan varmistaa ja tehostaa, kun osaamisen kartoituksen yhteydessä selvitetään myös kehittymisen motivaatio. Pääsääntöisesti jokaisella työyhteisön jäsenellä on työssään sellaisia työtehtäviä, jotka innostavat sekä motivoivat heitä tekemään työnsä hyvin ja tehokkaasti.

4 Osaamisen kartoitus ja kehittäminen

4.1 Osaamisen kartoitus

Yrityksen osaamisen selvittämisen yhteydessä on tärkeää miettiä ja selvittää, tarvitsevatko kaikki työntekijät samanlaista osaamista ja millä tasolla kukin osaamista tarvitsee. Työssä toimimisen perusosaaminen kuuluu jokaiselle työntekijälle, mutta asiakkaalle tuotettavien palveluiden sekä kilpailukyvykkyteen

liittyvissä prosesseissa tarvitaan tärkeitä ydinosaamisentaitoja. Hätönen (2005, 37) nimittää tällaista kartoitusta osaamisprofiiliksi. Osaamisen profiili antaa selkeän ja avoimen kuvan koko organisaation osaamisesta, jolloin jokainen osaa suhteuttaa oman osaamisensa tukemaan yhteistä tavoitetta. (Hätönen 2005, 37.)

Osaamisprofiilista voi helposti selvittää, miten osaaminen on jakautunut henkilöstön välillä ja missä osaamisen alueella on osajia vähän tarjolla. Kun osajien määrä on vähäinen tai vähenemässä, voidaan selvittää, miten voidaan lisätä osaamista organisaatiossa. Osaamisen lisäämisen vaihtoehtoina on olemassa olevan henkilöstön kouluttautuminen, osaamisen ostaminen kilpailijalta tai sopivan osaamisen haltijoiden rekrytoiminen. Kuten aiemmin totesimme sujuvuuden ja luottamuksen vaikuttavan työyhteisön toimintaan positiivisesti, on olemassa olevan henkilöstön sitouttaminen ja kouluttaminen osaamisen va-
jeessa kannattavaa investointia. (Viitala 2014, 170, 186.)

Osaamisen kehittäminen on mittava ja pitkäkestoinen prosessi, jonka tavoitteet ja aikataulu on mietittävä tarkasti. Kun lähdetään selvittämään ja kehittämään ydinosaamista yrityksessä on mietittävä mitkä palvelut tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja miten erotutaan muista kilpailijoista. On myös tärkeää miettiä tämän hetken tilanteen lisäksi lähitulevaisuuden tarpeet ja muutokset osaamisen kehittämisessä. (Ranki 1999, 35-38.)

Törmälä ym. (2015, 68) kirjoittavat hyvän huomion mittareiden tärkeydestä apuvälineinä, mutta niillä ei pidä pelkästään määrittää tulevaisuuden määränpäättä. Jos teemme kehityssuunnitelmia pelkkien kovien arvojen mittareiden avulla, alkaa henkilöstä tehdä niitä tekoja, jotka vaikuttavat mittareihin. Näin toimien henkilöstön työtyytyväisyys ja motivaatio saattaa laskea. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstön kehittämistäkään ei voi miettiä pelkästään asiakaan tai tulevaisuuden näkökulmasta vaan on huomioitava henkilöstön viihtyvyys, joka näkyy suoraan palvelun laadussa. (Törmälä ym. 2015, 68.)

Yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämisen kannalta on tärkeää tietää, millaista osaamista yrityksessä on tällä hetkellä sekä millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Osaamiskartoituksella kartoitetaan henkilöstön osaamista ensin isomalla tasolla, kuten työyksikkötasolla ja sen jälkeen kartoitusta voidaan jatkaa työtehtävien ja yksittäisen ihmisen tasolle asti, minkä jälkeen osaamista voidaan kehittää jäsentyneesti sekä toiminnan kannalta oikeaan suuntaan. (Viitala 2014, 182-283.) Kupias ym. (2014, 214) kirjoittaa yrityksen ydinosaamisen ja osaamisvaatimusten selvittämisen tärkeydestä ennen osaamiskartoitusta, jotta osaamista voidaan kehittää tehokkaasti. Osaamisenaatimukset vaihtuvat työntekijän aseman mukaan. (Kupias ym. 2015, 214.)

Osaamisen kehittämisessä ja kartoittamisessa on tärkeää huomioida kokonaisuus laajasti organisaation ja yksilön kohdalla sekä huomioida, miten eri tekijät vaikuttavat kokonaisuuden syntymiseen. Koko osaamisen kehittämisen prosessin laadukkaan onnistumisen kannalta on tärkeää, että toiminta on avointa, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Henkilöstön osaamisen kehittymisen täytyy palvella koko organisaatiota sekä jokaista työntekijää, joten jokaisella tulee olla mahdollisuus tuoda oma näkemyksensä esille. (Helakorpi 2001, 150-153.)

Osaamisen kartoituksessa on tärkeää huomioida henkilökohtaisten tavoitteiden ja kehittymisen lisäksi koko työyhteisön kehittymistä. Mikäli keskitytään liian paljon henkilökohtaiseen tasoon, työyhteisön yhteistyön ja toisen auttamisen taso laskee alemmas. (Aarnikoivu 2016, 129.)

Työyhteisön tai tiimitason nykytilan kartoituksen ja tarvittavien osaamisalueiden kartoituksen jälkeen voidaan laatia kehityssuunnitelma sekä miettiä miten kehittymistä toteutetaan. Tiimin tasolla on tiedettävä mitä kukin tiimin jäsen osaa ja mitä osa-alueita aletaan kehittämään kenenkin kohdalla. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on saada osaajia ja tietoa laajasti tiimin käyttöön, yksittäisten huippuosaajien sijaan. Kehityssuunnitelmaa voidaan laatia tutkittujen tietojen perusteella tiimin tasolle, jotta saadaan koko tiimin tärkeimpiä toimintoja tukevaa osaamista kehitettyä. Kehityssuunnitelmaa voidaan tiimitason jälkeen tarkentaa yksilön tasolle, jotta voidaan seurata ja kehittää jokaisen työntekijän osaamista tukemaan tiimin toimintaa, (Hätönen 2005, 49-51.)

Kehityssuunnitelmasta voidaan käyttää myös nimeä osaamiskartta, joka kuvaa hyvin osaamisen kehittämisen polkua kohta parempaa osaamista. Osaamiskarttaan mietitään ensin tärkeät osaamisalueet, joiden kehittymiseen löytyy motivaatiota. Kehitettäviä osaamisalueita selvittäessä kannattaa miettiä millainen osaamisen on tärkeää ja vain tärkeät kohdat kirjataan osaamiskartan osaamisalue sarakkeeseen.

Tämän jälkeen osaamiskartan seuraavaan sarakkeeseen kannattaa avata mitä osaamisalueella tarkoitetaan ja millaisia taitoja siinä kehitetään. Sitten kannattaa laittaa seuraavaan sarakkeeseen selvitys, miten motivoitunut henkilö on kehittämään kyseistä osaamisaluetta. Neljäntenä sarakkeena merkitään osaamisen tasot, esimerkiksi asteikolla 1-5. Ja viimeiseen sarakkeeseen mietitään millä menetelmillä osaamista halutaan kehittää. (Eklund 2021, 103-108.)

4.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluissa kartoitetaan yksilön tai tiimin tämän hetken tilannetta arjen havainnoilla ja tulevaisuuden suuntaa pohditaan keskustelemalla. Kehityskeskusteluja voidaan käydä yksilötasolla tai ryhmäkeskusteluina. Esihenkilön ja alaisen välinen kehityskeskustelu toimii yksilöllisenä osaamiskartoituksena, kun taas ryhmäkehityskeskusteluissa keskitytään työtiimin tai ryhmän yhteisiin tavoitteisiin. (Kupias ym. 2014, 89-91.)

Autio ym. (2011, 29) kirjoittaa kehityskeskustelujen suunnitelmallisuuden tärkeydestä sekä vuorovaikutuksen vaikutuksista yhteistyöhön. Kehityskeskustelujen on tärkeää olla hyvin suunniteltuja ja valmisteltuja tapaamisia, jotka eroavat selkeästi arjen jutteluhetkistä. Suunnitelmallisilla kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa työntyöntekijän suoriutumiseen työtehtävissä sekä selvittää kehittymisen kohteet. Vuorovaikutusta voidaan kehittää vastavuoroisuutta ja luottamusta lisääviksi, joilla on työssä jaksamiseen positiivinen vaikutus sekä lisätä henkilön motivaatiota myös tulevaisuuden tarpeiden oppimiseen. (Autio ym. 2011, 29-30.)

Kun halutaan kehityskeskustelujen olevan aidosti kehittäviä ja vuorovaikutuksellisia, on keskusteluihin luotava luottamuksellinen ja avoin tunnelma, jossa oikeasti halutaan ymmärtää toinen toistaan. Esihenkilön ja alaisen keskinäinen vuorovaikutus toista ymmärtäväksi saadaan esimerkiksi olemalla utelias toisen asioista ja kyselemällä lisätietoja esille nousevista asioista. Esihenkilön täytyy muistaa kuunnella, kysyä ja arvostaa alaisen kritiikkiä saadakseen luotua dialogisen keskustelutilanteen, jossa avoimesti voidaan keskustella syvällisesti työstä. (Autio ym. 2011, 30-32.)

Onnistuneen kehityskeskustelun mahdollistaa huolellinen valmistautuminen, jolloin varmistetaan alaisten tietämys organisaation tilanteesta ja tulevaisuudesta. Valmistautumista voidaan avata esimerkiksi viikkopalaverissa koko tiimin tasolla. Lisäksi valmistautumiseen liittyy käsiteltävien asioiden pohtimista ja ylöskirjaamista. Kehityskeskustelujen valmistelussa kannattaa käyttää lomakepohjaa, johon jokainen työntekijä voi kirjata asioita ja huomiota muistiin ja näin valmistautua varsinaiseen keskusteluun. Lomakkeessa olisi oltava kohdat kehityskeskustelun pääteemoille. Pääteemat voidaan jakaa kolmeen osaan; menneen toimintakauden tulokset ja tulevat tavoitteet sekä kolmantena kohtana alaisen kehittymiseen liittyvä osaamisen kartoittaminen ja kehittymisen suunnittelu. Huolellisen valmistutumisen lisäksi kannattaa muistaa, että varsinaisessa keskustelussa lomakkeesta päästetään irti ja saavutetaan aitoa vuorovaikutusta. (Aarnikoivu 2016, 109-111.)

Varsinainen keskustelu tukeutuu näiden kolmen pääteeman ympärille. Keskustelun kulkua voidaan ohjaila aloittamalla keskustelu luomalla luottamuksellista ilmapiiriä juttelemalla ja luomalla keskustelun pelisääntöjä. Tällä alussa tapahtuvalla keskusteluun virittäytymisellä voidaan vielä varmistaa molempien ymmärrys keskustelun tärkeydestä ja tavoitteista. Jonka jälkeen käydään menneen kauden tulokset ja suunnitellaan tulevaa. Menneen arvioinnissa on tärkeää hyödyntää faktoja ja antaa alaisen kertoa, mistä tulokset johtuvat. Näin vältetään väärät faktoista nousseiden havaintojen tulkinnat. Avoin keskustelu tässä kohdalla luo hyvää luottamista ja lisää dialogin onnistumista.

Menneen suoritustason selvittämisen lisäksi keskustellaan muista onnistumisen kohdista ja käydään läpi kohdat, joissa suoritustasossa olisi kehittymistä. (Aarnikoivu 2016, 121-124.)

Dialoginen ja vastavuoroinen kehityskeskustelu palvelee molempia osallistujia. Siksi on tärkeää selvittää myös missä kohdin esihenkilö on onnistunut tehtävässään ja antaa alaiselle mahdollisuus kertoa esimiehen vahvuuksia ja kehityskohteita. Keskustelua voi alustaa ja helpottaa pysymään aiheessa antamalla esimerkkejä kuten; miten minä viestin ja tiedotan, miten olen läsnä ja annan palautetta arjessa sekä kuinka kerron ja näytän yhteisiä tavoitteita. (Aarnikoivu 2016, 124-125.)

4.3 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Kun lähdemme kehittämään osaamistamme vastaamaan työelämän ja opettamisen tarpeita, on tärkeää kartoittaa nykytilan tilanne ja millaisia haasteita tai ongelmia toiminnassa on olemassa. Tämän jälkeen voimme lähteä rakentamaan uuden kehittämisen suunnittelua, jolla kohtaamme tulevat haasteet. nykytilan selvittämisessä on tärkeää tutkia miten paljon muutoksia ja kehityshankkeita on jo menossa, jotta kehittymiseen riittää aikaa ja motivaatiota. Uuden kehittämiselle on hyvä miettiä selkeä tavoite, jota lähdetään tavoittelemaan. Osaamisen kehittäminen kannattaa sitoa tiiviisti arjen toimintoihin lennokkaiden visioiden sijasta. (Eklund 2021, 103-108.)

Tiimiä ja yksilöitä voi kouluttaa ja kehittää monilla erilaisilla menetelmillä. Hätönen (2005, 52) nimeää useita menetelmiä: työkierto, mentorointi, konsultointi, täydennyskoulutus, kirjallisuus sekä monta muuta menetelmää. Kehittymisen muotoja on olemassa todella runsaasti, joten toimivin menetelmä täytyy valita sen mukaan, mikä palvelee parhaiten olemassa olevaa tilannetta. Avaan tässä sellaisia kehittymisen muotoja, joita Riveriassa on käytössä sekä mitkä sopisivat työelämässä olevien henkilöiden täydennyskouluttamiseen. (Hätönen 2005, 52.)

4.3.1 Itsenäinen opiskelu

Itsenäinen opiskelu tapahtuu nimensä mukaisesti itsenäisesti johonkin aihealueeseen tutustumalla. Itsenäistä opiskelua voidaan suorittaa niin työajalla, kuin omalla ajallakin. (Eklund 2021, 157-159.)

Itsenäisessä opiskelussa voidaan opetusmateriaaleina käyttää monipuolisia menetelmiä, samoin oppimateriaalit voivat sijaita hyvin vapaasti erilaisissa ympäristöissä. Oppimateriaaleina voidaan käyttää kirjoja, monisteita sekä luentomateriaaleja. Materiaalit voivat olla painetuja tuotteita tai sähköisiä materiaaleja, jotka voivat olla koulutuksen järjestäjän toimesta kasattu esimerkiksi verkkoympäristöön. Itsenäisen opiskelun materiaalit voivat olla myös videoita, jotka on ladattu verkkoympäristöön. Itsenäisen opiskelun hyvä puoli on, että sitä voidaan toteuttaa pääosin aikatauluihin sitomattomasti. (Eklund 2021, 157-159.)

4.3.2 Mentorointi

Mentorointi perustuu perinteiseen oppipoika-kisälli-menetelmään. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä toimii valmentajana ja opettajana kokemattomammalle työntekijälle. Mentorointi menetelmänä on yleisesti ottaen pidempi prosessi, jossa oppiminen tapahtuu jopa usean vuosien ajalla. Mentoroinnissa tärkeää on molempien osapuolen hyvä sitoutuminen työhön ja kouluttamiseen. Myös luottamuksen ja vuorovaikutuksen täytyy toimia, jotta mentoroinnin kautta tiedot ja taidot välittyvät kokemattomalle tekijälle. Mentoroinnin hyvänä puolen on käytännönläheisyys, jolloin työtä opitaan aidossa työympäristössä. (Ranki 1999, 105-106.)

Viitala (2008, 366) kiteyttää mentoroinnin vuorovaikutusprosessiksi, jossa kokeneempi työntekijä ohjaa alalle tullutta tai muuten kokemattomampaa työntekijää. Mentoroinnissa on hyvä muistaa, että siinä ei anneta valmiita vastauksia tai neuvoja työntekijän suorittamiseen ja ongelmiin, vaan pyritään ohjaamaan mentoroitavaa itse keksimään ratkaisut työnsuorittamiseen. Vuorovaikutuspro-

sessi syntyy, kun mentori tuo mentoroitavalle oman näkemyksensä ja osaamisensa, ja mentoroitava rakentaa itselleen parhaan menetelmän työnsuorittamiseen. Mentorin rooli voi keskittyä selvittämään mentoroitavan kehitysalueita, jolloin mentori toimisi lähellä valmentajan roolia. Mikäli mentori keskittyy työssään enimmäkseen ongelmakohtien ratkaisijaksi ja neuvonantajaksi, mentorin rooli on lähellä konsultin roolia. (Viitala 2008, 366-368.)

4.3.3 Valmentaminen

Valmentaminen on henkilökohtaista palvelua, kuten myös mentorointi on. Valmentamisessa tuetaan ja ohjataan opiskelijaa saavuttamaan hänen henkilökohtaiset tavoitteensa. Valmentamisessa tietoa ei siirretä opiskelijalle samalla tavalla kuin mentoroinnissa. Valmentamisessa kuunteleminen ja kysyminen on tärkeässä roolissa ja tavoitteena on saada opiskelijan itse oivaltamaan uudet menetelmät ja tekniikat. Valmentaminen on hyvin lähellä nykyaikaista opettamista, jossa opiskeluprosessin omistaa opiskelija ja valmentaja vaan mahdollistaa uuden oppimisen. Valmentaminen vaatii avointa suhtautumista niin valmentajalta kuin valmennettavalta (Eklund 2021, 163-164.)

Ammatillisessa koulutuksessa valmentavalla opettajuudella on haluttu luoda opettamisesta enemmän osallistavaa, jossa opiskelijat olisivat oppimisenprosessin keskellä. Opettajan rooli on edelleen asiantuntija, mutta valmentavassa opettajuudessa tietoa ei anneta opiskelijalle suoraan. Valmentavassa opettamisessa opiskelija johdatellaan kohti ratkaisua ja annetaan opiskelijan itse ratkaista keskeiset ongelmat. (Amk-lehti 2018.)

4.3.4 Työssä oppiminen ja reflektointi

Mentoroinnin ja valmentamisen lisäksi työssä voi oppia yksinkin työskennellen. Työssä oppimisessa olennaista on laatia itselle kehittymisen tavoitteet ja työn tekemisen lomassa pidetään taukoja, joissa reflektoidaan omaa tekemistä. Työssä oppiminen toimii siis perinteisellä suunnittele-toimi-analysoi-paranna

menetelmää hyödyntäen. Reflektoinnin jälkeen taas jatketaan työskentelyä ja seurataan, miten kehittymistä tapahtuu. Työssä oppiminen sopii hyvin henkilölle, jolla on työtehtävien perusosaaminen jo hallussa. (Eklund 2021, 159-160.)

