

Helsingin kaupungin liikuntaviraston liikunnanohjausosaston osaamiskartoitus

Petra Kervinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Petra Kervinen</p>	<p>Aloitusvuosi 2005</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Helsingin kaupungin liikuntaviraston liikunnanohjausosaston osaamiskartoitus</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 58 ja 18</p>
<p>Ohjaaja Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Helsingin kaupungin liikuntaviraston liikunnanohjausosasto. Liikuntavirasto asetti yhdeksi vuoden 2013 tulospalkkiotavoitteeksi osasto-kohtaiset osaamiskartoitukset. Tässä opinnäytetyössä on tehty liikunnanohjausosaston osaamiskartoitus ja se kattaa liikunnanohjausosaston osuuden asetetusta tavoitteesta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää liikunnanohjausosaston henkilöstön osaamisen tasoa ja miten se vastaa johdon asettamiin tavoitetasoihin. Lisäksi tavoitteena oli muodostaa työn tietoperustasta ja empiirisestä osasta kokonaisuus, jota on helppo soveltaa liikuntaviraston muilla osastoilla osaamiskartoituksia tehtäessä.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta, empiirisestä osasta ja pohdinnasta. Johdannossa esitellään työn tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä avataan työn kannalta keskeiset käsitteet. Työn tietoperusta muodostuu osaamisen johtamisen teoriasta. Osaamisen johtamisen toimia tarkastellaan osaamisen arvioinnin näkökulmasta. Empiiriosuudessa kerrotaan, miten liikunnanohjausosaston osaamiskartoitus toteutettiin ja mitkä ovat sen tulokset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Pohdinnassa kerrotaan, miten tutkimuksessa onnistuttiin ja annetaan kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi tarkastellaan opinnäytetyö tekijän ammatillista kehitystä ja oppimista prosessin aikana.</p> <p>Opinnäytetyössä toteutettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä, joka lähetettiin liikunnanohjausosaston vakituiselle ja määräaikaiselle henkilöstölle. Kyselyyn vastasi 49 työntekijää. Kyselyn tuloksia tarkastellaan työssä ammattiryhmittäin. Liikunnanohjausosaston ammattiryhmät ovat liikunnanohjaajat, suunnittelijat, päälliköt ja sihteerit. Tulokset osoittavat, että liikunnanohjausosaston henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla. Ammattiryhmien osaaminen vastaa osittain johdon asettamia tavoitetasoja. Kartoitus paljastaa myös selkeitä osaamispuutteita- ja vahvuuksia.</p>	
<p>Asiasanat Osaamiskartoitus, osaamisen arvointi, osaamisen johtaminen</p>	

Business education

<p>Author Petra Kervinen</p>	<p>Year of entry 2005</p>
<p>The title of thesis A knowledge mapping of the Sports instruction division of City of Helsinki</p>	<p>Number of pages and appendices 58 and 18</p>
<p>Supervisor Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>The thesis was commissioned by the Sports Department of City of Helsinki. The Sports Department included departmental knowledge mapping in its objectives for 2013. This thesis consists of the knowledge mapping of the Sports instruction division and it covers the partial departmental goal of the Sports instruction division in this respect.</p> <p>The purpose of the thesis was to study the knowledge and skills levels of the staff of this department and how they relate to the goals defined by management. One objective was to produce a study where the framework and the empirical part could be used in knowledge mappings of the other departments.</p> <p>The thesis consists of the following sections: introduction, theoretical framework, empirical part and discussion. In the introduction the essential terminology and the purpose of the study are presented. The theoretical framework of the study is the theory of knowledge management as well as knowledge management procedures from the viewpoint of knowledge and skills evaluation. In the empirical section the implementation of the study is presented, as well as the results and their reliability and validity. In the discussion section the validity of the results as well as implications for further study and improvement are discussed.</p> <p>The thesis is a quantitative questionnaire study. The results of the knowledge mapping were obtained by an electronic questionnaire sent to the permanent and fixed-term staff of the department. 49 employees answered the questionnaire. The results were analyzed by professional groups. The professional groups of the department are sports instructors, planners, managers and secretaries. The results show that the knowledge and skills of the staff of the department are at good levels. The knowledge level of the professional groups corresponds largely to the objectives set by management. The mapping also reveals clear strengths and weaknesses.</p>	
<p>Key words knowledge mapping, knowledge evaluation, knowledge management</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Osaamisen johtaminen on osaavan organisaation edellytys	4
2.1	Yksilön ja organisaation osaaminen	4
2.2	Osaamisen kehittämisprosessi	6
2.3	Osaamisen arviointi käytännössä	7
2.4	Osaamis- ja tavoitetasojen määrittely	9
2.5	Osaamiskartoitus ja osaamiskartoituskysely	11
3	Liikuntaviraston liikunnanohjausosaston osaamiskartoitus	13
3.1	Liikuntavirasto	13
3.2	Liikunnanohjausosaston ammattiryhmät	16
3.3	Liikuntastrategian osaamiselle asettamat vaatimukset	18
3.4	Menetelmävalinnat perusteluineen	20
3.5	Osaamiskartoituksen toteutus liikunnanohjausosastolla	23
3.6	Osaamiskartoituksen tulokset	28
3.6.1	Liikunnanohjaajien osaaminen	29
3.6.2	Suunnittelijoiden osaaminen	34
3.6.3	Päälliköiden osaaminen	37
3.6.4	Sihteereiden osaaminen	41
3.7	Tulosten yhteenveto	44
3.8	Tutkimuksen luotettavuus	46
4	Pohdinta	49
4.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	49
4.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	55
	Lähteet	56
	Liitteet	59
	Liite 1. Liikunnanohjausosaston osaamiset	59
	Liite 2. Osaamistasojen määrittelyssä käytetty taulukko	60
	Liite 3. Toteutunut osaaminen ja osaamisen tavoitetasot	61

Liite 4. Osastopäällikön saatekirje.....	62
Liite 5. Osaamiskartoituskysely	63
Liite 7. Osaaminen työsuhteen keston mukaan eri osa-alueilla/liikunnanohjaajat....	75
Liite 8. Opinnäytetyön aikataulu	76