Ammatillisessa koulutuksessa työssä oppimista käytetään opiskelijoiden ammatillisten taitojen kartuttamiseen. Opiskelijoiden työssä oppiminen on tavoitteellista ja suunniteltua, johon yhdistyy oppilaitoksessa tarjottava tietopuolinen opetus sekä opettajan ohjaus työ suorittamiseen. Ennen opiskelijan työssä oppimiseen siirtymistä varmistetaan, että opiskelijalla on riittävät perustaidot työssä oppimiseen. Lisäksi opettaja varmistaa työpaikalta, että siellä on riittävän kokenut ohjaaja opiskelijan ohjaamiseen, sekä työpaikalla tiedetään opiskelijan tämänhetkinen osaaminen. (Opetushallitus 2017c.)

4.3.5 Tehtävankierto

Tehtävankierrossa työntekijän työtehtävät vaihtuvat säännöllisesti. Tehtävankierrolla saadaan osaamista siirrettyä työyhteisön sisällä sekä lisätään uusien ideoiden syntymistä. Tehtävankierto lisää myös työyhteisössä avoimuutta sekä toisten työtehtävien ymmärtämistä. Tehtävankiertoa voidaan suorittaa oman tiimin sisällä tai tehtävankiertoa voidaan ulottaa organisaation ulkopuolelle. Tehtävankierto vaatii aina hyvää suunnittelua ja valmistelua, mutta tuo työntekijälle laajempaa näkemystä työympäristöstään ja lisää motivaatiota oman työnsä kehittämiseen. (Eklund 2021, 174-175.)

Tehtävankiertoa voidaan kutsua myös työkierroksi tai liikkuvuudeksi, riippuen missä muodossa kierto tapahtuu. Viestintäasiantuntija Maarit Aho (2020) kirjoittaa omista kokemuksistaan ollessaan valtionhallinnossa työkielrossa. Aho huomioi työkiertoon siirtymisen vaativan alussa uskallusta, kun joutuu siirtymään aivan uutteen työympäristöön ja työtehtävään. Työkielrossa on tärkeää huomioida perehtymiseen kuluva aika sekä työympäristöstä pois siirtyvä työntekijä aiheuttaa hetkeksi resurssipulaa. Työnkierto mahdollistaa kokemuksellista oppimista erityötehtävistä ja luo itsevarmuutta, kun huomaa pärjäävänsä hyvin uudessa työtehtävässä. (Valtiolla 2020.)

4.3.6 Bench marking -prosessi

Bench marking -prosessi on vakiintunut termi työelämässä tapahtuvalle kehitymiselle. Suomenkielinen termi parhaista käytänteistä oppiminen, kuvaa myös hyvin kehittymisen muotoa, jossa kehitetään omaa toimintaa seuraamalla sellaista toimijaa, joka hallitsee tekemisen paremmin. Bench marking -prosessia voidaan suorittaa niin oman organisaation sisällä, kuin ulkopuolisessa organisaatiossa. Toisen ihmisen tekemisen seuraaminen antaa selkeän kuvan, miten tehtävät suoritetaan sekä mitkä asiat ovat toisin kuin omassa tekemisessä. Varmistaakseen onnistuneen bench marking -prosessin on toisen tekemisen seuraaminen oltava systemaattista ja suunniteltua. (Viitala 2008, 372-376.)

Bench marking -prosessi aloitetaan selvittämällä oma kehityskohde. Kehityskohde voidaan selvittää organisaatiossa keskustelemalla mikä strategisesti keskeisessä osassa prosessi vaatii kehittymistä. Tämän jälkeen voidaan suunnitella tavoitetasot, mihin kehittymisellä tähdätään. Ennen varsinaista bench marking vierailua on tärkeää kuvata ja mitata oman kehityskohde, jotta tiedetään tarkasti oma tilanne. Oman kehityskohteen analysointivaiheessa saattaa nousta selkeitä kehityskohteita. Nämä kehityskohteet kannattaa huomioida jo tässä vaiheessa. (Viitala 2008, 372-376.)

Oman kehityskohteen analysointi vaiheen jälkeen voidaan lähteä selvittämään, mikä organisaatio sopisi hyvin bench marking -prosessin vierailuun. Sopivaa vierailukohdetta voidaan selvittää omista yhteistyöverkostoista tai tutkimalla alan kirjallisuutta sekä tutkimuksia. (Viitala 2008, 372-376.)

Varsinaisella bench marking vierailulla kysytään etukäteen laadittuja kysymyksiä, joilla selvitetään kohde yrityksen toimintaa. Keskusteluyhteyden tulee olla avointa ja luottamuksellista, jotta saadaan mahdollisimman aitoja tuloksia. Vierailukäynnin jälkeen aloitetaan omassa organisaatiossa vierailun analysointi ja ryhdytään kehittämään omaa toimintaa. (Viitala 2008, 372-376.)

5 Ydinosaaminen ja työelämän muutokset

5.1 opettajan osaaminen

Seppo Helakorpi (2006, 53 ja 2010, 27) on määritellyt opettajien osaamisen alueet 2006 ja päivittänyt niitä vuonna 2010. Päivitetyssä versiossa prosessiosaaminen on vaihtunut aikakautta paremmin kuvaavaksi työyhteisöosaamiseksi. Muut osaamisen alueet ovat kehittämisosaaminen, substanssiosaaminen ja työyhteisöosaaminen. Työyhteisöosaaminen pitää sisällään kokonaisvaltaisen näkemyksen prosessien hoidosta, johon kuuluvat asiakasyhteistyö sekä asiakkaiden ohjauksellinen osaaminen. Opettajat ohjaavat työssään opiskelijoita työelämään, jolloin opettajalla on oltava myös taitoja verkostoyhteistyöhön. Ammatillinen koulutus ja koulutuskenttä muuttuu koko ajan, jolloin opettajalla täytyy olla hyvät kehittämisosaajan taidot. Omien taitojen kehittämisen lisäksi opettajan täytyy hallita myös työyhteisön kehittämisen taidot. Työyhteisöosaaminen näkyy opettajan taidoissa hallita tiimityö opettajuudessa sekä rakentaa verkostoja kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Varsinainen substanssiosaaminen sisältää ammatilliset perustaidot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten vastuullisuus sekä työmoraali. (Helakorpi 2006, 53-55; Helakorpi 2010, 27.)

Kouluttamisessa ollaan menossa vahvemmin suuntaan, jossa opiskelija on oman oppimisen prosessin keskiössä ja omistaa oman oppimisen prosessin. Samalla opettajan rooli ja asema on muuttumassa enemmän valmentavaan suuntaan. Valmentavassa mallissa mahdollistuu yksilöllisempi oppimispolku ja opiskelija voi rakentaa itse oman näköisen opiskelu- ja urapolun.

Opettajan siirtyminen valmentajaksi vaatii isoja muutoksia perinteisestä vahvan auktoriteetin virasta opiskelijan tasolle siirtymiseksi. Valmentajan roolissa opettaja käyttää enemmän aikaa kuuntelemiseen ja reflektointiin. Opetuksessa monet asiat on käännetty toisin päin, kun verrataan perinteistä luennoivaa opetustyyliä. Valmentavassa tyyliä opiskelijalle ei anneta tietoa valmiina vaan opiskelija itse selvittää ja tutkii asiaa. Opettajan sekä opiskelukavereiden kes-

ken pidettävissä dialogeissa asiaa syvennetään ja kirkastetaan. Valmentamisessa opiskelija ottaa omista opiskeluistaan paljon vastuuta. (Partanen 2012, 12-15.)

Ammatillinen opetus on muuttunut luonnollisesti paljon vuosien varrella. Tällä hetkellä korostetaan paljon yksilöllisiä opintopolkua ja osaamisen mahdollistamista työuran eri vaiheissa. Työelämän jatkuvasti muuttuessa on oppilaitoksilla tärkeä rooli osaamistarpeiden muutosten mukaisessa koulutuksen tarjoamisessa. (opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Työelämän tarvitsema osaaminen muuttuu jatkuvasti, joten myös olemassa olevan työvoiman osaamisen kehittyminen täytyy varmistaa jatkuvalla oppimisella. Osaamisen lisätarvetta ilmenee myös työuran muuttuessa tai kehittyessä. Jatkuvan oppimisen painopiste on kohdistettava työikäisten osaamisen kehittymiseen, jotta voidaan tukea mielekkäitä työuria ja varmistaa riittävä osaaminen ylläpitämään yritysten kilpailukykyä. Jatkuvalla oppimisella halutaan myös varmistaa riittävä työvoiman määrä työvoimasta kärsiville aloille ja samalla voimme vähentää työttömien määrää. (opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

5.2 Osaamisen tulevaisuus ja tulevaisuuden painopisteet

Monipuolinen ja laaja elinkeinorakenne sekä vahvat kansainvälisiä brändejä edustavat yritykset tuovat tasaisuutta Pohjois-karjalan kehittymiseen. Lisäksi näitä isoja kärkiyrityksiä palvelemissa on laaja alihankintaketju. Pohjois-Karjalan idän suuntainen rajaliikenne sekä Niiralan rajanylityspaikka lisäävät myös alueen elinvoimaisuutta. Rakentaminen, erityisesti puurakentaminen, on merkittävässä osassa Pohjois-Karjalan työllistäjänä. Rakennusalan yhtenä vahvuutena Pohjois-Karjalan alueella on valtakunnallisestikin merkittävät isot rakennusliikkeet sekä puurakentamisen vahva osaaminen ja kehityshankkeet. Kehityshankkeiden ja osaamisen vahvuutena on alueella vahva koulutusosaaminen, niin korkeakoulu, yliopisto kuin toisen asteenkin osalta. (työ- ja elinkeinoministeriö 228-233.)

Vahva ja laadukas koulutustarjonta lisää myös muuttoliikettä nuorison osalta Pohjois-Karjalaan opiskelujen ajaksi. Näin myös yrityksillä on mahdollista rekrytoida päteviä nuoria osaajia suoraan oppilaitoksista, jotka jo asuvat maakunnassa. Uhkakuvina Pohjois-Karjalan elinkeinoelämässä on kuitenkin osaavan työvoiman puute, kun ikärakenteen vuoksi ikäluokat pienevät ja työperäinen maakunnasta poismuutto on lisääntynyt. Työperäistä poismuuttoa on lisännyt myös ammatillisen koulutuksen reformi, koska ammatilliset oppilaitokset markkinoivat aktiivisesti valmistuvia osaajia maakunnan ulkopuolelle. (työ- ja elinkeinoministeriö 228-233.)

Opetus- ja kulttuuriministeriöllä ja Opetushallituksella on yhteinen koulutuksen osaamisen ennakointifoorumi. Ennakointifoorumin tarkoitus on ennakoida osaamisen muutoksia työelämässä, jotta koulutuksen järjestäjät pystyvät suuntaamaan ja kehittämään koulutuksiaan paremmin työelämää palvelevaksi. Lisäksi ennakointifoorumin tarkoitus on lisätä työelämän ja koulutuksen vuoropuhelua. Osaamisen ennakointifoorumi koostuu yhdeksästä alakohtaisesta ennakointityöryhmästä: luonnonvarat, elintarviketuotanto ja ympäristö, liiketoiminta ja hallinto, koulutus, kulttuuri ja viestintä, liikenne ja logistiikka, majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalvelut, rakennettu ympäristö, sosiaali-, terveys- ja hyvinvointiala, teknologiateollisuus ja -palvelut, prosessiteollisuus ja -tuotanto. Koulutuksen näkökulmasta ennakointiryhmien toiminta on hyvin merkittävää, koska ennakointitietojen pohjalta tuotettujen osaamistarpeiden muutoksen lisäksi työryhmät tekevät suosituksia sekä aloitteita opetuksen sisältöihin sekä tutkintorakenteisiin. (Opetushallitus 2021.)

Osaamisen ennakointifoorumi on selvittänyt toimialoittain nykyisen työvoiman tarpeen sekä ennakoitunut miten työvoiman tarve muuttuu vuoteen 2035 mennessä. Tässä opinnäytetyössä keskityin talonrakentamiseen, pintakäsittelyyn sekä puuteollisuuteen. Talonrakennus ja pintakäsittely kuuluvat ennakointifoorumien rakennettu ympäristö kategoriaan ja puuteollisuus kuuluu prosessiteollisuus- ja tuotanto kokonaisuuteen. Talonrakennus ja pintakäsittelyn osalta työlistien määrä pysyy samana noin 109 000 määrässä, mutta alalta on poistumaa noin 50 000 henkilön verran. Näin alalle vapautuu vuosien 2017-2035 tämä noin

50 000 työpaikkaa. Ennakointifoorumi on myös selvittänyt millaista koulutustarvetta avautuvat koulutuspaikat vaativat. Talonrakennus ja pintakäsittelyn osalta ammattikorkeakoulun osuus on 43 %, yliopiston 22 % ja ammatillisen koulutuksen 35 %. Alan kannalta on hienoa, että Joensuussa on rakentamisen aloja sekä ammattikorkeakoulussa että ammatillisessa koulutuksessa. Puuteollisuusalan osalta huonekalujen valmistuksen kohdalla työlliset tulevat vähenemään nykyisestä 10600 henkilöstä 9900 henkilöön. Alalla on kuitenkin poistumaa 5500 henkilön verran eli kouluttamista tarvitaan. Uuden työvoiman koulutustarve jakaantuu huonekalujen valmistuksen osalta seuraavasti; Ammattikorkeakoulun osuus 30 %, ammatillisen koulutuksen osuus 65 % ja yliopiston osuus 5 %. (Opetushallitus 2017a.)

Osaamisen ennakointifoorumi on muodostanut tulevaisuuden osaamisesta osaamiskorttipakan. Osaamiskorttipakkaan on koottu ennakointifoorumin tulosten perusteella alojen keskeisiä osaamisia. Kyselyillä ja asiantuntijapajoissa laadittu osaamiskorttipakan osaamiset kuvaavat toimialan yleistä osaamista sekä työelämässä vaadittavia taitoja vuoteen 2035 asti. Lisäksi kortit kuvaavat digitaalisuuden osaamisen murrosta tulevaisuuden osaamistarpeissa. Kaikille aloille on yhtenäistä, että ongelmanratkaisutaidot sekä itseohjaavuus tulevat olemaan nykyistäkin isommassa roolissa tulevaisuuden työtehtävissä. Asiakaspalvelutaidot ja asiakaslähtöisten palveluiden tuottaminen tulee lisääntymään työelämässä. Työelämän muutokset näkyvät myös siinä, että työntekijöiden kokonaisuuksien hallintataitojen kehittymistä tullaan arvostamaan. Digitaalisuus, tekoäly ja digitaaliset työskentelyalustat yleistyvät koko ajan, joten niiden hallintaa tullaan arvostamaan entistä enemmän. Puuteollisuuden osalta robotiikan taitoja tullaan tarvitsemaan jatkossa entistä enemmän, kuten myös myyntiosaamista. Puuala on edelleen vahvasti käsityöala, joten siellä kädentaitojen arvostaminen jatkuu. (opetushallitus 2017b.)

5.3 Tutkintojen rakenteet ja toteutustavat

Ammatillisen koulutuksen päätavoitteena on kehittää opiskelijan ammatillista osaamista sekä mahdollistaa jatko-opinnot korkeakoulussa. Tämän lisäksi ammatillinen koulutus tukee ihmisen kasvua yhteiskunnan jäseneksi sekä antaa mahdollisuuksia yrittäjyyteen ryhtymiseen. Ammatilliset tutkinnot jakaantuvat kolmeen tutkintotyyppiin; perustutkinto, ammattitutkinto sekä erikoisammattitutkinto. Perustutkinto antaa opiskelijalle laaja-alaiset valmiudet työelämään ja jatko-opintoihin. Perustutkinnossa opiskelija saa yhden työelämän osa-alan lisäksi erikoistuneempaa osaamista ammattialalta. Ammattitutkinto syventää ammattialan osaamista työelämän tarpeiden mukaan ja rajautuu tarkemmin tiettyihin työtehtäviin. Erikoisammattitutkinnot ovat ammattitutkintoja syvällisempiä tutkintoja, joissa vaaditaan ammatin syvällistä hallintaa. Tutkintorakennetta kehittää opetushallitus ja kehitystyössä kuullaan työelämää ja seurataan työllistymisen ennakkotietoja sekä monia muita indikaattoreita. Vuonna 2021 on voimassa olevia ammatillisia perustutkintoja 42 kappaletta, ammattitutkintoja 64 kappaletta ja erikoisammattitutkintoja 55 kappaletta. (opetushallitus 2021.)

Osaavien ammattilaisten kouluttamisen lähtökohtana on osaaminen, yksilöllisyys sekä työelämälähtöisyys. Opiskelijalla on mahdollisuus hankkia osaamistaan useilla erilaisilla tavoilla ja hänen aikaisempi osaamisensa selvitetään ja tunnustetaan opinnoissa. Aikaisempi osaaminen voi olla hankittu työkokemuksen tai koulutuksen kautta. Opiskelijan yksilöllisyys huomioidaan räätälöimällä opinnot tukemaan opiskelijan osaamista, oppimisvalmiuksia sekä urasuunnitelmia. Yksilöllisyys näkyy myös opintoajan pituudessa ja opintojen sisällössä, jotka vaihtelevat jokaisen opiskelijan kohdalla. Opetus suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä työelämän kanssa. Opiskelijat osoittavat osaamisensa pääsääntöisesti työelämässä tehtävillä näytöillä. Näytöt määrittävät myös opiskelijan osaamisen arvosanat. (Opetushallitus 2021.)

Ammatillinen koulutus on tällä hetkellä varsin työvoimalähtöistä ja opinnoista suurin osa suoritetaan työpaikalla oppimalla. Työpaikalla oppimalla opiskelija opiskelee alan työtehtäviä työpaikalla. Työpaikalla oppiminen on pääsääntöi-

sesti palkatonta aikaa opiskelijalle. Mikäli opiskelijan työelämäosaaminen on hyvällä tasolla, voi yritys palkata opiskelijan jo kouluaikana työntekijäksi. Tällöin työpaikalla oppimiseen tehdään oppisopimus. (oppisopimus.)