1 Johdanto

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Helsingin kaupungin liikuntaviraston liikunnanohjausosastolle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaista osaamista liikunnanohjausosastolla on tällä hetkellä ja millä tasolla osaaminen on suhteessa johdon asettamiin tavoitetasoihin. Helsingin kaupungin liikuntatoimen uusi viisivuotinen liikuntastrategia tuli voimaan vuoden 2013 alusta. Uuden strategian myötä tuli ajankohtaiseksi selvittää henkilöstön osaamisen tasoa. Liikuntavirasto asetti yhdeksi vuodelle 2013 tulospalkkiotavoitteeksi osastokohtaiset osaamiskartoitukset. Tällä opinnäytetyöllä tehty osaamiskartoitus kattaa liikunnanohjausosaston osuuden tavoitteesta. Tulospalkkion suuruus määräytyy osaamiskartoituksen vastausprosentin mukaan.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta, empiirisestä osasta ja pohdinnasta. Johdannossa esitellään työn tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä avataan työn kannalta keskeiset käsitteet. Työn tietoperusta muodostuu osaamisen johtamisen teoriasta. Teoria on koottu lukuun 2. Teorian painopiste on osaamisen arvioinnin tarkastelussa, josta tarkemmin luvussa 2.3. Luvussa 2.1 tarkastellaan yksilön ja organisaation osaamista ja kerrotaan, mitä on aineeton pääoma. Luvussa 2.2 avataan organisaation strategian ja osaamisen välistä yhteyttä sekä kerrotaan osaamisen kehittämisprosessista. Luvussa 2.4 kerrotaan, miten osaamiselle määritellään osaamis- ja tavoitetasot. Luvussa 2.5 kerrotaan, miten osaamista voidaan arvioida osaamiskartoituksella.

Työn empiirinen osa on koottu lukuun 3. Luvussa esitellään toimeksiantaja ja kerrotaan, miten liikunnanohjausosaston osaamiskartoitus toteutettiin, mitä vaiheita prosessiin sisältyi ja mitkä ovat tutkimuksen tulokset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Pohdinta, luku 4, kokoaa yhteen tutkimuksen tulokset ja peilaa niitä teoriaa. Lisäksi pohdinnassa annetaan kehitysehdotuksia ja aiheita jatkotutkimukselle sekä tarkastellaan opinnäytetyön tekijän ammatillista kehitystä ja oppimista prosessin aikana.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää liikunnanohjausosaston henkilöstön tämän hetkisen osaamisen tasoa. Lisäksi tavoitteena oli muodostaa työn tietoperustasta ja empiirisestä osasta kokonaisuus, jota on helppo soveltaa liikuntaviraston muilla osastoilla osaamiskartoituksia tehtäessä. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millaista osaamista liikunnanohjausosaston henkilöstöllä on ja millä tasolla se on suhteessa johdon asettamiin tavoitetasoihin. Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat

- Millä tasolla liikuntaviraston liikunnanohjausosaston henkilökunnan osaaminen on tällä hetkellä?
- Millä tasolla eri ammattiryhmien osaaminen on suhteessa asetettuihin tavoitetasoihin?
- Mitä osaamispuutteita henkilöstöllä on?
- Mitä osaamisvahvuuksia henkilöstöllä on?

Osaamiskartoitus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kysely lähetettiin liikunnanohjausosaston vakituiselle ja määräaikaiselle henkilöstölle. Osastolla työskenteli kyselyn hetkellä 54 henkilöä, joista vakinaisessa työsuhteessa oli 36 ja määräaikaisessa 18. Koska tutkittava joukko oli hyvin pieni, päädyttiin kokonaistutkimukseen. Kokonaistutkimuksessa tarkasteltavan joukon jokainen henkilö tulee mukaan tutkimukseen. Aineisto kerättiin sähköisellä Webropol-ohjelmalla. Ohjelma on Webropol Oy:n valmistama tiedonkeruu, -analysointi ja raportointiohjelma. Kyselyyn vastattiin itsearviointina. Vertaamalla kyselyn tuloksia johdon asettamiin tavoitetasoihin saatiin esiin osaston osaamispuutteet ja -vahvuudet. (Webropol 2013, Ratkaisut; Heikkilä 2008, 16, 33; Ojala 2008, 123.)

1.2 Keskeiset käsitteet

Osaamisen johtamisen käsitteistö on laaja ja paikoin sekava kokonaisuus; sama käsite voi tarkoittaa useaa eri asiaa. Jotta lukijalla on kirjoittajan kanssa yhtenevä näkemys siitä, mitä kukin käsite pitää sisällään, määritellään seuraavaksi tässä opinnäytetyössä käytettävät keskeiset osaamisen johtamisen käsitteet. Työn keskeiset käsitteet ovat osaamisen johtaminen, osaamisen arviointi ja osaamiskartoitus.

Termi ”knowledge management” kääntyy suomeksi kahdella tavalla: osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen. Tässä työssä käytetään termiä osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jonka avulla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan organisaatiossa. Sen voi määrittellä löyhästi ja kattavasti käsittämään myös toisiinsa löyhästi liittyviä ideoita, menetelmiä ja tapoja kommunikoida ja hyödyntää osaamista organisaatioissa. Lisäksi osaamisen johtaminen on tiedon luomista ja jakamista. Osaamista mitattaessa puhutaan suoritusarvioinnista (performance assessment/appraisal) tai osaamisen arvioinnista (competence assessment). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä osaamisen arviointi. (Viitala 2008, 38, 153; Torrington, Hall & Taylor 2005, 250; Sydänmaalakka 2002, 139.)

Osaaminen ja kompetenssi ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Osaamisen johtamisen kentällä puhutaan sekä osaamis- että kompetenssikartoituksista. Kompetenssikartoituksella selvitetään, miten henkilöstön ja yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi ammatillista tavoiteprofiilia (Viitala 2008, 154). Osaamiskartoituksella sen sijaan selvitetään, millä tasolla yksilön osaaminen on suhteessa asetettuihin tavoitetasoihin. Osaamiskartoitus on prosessi, joka tekee näkyväksi organisaation tämän hetkistä osaamista. Sen kertoo, mitä osaamista tulee hankkia lisää tai kehittää, jotta strategisiin tavoitteisiin päästään. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä osaamiskartoitus. (Hätönen 2003, 13; Ojala 2008, 123.)

2 Osaamisen johtaminen on osaavan organisaation edellytys

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaation osaamisen jatkuva kehittäminen.

Jotta jatkuva kehitys olisi mahdollista, tulee osaamisen johtaminen organisaatiossa olla systemaattista ja strategiaan pohjautuvaa. Siksi organisaation osaamisen tilaa on hyödyllistä tarkastella samassa syklissä kuin organisaatiossa tehdään strategiatyötä. (Viitala 2007, 14–15.)

Osaamista voidaan tarkastella eri aikajaksojen perusteella:

- nykyisen toiminnan ja kilpailukyvyn edellyttämä osaaminen
- strategian edellyttämä osaaminen
- pidemmän aikavälin haasteiden edellyttämä osaaminen

Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan nykyhetken ja strategian edellyttämää osaamista. (Ojala 2008, 108–109.)

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen johtamisen toimia seuraavista näkökulmista: mitä on yksilön ja organisaation osaaminen, mikä on osaamisen johtamisen ja strategian välinen yhteys ja miten osaamista tulisi organisaatiossa kehittää (osaamisen kehittämisprosessi). Lisäksi tarkastellaan osaamisen arviointia käytännössä, mitä vaiheita osaamisen määrittäminen pitää sisällään ja miten osaamista arvioidaan osaamiskartoituksella.

2.1 Yksilön ja organisaation osaaminen

Yksilön ja organisaation osaamisen tarkastelu on arvioinnin onnistumisen kannalta olennaista. Arviointeihin tulee valita organisaation kannalta vain tärkeimmät osaamiset ja jättää ulkopuolelle vähemmän tärkeät. Ymmärtämällä, mistä yksilön ja organisaation osaaminen koostuu, arviointien suunnittelu ja toteutus helpottuu. Tarkastellaan seuraavaksi, mitä osaaminen on, mistä muodostuu yksilön osaaminen ja mitä tarkoitetaan organisaation osaamisella ja aineettomalla pääomalla.

Osaaminen on toimintaa ja tekemistä. Se on kykyä suoriutua tehtävistä ja ratkaista ongelmia. Yksilön näkökulmasta osaaminen on työssä pärjäämisen, menestymisen ja jakamisen edellytys. Organisaation näkökulmasta osaamisen tulisi hyödyttää strategian ja perustehtävän toteuttamista. Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidot, kokemuksista, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Osaa yksilön osaamisesta voidaan kuvata sanoin, kuten taitoja. Tällaisesta kuvattavissa olevasta tiedosta käytetään nimitystä tietoinen tieto. Jotain osaamista taas on lähes mahdotonta kuvata sanoin. Silloin puhutaan niin sanotusta hiljaisesta tiedosta. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan osaamista, jota henkilölle on kertynyt kokemuksen myötä. Hiljaiselle tiedolle tyypillistä on se, että sen siirtäminen ihmiseltä toiselle on haastavaa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta kussakin organisaatiossa tulisi määritellä, mitä osaamisella tarkoitetaan. Se tekee osaamisesta näkyvää ja konkreettista. (Ojala 2008, 50, 52; Viitala 2008, 109, 134.)

Jotta osaamisen kuvaaminen sanoin on mahdollista esimerkiksi kirjoittamalla, tulee ihmisen ensin tiedostaa, mitä hän osaa. Hyvä esimerkki tarvittavan osaamisen tiedostamisesta ja kuvaamisesta on työpaikkailmoituksiin vastaaminen. Työpaikkailmoituksia lukiessaan hakija joutuu ensin pohtimaan, onko hänellä riittävästi, liikaa tai liian vähän tehtävään tarvittavaa osaamista ja sen jälkeen kuvaamaan osaamistaan työhakemuksessa. Osaamisen arviointi tehdään yleensä itsearviointina. Se vaatii yksilöltä edellä mainittuja taitoja. Hänen tulee tiedostaa, mitä hän osaa ja verrata omaa osaamistaan arvioinneissa annettuihin väittämiin.

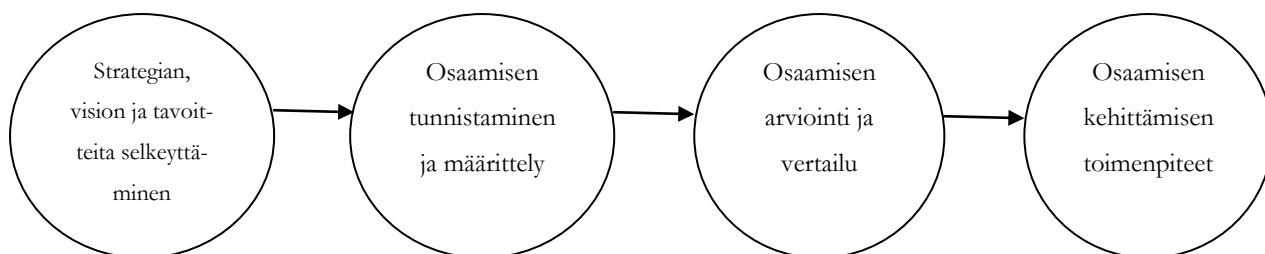
Yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi silloin, kun osaamisesta syntyy yhtenäinen näkemys ja asioita tehdään yhteisesti sovitulla tavalla. Se edellyttää, että yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Organisaation osaaminen synnytetään siis vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutus edellyttää rakenteita, jotka mahdollistavat nämä toimet. (Ojala 2008, 53.)

Asiantuntijaorganisaatioiden menestys on pitkälti riippuvainen aineettoman pääoman hallinnasta ja kehittämisestä. Aineettoman pääoman määrittely tarkasti on vaikeaa; se on näkyvää ja näkymätöntä tietoa. Sen voidaan ajatella koostuvan kokemuksista, ymmärryksestä ja tiedoista. Aineeton pääoma voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, suh-

depääomaan ja rakennepääomaan. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeää oli inhimillisen pääoman tarkastelu, koska se pitää sisällään muun muassa yksilön tiedot ja taidot, kokemukset, koulutuksen, luovuuden ja innovatiivisuuden. Inhimillinen pääoman varassa organisaatio uudistuu ja kehittyy. (Ojala 2008, 29–30; Viitala 2008, 35, 98–99.)

2.2 Osaamisen kehittämisprosessi

Organisaation menestyksen kannalta olennaista on ymmärtää osaamisen ja strategian välinen yhteys. Strategia määrittää toiminnan tavoitteet ja mitä osaamista tarvitaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamista johdetaan, jotta näihin tavoitteisiin päästään. Jos tämä yhteys ei ole selkeä, osaamisen johtaminen jää helposti irralliseksi toiminnaksi, josta puuttuu tavoitteellisuus. Osaamisen johtaminen tulisikin kytkeä osaksi strategiaprosessia, sillä samassa syklissä tapahtuvat toimet tukevat toisiaan. Analysoimalla, mitä osaamista tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, strategian ja osaamisen välinen yhteys selkenee. Osaamisen kehittämisprosessi auttaa tämän selkeyden saavuttamisessa. Prosessi on kuvattu kuviossa 1. (Viitala 2008, 67; Ojala 2008, 38; Sydänmaalakka 2007, 136.)