Ammatillisen koulutuksen voi suorittaa oppisopimuskoulutuksella. Oppisopimuksen kautta voidaan suorittaa koko ammatillinen tutkinto tai yksittäisiä tutkinnon-osia. Oppisopimus sopii kaikille yli 15-vuotiaille, jotka haluavat opiskella työelämälähtöisesti. Oppisopimuskoulutuksessa oppilaitoksessa toteutetaan yleensä vain teoriaopintoja sekä työn kannalta tärkeitä perusharjoituksia. Oppisopimuksen ajalla opiskelijalle maksetaan palkka työehtosopimuksen mukaisesti ja työnantaja voi hakea palkkatukea, mikäli opiskelija on ollut työttömänä ennen oppisopimuksen aloittamista. (oppisopimus.)

5.4 Riverian osaamisen kehittämisen nykytila

Riverian strategiassa kaudelle 2018-2021 menestystekijäksi on määritelty osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Riverian missiona on olla Suomen vaikuttavin monialainen ammatillisen koulutuksen järjestäjä vuonna 2025. Tätä tavoitetta tukemaan Riveriassa on Riveria 2025 -henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Kehitysohjelma koostuu viidestä moduulista: Yhdessä parempaa palvelua, tunne toimintaympäristösi ja työpaikkasi, avaimet hyvinvointiin, parasta Riveria laatua opetuksessa ja ohjauksessa sekä parasta toiminnan tukea. Kehitysohjelma toteutetaan 70-20-10-mallilla, jossa työntekeminen ja käytännön työssä oppiminen on suurimassa roolissa, vuorovaikutus työyhteisössä muodostaa 20 prosenttia kokonaisuudesta ja muodolliseen koulutukseen käytetään 10 prosenttia työajasta. (Riveria 2020.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riverian henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan on lyhyesti kirjattu ammatillisen osaamisen tavoitteet ja koulutustarpeet. Osaamisen ytimenä on muuttuvaan työhön valmistuminen ja henkilöstöä kannustetaan huolehtimaan ammattitaidostaan ja työhyvinvoinnistaan. Myös työtapojen kehittäminen mainitaan ja siihen on mahdollista hyödyntää työnohjausta,

osana Riveria 2025 kehitysohjelmaa. Osaamisen kehittymiseen liittyvät kehityskeskustelut on linjattu toteutettavaksi ryhmäkehityskeskusteluina tiimeittäin. Ryhmäkehityskeskustelujen lisäksi tiimeissä on mahdollista käydä kahdenkeskiä osaamis- ja palautekeskusteluja kahdesta neljään kappaletta vuoden aikana. Osaamistarpeet arvioidaan esimerkiksi osaamiskartoituksessa tai kehityskeskusteluissa. (Riveria 2020.)

6 Tutkimusmenetelmät

6.1 Määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Määrällisellä tutkimuksella selvitetään mitattavia määreitä numeroilla, tutkimusmenetelmä vastaa kysymykseen, kuinka paljon jotakin määrettä esiintyy. Tutkimuksen mittaaminen kuvastaa asioiden ja ominaisuuksien mittattavia eroja esimerkiksi voidaan mitata, kuinka moni vastaajista on suorittanut ammatillisen koulutuksen. Tutkimuksen objektiivisuus määrittää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukseen kerättävän aineiston kerääminen esimerkiksi sähköisellä kyselyllä lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkimuksen tekijä ei voi vaikuttaa vastaajiin omalla persoonallaan. (Vilkka 2007, 13-16.)

Määrällisen tutkimuksen vastaaja määrät ovat suuria, jotta tuloksista saadaan riittävän laaja ja objektiivinen näkökulma. Pääosin suppealle ryhmälle tehdyt kyselyt eivät täytä kvantitatiivisen tutkimuksen määritelmää, koska otantamäärä on pieni. (Vilkka 2007, 16.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ainestoa tarkastellaan laajana kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkittavan kohteen laatua sekä ominaisuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä aineiston keraamiseksi. Saatuja tutkimustuloksia pelkistetään analysointivaiheessa. Aineistosta tarkastellaan vain tutkimukseen

olennaisesti vaikuttavia kohteita. Esimerkiksi koulutukseen liittyvässä tutkimuksessa osa vastaajista voisi kokea, että opettajat ovat usein työsalilla ja osa kokee, että opettajat opettavat usein opiskelijoita työsalilla. Tällöin yhteinen nimitäjä olisi opettajien läsnäolo oppilaitoksentiloissa. (Alasuutari 1999, 38-41.)

Tutkimusta voidaan suorittaa myös tapaustutkimuksella, eli case-tyylisellä tutkimuksella. Tapaustutkimuksessa tutkitaan rajattua kokonaisuutta kuten, miten työelämä kokee ammatillisen koulutuksen vastaavan työelämän vaatimuksia. Tapaustutkimukseen valitankin joko yksittäinen tapaus tai joukko tapahtumia. Olennaista tapaustutkimuksen tekemisessä on, että tutkittava tapaus muodostaa kokonaisuuden. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on saada ymmärrys kohteen kokonaisuudesta pelkkien yksittäisten piirteiden sijasta. (Virtuaaliyliopisto)

Opinnäytetyössäni suoritin kaksi kyselyä, teknologia koulutusjohtajien kysely johtamisen nykytilan selvittämiseksi sekä opetuksen työelämälähtöisyyden selvittämiseksi toteutin kyselyn työelämälle. Koulutusjohtajien kyselyn rakenne oli määrällisen tutkimuksen mukainen, mutta vastaajien määrä oli hyvin rajallinen. Työelämän kyselyn toteutin selkeämmin tapaustutkimuksena ja sen rakenteessa oli laadullisia sekä määrällisiä näkökulmia.

7 Opinnäytetyön toteutus

7.1 Opinnäytetyön aloitus

Opinnäytetyöprosessin aloitin vuoden 2020 kesällä selvittämällä koulutusta koskevia muutoksia ja haasteita. Koulutuspoliittisen selonteon lausuntoa lukiessa huomasin, että jatkuvan oppimisen korostuminen tulee lisääntymään työikäisten koulutuksissa. Myös yksittäisten koulutusten sekä koulutuskokonaisuuksien tuotteistaminen nousi esille alkukartoituksissani. Tuotteistaminen ja yksittäisten tutkinnonosien suorittamisen mahdollisuutta esiintyi niin oppilaitoksien sisällä tarjottavina kuin ulos myytävissä koulutuksissa. Alkukartoituksen jälkeen olin yhteydessä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riverian kehitysjohdajaan.

Hänelle esitin omia linjauksia ja ajatuksia opinnäytetyöni mahdollisesta sisälöstä. Kehitysjohtaja kertoi omia ajatuksiaan ja niiden pohjalta jäsensin työni keskittymään tarkemmin työelämän ja koulutuksen muutokseen ja sen johtamiseen.

Talven 2020-2021 aikana tutustuin laajasti kirjallisuuteen ja erilaisiin tilastoihin sekä tutkimuksiin työn ja opetuksen muutoksista. Näiden pohjalta ryhdyin kirjoittamaan teoriaosiota. Kun olin saanut laajasti teorianäkemyksiä, pystyin laajemmin katsomaan meidän organisaatiomme tilannetta. Kävin paljon keskusteluja ja ajatustenvaihtoa organisaatiomme eri henkilöiden kanssa, jolloin sain näkökulmiini lisää käytännön näkemyksiä.

7.2 Nykytilanne ja ongelmat

Opinnäytetyöni kohteena oli Riverian rakentamisen, pintakäsittelyn ja puualan tiimin osaamisen kartoittaminen ja osaamisen johtaminen. Opinnäytetyössä kartoitin tämänhetkisen tilanteen lisäksi toimenpiteitä, joilla opettajien osaaminen varmistetaan vastaamaan tulevaisuuden työelämän haasteiden mukaisiin vaatimuksiin. Tärkeimpänä kohtana työssä keskitytään opettajien kompetenssiaamisen kartoittamiseen ja sen kehittämiseen. Osaamisen johtamisen kohdalla keskitytään tutkimaan ja selvittämään, miten johtaminen tukee henkilöstön motiivitumista kehittämään omaa osaamistaan tukien laajasti tiimien toimintaa.

Nykytilan kartoituksella tutkitaan osaamisen kartoituksen nykytilannetta ja osaamisen kehittämisen muotoja useamman teknologia-alan koulutusjohtajien kyselyllä. Näin saatiin laajempi kuvan muiden tiimien tämänhetkisestä tilanteesta. Kyselyllä oli tarkoitus saada selkeän näkemyksen Riverian osaamisen kartoituksen tämänhetkisestä tilanteesta eli siitä, onko osaamisen kehittämisen johtaminen järjestelmällistä ja tavoitteellisesta, vai tehdäänkö sitä irrallisina toimina, jotka eivät johda järjestelmällisiin toimenpiteisiin. Lisäksi kyselyllä selvitettiin, minkä verran eri tiimeissä opettajien hiljaista tietoa on selvitetty ja onko sitä onnistuttu siirtämään muille opettajille. Opettajille on koulutuksen ja kokemuspärisen oppimisen kautta kertynyt laajasti osaamista, jota voidaan hyödyntää myös

tutkinto- ja tiimirajojen yli. Kyselyssä selvitin myös toimivatko tiimit ja tiimin opettajat hyvin autonomisesti, jolloin jokainen opettaja hoitaa vain oman ryhmänsä, vai tehdäänkö opettamista asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyydellä haettiin ajatusta, jossa asiakas voi olla joko opiskelija tai työelämän edustaja, jolle räätälöidään sellainen palvelu, jota hän aidosti tarvitsee. Tässä asiakaslähtöisyyden kartoituksessa selvitettiin myös, miten tiimien välistä yhteistyötä tehdään opettajien osaamisen hyödyntämiseksi laajasti kaikkia palvelevaksi palveluksi.

7.3 Koulutuspäälliköiden kysely

Koulutuspäälliköiden kyselyssä kysymykset oli rajattu kartoittamaan opettajien substanssiosaamista sekä substanssiosaamisen johtamista tämänhetkisessä tilanteessa. Näin vastaajat voivat keskittyä miettimään opettajien alakohtaista osaamista sekä alan työelämän kehittymistä pedagogisen kehittymisen sijasta.

Koulutuspäälliköiden kyselyn alkoi selvittämällä, kartoitetaanko opettajien tutkinnon vaatimusten mukaista substanssiosaamista tiimissä. Kysymys on tarkoituksella rajoitettu alakohtaisen substanssin osaamisen kartoitukseen, jolla voidaan rajata pois opettajien työssä tarvittavat yleiset osaamisalueet sekä pedagoginen osaaminen. Vastausvaihtoehdoilla haluttiin saada selkeä kuva osaamisenkartoituksen järjestelmällisyydestä ja pitkäjänteisyydestä.

Kehityskeskusteluissa on linjattu kerran vuoteen pidettävät ryhmäkehityskeskustelut ja kahdenkeskisiä osaamis- ja palautekeskusteluja voi pitää tarpeen mukaan. Kyselyllä haluttiin selvittää missä laajuudessa nämä henkilökohtaiset keskustelut ovat pysyneet tiimien toiminnassa mukana henkilöstön kehittymistä seuraavana toimenpiteenä.

Opetuksen suunnittelun ja toteuttamisen on tavoitteena olla hyvin työelämälähtöistä sekä tukevan opiskelijoiden yksilöllisiä opintopolkuja. Kyselyllä haluttiin selvittää miten usein ja millaisilla keinoilla tiimit selvittävät työelämän muutoksia sekä koulutuksen työelämälähtöisyyttä. Lisäksi lähdettiin selvittämään, onko tii-

meissä tuotteistettu opintokokonaisuuksia sekä onko tuotteistamisen suunnitteluun otettu mukaan työelämän edustusta. Tuotteistaminen ja yksilölliset opintopolut saattavat vaatia opetukselta muotoja, joissa yksi vastuuopettaja ei voi yksin opettaa ryhmäänsä. Tätä selvitettiin, miten tiimit hyödyntävät opettajien osaamista tiimien sisällä sekä tiimin ulkopuolella.

Henkilöstön vaihtuvuuden ja eläköitymisen mukana katoaa osaamista pois. Organisaatiossa voi olla tietoa, taitoa tai pätevyyskäsiä yhden henkilön varassa. Lisäksi kokeneille opettajille on voinut kertyä huomattavan paljon strategisesti tärkeää tietoa ja taitoa. Kyselyllä haluttiin selvittää, onko tiedon ja taidon siirtymiseen varauduttu systemaattisella tasolla.

Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on määritelty kehityskohteeksi koko Riverian tasolla. Opettajan vaikutusmahdollisuudet oman työnsä suunnitteluun ovat yhtenä osana motivaation vaikuttajana. Kyselyllä haluttiin selvittää, kysytäänkö tiimeissä opettajien mielipidettä, mitkä tutkinnot ja niiden kehittäminen motivoisi heidän työntekoansa. Vastaavasti haluttiin selvittää, onko tiimeissä henkilöitä, jotka ovat ajautuneet tilanteeseen, etteivät enää halua kehittää omaa osaamistaan.

Lopuksi kahdella kysymyksellä haluttiin näkemystä, miten tiimit ja tiimien veto vastuussa olevat koulutuspäälliköt voivat vaikuttaa työnsuunnitteluun sekä oman henkilöstön työnsuunnitteluun. Tässä kohdassa valittiin kysymykset tukemaan jatkuvan oppimisen näkökulmaan, jossa koulutuksia myyviä toimijoita on Riveriassa useita. Toisena näkökulmana, onko koulutuspäälliköillä miten suuri vapaus vaikuttaa siihen, miten he varmistavat opettajien osaamisen.

Kysely on laadittu Microsoft Forms-kyselyllä. Kyselyyn tuli kaiken kaikkiaan 14 kysymystä, jotka olivat kaikki monivalintakysymyksiä. Kyselyä laatiessa pyrin saamaan kyselyn vastausajan pysymään reilusti alle 10 minuutissa, jotta mahdollisimman moni ehtisi työkiireiltään vastaamaan kyselyyn. Kyselyn laadin täysin anonyymiksi, jolloin vastaajia ei pysty selvittämään vastauksien perusteella.

7.4 Koulutuksen työelämälähtöisyyskysely

Koulutuspäälliköiden haastattelujen perusteella lähdettiin rakentamaan kyselyä työelämälle. Työelämän kyselyiden sisältöön otettiin näkemykset koulutuspoliittisen selonteon, ennakkointifoorumin sekä koulutuspäälliköiden vastausten pohjalta. Kyselyllä lähdettiin kartoittamaan yleisesti työelämän näkemystä koulutuksesta sekä koulutuksen työelämävastaavuudesta. Toisena näkökulmana on työelämän näkemykset koulutuksen suuntaamisesta lähitulevaisuudessa sekä yritysten näkemykset oman työvoiman kehittämiseksi.

Vallitsevan tilanteen vuoksi en lähtenyt kiertämään yrityksiä henkilökohtaisesti vaan kartoituksen muodostin verkkototeutus muodossa. Ennen kyselyn lähettämistä soitin yritysten edustajille ja kerroin kyselystä ja sen toteuttamisesta. Näin halusin lisätä vastaajien määrää sekä taustoittaa kyselyn tarkoitusta tarkemmin vastaajille.

Kysely alkaa kysymyksillä, jotka avaisivat työnantajien näkemystä perustutkinnon suorittaneiden taidoista suhteessa työelämän ajatuksiin sekä millaisia perustaitoja tutkinnon suorittajilla olisi oltava työelämään siirtyessä. Työntekijöiden digitaalisten järjestelmien käyttöä halusin myös selvittää, jotta saataisiin näkemystä työntekijätasolla tarvittavista digitaidoista.

Seuraavana kohteena oli selvittää, millaisia moniosaajia työpaikoilla tarvitaan ja vastaavasti onko työpaikoilla jotain ammattiryhmiä, joihin riittäisi hyvinkin kapea-alainen ammatillinen koulutus. Ammatin vaihtajia ja aikaisemmin perustutkinnon suorittaneita haetaan kouluun jatkuvan haun kautta, ja heille suunnitellaan opinnot aikaisemman osaamisen ja tulevan työpaikan tarpeen mukaan. Heillä on jo aiemmasta tutkinnosta yhteiset aineet suoritettu ja yleiset työelämässä tarvittavat taidot ovat jo hallussa. Näin heidän opiskeluaikansa määrittäyty ammatillisista tutkinnon osista. Mikäli työelämässä on tarvetta osaajalle, jolla olisi vain 1-2 tutkinnon osan osaaminen, saisimme näistä hakijoista nopeasti työvoimaa yrityksille.

Elinikäisen oppimisennäkökulmasta kyselyllä haluttiin selvittää, onko yrityksissä jo tällä hetkellä ammattitutkinnon tai erikoisammattitutkinnon suorittaneita työntekijöitä. Samalla halusin selvittää, millaisia työtehtäviä yrityksessä on, joihin omia työntekijöitä joudutaan lisäkouluttamaan. Kouluttamisen tueksi käytettävän oppisopimuksen tietämystä halusin myös selvittää.

Lisäksi tavoitteena oli selvittää työnantajilta heidän ajatuksiaan, voisiko nykyisen työvoiman osaamiseen investoida lisää ja sitä kautta vapautuneeseen perustyöhön palkata uuden työntekijän oppilaitoksesta. Uuden työntekijän palkkaamisen helpottavaa palkkatuen ja kuntalisän käytön tietämyksestä halusin myös selvittää.

Kysely on laadittu Microsoft Forms-kyselyllä. Kyselyyn tuli kaiken kaikkiaan 17 kysymystä, joista 10 oli monivalintakysymyksiä ja 7 vapaan sanan kysymyksiä. Kyselyä laatiessa pyrin saamaan kyselyn vastausajan pysymään alle 10 minuutissa, jotta mahdollisimman moni jaksaisi vastata kyselyyn. Kyselyn laadin täysin anonyymiksi, jolloin vastaajia ei pysty selvittämään vastauksien perusteella. Kyselyn lopuksi oli mahdollisuus lähettää omat yhteystiedot ja omia toiveita oppilaitokselle.