Kuvio 1. Osaamisen kehittämisprosessi (mukaillen Viitala 2008, 87.)

Osaamisen kehittämisprosessin ensimmäinen vaihe on strategian, vision ja tavoitteiden selkeyttäminen. Selkeyttämisen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa on yhtenäinen näkemys, mihin suuntaan toimintaa kehitetään ja millä keinoin. Vasta selkeyden myötä voidaan osaamista johtaa tavoitteellisesti. Kun suunta on selvillä, tulee seuraavaksi tunnistaa ja määrittellä, mitä osaaminen on. Tunnistaminen luo osaamisen johtamisen perustan. Tunnistamisen kautta syntyy yhteinen näkemys siitä, mitä osaamisella tarkoitetaan juuri kyseisessä organisaatiossa sen eri tasoilla. Määrittely taas tekee osaamista näkyväksi. Määrittelyn avulla osaamista pilkotaan pienempiin konkreettisiin osiin.

Osaamisen määrittelemisestä kerrotaan tarkemmin luvussa 2.3. Osaamisen tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen suoritetaan osaamisen arviointi esimerkiksi osaamiskartoituksella. Arvioinnilla selvitetään osaamisen tasoa, sen puutteita ja vahvuuksia ja miten se vastaa tulevaisuuden tarpeisiin. Tämän jälkeen käynnistyvät toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi tavoitteiden suuntaan. Parhaimmillaan osaamisen kehittäminen on vuorovaikutteinen prosessi, jonka takana on selkeä ja yhtenäinen näkemys siitä, mitä tavoitellaan. Jotta organisaatiossa syntyy alati elävä osaamisen johtamisen kulttuuri, tarvitaan siihen johdon sitoutumista. (Viitala 2008, 13, 77, 86–87; Sydänmaalakka 2007, 132.)

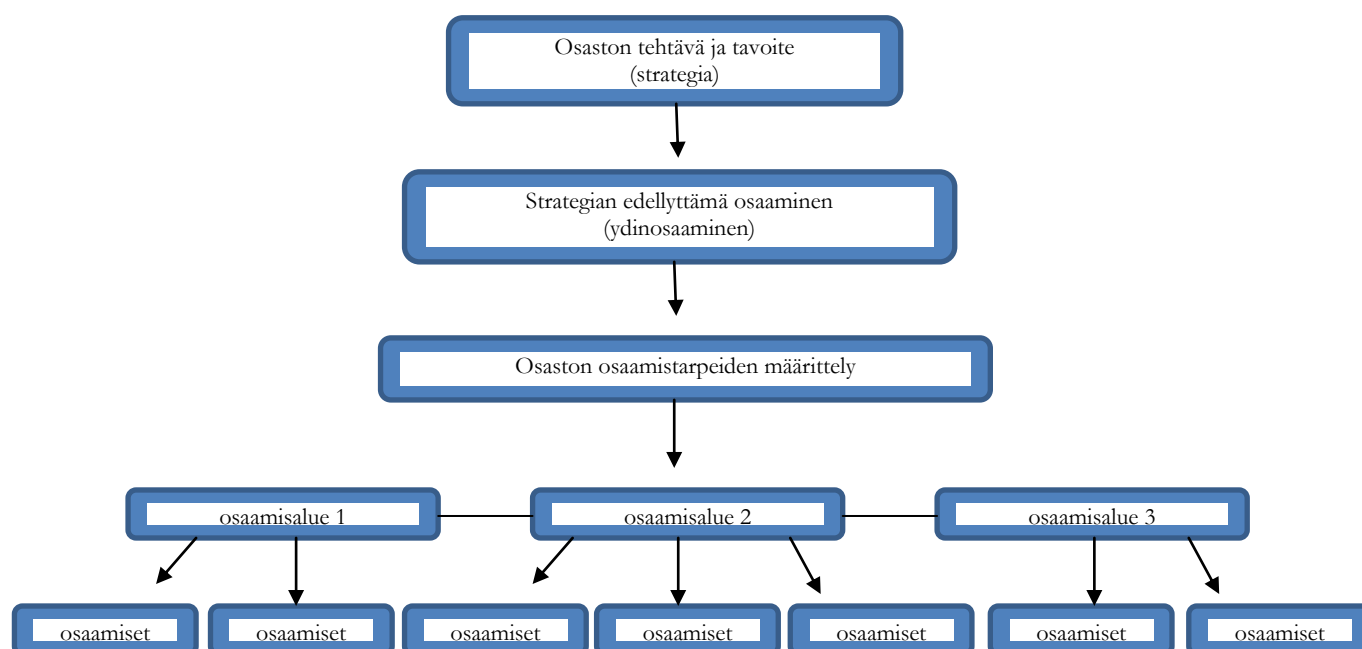
2.3 Osaamisen arviointi käytännössä

Yksilön ja organisaation osaamista mitataan erilaisten arviointien avulla. Ennen kuin arviointeja kannattaa tehdä, tulee olla selkeä näkemys siitä, miksi niitä tehdään. Syy voi olla esimerkiksi tarve selvittää, onko organisaatiossa strategian toteuttamiseen vaadittavaa osaamista. Arvioinnit kannattavat, jos taustalla on oikeasti halu kehittää ihmisten osaamista. Haaste on, miten organisaatio pystyy hyödyntämään arvioinnin tulokset osaamisen kehittämisessä. Monesti arviointeja tehdään, koska ne on pakko tehdä ja silloin jatkotoimenpiteet jäävät yleensä tekemättä. Arviointeja suunniteltaessa tulee myös miettiä, mikä on olennaista osaamista, koska kaikkea osaamista ei voida tarkastella samanaikaisesti. Siksi osaamista täytyy rajata. Rajaamisessa auttaa osaamisen määrittäminen. (Ojala 2008, 38; Viitala 2008, 16; 123.)

Osaamisen johtamisen toimet toteutetaan yleensä ylhäältä alaspäin-periaattella. Osaamista arvioitaessa organisaation tulee ensin hahmottaa, mikä on sen olemassaolon ja kilpailukyvyn kannalta olennaisinta osaamista. Tätä osaamista kutsutaan ydinosaamiseksi. Ydinosaamiset ovat ominaisuuksia, joita tulisi vaalia erityisellä huolella, koska ne syntyvät organisaation sisällä ja niitä on vaikea tuottaa yritykseen ulkopuolelta. Myös yksilöllä ja yksiköllä voi olla ydinosaamisia. Hyvänä esimerkkinä yksikötason ydinosaamisesta toimii liikunnanohjausosaston ydinosaaminen eli liikunnanohjaus. Millään muulla osastolla ei ole tätä osaamista kuten liikunnanohjausosastolla. Ydinosaamiset johdetaan strategisista valinnoista. Työn kannalta olennaista on tarkastella liikunnanohjausosaston ydinosaamista. Osaamisen määrittäminen aloitetaan sen takia osastotasolta alaspäin ja tarkastelun ulkopuolelle jätetään yritystason osaamisen määrittämi-

nen. (Debowski 2006, 49; Hätönen 2003, 18–19; Viitala 2008, 35, 82; Sydänmaalakka 2007, 156.)

Osaamisten määrittely osastotasolla saattaa aluksi tuntua hankalalta, sillä ydinosaamisia määriteltäessä liikutaan yleensä hyvin yleisellä tasolla. Paremman otteen ydinosaamisista ja niiden sisällöstä saa, kun ymmärretään logiikka, jolla ydinosaamiset jakautuvat osaamisalueisiin ja siitä edelleen konkreettisiksi osaamisiksi. Osastotason ydinosaamiset määrittää johto. Osastopäällikön rooli osaamisten määrittelyssä on merkittävä, sillä hänellä tulisi olla selkein näkemys siitä, mitä osaamista osastolla tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Hänen tehtävänsä on myös varmistaa, että osastolla on strategian toteutumisen kannalta riittävästi oikeanlaista osaamista. (Sydänmaalakka 2007, 156.)



Kuvio 2. Osaamisen määrittelyprosessi (mukaillen Sydänmaalakka 2007, 147, 157.)

Ydinosaamisten määrittelyä seuraa osaamisalueiden määrittely. Osastopäällikön rooli on tässäkin vaiheessa merkittävä. Kaikkea osaamista ei pysty eikä ole mielekästä kartoittaa, joten osastopäällikön tulee pohtia, mitkä ovat osaston kannalta niitä kaikkein tärkeimpiä osaamisia, joita halutaan mitata. Osaamisalueita on mielekästä määritellä 5-7 kappaletta, kuitenkin enintään 10. Kukin osaamisalue jaetaan määrittelyn jälkeen vielä konkreettisiksi osaamisiksi, joita on mielekästä olla 2-4 per osaamisalue. Osaamisalueiden määrittely on haastavaa varsinkin, jos siitä ei ole aikaisempaa kokemusta. Prosessia kannattaa kuitenkin jatkaa systemaattisesti eteenpäin; osaamisalueita voi täydentää ja

muokata myöhemmin. Kuviossa 2 on kuvattu osaamisen määrittelyprosessi. Siinä näkyy, miten ydinosaaminen haarautuu osaamisalueisiin ja siitä edelleen konkreettisiksi osaamisiksi. (Efeko 2012, 35–36; Sydänmaalakka 2007, 158–159.)

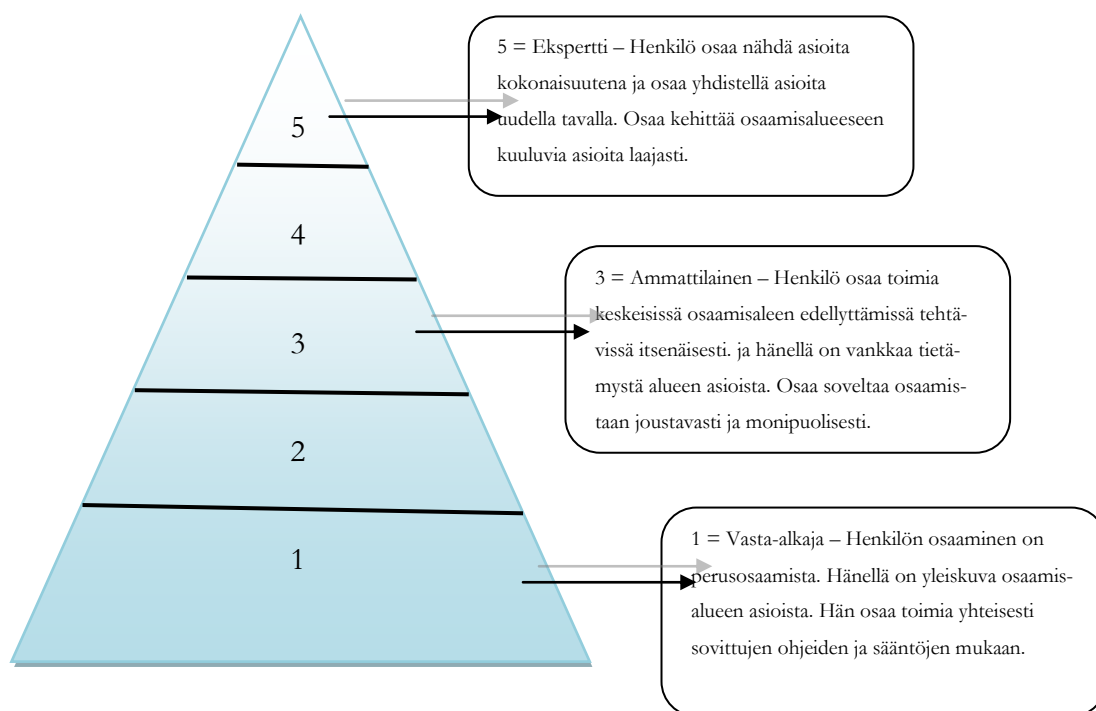
Osaston henkilöstö koostuu yleensä, organisaation koosta riippuen, eri työtehtäviä suorittavista ammattiryhmistä. Jos osaamista halutaan tarkastella tehtäväkohtaisesti, niin tehtäväkohtaisten osaamisten määrittelyyn on johdon lisäksi hyödyllistä ottaa mukaan kyseistä tehtävää suorittavaa henkilökuntaa. Heillä on selkein ja kokonaisvaltaisin näkemys työn vaatimasta osaamisesta. Tehtäväkohtaiset osaamisalueet on hyvä koota luetteloksi, sillä se helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Taulukossa voi olla osaamisalueiden lisäksi mukana kohdat, joihin merkitään osaamisen tavoitetaso sekä osaamiskartoituksella selville saatu osaamisen nykytaso. Vertaamalla osaamisen nykytasoa tavoitetasoon saadaan esille osaamispuutteet ja -vahvuudet. Tehtäväkohtainen osaaminen ja yksilön osaaminen yhdistyvät osaamiskartoituksessa, kun vastaaja peilaa omaa osaamistaan annettuihin väittämiin. (Ojala 2008, 106, 121; Viitala 2008, 123–125.)