Kyselyyn oli valittu 17 yritystä, jotka edustivat laajasti kaikkia meidän tiimimme aloja sekä toimivat laajasti koko maakunnan alueella. Kysely lähetettiin yrityksiin sähköpostilla siten, että vastaanottajat eivät nähneet toisten vastaajien nimiä tai osoitteita. Sähköpostin saatekirjeen otsikkoon oli pohdittu sellainen virke, joka herättäisi mielenkiintoa lukea viesti loppuun asti ja vastata kyselyyn. Otsikoksi muodostui virke: Miten onnistuimme palveluissamme? Varsinaisessa viestikentässä kerroin miksi hänet on valittu vastaanottajaksi, eli yritys on tehnyt yhteistyötä Riverian kanssa ja halumme on jatkossakin palvella työelämää mahdollisimman hyvin. Tämän jälkeen kerroin lyhyesti kyselyn tavoitteesta ja kysymysten luonteesta. Kyselyn vastausajaksi asetettiin realistisesti 5-10 minuuttia, jotta vastaaja osaa varata sopivasti aikaa kyselyn tekemiseen. Tämän lisäksi kyselyssä oli viimeinen vastauspäivä sekä linkin kyselyyn. Viestin lopussa oli lisätietona, että kysely on osa ylemmän korkeakoulun opinnäytetyötä sekä laitoin omat sekä esimieheni yhteystiedot.

Ennen viestin lähettämistä tavoitettiin suurin osan vastaajista puhelimen välityksellä ja kerrottiin kyselystä sekä varmistettiin heidän halukkuutensa osallistua kyselyyn. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, joten seuraavan viikon alussa laitettiin yrityksiin vielä muistutusviestin kyselystä.

7.5 Tiimиаuditointi

Kolmantena kartoitustoimenpiteenä otin työhöni Pohjois-Karjalan Kauppakamarin: työnantajat koulutuksen tukena hankkeen järjestämän työelämän tiimиаuditoinnin. Työelämän tiimиаuditointi on Kauppakamarin ja Riverian yhdessä suunniteltu ja toteutettu pilottimalli, jossa kehitetään työelämän ja oppilaitoksen välistä keskusteluyhteyttä. Tämän mallin tarkoitus on lisätä työvoiman tarpeen muutoksen tietoisuutta oppilaitoksen henkilöstölle. Tiimиаuditointi on opettajien ja yrittäjien vuoropuhelua, jossa keskustellaan molempien osapuolten mahdollisuuksia vaikuttaa tulevaisuuden tarpeiden suunnitteluun sekä opetuksen sisällön ja opiskelijamateriaalin tarjontaan. (Kukkonen 2021.)

Rakennus-, puu- ja pintakäsittelyn tiimиаuditointi pidettiin Joensuussa 21.5.2021. Tiimиаuditoinnissa oli neljä yrityksen edustajaa, jotka edustivat kaikkia meidän alojamme koko maakunnan laajuudelta.

Tiimиаuditoinnin aihealueet olivat todella lähellä opinnäytetyötäni, joten pystyin hyödyntämään sen tuloksia erinomaisesti opinnäytetyöni kehityskohteiden laadinnassa. Tiimиаuditointi jakaantui neljään teemaan; tunne työelämäasiakkaasi, tunne opiskelija-asiakkaasi, tunne palvelutuotteesi sekä löydä ratkaisut asiakkaillesi. (Kukkonen 2021.)

8 Kehitystyön tulokset

8.1 Opinnäytetyön kyselyt

Käyn tässä osiossa läpi kyselyiden tulokset. Kehitystyössäni suoritin johtajuuden ja osaamisenkartoittamisen nykytilanteen selvittämiseksi teknologiatoimialan koulutuspäälliköiden kyselyn verkkototeutuksena. Kyselyn lähetin kaikille 10 koulutuspäällikölle koko maakunnan alueelle.

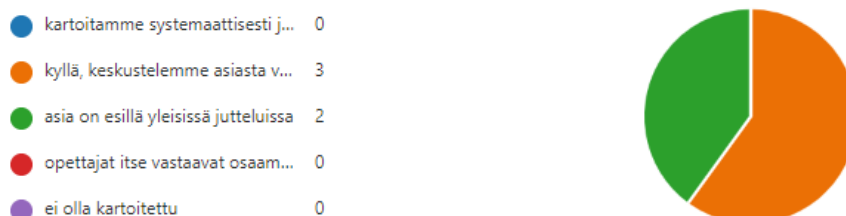
Toisena osana oli työelämän kysely, jossa selvitettiin työelämän näkemyksiä koulutuksen työelämävastaavuudesta sekä lähitulevaisuuden koulutustarpeesta. Työelämän kyselyn toteutin verkkokyselynä, jonka lähetin valituille vastaanottajille sähköpostilla.

Kolmantena osana on Kauppakamarin järjestämän tiimiauditoinnin tulokset, josta nähdään rakennus-, puu-, ja pintakäsittelytiimin osalta tiimin toiminnan vastaavuus työelämälähtöisen koulutuksen järjestämiseen. Tiimi auditointi järjestettiin iltapäivän pituisena tapahtumana toukokuussa 2021.

8.2 Koulutusjohtajien kyselyn tulokset

Teknologia alan koulutusjohtajien kyselyyn tuli 5 vastausta, joten vastausprosentti oli 50 %. Alhainen vastausprosentti esittää kysymyksen, vastaako kyselyyn vastanneiden tilanne koko teknologia toimialan tämänhetkistä tilannekuvaa. Opinnäytetyössäni tämän kyselyn ajatus on saada oman tiimin toiminnan kehittämiseen näkemystä muista tiimeistä, joten tähän tarkoitukseen vastaajamäärä on riittävä.

Vastaajista 60 prosenttia on keskustellut vuosittain opettajien substanssiosaamisen nykytilanteesta ja 40 prosenttia vastaajista on keskustellut opettajien substanssiosaamista yleisellä tasolla. Substanssiosaamisen systemaattinen kartoittaminen ei ole ollut tiimeissä käytössä ollenkaan (kuvio 1).



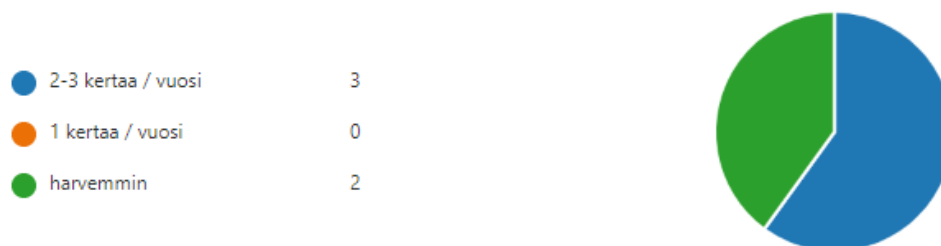
Kuvio 1. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”kartoitatko tiimisi opettajilta heidän tutkinnon vaatimusten mukaista substanssiosaamista”

Ryhmäkehityskeskusteluja pidetään vuosittain 80 prosentissa tiimeistä ja 20 prosenttia pitää ryhmäkehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa. Vastaukset noudattelevat Riverian linjaa, jossa ryhmäkehityskeskusteluja on linjattu pidettävän kerran vuodessa (kuvio 2).



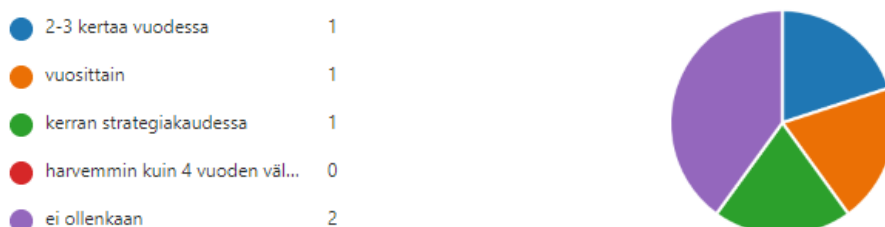
Kuvio 2. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”kuinka usein pidät tiimissä ryhmäkehityskeskusteluja?”

60 Prosenttia tiimeistä pitää henkilöstön kanssa kahdenkeskisiä osaamis- ja palautekeskusteluja vuosittain, mutta 20 prosenttia pitää harvemmin kuin kerran vuodessa henkilöstön kanssa kahdenkeskisiä osaamis- ja palautekeskusteluja. Henkilöstön osaamisen systemaattinen osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen on haastavaa, mikäli kehityskeskusteluja ei toteuteta säännöllisesti. Tässä voi näkyä myös Riverian linjaus, missä kahdenkeskisiä osaamis- ja palautekeskusteluja on ohjeistettu pidettävän vain tarpeen mukaan (kuvio 3).



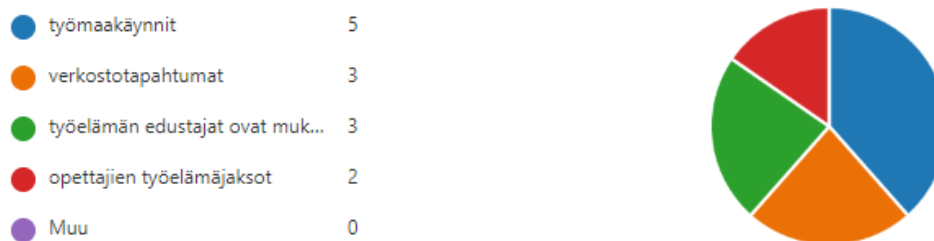
Kuvio 3. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”kuinka usein pidät tiimissä henkilöstön kanssa kahdenkeskisiä osaamis- ja palautekeskusteluja?”

Seuraavassa kysymyksessä tuli enemmän hajontaa vastauksissa. 40 prosenttia tiimeistä ei kartoita ollenkaan työelämän muutoksia, kun suunnitellaan koulutuksen sisältöjä. Kerran neljässä vuodessa kartoittaa 20 prosenttia tiimeistä ja vuosittain kartoittaa myös 20 prosenttia. 2-3 kertaa vuodessa eli varsin säännöllisesti työelämän muutoksia kartoittaa 20 prosenttia. Tämä 2-3 kertaa vuodessa on jo hyvin systemaattista toimintaa, kun koulutusta rakennetaan työelämälähtöiseksi (kuvio 4).



Kuvio 4. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”Kuinka usein tiiminne kartoittaa systemaattisesti työelämän muutoksia sekä näkemyksiä, jotka vaikuttavat koulutuksen sisällön suuntaamista alan muuttuvia tarpeita vastaaviksi?”

Yleisin työelämän kartoituksen muoto on ollut työmaakäynnit. Opettajat käyvät säännöllisesti työmailla seuraamassa opiskelijoiden työelämässä oppimista, joten vastaus on hyvin luonnollinen. Myös opettajien työelämä jaksoja on hyödynnetty 2 vastaajan kohdalla. Verkostotapahtumat ovat 3 vastaajan kohdalla toimineet työelämän muutosten kuulemisen välineenä ja 3 vastaajaa on hyödyntänyt työelämän jäseniä erilaisissa opetuksen kehittämisen palaverieissaan. Tässä kysymyksessä ei selvitetty onko työelämästä kuultu ylempää johtoa, vai työntekijätason henkilöitä (kuvio 5).



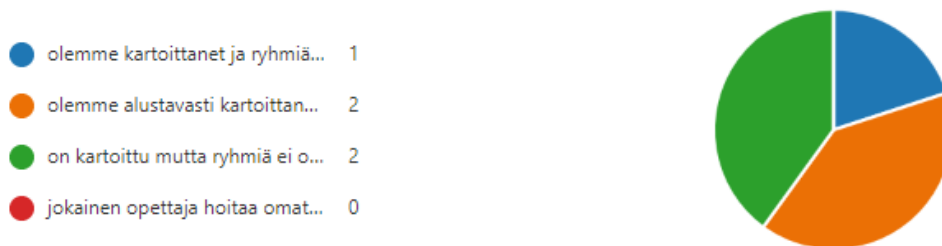
Kuvio 5. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”millaisilla keinoilla kartoitatte ja selvitätte työelämän muutoksia? voit valita useamman vaihtoehdon ja antaa myös vapaan palautteen?”

Opettajien osaamista hyödynnetään yksilöllisten opintopolkujen varmistumiseksi jokaisessa tiimissä jossain muotoa. 40 prosenttia kokee, että melkein kaikissa koulutuksissa tiimin opettajia hyödynnetään varmistamaan opiskelijan yksilölliset opintopolut. Toinen 40 prosenttia hyödyntää opettajien osaamista jo räätälöityjen koulutusten osalta ja 20 prosenttia hyödyntää tiimin opettajia laajasti yksittäisissä tutkinnon osissa. Tämä on lähtökohtana positiivinen signaali, että yksilöllisiin opintopolkuihin on jo reagoitu tiimeissä (kuvio 6).



Kuvio 6. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”hyödynnetäänkö tiimissäsi opettajien osaamista niin tutkintorajojen yli kuin tiiminkin sisällä, jotta opiskelijan yksilölliset opintopolut varmistuvat?”

Tiimien opettamien eri tutkintojen sisältöjen selvittäminen ja sen mukaan opetuksen yhdistämistä on ollut 20 prosentissa vastaajista. 40 prosenttia on jo alustavasti kartoittanut ja aloittanut kokeilemaan yhdistämistä. Ja loput 40 prosenttia ovat ja aloittaneet kartoittamaan, mutta opetuksen yhdistäminen on vielä tekevä. Eli kaikissa vastanneissa tiimeissä on havahduttu, että tutkintojen välillä on yhteneväisiä ammattitaitovaatimuksia, joita voisi opettaa myös muuten kuin perinteisellä aloitusryhmä jakoon perustuvalla luokkajaolla (kuvio 7).



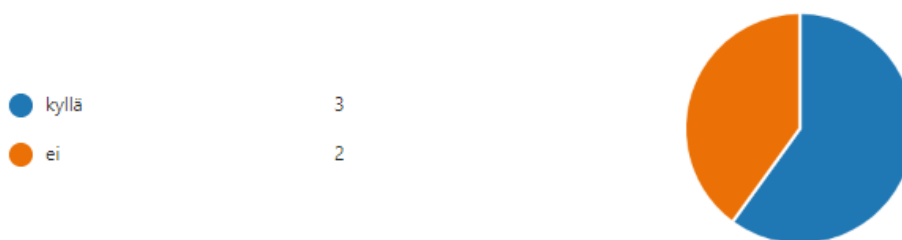
Kuvio 7. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”onko teillä kartoitettu tiimin sisällä eri perustutkintojen yhteneväisyyksiä ja sen mukaan yhdistetty opetustunteja?”

Koulutuksen suuntaaminen työelämälähtöiseksi ja tarjoamalla aidosti yksilöllisiä opintopolkuja ja yksittäisiä tutkinnon osia, opetusta halutaan tuotteistaa. Tuotteistaminen tekee opetettavista kokonaisuuksista läpinäkyviä ja avoimia kaikille koulutuksesta kiinnostuneille. Vastaajista vain 20 prosenttia on aloittanut tuotteistamisen kuulemalla työelämää systemaattisesti. 20 prosenttia vastaajista on miettinyt tuotteistamista tiimin opettajien kesken. 40 prosenttia vastaajista on pohtinut koulutuksen sisällöt tiimeissä, mutta tuotteistamiseen ei olla vielä lähdetty. Ja 20 prosenttia ei ole miettinyt koulutuksen tuotteistamista. Opetusta ohjaa vahvasti tutkintojen perusteet, mikäli opiskelijan opintoja ei muokata tai räätälöidä esimerkiksi työelämän lähtökohdista, voidaan perustutkinto suorittaa opettamalla ja osoittamalla tutkinnon perusteiden mukaiset osaamiskokonaisuudet (kuvio 8).



Kuvio 8. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”miten olette tiimissäsi selvittänyt, että koulutuksen tuotteistaminen vastaa työelämän tarpeita ja kysyntää?”

Tiimeistä 60 prosenttia on kartoittanut strategisesti tärkeitä ja haavoittuvia osa-alueita. Riverian henkilöstön keski-ikä on varsin korkea ja henkilöstön vaihtuvuus on muutenkin ollut kasvussa, joten kilpailukyvyn ylläpitämisen turvaamiseksi osaamisen olemassaolo on tärkeää varmistaa (kuvio 9).



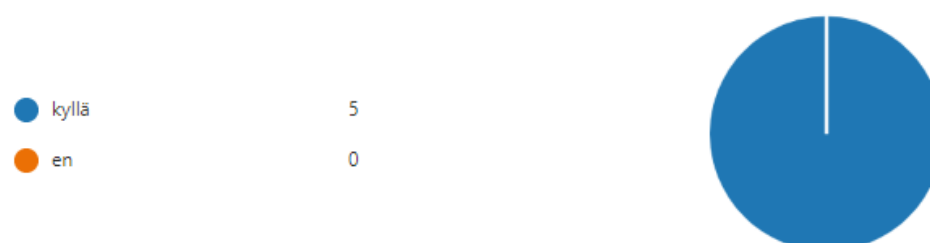
Kuvio 9. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”Onko tiimissäsi kartoitettu strategisesti tärkeitä ja haavoittuvia alueita, kuten yhden henkilön varassa oleva osaaminen?”

Hiljaisen tiedon tärkeys on ollut mielessä tiimeissä ja 80 prosenttia vastaajista on jutellut tiedon siirtymisestä tiiminsä kanssa. 20 prosenttia ei ole ottanut hiljaisen tiedon siirtymistä vielä toiminnassa huomioon. Myös tässä on hyvä huomioida henkilöstön ikärakenne sekä muu poistuma, jotta tieto- ja taitopuutteita ei syntyisi (kuvio 10).



Kuvio 10. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”oletko varmistanut hiljaisen tiedon siirtymisen tiimissäsi?”

Kaikki vastaajat kokevat, että he ovat selvittäneet opettajilta heidän motivaatiensa kehittyä tiettyjen tutkinnonosien asiantuntijana (kuvio 11).



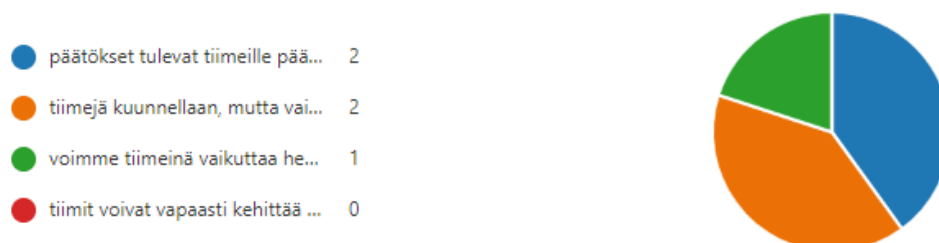
Kuvio 11. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ” oletko selvittänyt opettajilta, onko alan sisällä tutkinnonosia, joihin heillä olisi erityisesti motivaatiota lisätä osaamistaan?”