2.4 Osaamis- ja tavoitetasojen määrittelemine

Jotta osaamista voidaan arvioida, tulee määritellä osaamisen arvioinnin tapa. Arviointi voi tapahtua joko numeerisesti arviointiasteikolla tai kirjoitettujen osaamistasojen avulla. Arviointiasteikon on hyvä olla laaja, jotta osaamista pystytään arvioimaan mahdollisimman tarkasti. Yleensä arviointiasteikko on joko 5- tai 7-portainen. Osaamistasoista ylin, huippuosaaminen, on harvinaista osaamista, jota harvemmin on osastolla monella yksilöllä samanaikaisesti. Osaamistasoihin kuuluu myös 0-taso. Se voidaan valita esimerkiksi silloin, kun vastaaja ei tarvitse kyseistä osaamista työssään tai ei omaa vielä kyseistä osaamista lyhyen työsuhteen takia. (Hätönen 2003, 27; Ojala 2008, 122–123.)

Osaamistasojen määrittämisen yhteydessä puhutaan osaamistasojen yleisluonnehdinnasta. Yleisluonnehdinnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että osaamisen arvioinnille annetaan yleiset ja yhteiset perusteet. Osaamistasojen yleisluonnehdinnassa käytetään usein kuvauksia, kuten vasta-alkaja, edistynyt, asiantuntija, ammattilainen ja huippuosaaja. Osaamistasojen yleisluonnehdinnassa kannattaa edetä siten, että ensin päätehtään osaamistasojen yleiskuvaukset. Osaamistasolle kolme valitaan esimerkiksi yleisku-

vaus ammattilainen. Sitä täydennetään yksityiskohtaisemmilla tasokuvauksilla. Tasokuvauksessa kerrotaan tarkemmin, mitä taitoja tulee hallita, jotta osaaminen on ammattilaisen tasoa. Osaamistasojen yleisluonnehdinta on kuvattu kuviossa 3. (Hätönen 2003, 28–29; Ojala 2008, 124–125.)



Kuvio 3. Osaamistasojen yleisluonnehdinta (mukaillen Hätönen 2003, 29; Ojala 2008, 124.)

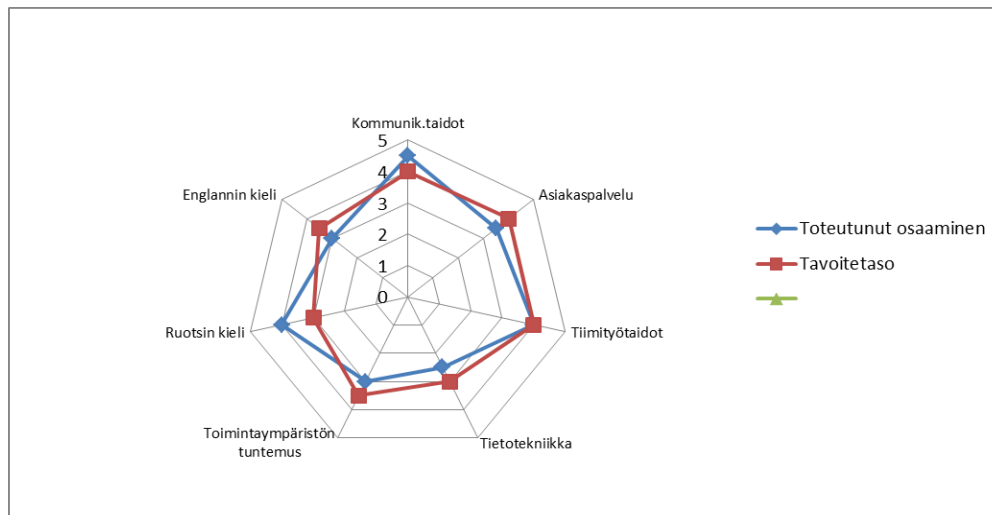
Kun osaamistasot on määritelty, määritellään seuraavaksi osaamisen tavoitetasot. Tavoitetasojen määrittely tehdään, jotta olemassa olevaa osaamista voidaan verrata tavoitteena olevaan osaamiseen. Osaamisen tavoitetasot voi määrittää osastotasolla esimerkiksi osastopäällikkö tai muu sopiva ryhmä. Tavoitetasot osaamisen suhteen vaihtelevat ammattiryhmän työtehtävästä riippuen. Esimerkiksi englannin kielen suullisen ilmaisun tavoitetaso on luonnollisesti korkeampi tehtävässä, jossa englannin kielen taitoa tarvitaan päivittäisessä työssä kuin tehtävässä, jossa sitä ei tarvita ollenkaan. Osaamisen vertaaminen tavoitetasoihin tapahtuu sen jälkeen, kun tutkimuksella kerätystä aineistosta on laskettu henkilöstön keskimääräinen osaamistaso. Vertaamalla keskimääräistä osaamista asetettuihin tavoitteisiin nousee esiin henkilöstön osaamisen tila. (Ojala 2008, 121, 123.)

2.5 Osaamiskartoitus ja osaamiskartoituskysely

Osaamiskartoitus on yksi keino arvioida osaamista. Se on prosessi, jolla selvitetään osaamisen nykytasoa ja tunnistetaan organisaation osaamisvahvuudet ja -puutteet. Osaamiskartoitus kertoo myös, onko organisaatiossa tulevaisuuden tavoitteisiin pääsemisen kannalta riittävästi tarvittavaa osaamista. Osaamiskartoitus toteutetaan yleensä kyselynä, johon vastaaminen tapahtuu itsearviointina. Osaamiskartoitus perustuu vertaamiseen: kyselyllä kerättyjä vastauksia verrataan asetettuihin tavoitetasoihin. Kyselyyn vastaavat peilaavat omaa osaamistaan annettuihin väittämiin ja arvioivat sitä esimerkiksi asteikolla 1-5. Laskemalla vastauksista keskiarvoja saadaan esiin organisaation keskimääräinen osaamistaso. Vertaamalla keskimääräistä osaamista johdon asettamiin tavoitteisiin, saadaan selville osaamisessa ilmenevät puutteet ja vahvuudet. (Hätönen 2003, 40; Ojala 2008, 123.)

Osaamispuute ilmenee, kun keskimääräinen osaamistaso on alhaisempi kuin asetettu tavoite. Osaamisvahvuus taas ilmenee, kun keskimääräinen osaamistaso on tavoitetasoa korkeampi. Kysymysten asettelun avulla joukosta voidaan seuloa myös ne, joilla ei ole ollenkaan osaamista tietyllä alueella, esimerkiksi laatimalla kyselyyn kohta 0 / ”ei lainkaan”-tyyppisiä vastausvaihtoehtoja. Samalla lailla aineistoista voidaan seuloa niin sanottuja huippuosajia, joiden vastaukset ovat tasolla 4-5. (Ojala 2008, 123.)

Osaamiskartoitukseen vastaaminen tapahtuu itsearviointina, joten tuloksiin vaikuttaa vastaajan käsitys itsestä. Siihen vaikuttaa henkilön tausta, persoona, koulutus, kulttuuritausta ja ympäristö. Joissakin kulttuureissa omien taitojen esiintuominen ja korostaminen on sosiaalisesti hyväksyttävämpää kuin toisissa, mikä saattaa vaikuttaa ihmisten tapaan vastata osaamiskartoituskyselyihin. Arviointi vaatii myös kriittistä ajattelua ja taitoa peilata omaa osaamista annettuihin tasoihin ja väittämiin. Arviointi voi olla monelle hankala prosessi. Usein epäillään, osataanko omaa osaamista arvioida oikein; ollaan joko liian hyviä tai vaatimattomia. (Hätönen 2003, 40–41; Ojala 2008, 125.)



Kuvio 4. Tutkakuva tiimin osaamisista suhteessa tavoitetasoihin (mukaillen Ojala 2008, 126.)

Osaamiskartoituskyselyn tulokset on mielekästä esittää graafisesti. Grafiikan avulla osaamisen nykytason ja tavoitetason välinen ero on helpompi hahmottaa. Tutkakuva on usein käytetty keino havainnollistamaan tätä eroa. Kuvasta näkee helposti, millä alueilla osaamista tulee nostaa. Tutkakuvassa (kuvio 4) on esitetty kuvitteellisen tiimin osaamisalueet, toteutunut osaaminen ja sen suhde tavoitetasoihin. Kuvioista voidaan päätellä, että kommunikointitaidot ja ruotsin kieli hallinta ovat tavoitetasoja korkeammalla. Tiimityötaidot vastaavat asettettua tavoitetta. Muilla osaamisalueilla on havaittavissa osaamispuutteita suhteessa tavoitetasoihin. (Hätönen 2003 37; Ojala 2008, 125.)

Hyvin tehty osaamiskartoitus auttaa yritystä monin eri tavoin. Osaamiskartoitus tekee osaamista näkyväksi. Tiedetään, mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä tulee kehittää. Se auttaa myös henkilöstöä tulemaan tietoisemmaksi omasta osaamisestaan. Kyselyyn vastaaminen virittää miettimään omaa osaamista ja hahmottamaan, mitä osaamista johto henkilöstöltä odottaa. Osaamiskartoituksesta on hyötyä myös koulutusta suunniteltaessa. Osaamiskartoitus on myös hyvä keino ohjata henkilöstön osaamista tavoitteiden suuntaan. (Viitala 2008, 160.)

3 Liikuntaviraston liikunnanohjausosaston osaamiskartoitus

Helsingin kaupungin suositusten mukaan osaamiskartoitus tulee tehdä virastoissa viiden vuoden välein. Uuden viisivuotisen liikuntastrategian myötä osaamisen tarkastelu tuli ajankohtaiseksi liikuntavirastossa. Virasto asetti osastokohtaiset osaamiskartoitukset yhdeksi tulospalkkiotavoitteeksi vuodelle 2013. Opinnäytetyössä toteutettu osaamiskartoitus kattaa liikunnanohjausosaston osuuden tulospalkkiotavoitteesta. Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja ja kerrotaan, miten liikunnanohjausosaston osaamiskartoitus toteutettiin ja mitkä ovat sen tulokset.

3.1 Liikuntavirasto

Helsingin kaupungin liikuntavirasto on osa Helsingin kaupungin liikuntatointa, jota johtaa Helsingin kaupungin liikuntalautakunta. Liikuntalautakunnan tehtävä on ohjata ja kehittää kaupungin liikuntatoimea kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen hyväksymien tavoitteiden mukaisesti. Liikuntatoimi on osa apulaiskaupunginjohtaja Ritva Viljasen johtamaa sivistys- ja henkilöstötoimen toimialaa. Liikuntatoimen talousarvion käyttötalouden määrärahat ovat 77 miljoonaa euroa vuonna 2013. Liikuntapaikkarakentamiseen on varattu määrärahoja vuodelle 2013 noin 15 miljoonaa euroa ja irtaimen omaisuuden hankintaan noin 5 miljoonaa euroa. (Liikuntavirasto 2013 a, b.)

Liikuntavirastoa johtaa liikuntajohtaja. Liikuntavirastossa on viisi osastoa. Osastot ovat liikuntalaitososasto, ulkoliikuntaosasto, merellinen osasto, liikunnanohjausosasto ja hallinto-osasto. Lisäksi liikuntajohtajan alaisuudessa on kehittämissyksikkö. Liikuntaviraston keskeisimmät tehtävät ovat liikuntapaikkojen tarjoaminen ja kunnossapito, ulkoilualueiden ylläpito, ohjatun liikunnan järjestäminen, venesatamien hoitaminen ja veneurheilun edistäminen, kalastuksen kehittäminen ja valvonta, avustusten valmisteleminen liikuntajärjestöille ja –laitoksille sekä liikuntapalvelujen markkinointi ja niistä tiedottaminen. Liikuntavirastossa on töissä yli 400 vakinaista työntekijää ja vuosittain myös noin 100–200 määräaikaista kausityöntekijää. Helsingin liikuntatoimen organisatorakenne on esitetty kuviossa 5. (Liikuntavirasto 2013 a, b.)



Kuvio 5. Liikuntatoimen organisaatio (Liikuntaviraston tulokaskurssi 2013.)

Liikuntaviraston toiminta-ajatuksena on helsinkiläisten elämisen laadun ja toimintakykyisyyden parantaminen liikunnan keinoin. Liikuntaviraston keskeisiä arvoja ovat:

- asiakaslähtöisyys
- hyvinvointi
- kestävä kehitys
- oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo
- taloudellisuus
- turvallisuus
- yrittäjämielisyys ja yhteistyökyky. (Helmi Intra 2013 b.)