Tiimeistä vain 20 prosenttia kokee, että heillä on opettajia, joilla ei ole motivaatiota kehittää itseään. Tämä on hyvä arvo, kun ajatellaan jatkuvasti muuttuvaa työelämää ja opetusmaailmaa (kuvio 12).



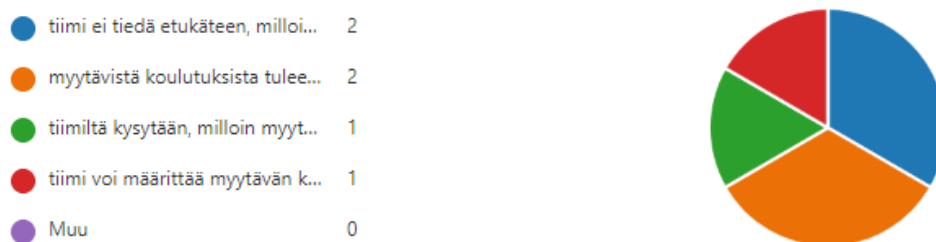
Kuvio 12. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ” Koetko että tiimissäsi on opettajia, jotka eivät halua kehittyä ammatillisesti?”

40 prosenttia vastaajista kokee, että päätökset tulevat tiimeille pääosin valmiina ja toinen 40 prosenttia kokee, että tiimejä kuunnellaan, mutta päätöksiin ei voida vaikuttaa. 20 prosenttia kokee, että voivat esihenkilönä vaikuttaa kehittämisen päälinjoihin. (kuvio 13).



Kuvio 13. ”miten koet henkilöstön kehittämiseen liittyvän viestinnän ja kehittämisen roolijaon toimivuuden Riveriassa?”

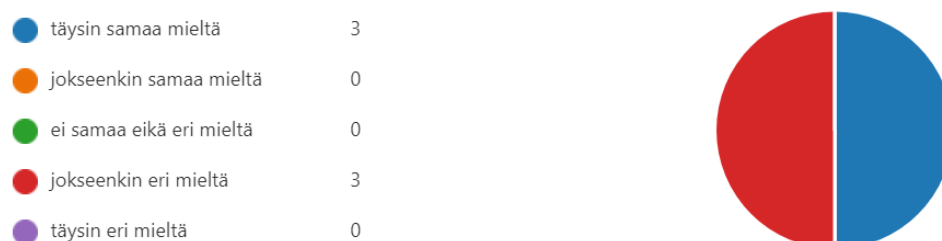
Myytävien koulutusten osalta 33 prosenttia vastaajista kokee, että he eivät tiedä milloin koulutuksia on tulossa. Vastaavasti 33 prosenttia kokee, että myytävistä koulutuksista tulee etukäteen tietoa. 17 prosenttia kokee, että tiimeiltä kysytään mielipiteet, milloin koulutuksia voidaan järjestää. Ja 17 prosenttia kokee, että tiimit voivat hyvinkin vapaasti neuvotella myytävistä koulutuksista (kuvio 14).



Kuvio 14. Koulutuspäälliköiden vastaukset kysymykseen ”miten koet roolijaon toteutumisen ulos myytävien koulutusten suunnittelussa, markkinoinnissa ja toteutuksessa?”

8.3 Työelämän kyselyn tulokset

Kyselyyn vastaajista puolet kokevat, että koulutus vastaa varsin hyvin työelämän vaatimuksia ja samalla puolet vastaajista kokee, että koulutus ei kovin hyvin vastaa työelämän tarpeita (kuvio 15).



Kuvio 15. Työelämän vastukset kysymykseen ”koetko että perustutkinnon suorittaneiden taidot vastaavat työelämän vaatimuksia?”

Työelämän edustajat kirjoittivat hyviä ja selkeitä ajatuksia perustutkinnon suorittaneiden kehittymistä vaativiin kohtiin. Vastaajat saivat vapaasti laittaa omat ajatuksensa tähän vapaan sanan kenttään (taulukko 1).

Asenne
Suhtautuminen yksityisasiakkaaseen / kommunikaatio - työsuorituksen nopeus, Erityisesti laattatyötaidot ovat vielä kehittymättömät. Koulumaailmasta työelämään siirtyminen on iso muutos varsinkin, jos tulee yritykseen missä tekee töitä monesti jopa yksin.
Suunnitelmien lukutaito
Aikataulutus ja tekemiseen käytetyn ajan kustannus.
Lähinnä oma-aloitteisuus työn tekemistä kohtaan. Itse ammatillinen osaaminen ja varmuus tulee työtä tekemällä.
Käytännön työelämän ymmärrys, paljonko työtä pitää tehdä, että saa palkansa ja yrittäjä katteensa. Oma-aloitteisuus.

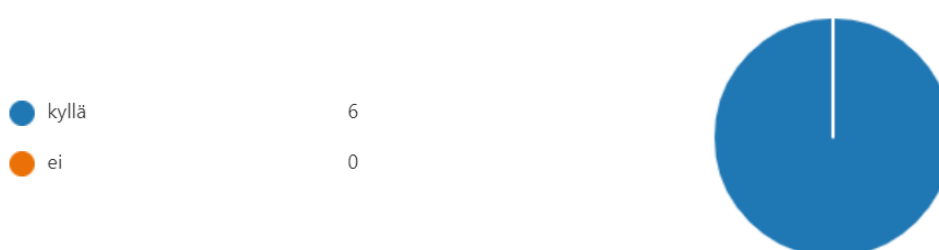
Taulukko 1. Työelämän vastukset kysymykseen ”mitkä osa-alueet perustutkinnon suorittaneilla kaipaavat kehittymistä työelämän kannalta ajateltuna?”

Työelämän edustajat kertoivat digitaalisista järjestelmistä, jotka heillä on työntekijöidensä käytössä (taulukko 2).

Adminet on käytössä
työajan kirjausjärjestelmä, josta myös työt ohjeineen poimitaan
Työajanseuranta
Laskutus
Lähinnä tuntikirjaukset, työkalukirjaukset.
Työajan seuranta.

Taulukko 2 yöelämän vastukset kysymykseen ”millaisia digitaalisia työkaluja ja digitaalisia alustoja työntekijöillänne on käytössä?”

Työelämän edustajien vastauksen perusteella kaikissa vastaajien yrityksissä on työtehtäviä, joissa tarvitaan laajaa ammatillista osaamista, joka voi olla hankittu myös yli tutkintorajojen (kaavio 16).



Kaavio 16. Työelämän vastukset väitteeseen ”pääosin opiskelijat opiskelevat yhden perustutkinnon sisällä olevat opinnot. Kaivataanko yrityksessänne sellaista moniosaajaa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa, joka hallitsisi usean tutkinnon taitoja?”

Vastaajat arvostavat monipuolista osaamista, joka voisi hoitaa yhden työmaan työvaiheet itsenäisesti ja yksin. Oppilaitoksesta ja yhdessä työelämän kanssa voimme kouluttaa niin perustutkintoja kuin ammatti- ja erikoisammattitutkintoja,

jolloin näiden kokonaisuuksista löytyy sopiva osaaminen yritysten tarpeisiin (taulukko 3).

Rakennusalan moniosaajia.
Kylpyhuonetaitoinen sisustuskirvesmies
Työkohteissa työmäärät per työvaihe joskus pieniä, niin olisi helpompi, että sama henkilö voisi tehdä useampia työvaiheita.
Tieto seuraavan työvaiheen toteutuksesta, jos tekijä/ammatti vaihtuu.
Meidän toiminnassamme tarvitaan monipuolisuutta. Timpurin perustaidot, maa- laustyöt ja erilaiset tiivistystyöt ovat arvokas kokonaisuus meidän yrityksel- lemme.
Tasoitetyöntekijöitä

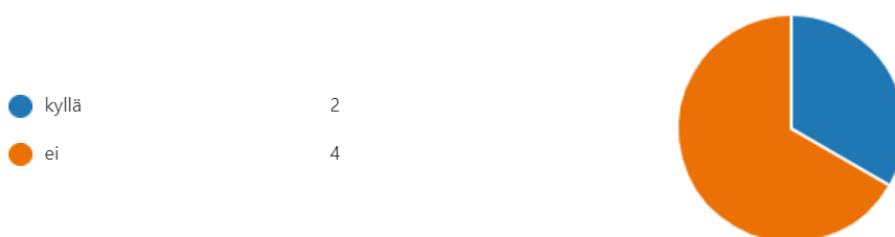
Taulukko 3. työelämän vastukset kysymykseen ” millaisia moniosaajia teillä tarvitaan?”

Seuraavaan kysymykseen ammattitutkinnon suorittaneiden määrästä on pyritty saamaan oikeata vastausta korostamalla, että ammattitutkinto suoritetaan pääosin vasta perustutkinnon jälkeen. Näin alalle tulo tutkintoa, eli perustutkintoa ei sekoiteta ammattitutkintoon. Vastanneista yrityksistä 83 prosentilla on palkattuna ammattitutkinnon suorittajia (kaavio 17).



Kaavio 17. työelämän vastukset kysymykseen ”onko yrityksessänne tällä hetkellä työntekijöitä, jotka ovat suorittaneet perustutkinnon jälkeen vielä ammattitutkinnon (AT)?”

Pohjois-Karjalan alueella Riveria tarjoaa tällä hetkellä vain talonrakennusalan erikoisammattitutkintoa. Jo siitäkin syystä vastaajista vain 33 prosentilla on palkattuna erikoisammattitutkinnon suorittaneita työntekijöitä (kaavio 18).



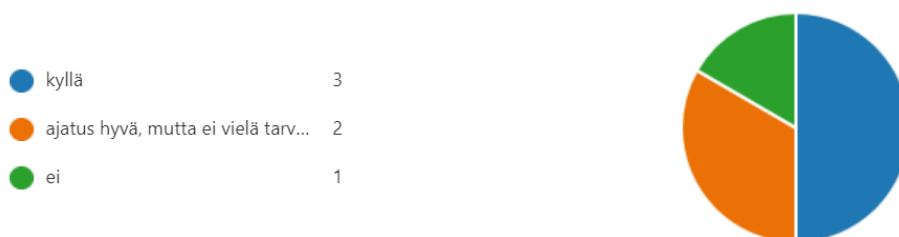
Kaavio 18. Työelämän vastukset kysymykseen ”onko yrityksessänne tällä hetkellä työntekijöitä, jotka ovat suorittaneet perustutkinnon tai ammattitutkinnon jälkeen erikoisammattitutkinnon (EAT)?”

Kysymyksestä työntekijöiden koulutuksen tarpeeseen liittyvästä vastauksista myös näkyy monipuolisen osaamisen hallinnan tärkeys, lisäksi elinikäisen oppimisen taidot korostuvat myös yrityksen työntekijöiden tulevaisuuden taidoissa (taulukko 4).

Kasvava märkätilasaneeraus
Puurakentamisen osaamisen tarve lisääntyy
Korjausrakentamisen muutokset tuovat haasteita tulevaisuudessa. Tekijöiden pitäisi olla entistä enemmän itseohjautuvia ja ymmärtää esimerkiksi kuvien lukemista.
Tasoitetyöt, betoninkorjaustyöt, rappaustyöt

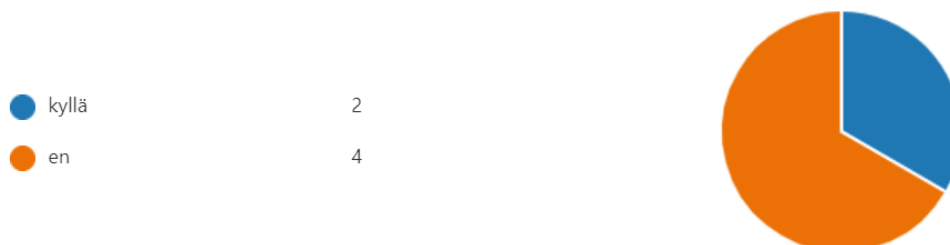
Taulukko 4. Työelämän vastukset kysymykseen ”mitkä yrityksenne työtehtävät muuttuvat jatkossa niin, että niihin tarvitaan uusia osaajia tai omien työntekijöiden kouluttamista?”

Kyselyyn vastaajien joukosta 50 prosenttia ajattelee, että oman henkilöstön osaamisen lisääminen olisi kannattava sijoitus yritykselle ja siitä vapautuneeseen perustyön resurssiin voisi palkata vaikka uuden alalle tulevan työntekijän. Vastaajista 33 prosenttia kokee ajatuksen myös hyväksi, mutta ei koe sen olevan tällä hetkellä yritykselle ajankohtaista. Vastaajista 17 prosenttia ei koe tärkeäksi panostaa olemassa olevan henkilöstön osaamisen lisäämiseen (kaavio 19).



Kaavio 19. Työelämän vastukset kysymykseen ”olisiko teistä hyvä ajatus kouluttaa omia työntekijöitä uusiin ja kenties haastavampiin työtehtäviin ja heidän tilalleen palkata uusia työntekijöitä?”

Yrityksen lisäkouluttaessa omaa työvoimaa tai hankkiessa uutta työntekijää voidaan oppisopimusta hyödyntää vaikka yhden tutkinnon osan opiskeluun esimerkiksi 6 kuukauden ajalle. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 33 prosenttia tiesi tämän vaihtoehdon olevan mahdollista (kaavio 20).



Kaavio 20. Työelämän vastukset kysymykseen ”oletko tietoinen, että oppisopimuksen voi laatia oman työntekijän lisäkouluttamiseen esimerkiksi 6 kk ajalle?”

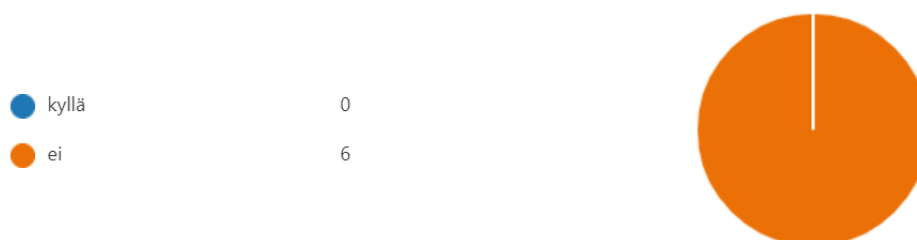
Täydennys- ja lisäkoulutusta voidaan järjestää hyvin monella eri menetelmällä. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 87 prosenttia arvostaisi mentorointikouluttautumista, jossa jo tiedon tai taidon oppinut henkilö kouluttaisi työntekijän työn ohessa. Vastanneista 13 prosenttia arvostaisi eniten lähiopetusta oppilaitoksen tiloissa. Mentorointityylinen kouluttautuminen sopisi monen taidon opettamiseen, mutta monet pätevyyskoulutukset on määritetty viranomaisten puolelta lähiopetuksella järjestettäväksi joko kokonaan tai osittain (kaavio 21).



Kaavio 21. Työelämän vastukset kysymykseen ”millaiset koulutusmuodot työntekijöiden lisäkoulutuksessa teitä yleisesti kiinnostavat?”

Kyselyyn vastanneista kaikki kokevat, että heidän työntekijöistensä kaikki eivät tarvitse kokonaista tutkintoa työtehtävien suorittamiseksi. Näin ollen alalle tuleva työntekijä, esimerkiksi alanvaihtaja voisi suorittaa vain yksittäiset tutkinnon osat ja työllistyä näin alalle. Yleisen oppivelvollisuuden astuttua voimaan, nuoret

opiskelijat käyvät koko tutkinnon, jotta oppivelvollisuus täyttyy heidän kohdallaan (kaavio 22).



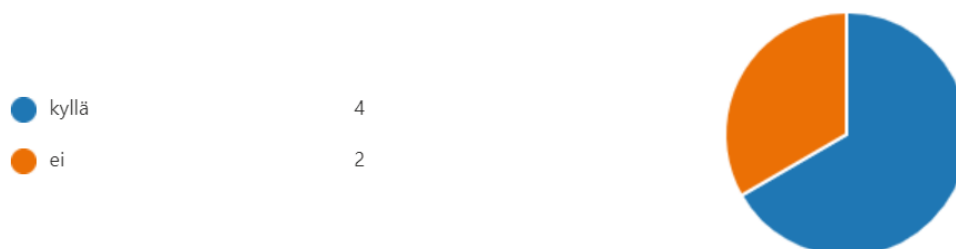
Kaavio 22. Työelämän vastukset kysymykseen ”tarvitsevatko yrityksenne kaikki työntekijät koko perustutkinnon vai olisiko teillä töitä henkilölle, joka opiskelisi vain tietyn ammatillisen osa-alueen?”

Yritysten vapaan sanan kohtaan, jossa kysyttiin, millaista yksittäisen ammatillisen osa-alueen osaamista heillä olisi tarve, tuli selkeitä ammattiryhmiä esille. Näistä ammattiryhmistä kaikki muut sopivat perustutkinnon suorittajille hyvin, mutta ammattimuurari on lähempänä ammattitutkintoa vastaavaa osaamista. Tasoite, rappaus- ja betoninkorjaustyöt soveltuvat pääosin paremmin jo vähän alaa tuntevalle työntekijälle (taulukko 5).

Meillä tarvitaan moniosaajia ei pelkästään yhden asian taitajia.
Märkätila-asentaja
Kalusteasentaja
Ammattimuurareista on kova pula, mutta heidänkin tulisi olla samalla monipuolisia ja kykeneviä muihin töihin.
Tasoite, rappaus- ja betoninkorjaustyöt

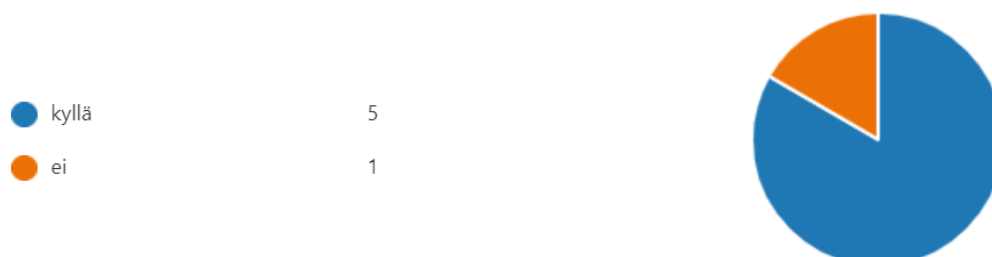
Taulukko 5. Työelämän vastukset kysymykseen ”kerro millaisia yksittäisen ammattiosa-alueen työtehtäviä voisitte tarjota yrityksessänne?”

TE-palvelujen myöntämä palkkatuki on mahdollista saada sellaisesta työstä, johon ammatillinen osaaminen työnhakijalla ei ihan riitä. Näin ollen alalle tuleva uusi työntekijä voi saada palkkatukea 30%, 40% tai 50% riippuen hänen työttömyytensä ajasta. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 67 prosenttia tiesi tämän mahdollisuuden (kaavio 23).



Kaavio 23. Työelämän vastukset kysymykseen ”oletko tietoinen, että voit hakea palkkatukea uuden työntekijän palkkaukseen, mikäli hänellä on jossakin työtehtävässä osaamisen puute?”

Työnantaja mahdollisuus hakea työllistämisen kuntalisää oli tiedossa 83 prosentilla vastaajista. Esimerkiksi Joensuun alueella alle 30-vuotiaan työttömän nuoren työllistämiseen voi hakea 600 euron tukea / työkuukausi (kaavio 24).



Kaavio 24. Työelämän vastukset kysymykseen ” oletko tietoinen, että voit hakea työllistämisen kuntalisää työttömän rekrytointiin?”

Oppilaitoksen ja työelämän vuoropuhelun lisäämiseksi tuli hyvin vastauksia. Työelämän muutoksien kartoittaminen ja keskustelut kiinnostivat yrityksiä. Myös verkossa tapahtuvat kohtaamiset kiinnostavat työelämää. Opiskelijat suorittavat tällä hetkellä pääosan tutkinnon osistaan työelämässä, joten opiskelijoiden arvosanat tulevat työelämän edustajilta jo tälläkin hetkellä. Arviointikriteereinä käytetään aina tutkinnon perusteiden mukaista arviointia (taulukko 6).

Työharjoittelu oikealla työmaalla voisi avata silmät rakentamisen vaatimustasosta sekä olosuhteista työmaalla.
Säännöllinen kartoitus / yrityskohtainen kummioppilas tai monikko
Esim. joskus tapaaminen.
Työelämän edustaja päättäisi onko valmistuva oppilas työelämään soveltuva, vai ottaako lisävuosia koululla.
Työmaalähtöisyyttä tulisi olla enemmän. Myös vuoropuhelu työelämän nykyisistä vaatimuksista ja haasteista olisi eteenpäin vievä asia.
Nettiryhvät voisi olla helpommin lähestyttäviä, kun live tilaisuudet.

Taulukko 6. Työelämän vastukset kysymykseen ”miten oppilaitoksen ja työelämän vuoropuhelua sekä yhteistyötä voisi lisätä ja kehittää

8.4 Tiimиаuditoinnin tulokset

Tiimиаuditointi mittasi rakennus-, puu- ja pintakäsittelytiimin toimintaa työelämän näkemyksen perusteella. Valitsen tiimиаuditoinnista opinnäytetyötäni palvelevia kohtia. Tunne työelämänasiakkaasi -kohdassa auditoiden positiivisena havainnona oli, että alueen yritykset tunnettiin tiimissä hyvin, mutta niiden johtajiin on oltu liian vähän yhteydessä. Työelämän osaamistarpeiden tunnistamisen taso ei ollut tiimin sisällä kovin vahvaa, tiimiläisten havainnot painottuivat enemmän elinikäisen oppimisen osa-alueisiin, kuten ongelmanratkaisukyvyyn ja oma-aloitteellisuuden opettaminen tärkeyteen. Tunne opiskelija-asiakkaasi -kohdassa esille nousi myös yritysten kanssa tehtävän yhteistyön vähyys. Tunne palvelutuotteesi -kohdassa tiimin oman alan tutkintojen sisällöt olivat hyvin hallussa, muuta räätälöityjen yrityskoulutusten puute opetuksessa nousi hyvin esille monessa kohdassa.

Myös löydä ratkaisut asiakkaallesi -kohdassa räätälöityjen ja tuotteistettujen koulutusten puuttuminen koulutuksessa nousi selkeästi esille. (Kukkonen 2021.)

Tiimiauditoinnin havainnon olivat hyvin saman suuntaisia, kuin opinnäytetyöni kyselyjen perusteella tehdyt havainnot. Meillä on haasteita selvittää työelämän kanssa yhdessä opetuksen sisältöjä sekä rakentaa niistä työelämälähtöisiä tuotteistettuja koulutuksia. (Kukkonen 2021.)

9 Kehitystoimenpiteet

9.1 Kehitystoimien valinta

Kehitystoimenpiteiksi on valikoitunut toimintoja, jotka tukevat parhaiten kehitystyön alussa linjaamiani keskeisiä kohtia koulutuspoliittisesta selonteosta. Nämä keskeiset kohdat olivat läpi työuran tapahtuvan oppimisen varmistaminen, työelämäyhteyksien syventäminen koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa, yksilöllisten opintopolkujen varmistaminen, oppijälähtöisyys opetuksessa sekä koulutuksen käyneen riittävät perusvalmiudet työhön ja työtehtävään siirtymisessä.

Kehitystyön tavoitetilaan olin nostanut tärkeiksi kohdiksi työn aloituksessa motivoituneen henkilöstön varmistamaan Riverian riittävän kilpailukyvyyn koulutusmarkkinoilla, osaamisen tehokas hyödyntäminen, opetuksen kehittyminen työelämän mukana sekä kokonaisuuksien hallinnan lisääntyminen tiimin opettajien välillä.

9.2 Työelämäosaamisen kartoittaminen

Koulutuspäälliköiden kyselyn perusteella huomattiin, että työelämää kuullaan jossain määrin, mutta systemaattista se ei ole teknologiatoimialalla ollut. Lisäksi opetuksen sisältöjen suunnittelussa työelämän läsnä oleminen ei ole ollut suuressa roolissa. Meidän oman tiimin tiimiauditoinnissamme nousi esille, että

opettajat käyvät säännöllisesti työmailla, joten yhteydenottamisia työelämään tulee paljon, mutta työmaakäynneillä opettajat tapaavat pääosin työntekijöitä ja työmaamestareita. Yrityksen kehittämisestä ja työvoiman osaamisesta ja määrästä päättäviä toimitusjohtajia tai työpäälliköitä tapaamme harvemmin. Ainoastaan pienissä yrityksissä toimitusjohtaja toimii usein työmaalla työntekijöiden kanssa, joten niiden yritysten kohdalla ylemmät toimihenkilöt tulevat kuulluksi säännöllisesti.

Tässä kohdassa on selkeästi kehittymisen tarvetta, jotta voidaan laajasti selvittää Pohjois-Karjalan rakentamisen- ja puualojen yritysten tarpeet ja huomioitua opetuksen suunnittelussa tulevaisuudessa paremmin. Kevään 2021 aikana toimialojen neuvottelukunnat lakkaavat ja yhtymävaltuusto nimeää alakohtaiset työelämäfoorumit. Nämä työelämäfoorumit omalta osaltaan ylläpitävät koulutuksen ja työelämän yhteyksiä yllä, mutta kattavat vain pienen osan maakunnan yrityksistä. On tärkeää, että tiiminä lisäämme omien toimialojemme yritysten ylempien toimihenkilöiden kuulemista.

Työelämän kyselyä tehdessä sain selkeän näkemyksen, että työelämällä on halua ja aikaa tehdä yhteistyötä oppilaitoksen kanssa. Meidän kannattaa tiiminä jakaa jokaisen tiimin jäsenen kesken alan keskeiset yritykset, joiden kanssa yhteistyötä tehdään vuosittain. Nämä yhteistyöyritykset kannattaa jakaa opettajille heidän koulutusvastuiden mukaan. Näin opettaja, joka vastaa jostain osaamiskokonaisuuden opettamisesta, voi myös kehittää kokonaisuutta yhdessä yrityksen kanssa. Yhteistyön muotona voi olla puhelinsoitot, johtajien tapaamiset sekä työelämäjaksot kohdistettuna ylempien toimihenkilöstön kohtaamiseen. Lisäksi tiimipalavereissa kannattaa jatkossa käydä läpi, millaisia kuulumisia työpaikoilta on tullut. Tämä työelämäkuulumisten kertominen kannattaa koulutuspäällikön lisätä tiimikokouksen asialistaan, jotta tiimin jäsenet muistavat huomioida asian ennen kokouksia.

Työelämän osaamisen kartoittamisessa sekä myytävissä lisäkoulutuksissa täytyy lisätä koulun sisällä tapahtuvaa vuoropuhelua eri toimijoiden välillä. Tiimiau-ditoinnissa huomattiin, että esimerkiksi yritysasiamiehen rooli ei ollut selvillä oppilaitoksen henkilöstöllä ja työelämän edustajilla. Olisi tärkeää tietää, missä

yrittäjissä yritysasiainmies on käynyt ja mitä heidän kanssaan on sovittu. Tämän tiedon täytyy kulkea kaikille tiimin jäsenille organisoidusti. Lisäksi opettajia täytyisi kouluttaa tuntemaan paremmin oppisopimusjärjestelmää ja sen soveltamista lyhytkoulutuksiin. Tässä on tärkeää saada sellainen palveluntaso, että jokainen työpaikalla kävijä tietäisi meidän alojen tutkintojenperusteet ja Riverian koulutuskalenterin sisällön, jolloin kaikilla olisi mahdollisuus keskustella työpaikalla nousseista koulutustarpeista.

9.3 Opetuksen järjestäminen

Opetuksen suunnittelun sekä järjestämisen kehittämisen kohteiksi otin työelämälähtöisen opetuksen sekä opettajien ammattitaidon laajemman hyödyntämisen päänäkökulmaksi. Työelämän kyselyssä sekä tiimиаuditoinnissa nousi esille tarve ottaa työelämä aktiivisemmin mukaan opintojen sisältöjen sekä näyttöjen sisältöjen suunnitteluun. Koulutuspäälliköiden kyselyn perusteella meillä työelämää kuullaan, mutta se ei ole järjestelmällistä eikä esiinny jatkuvasti kehittämisen tukena. Samalla haluan saada läpinäkyvyyttä toimintaamme, jotta opiskelijat, opiskeluun hakijat, työelämä sekä sidosryhmät tuntevat ja tietävät paremmin koulutuksen sisällöt ja toimintamallit. Näin jatkossakin meidän on helpompi kehittää toimintaamme, kun perusprosessit ovat näkyviä ja kaikkien mitattavissa olevia.

Näyttöjen sisällöt läpinäkyviksi ja näkyville kaikkien tutkittavaksi.

Työelämässä arvostetaan niin moniosaajia, kuin myös syvempää ammatillisuutta johonkin yksittäiseen työtehtävään. Myös puurakentamisen jatkuva kehittyminen tuo työelämässä osaamiseen liittyvää paineita. Koulutuksessa voimme kehittää opintopolkujen sisältöä, tutkintojen yhdistelemistä sekä perustutkintojen, ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen hyödyntämistä kouluttaessamme ammattilaisia työelämään.

Koulutuksien tuotteistaminen ja myynti tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämmässä roolissa. Koulutuksen läpinäkyvyyden roolijako vaatii meillä vielä

kehittämistä. Koulutuspäälliköiden kyselyssä nousi esille tiedotuksen ja vaikuttamisen haasteet. Osalla koulutuspäälliköistä oli hyvin epäselvää, milloin ja mitä koulutuksia on tulossa toteutukseen ja joidenkin mielestä heillä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa koulutuksiin ja niiden sisältöihin.

Työelämän yleiset taidot, joissa olen tässä opinnäytetyössäni käyttänyt elinikäiset oppimisen taidot termiä, nousivat voimakkaasti esille tiimiauditoinnissa. Niiden huomioiminen opetuksessa sekä työelämässä vaativat jatkossakin huomiota ja kehittämistä. Myös asiakkaan kohtaaminen ja palveleminen on suuressa roolissa nykyaikaisessa rakentamisessa. Alasta on tullut vahvasti palveluala, jossa asiakkaan kanssa suunnitellaan, neuvotellaan ja aikataulutetaan työntekemistä.

9.4 Yksilölliset opintopolut perustutkinnoissa

Koulutuspäälliköiden kyselyssä huomattiin, että tiimeissä on alustavalla tasolla selvitetty eri tutkintojen tutkinnon perusteiden yhteneväisyyksiä ja jossain määrin ryhmien yhdistelyllä on mahdollistettu yksilölliset opintopolut.

Koulutuspoliittisessa selonteossa korostuu yksilölliset ja oppijalähtöiset opintopolut. Suurehkossa opiskelijamassassa, kuten meidän tiimimme osalta Joensuuun koulutusyksikössä, yksilölliset opintopolut voidaan rakentaa esimerkiksi yhdistämällä ryhmiä opiskelijoiden valintojen mukaan. Jotta opettaminen yhdistetyissä ryhmissä olisi tehokasta, eli ryhmäkoko saataisiin riittävän isoksi, kannattaa opintojen sisältö tehdä useammalle alalle sopivaksi. Meidän perustutkinnoissamme (pt), eli rakennusalan pt, pintakäsittelyalan pt ja puuteollisuuden pt tutkinnoissa on useampia yhteneväisiä opintoja (liite 3). Näissä opinnoissa ryhmän voi yhdistää koko tutkinnon osan suorittamisen ajaksi. Näitä yhteneväisiä tutkinnon osia on puuteollisuusalan ikkunoiden ja ovien asennus sekä talonrakennusalan ovi- ja ikkunatyöt. Lisäksi edellä mainituissa tutkinnoissa on yhteneväiset tutkinnon osat sisustuspuusepäntöiden tekeminen ja sisävalmistusvaiheen työt sekä puuelementtien varusteleminen ja ulkoverhoustyöt.

Puuteollisuusalan ja pintakäsittelyalan yhteneväiset tutkinnon osat ovat puupintojen käsitteleminen ja puupintojen pintakäsittelyt.

Näiden yhteneväisten tutkinnon osien kohdalla kannattaa työnjako selvittää opettajien kesken ja sopia sekä aikatauluttaa, kuka hoitaa näiden tutkinnon osien teoriaopetuksen, perusharjoitusten opettamisen sekä työelämäyhteistyön kehittämisen sekä näyttöjen suunnittelun ja arvioinnin. Kun olemme saaneet selvitettyä työnjaon sekä aikataulutuksen lisäksi tutkinnon osien toteutuksen työelämälähtöisesti, on näiden osien tarjoaminen koko Riverian opiskelijoille sekä työelämälle helpompaa. Näin emme kuormita opettajia ylimääräisellä työllä vaan saamme integroitua eri segmenteistä tulevat opiskelijat hyvin suunniteltuihin kokonaisuuksiin.

Työelämäkartoituksessa ja tiimiauditoinnissa tuli esille moniosaajien tarpeen lisäksi esille syvällisen osaamisen taidot joissakin työelämän kokonaisuuksissa. Meillä on koulutuksen järjestäjänä mahdollisuus lisätä opiskelijoiden moniammatillisuutta ja syvempää tietämystä usealla erilaisella keinolla. Yhtenä hyvänä keinona on hyödyntää monitaitoisia opettajiamme laajemmin opiskelijoiden opintojen toteutuksessa. Usein eri tutkinnon osien ammattitaitovaatimuksissa on paljon yhteneväisiä ammattitaitovaatimuksia, vaikka koko tutkinnon osan osaamisvaatimukset olisivatkin keskenään erilaiset. Kun olemme saaneet yhdistettyä nämä yhteneväiset tutkinnon osat, voimme pilkkoa tutkinnon osien toteuttamista pienempiin osiin.

Näissä osissa voimme hyödyntää helposti opettajien vahvuusalueita ja samalla tuomme opetuksen katsontakulmaan lisää syvyyttä. Esimerkiksi puualan opettajan puuteollisuuden näkemys tuo hyvää lisäarvoa, kun mietimme puurakentamista. Puualalla on osaamista massiivipuisten CLT-levyjen valmistamiseen, työstämiseen, liittämiseen sekä esikäsitteilyyn ennen pintakäsittelyä. Opettamisesta pitää vaan tehdä läpinäkyvämpää ja keskeisiä ydinosaamisen alueita pitää pystyä aikataulutamaan paremmin. Näin opintojaksojen sisällöt ovat helpommin kaikkien hyödynnettävissä.

Työelämän kyselyssä sekä tiimiauditoinnissa nousi esille työnantajien kiinnostus kehittää koulutuksen sisältöä siten, että opintojen jälkeen opiskelijan osaaminen on lähempänä työelämän vaatimuksia. Opetuksen suunnittelua ohjaa tutkinnon perusteet ja niihin kirjoitetut ammattitaitovaatimukset. Näissä ammattitaitovaatimuksissa opiskelijan osaaminen on kuvattu termein: tekee anturoiden muottitöitä, asentaa ulkoverhouslaudat ja osaa tehdä työhön liittyvät ta-
soitukset. Nämä ammattitaitovaatimusten toteutuksen teoriaopinnoissa sekä työharjoitteissa voi jokainen opettaja soveltaa hyvinkin laaja-alaisella tulkinnalla.

Kun tiimissä tehdään jatkossa näyttöjen sekä tutkinnon osien toteutuksen suunnittelua, niin niissä täytyy muistaa ottaa huomioon työelämän kuuleminen. Tutkinnoittain voimme pyytää 3-5 työpaikkaa mukaan suunnittelemaan toteutuksia tai voimme laittaa alustavat suunnitelmat lausuntokierrokselle yrityksiin. Näin saamme heidän näkökulmansa opetukseen mukaan, jolloin opetus sekä näyttöjen sisällöt sekä minimivaatimukset tulevat tutuiksi yrityksille. Tämä auttaa myös yrityksiä ymmärtämään minkä tasoinen on vastavalmistunut opiskelija ja miten tutkinnon osan arvosana näkyy opiskelijan osaamisen taidoissa.

9.5 ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot

Kun olemme saaneet yritysten kanssa yhteistyössä mietittyä perustutkinnossa saavutettavan tason, voimme lähteä miettimään, mitä lisäarvoa työnantajalle sekä tutkinnon suorittajalle on ammattitutkinnon ja erikoisammattitutkinnon suorittamisesta. Perusajatuksella perustutkinto antaa opiskelujen jälkeen perustaidot siirtyä alalle tekemään töitä ja hän tarvitsee työuran alussa ohjausta työtehtävien suorittamiseen. Kun työntekijä pääsee tekemään työtä monipuolisesti, hänen ammattitaitonsa kehittyy itsenäisemmäksi, jolloin hän voi suorittaa ammattitutkinnon. Ammattitutkinnon suorittanut on jo alansa osaaja ja tekee työtä itsenäisesti. Esimerkiksi työelämän kaipaamat ammattimuurarit kuuluvat ammattitutkinnon suorittajiin. Mikäli työntekijällä on taitoja työn kehittämiseen ja johtamiseen, voi hän suorittaa alan erikoisammattitutkinnon. Näin hän voi toimia työporukan vetäjä ja laskea urakoita ja vastaavia haastavampia töitä.

Ammattitutkinnoissa ammattitaitovaatimukset ovat osittain perustutkinnon kanssa samanoloisia. Ammattitutkinnon ammattitaitovaatimuksissa on osaaminen kirjattu esimerkiksi näin: osaa tehdä kappaletavarasta muottitöitä, osaa tehdä erilaisista materiaalista (ei tiili, rappaus eikä pelti) julkisivuverhouksia, suorittaa maalattaviksi tai päällystettäväksi tulevien rakennuspintojen saumauksia. näiden työtehtävien suorittamisen laajuuden ja luonteen selvittäminen työelämän kanssa yhdessä on tärkeää, että saadaan ammattitutkinnon suorittajalle ja yritykselle aitoa lisäarvoa tutkinnon suorittamisesta. Tiimиаuditoinnissa nousi esille huoli, että työntekijät vaihtavat monesti työpaikkaa tai alaa parin vuoden työnteon jälkeen. Ammattitutkintojen sekä erikoisammattitutkintojen kautta yrityksen voivat luoda työntekijöille urapolkuja ja saada työntekijän motivaation lisääntymään oman työnsä ja yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Työelämässä on paljon helppoja perustehtäviä, joissa pärjätään vähemmällä ammattitaidolla ja työkokemuksella. Näissä töissä työntekijöiden vaihtuvuuskin voi olla pienempi haaveri kuin vastuullisissa työtehtävissä. Yrityksen sisällä luotavissa urapoluissa työntekijän motivoinnin ja työtehtävien kehittämisen kautta voitaisiin saada pidempiä työuria aikaan, ja näihin perustehtäviin voimme kouluttaa uusia alalle tulevia perustutkintolaisia. Yritysten kyselyssä mentorointi uuden oppimisessa nousi esille koulutusmuotona. Urapolkujen toteutuksessa mentorointi toimisi todella hyvin. Kokeneet työntekijät ja työnjohto voivat olla oppilaitoksen kanssa yhdessä mukana uusien työtehtävien perehdyttämisessä sekä kouluttamisessa.

9.6 Roolijaot ja opettajien osaaminen koulutuksen markkinoinnissa

Opettajan työ on muuttunut hyvin monipuoliseksi viime vuosina opiskelijan ja työelämän palvelemisessa. Perinteisen opettamisen rinnalle on tullut opetuksen markkinointia niin työelämälle kuin uusien opiskelijoiden suuntaan. Opiskelijoiden tutkintojen suorittamien on monipuolistunut. Tutkintoja voidaan suorittaa koko tutkintona tai osatutkintona. Rahoitusmalleja tutkintojen suorittamiseen on paljon. Opettajan täytyy hallita joustava oppisopimus, oppisopimus sekä erilaiset TE-rahoituksen mallit perinteisen kokotutkinnon suorittajan rinnalla.

Työpaikoilla käydessä kenelle opettajalle vain voi tulla eteen tilanne lisäkoulutuksen myynnistä. Tällä hetkellä meillä ei ole riittävää osaamista ja tietämystä, miten voimme koulutusta myydä ja toteuttaa. Lisäksi meillä on käytössä paljon Riverian yhteistenpalveluiden asiantuntijoita, joiden työnkuvaa emme osaa hyödyntää. Työelämän kyselyssä tuli esille, että kaikilla yrittäjillä ei ollut tiedossa oppisopimuksen hyödyntäminen lyhyt koulutuksessa tai palkkaamiseen hyödyntävästä palkkatuesta ja kuntalisästä.

Tässä on selkeä kehittämisen kohde, jotta osaaminen ja tietämys saadaan riittävälle tasolle. Opettajien osaamisen kartoituksessa on selvitettävä osaaminen oppisopimuksen ja joustavan oppisopimuksen hallinta, rahoitusmuotojen hallinta sekä palkkatuen ja kuntalisän hallinta. Osaamisen selvittämisen jälkeen voimme tiimissä ja koko Riverian tasolla huolehtia osaamisen kehittämisestä riittävälle tasolle. Osaamisen tason nosto ei yksin takaa hyvää lopputulosta vaan meidän on Riveriassa laadittava selkeämpi toimintamalli työelämään suuntautuvaan koulutusmarkkinointiin. Toimintamalliin on kirjoitettava selkeästi vastuut ja vastuuhenkilöt. Tämän kehitysehdotuksen välitän Riverian johdolle, koska se selkeästi koskee koko Riveriaa, ei pelkästään meidän tiimiämme.

9.7 Osaamisen johtamisen kehittäminen

Ensimmäisenä kehittämisen ja kehittämistyökalun kohteena on osaamisen johtamisen kehittäminen. Tällä kehittämistyökalulla (liite 4) luodaan opettajien osaamisen seuraamisen ja kehittymisen seurannan mahdollisuus sekä tuetaan opettajia selviämään muuttuvassa opettajuudessa.

Opettajien osaamisen kartoittamiseksi on tärkeää pitää säännöllisesti kahdenkeskisiä osaamis- ja palautekeskusteluja. Näissä keskusteluissa käydään läpi Riverian kehityskeskustelulomakkeen lisäksi tässä luomani tiimin oman substanssiosaamisen kartoituslomake. Tähän tiimin omaan osaamisen kartoitukseen olen poiminut tässä opinnäytetyössäni keskeiset ja tärkeät osaamiset, joita opettaja tarvitsee työssään.

Ensimmäiseksi selvitetään opettajilta heidän oman alansa substanssiosaaminen. Osaamisen tason selvittämiseksi selvitetään opettajien motivaatio kunkin tutkinnon osan kehittämiseen ja opettamiseen. Substanssiosaamistaso määritellään asteikolla 0-5, jossa arvosana nolla kuvaa, ettei osaamista kyseisestä tutkinnon osasta ole. Arvosana yksi kuvaa, että opettaja on perehtynyt tutkinnon osan aiheeseen. Arvosanalla kaksi opettaja on kyseisen tutkinnon osan perusosaaja. Arvosanalla kolme opettaja on kyseisen tutkinnon osan osaaja eli hallitsee työn tekemisen. Arvosanalla neljä opettaja on kyseisen osa-alueen kehittäjä, jolloin tekemisen lisäksi opettaja voi kehittää tutkinnon osan toimintaa ja arvosanalla viisi opettaja on kyseisen tutkinnon osan asiantuntija. On tärkeää saada keskeisiin tutkinnon osiin arvosanan neljä ja viisi tasoista osaamista vähintään yhdelle opettajalle. Tämän lisäksi on syytä huomioida, että vähintään toisella opettajalla on tason 2-3 osaamista, jota voidaan nopeasti päivittää henkilöstön vaihtuessa. Substanssiosaamisen tason selvittämisen lisäksi selvitetään kyseisen tutkinnon osan kehittämisen motivaatiota. Motivaatio merkitään osaamisenkartoituksessa merkeillä +/-.

Seuraavaksi selvitetään opettajilta heidän osaamisensa muodostaa työelämälähtöisiä jatko-opintoja ja räätälöityjä tutkintoja sekä mahdollistaa urapolkujen syntyminen työpaikoilla. Työelämälähtöisten koulutusten mahdollistaminen vaatii perustutkintojen lisäksi ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen sisältöjen tuntemisen sekä koulutuksen rahoitusmallien tuntemisen. Tämän lisäksi urapolkujen tukemiseksi on hallittava työllistymisen tukemisen rahoitukset.

Ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen tuntemus selvitetään substanssiosaamisen tavoin numeraalisella arvioinnilla. Myös oppisopimusten, joustavien oppisopimusten ja koulutussopimusten tietämys selvitetään numeraalisella arvioinnilla, jotta osaamisen tasoa voidaan seurata pitkällä aikavälillä. Tiimin kaikilla jäsenillä on tärkeää olla kokonaisvaltaista osaamista koulutusten sisällöistä markkinoinnin ja toteutusten suunnittelussa, vaikka henkilö ei toimisi aktiivisesti ammattitutkintojen tai oppisopimusten parissa.

Oppijalähtöiset opinnot sekä räätälöidyt koulutukset vaativat toteutuakseen opettajilta tutkintojen suorittamisen muokkaamista. Mikäli koulutukseen tulijalla on jo aiempi ammatillinen tutkinto, voidaan hänelle räätälöidä opintoihin vain yksittäisiä tutkinnon osia. Nämä yksittäiset tutkinnon osat voidaan valita vapaasti eri tutkintojen sisältä. Räätälöityjen opintojen suunnittelussa opettajilla täytyy olla tutkintojen sisältöjen tuntemuksen lisäksi hallussa osatutkintojen suorittaminen. Osatutkintojen suorittamisen tuntemus voidaan selvittää opettajilta myös numeraalisella arvioinnilla. Numeraalinen arviointi helpottaa myös opettajien osaamisen päivittämistä jatkossa, koska koulutukset voidaan kohdentaa oikeille henkilöille ja koulutuksen sisällöt saadaan räätälöityä kohderyhmälle sopivaksi.

9.8 Työelämälähtöisyyden kehittäminen opettamisessa

Toisena kehittämisen ja kehitystyökalun kohteena on opettamisen kehittäminen ja läpinäkyvyyden lisääminen. Tässä mallissa (liite 5) opettajille jaetaan heidän omien vahvuuksien ja motivaatioidensa perusteella tutkinnon osat, joita he kehittävät ja opettavat. Samassa tutkinnon osassa voi olla useampi vastuuopettaja, mikäli tutkinnon osaa opetetaan vuoden aikana useasti. Tässä tapauksessa opettajat keskenään sopivat työnjaon kehittämisessä ja opettamisessa. Tutkinnonosien nimeäminen opettajakohtaisesti mahdollistetaan opettajille enemmän aikaa osaamisensa kehittämiseen, kun heidän ei tarvitse hallita koko ammattialan osaamista.

Opettaja pitää yhteyttä oman vastuualueensa yrityksiin aktiivisesti. Yhteydenpidossa on huomioitava, että yritysten toimitusjohtajat ja muut ylemmät toimihenkilöt tulevat kuulluksi. Näin ollen pelkästään opiskelijoiden työelämässä oppimisen seurantakäynnit eivät riitä yritysten kanssa pidettävään yhteydenpitoon. Yritysten kanssa päivitetään tutkinnonosien opettamisen sisältöjä sekä näyttöjen sisältöjä. Yritysten kanssa selvitetään, miten perustutkinnon, ammattitutkinnon ja erikoisammattitutkinnon välillä ammatillisen osaamisen pitäisi kehittyä ja

missä laajuudessa osaaminen tulee näyttää. Näin voimme tukea yritysten sisälle syntyvien urapolkujen toteutumista.

Työelämän kanssa käytävissä vuoropuheluissa opettajat pystyvät seuraamaan oman vastualueensa osaamistarpeen ja työvoimantarpeen kehittymistä, jolloin opettajat voivat reagoida opetuksen sisältöihin sekä koulutuksen markkinointiin yhdessä Riverian markkinointitiimin kanssa. Opettaja voi myös markkinoida yrityksen suuntaan ammatillisia koulutuksia sekä yleisiä kortti- ja pätevyyskoulutuksia, joita Riveriassa järjestetään.

Opetuksen kehittämisen havainnoivana työkaluna toimii laatimani kuvallinen työkalu. Ohjetta voidaan käyttää uusien opettajien perehdyttämisessä, kehityskeskusteluissa sekä ryhmäkehityskeskusteluissa keskusteluja ohjaavana työkaluna sekä opettajien huoneessa muistuttamassa yhteistyön tärkeydestä ja rooli- jaosta.

10 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin mielenkiintoinen ja uusia ajatuksia avaava, koska opettajat tarvitsevat hyvin erilaista osaamista tämänhetkisessä opettajan työssään. Olemme Riveriassa olleet suurten muutosten alla, koska olemme uusinut lyhyessä ajassa organisaatiomme sekä toimitilamme. Olemme kaikki saaneet uudet esihenkilöt ja johtajat sekä uudistuneet toimintaprosessit. Monet vanhat toimintatavat on poistettu ja olemme ottaneet haltuun uusia toimintatapoja sekä menetelmiä. Näissä suurissa muutoksissa arkityömme eli opettamisen kehittäminen on kärsinyt resurssiongelmista. Myös tiimin yhteinen aika on ollut vähissä, joten tiimin yhteisten toimintamallien kehittäminen on jäänyt kokonaan tekemättä.

Tämä opinnäytetyöprosessi toi esille työelämänkuulemisen sekä itsensä ja tiimin osaamisen kehittämisen tärkeyden. Ja kehittämisen perustana on tärkeää kuulla ja tutkia niin nykytilan haasteita ja ongelmia, kuin myös hyvin toimivia

osa-alueita. Opinnäytetyöprosessin aikana sain huomata, että olemme monessa kohtaa toimineet erittäin hyvin, mutta hyvien toimintamallien kertominen muille tiimeille ei ole ollut kovin suuressa roolissa. Opinnäytetyöprosessissa tuli myös huolestuneita ajatuksia. Olemme pyrkineet tekemään hyvää ja laadukasta opettamista, mutta emme ole osanneet kysyä riittävästi työelämän näkemyksiä opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Opinnäytetyötä tehdessä mietin monesti, olemmeko niin tunnollisia ja ahkeria että haluamme tehdä työt itsenäisesti, vai emmekö uskalla olla riittävän avoimia työelämän suuntaan? Työelämän kyselyä tehdessä sain työelämältä sellaisen mielikuvan, että heillä on vilpitön halu kehittää opettamista ja työvoiman saatavuutta yhdessä oppilaitosten kanssa. Lisäksi vaikka koemme erittäjät hyvin kiireiseiksi, heillä tuntui aina olevan aikaa jutella opetuksen suuntaamisesta kohti työelämälähtöisyyttä.

Opinnäytetyötä tehdessäni sain lukea paljon kirjallisuutta ja tutkia opetukseen liittyviä asiakirjoja. Näistä lähdetiedoista valitsin työhöni sellaiset kokonaisuudet, jotka tukivat parhaiten työlleni asetettuja tavoitteita. Opinnäytetyöni teoriaosuus on tiiviisti kirjoitettu ja työn menetelmä sekä käsittelyosiossa olen hyödyntänyt teoriaosuutta laajasti. Opinnäytetyöni tuloksia olen peilannut usealla näkökulmalla tukemaan työni tavoitteita sekä teoriaosuutta. Keskeiseen rooliin opinnäytetyössäni nousi koulutuspoliittisen selonteon työelämälähtöisen ja oppijalähtöisen opetuksen järjestäminen sekä ennakointifoorumin linjaukset työelämän muutoksista. Näitä keskeisiä teorialietoja peilasini työelämän- ja koulutuspäälliköiden kyselyillä. Kyselyt järjestin anonyymeinä ja hyödynsin niitä numeraalisena tietona, jotta kyselyjen tulokset olisivat luotettavia. Kyselyiden vapaat tekstit siirsini muokkaamattomina opinnäytetyöhöni, joten niidenkin osalta luotettavuus säilyi. Näistä keskeisistä teorialietoista ja menetelmistä aloitin rakentamamaan kehitystyötäni. Tämän jälkeen lähdin ratkaisemaan esille nousseita ongelmia peilaamalla niitä osaamisen johtamisen teoriaosuuteen.

Opinnäytetyöni prosessi toi selkeän kuvan nykytilasta, miten olemme ottaneet työelämän näkemykset mukaan opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä mitä Riveriassa ja meidän tiimissämme pitää tulevaisuudessa tehdä, jotta työ-

elämälähtöiset ja oppijälähtöiset opintopolut voivat toteutua. Samalla opinnäytetyöni selvitti mitä osaamista opettajalla täytyy tällä hetkellä olla, jotta hän voi varmistaa työelämälähtöiset ja oppijälähtöiset opintopolut opetuksessaan.

Opinnäytetyössäni käyttämä kirjallisuus, oman organisaation tiedostot sekä muu taustamateriaali lisäsi huomattavasti omaa osaamistani sekä laajensi tietämystäni. Samalla sain paljon kontakteja työelämän edustajiin, oppilaitoksen eri asemassa oleviin henkilöihin sekä kauppakamarin toimijoihin. Näitä kontakteja voin hyödyntää myös jatkossa oman osaamiseni kehittämisessä sekä urapolkuani suunnitellessani.

Näen että meillä Riverialaisilla on hyvät edellytykset onnistua työssämme, kun kehitämme itseämme, tiimiämme ja koko organisaatiotamme tiiviissä yhteistyössä työelämän sekä muiden sidosryhmien kanssa. Lisäksi meidän täytyy uskalltaa avata työmme ulkopuolisenkin arvioitavaksi, jotta voimme aidosti kehittyä ja uudistua. Vaikka teemmekin hyvää ja laadukasta työtä, on meidän kuultava asiakkaita ja sidosryhmiä miltä meidän toimintamme näyttää heidän näkökulmastansa.

Lähteet

- Aaltonen, T. Luoma, M. ja Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki: Warner Söderström osakeyhtiö.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Amabile, T. ja Kramer, S. 2011. Do Happier People Worker Harder. <https://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html>. 26.3.2021
- AMK-Lehti. 2018. Valmentavan opettajuuden ja digipedagogiikan yhteensopi-
vuus. [https://uasjournal.fi/3-2018/valmentava-opettajuus-digipedago-
giikka](https://uasjournal.fi/3-2018/valmentava-opettajuus-digipedago-
giikka). 31.5.2021.
- Autio, V. Juuti, P. ja Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtami-
nen. Vantaa: JTO-Palvelut Oy.
- Eklund, A. 2021. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo: Brik
- Halinen, K. ja Hakonen, JP. 2020. Kukoistavan johtamisen käsikirja. Helsinki:
Viisas elämä.
- Helakorpi, S. Aarnio, H. ja Majuri, M. 2010. Ammattipedagogiikkaa uuteen oppi-
miskulttuuriin. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima
Oy.
- Kukkonen, J. 2021. Projektipäällikkö. Pohjois-Karjalan Kauppakamari. tiimiaudi-
toinnin purkutilaisuus. 31.5.2021.
- Kupias, P. Peltola, R. ja Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Hel-
sinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus ja kulttuuriministeriö. 2020. Jatkuva oppiminen. [https://minedu.fi/jatkuva-
oppiminen](https://minedu.fi/jatkuva-
oppiminen). 9.4.2021.
- Opetushallitus. 2021. Osaamisen ennakointifoorumi [https://www.oph.fi/fi/palve-
lut/osaamisen-ennakointifoorumi-oef](https://www.oph.fi/fi/palve-
lut/osaamisen-ennakointifoorumi-oef) 6.5.2021.
- Opetushallitus. 2021. Tutkintorakenne. [https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkin-
not/tutkintorakenne](https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkin-
not/tutkintorakenne). 22.3.2021.

- Opetushallitus. 2017a. Koulutustarvekortit. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisen-ennakointifoorumi-koulutustarvekortit-verkkoversio_0.pdf. 6.5.2021.
- Opetushallitus. 2017b. Osaamiskorttipakka. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_5.pdf. 6.5.2021.
- Opetushallitus. 2017c. Työelämässä oppiminen. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tyoelamassa-oppiminen>. 31.5.2021.
- Opintopolku. 2017a. Pintakäsittelyalan perustutkinto. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/kooste/4038056>. 31.5.2021.
- Opintopolku. 2017b. Puuteollisuuden perustutkinto. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/kooste/3932281>. 31.5.2021.
- Opintopolku. 2021. Rakennusalan perustutkinto. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/kooste/6902593>. 31.5.2021,
- Oppisopimus. Mikä on oppisopimus? <https://www.oppisopimus.fi/opiskelijalle/oppisopimuskoulutus>. 14.5.2021.
- Partanen, J. 2015. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Partus.
- Peltonen, M ja Ruohotie, P. 1991. Ihmisten Johtaminen. Helsinki: Otava.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Riveria. 2021. Riverian organisaatio. <https://www.riveria.fi/riveria/organisaatio> 5.5.2021
- Riveria. 2020. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020-2024. 5.5.2021
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Alueelliset kehitysnäkymät. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160786/TEM-rap_11_2018_Aluelliset_kehitysnakymat.pdf 5.5.2021.
- Valtiolla. 2020. Työelämän liikkuvuus rakentaa uutta työminää. <https://valtiolla.fi/tyoelaman-liikkuvuus-rakentaa-uutta-tyominaa> 31.5.2021.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuru: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtuaaliyliopisto. Tapaustutkimus. http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html. 31.5.2021.

Törmälä, V. Markkanen, J. ja Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu -uusi johtaminen. Suomen liikekirjat.

Koulutuspäälliköiden haastattelut johtamisen nykytilan selvittämiseksi

1. Kartoitatko tiimisi opettajilta heidän tutkinnon vaatimusten mukaista substanssiosaamista

- kartoitamme systemaattisesti ja koulutustarpeet kirjataan muistiin
- kyllä, keskustelemme asiasta vuosittain
- asia on esillä yleisissä jutteluissa
- opettajat itse vastaavat osaamisen varmistamisesta
- ei olla kartoitettu

2. Kuinka usein pidät tiimissä ryhmäkehityskeskusteluja?

- 2-3 kertaa / vuosi
- 1 kertaa / vuosi
- harvemmin

3. Kuinka usein pidät tiimissä kanssa kahdenkeskisiä osaamis- ja palautekeskustelua

- 2-3 kertaa / vuosi
- 1 kertaa / vuosi
- harvemmin

4. Kuinka usein tiiminne kartoittaa systemaattisesti työelämän muutoksia sekä näkemyksiä, jotka vaikuttavat koulutuksen sisällön suuntaamista alan muuttuvia tarpeita vastaaviksi?

- 2-3 kertaa vuodessa
- vuosittain
- kerran strategiakaudessa
- harvemmin kuin 4 vuoden välein
- ei ollenkaan

5. Millaisilla keinoilla kartoitatte ja selvitätte työelämän muutoksia? voit valita useamman vaihtoehdon ja antaa myös vapaan palautteen.

- työmaakäynnit
- verkostotapahtumat
- työelämän edustajat ovat mukana koulutuksen kehittämispalavereissa
- opettajien työelämäjaksot
- Muu, mikä?

6. Hyödynnetäänkö tiimissäsi opettajien osaamista niin tutkintorajojen yli kuin tiiminkin sisällä, jotta opiskelijan yksilölliset opintopolut varmistuvat?

- melkein kaikissa koulutuksissa
- yksittäisissä tutkinnon osissa
- räätälöidyissä koulutuksissa
- jokainen opettaja hoitaa pääosin omat ryhmänsä

7. Onko teillä kartoitettu tiimin sisällä eri perustutkintojen yhteneväisyyksiä ja sen mukaan yhdistetty opetustunteja?

- olemme kartoittaneet ja ryhmiä on yhdistetty
- olemme alustavasti kartoittaneet ja vähän kokeiltu
- on kartoitettu mutta ryhmiä ei olla yhdistetty
- jokainen opettaja hoitaa omat ryhmänsä

8. Miten olette tiimissäsi selvittänyt, että koulutuksen tuotteistaminen vastaa työelämän tarpeita ja kysyntää?

- olemme kuulleet systemaattisesti ja laajasti työelämää
- olemme pienimuotoisesti kuulleet työelämää
- olemme miettineet koulutuksen tuotteistamista tiimin kesken
- olemme pohtineet koulutuksen sisällöt tiimin kesken
- emme ole vielä miettineet koulutuksen tuotteistamista

9. Onko tiimissäsi kartoitettu strategisesti haavoittuvia alueita, kuten yhden henkilön varassa oleva osaaminen?

- kyllä
- ei

10. Oletko varmistanut hiljaisen tiedon siirtymisen tiimissäsi?

- olen systemaattisesti varmistanut osaamisen siirtymisen tiimin sisällä
- olen keskustellut asiasta tiimissä
- en ole

11. Oletko selvittänyt opettajilta, onko alan sisällä tutkinnon osia, joihin heillä olisi erityisesti motivaatiota lisätä osaamistaan?

- kyllä
- en

12. Koetko että tiimissäsi on opettajia, jotka eivät halua kehittyä ammatillisesti?

- en
- kyllä

13.Miten koet henkilöstön kehittämiseen liittyvän viestinnän ja kehittämisen roolijaon toimivuuden Riveriassa?

- päätökset tulevat tiimeille pääosin valmiina
- tiimejä kuunnellaan, mutta vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset
- voimme tiimeinä vaikuttaa henkilöstön kehittämisen päälinjoihin
- tiimit voivat vapaasti kehittää henkilöstöä

14.Miten koet roolijaon toteutumisen ulos myytävien koulutusten suunnittelussa, markkinoinnissa ja toteutuksessa? Voit antaa myös vapaan palautteen.

- tiimi ei tiedä etukäteen, milloin koulutuksia on tulossa
- myytävistä koulutuksista tulee etukäteen tietoa
- tiimiltä kysytään, milloin myytäviä koulutuksia voidaan toteuttaa
- tiimi voi määrittää myytävän koulutuksen sisällön ja toteutuksen ajankohdan yhdessä tilaavan yrityksen kanssa
- Muu

15.Voit lopuksi kertoa muita ajatuksia kyselyn aihepiiriin liittyen

Työelämäkysely, koulutuksen työelämälähtöisyys

1. Koetko että perustutkinnon suorittaneiden taidot vastaavat työelämän vaatimuksia?

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

2. Mitkä osa-alueet perustutkinnon suorittaneilla kaipaavat kehittymistä työelämän kannalta ajateltuna?

- Kirjoita vastaus

3. Millaisia digitaalisia työkaluja ja digitaalisia alustoja työntekijöillänne on käytössä?

- Kirjoita vastaus

4. Pääosin opiskelijat opiskelevat yhden perustutkinnon sisällä olevia opinnot, kuten maalari opiskelee maalarin perusopinnot (opiskeluaika noin 2-3 vuotta).

Kaivataanko yrityksessänne sellaista moniosaajaa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa, joka hallitsisi usean tutkinnon taitoja? *(Esimerkkinä henkilö, jolla olisi kalusterakentamisen, tapetoinnin, lattianpäällystyksen ja rakennusalan viimeistelytyöiden osaaminen. opiskeluaika olisi noin 2-3 vuotta).*

- kyllä
- ei

5. Jos vastasit kyllä, millaisia moniosaajia teillä tarvitaan?

- Kirjoita vastaus

6. Onko yrityksessänne tällä hetkellä työntekijöitä, jotka ovat suorittaneet perustutkinnon jälkeen vielä ammattitutkinnon (AT)

- kyllä
- ei

7. Onko yrityksessänne tällä hetkellä työntekijöitä, jotka ovat suorittaneet perustutkinnon jälkeen erikoisammattitutkinnon (EAT)?

- kyllä
- ei

8. Mitkä yrityksenne työtehtävien muuttuvat jatkossa niin, että niihin tarvitaan uusia osaajia tai omien työntekijöiden kouluttamista? (esim. puurakentamisen muutokset, korjausrakentamisen jotkin osa-alueet)

- Kirjoita vastaus

9.Olisiko teistä hyvä ajatus kouluttaa omia työntekijöitä uusiin ja kenties haastavampiin työtehtäviin ja heidän tilalleen palkata uusia työntekijöitä?

- kyllä
- ajatus hyvä, mutta ei vielä tarvetta
- ei

10.Oletko tietoinen, että oppisopimuksen voi laatia oman työntekijän lisäkoulutukseen esimerkiksi 6 kk ajalle?

- kyllä
- en

11.Millaiset koulutusmuodot työntekijöiden lisäkoulutuksessa teitä yleisesti kiinnostavat? (turvallisuuskortit, VTT-sertifikaatit, ammatillinen lisäopetus)

- lähiopetus oppilaitoksessa
- Hybridimalli, jossa on verkko-oppimista ja lähiopetusta
- verkossa tapahtuva oppiminen omaan tahtiin
- verkossa tapahtuva oppiminen määriteltynä ajankohtina
- mentorointi, jolloin toinen työntekijä kouluttaa taitoja työntekemisen ohessa

12.Tarvitsevatko yrityksenne kaikki työntekijät koko perustutkinnon, vai olisiko teillä töitä henkilölle, joka opiskelisi vain tietyn ammatillisen osa-alueen? (esim. alan vaihtajalle koulutettaisiin vain perustusvaiheentyöt ja runkovaiheentyöt, jolloin koulutusaika olisi lyhyt ja hän voisi työllistyä perustöiden pariin)

- kyllä
- ei

13.Kerro millaisia yksittäisen ammattiosa-alueen työtehtäviä voisitte tarjota yrityksessänne?

- Kirjoita vastaus

14.Oletko tietoinen, että voit hakea palkkatukea (30-50% palkkauskustannuksista) uuden työntekijän palkkaukseen, mikäli hänellä on jossakin työtehtävässä osaamisen puute? (esim. nuoret työntekijät)

- kyllä
- ei

15.Oletko tietoinen, että voit hakea työllistämisen kuntalisää työttömän rekrytointiin?

- kyllä
- ei

16.Miten koulun ja työelämän vuoropuhelua sekä yhteistyötä voisi lisätä ja kehittää?

- Kirjoita vastaus

17.Kysely on anonymi. Voit jättää tähän yhteistietosi sekä toiveita koululle ja yleisiä ajatuksia koulutuksesta

Rakennusalan, pintakäsittelyalan ja puuteollisuusalan perustutkintojen yleisimmän ammatilliset valinnaiset

Rakennusalan PT

Sisävalmistusvaiheen työt, 15 osp
Ovi- ja ikkunatyöt, 15 osp
Ulkooverhoustyöt, 15 osp
Telinerakentaminen, 15 osp
Kattotyöt, 30 osp
Muottityöt, 15 osp
Raudoitus ja betonointi, 15 osp
Hirsirakentaminen, 15 osp
Rappaus, 15 osp
Muuraus, 15 osp
Rakennuksen ulkopuolinen vedeneristys, 15 osp
Laatoitus, 15 osp
Rakennuselementtien valmistus, 15 osp
Vesirakentaminen, 30 osp
Elementtiasennus, 15 osp
Teräsrakentaminen, 15 osp
Teräsohutlevyrakentaminen, 15 osp
Korjausrakentaminen, 30 osp
Purkutyöt, 15 osp
(Opintopolku. 2021.)

Pintakäsittelyalan PT

Rakennusten korjausmaalaukset 50 osp
Uudisrakennusmaalaukset 35 osp
Betonipintojen etuoikaisu 15 osp
Elementtisaumaus 15 osp
Kiviainesjulkisivujen pinnoitus 30 osp
Koristemaalaus 15 osp
Puupintojen pintakäsittelyt 15 osp
Rakennuspintojen ruiskumaalaus 15 osp
Ruiskutasoitetyöt 30 osp
Rakenteiden korjaus 15 osp
Mukailumaalaus 15 osp
Rakennuspintojen restaurointi 15 osp
Pientalojen ulkomaalaus 15 osp
Tapetointi 15 osp
Kiviainesjulkisivujen suihkupuhdistus 15 osp
Erikoismaalaus 15 osp
Massapäällystystyöt 15 osp
Lattianpäällysteiden uusiminen 15 osp
Vedeneristyksen perustyöt 15 osp
Puulattioiden pintakäsittelyt 15 osp
Märkätilojen muovimattotyöt 15 osp
(Opintopolku. 2017a.)

Puuteollisuuden PT

Puutuotevalmistuksessa toimiminen
45 osp

Hirsirakenteiden valmistaminen 40
osp

Puutaloelementtien valmistaminen
40 osp

Rakennepuulevyjen valmistaminen
40 osp

CAD 3D-mallintaminen ja piirustus-
ten tuottaminen 20 osp

CAM-valmistaminen puutuoteteolli-
suudessa 20 osp

CNC-työstäminen puutuoteteollisu-
udessa 20 osp

Ikkunoiden ja ovien asentaminen 20
osp

Kalusteiden asentaminen 20 osp

Konelinjan käyttäminen puutuotete-
ollisuudessa 20 osp

Naulalevyrakenteiden valmistami-
nen 20 osp

Portaiden asentaminen 20 osp

Puualan tilaustöiden valmistaminen
20 osp

Puuelementtien varusteleminen 20
osp

Puulevyteollisuuden jalostusproses-
sissa työskentely 20 osp

Puulevyteollisuuden valmistuspro-
sessissa työskentely 20 osp

Puupintojen käsitteleminen 20 osp

Puuteollisuuden tuotantoproses-
sissa työskentely 20 osp

Puuteollisuuden työstöterien teroitta-
minen 20 osp

Rakennusosien automaatiovalmista-
minen 20 osp

Sahatavaran kuivaus ja jälkikäsittely
20 osp

Sahatavaran mekaaninen jalostus
20 osp

Sahaus ja dimensiolajittelu 20 osp

Sisustuspuusepäntöiden tekeminen
20 osp

Teollinen kokoonpano ja varustelu
puutuoteteollisuudessa 20 osp

Teollisuusrobotin käyttö puuteolli-
suudessa 20 osp

Tilaelementtirunkojen kokoaminen
20 osp

Tukkikentällä toimiminen 20 osp

Tuotteen valmistaminen 3D-tulosta-
malla 20 osp

Viilun valmistusprosessin hallinta 20
osp

Huippuosajana toimiminen 15 osp

Työpaikkaohjaajaksi valmentautumi-
nen 5 osp

Yrityksessä toimiminen 15 osp

Yritystoiminnan suunnittelu 15 osp

CNC-ohjelmointi ja -työstäminen
puusepänteollisuudessa 40 osp

Kalusteiden valmistaminen 40 osp

Puusepäntuotteiden valmistaminen
40 osp

Puuteollisuuden prosessien käyn-
nissä pito 40 osp

Sahateollisuuden tuotteiden valmis-
taminen 45 osp

Puulevyteollisuuden tuotteiden val-
mistaminen 45 osp

(opintopolku, 2017b)

Osaamisen johtamisen työkalu

Tutkinnon osien substanssiosaaminen

0= minulla ei ole osaamista tästä tutkinnon osasta

1= minulla on tutkinnon osan perusosaaminen ja vähän teoria tietoa hallussa

2= osaan toimia tutkinnon osan työtehtävissä ja tunnen sen teoria tiedon

3= hallitsen tutkinnon osan työtehtävät ja osaan soveltaa teoria tietoja opetuksessa

4= minulla on monipuolinen osaaminen tutkinnon osan osaamista ja teoria tietoista

5= minulla on erinomaiset taidot tutkinnon osan tekemiseen ja teoriatietoihin

Motivaatio +/-

+ minulla on haluja kehittää itseäni tutkinnon osan opettamisessa ja kehittämässä

– minulla ei ole erityistä kiinnostusta tähän tutkinnon osaan

tyhjä sarake on neutraalimieliä

Tutkinnon osa	0	1	2	3	4	5	motivaatio +/-
Sisävalmistusvaiheen työt, 15 osp							
Ovi- ja ikkunatyöt, 15 osp							
Ulkoverhoustyöt, 15 osp							
Telinerakentaminen, 15 osp							
jatkuu n.n.							

Tutkintojen monipuolinen toteuttaminen ja työllistyminen

0= minulla ei ole osaamista tästä osiosta

1= minulla tämän osion perustuntemus tiedossa

2= tunnen tämän osion pääpiirteet

3= hallitsen tämän osion osaan auttavasti ohjata opiskelijaa tässä kohdassa

4= hallitsen tämän osion laajasti ja osaan ohjata opiskelijaa tässä kohdassa

5= minulla on erinomaiset taidot tästä osiosta ja osaan kehittää osiota

	0	1	2	3	4	5
ammattitutkinto rakenteen tuntemus						
erikoisammattitutkinto rakenteen tuntemus						
oppisopimus						
joustava oppisopimus						
koulutusoppisopimus						
koko tutkinnon suorittaminen						
osatutkinnon suorittaminen						
kuntalisä työllistymisen tukena						
palkkatuki työllistymisen tukena						

Työelämälähtöisyyden kehittämisen työkalu

Tutkinnon osien- ja osaamisen arvioinnin
toteutussuunnitelmien sekä
opetuksen toteutuksen työelämäyhteistyön
kuvaus