Liikunnanohjausosasto on yksi liikuntaviraston viidestä osastosta. Osastoa johtaa osastopäällikkö. Liikunnanohjausosaston tavoitteena on tarjota laadukkaita, helposti saavutettavia ja kohtuuhintaisia terveyttä edistäviä liikuntapalveluja erityisesti niille väestöryhmille, joille säännöllinen liikunta on terveyden kannalta erityisen tärkeää ja joiden liikunnan ohjaaminen vaatii erityisosaamista sekä ammattitaitoa. Näitä ryhmiä ovat muun muassa ikäänntyneet, erityisryhmät ja terveytensä kannalta liian vähän liikkuvat

lapset ja nuoret. Liikunnanohjausosaston menobudjetti vuodelle 2013 on noin 2,6 miljoonaa euroa ja tulobudjetti noin 1,4 miljoonaa euroa. (Helmi Intra 2013 a.)

Liikunnanohjausosasto vastaa ohjatun liikunnan järjestämisestä. Vuonna 2012 peruspalveluna tuotettiin yli 900 ohjaustuntia viikossa. Lisäksi liikunnanohjausosasto vastaa Helsingin kaupungin henkilöstöliikunnasta ja ruotsinkielisen liikunnanohjauksen järjestämisestä. Henkilöstöliikunnan tarkoituksena on hyvinvoinnin ja liikunnan kokonaisvaltainen edistäminen kaupungin henkilöstön keskuudessa. Tavoitteena on terve, hyvinvoiva, toiminta- ja työkykyinen kaupungin työntekijä. Hankkeet ovat myös merkittävä osa osaston toimintaa. Tällä hetkellä käynnissä on kymmenkunta ulkopuolisilla varoilla rahoitettua hanketta. Hankkeiden tavoitteena on terveyden- ja hyvinvoinnin edistäminen liikunnan keinoin, kuten esimerkiksi lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen. (Helmi Intra 2013 a; Liikuntaviraston tulokaskurssi 2013.)

Liikunnanohjausosastolla oli työsuhhteessa osaamiskartoituksen ajankohtana 54 henkilöä, joista vakinaisia oli 36 ja määräaikaista 18. Lisäksi osastolla työskentelee useita kymmeniä tuntityöntekijöitä. Suurin osa henkilökunnasta toimii liikunnanohjaustehtävissä. Liikunnanohjausosaston hallinnon toimipiste sijaitsee Kisahallissa 3. kerroksessa. Hallinnossa työskentelee kokopäiväisesti 12 henkilöä.

Liikunnanohjausosaston toiminta on jaettu kolmeen toimialueeseen: etelä, pohjoinen ja itä. Kunkin alueen toiminnasta vastaa liikuntapäällikkö. Alueiden kunkin toimipisteen toiminnasta vastaa vastaava liikunnanohjaaja. Kussakin toimipisteessä, sen koosta riippuen, työskentelee 1-5 liikunnanohjaajaa. Suurimmat asiakasryhmät, ikääntyneet ja lapset, käyttävät palveluita pääsääntöisesti aamuisin ja iltapäivisin, joten liikunnanohjaajan työ on suurelta osin päivätyötä. Liikunnanohjausosaston organisaatorakenne on esitetty kuviossa 6. (Liikuntaviraston tulokaskurssi 2013.)



Kuvio 6. Liikunnanohjausosaston organisaatio (Liikuntaviraston tulokaskurssi 2013.)

3.2 Liikunnanohjausosaston ammattiryhmät

Liikunnanohjausosastolla on tunnistettavissa neljä ammattiryhmää. Kullakin ammattiryhmällä on selkeät omat erityispiirteensä ja tehtävänsä osastolla. Osaston neljä ammattiryhmää ovat liikunnanohjaajat, suunnittelijat, päälliköt ja sihteerit. Ryhmien osaamista tullaan tarkastelemaan lähemmin luvussa 3.6.

Liikunnanohjaajat vastaavat ohjatun liikunnan toteuttamisesta. Ohjaustyön lisäksi työkuvaan kuuluu toiminnan ja tuntien suunnittelu, erilaiset asiakaspalvelutehtävät, toiminnanohjausjärjestelmä Leevin hallinta, koulutusten järjestäminen ja niihin osallistuminen, tiedottaminen, toiminnan kehittäminen, markkinointi- ja myynti, eri työryhmissä työskenteleminen ja muut esimiehen osoittamat tehtävät. Liikunnanohjaajanimikkeen alle kuuluu pienempiä ammattiryhmiä, jotka ovat vastaava liikunnanohjaaja, lähiöllikuttaja, sijaistava liikunnanohjaaja ja uinninopettaja. Liikunnanohjaajat ovat osaston suurin ammattiryhmä. Osastolla työskenteli osaamiskartoituksen ajankohtana 36 liikunnanohjaajaa. (Helsingin kaupunki 2013 a.)

Toiseksi suurin ammattiryhmä ovat suunnittelijat. Suunnittelijoita on osastolla kuusi. Tällä hetkellä osastolla on käytössä myös koordinaattori-nimike, mutta siitä ollaan luopumassa. Nimikkeet on siis tarkoitus yhdistää. Selkeyden vuoksi tässä työssä käytetään pelkästään nimikettä suunnittelija. Suunnittelijan työnkuvaa kuuluu toiminnan suunnittelu- ja kehittämistyö yhdessä eri sidosryhmien kanssa, toiminnasta tiedottaminen ja toiminnan markkinointi, lausuntojen valmistelu, uusien kehittämishankkeiden ideointi ja toteutus, yhteistyötahojen hankkiminen ja kontaktien luominen sekä koulutusten järjestäminen ja niihin osallistuminen. Suunnittelijoiden tehtävänimikkeet ovat seniioriliikunnansuunnittelija, erityisliikunnansuunnittelija, lasten ja nuorten liikunnan koordinaattori ja hankekoordinaattori. Lisäksi henkilöstöliikunnan puolella työskentelee kaksi henkilöstöliikunnansuunnittelijaa. (Helsingin kaupunki 2013 b.)

Kolmas ammattiryhmä ovat päälliköt, joihin kuuluu osastopäällikön lisäksi kolme liikuntapäällikköä ja liikuntapalvelupäällikkö. Osastopäällikkö vastaa osaston toiminnasta ja kehittämisestä. Liikuntapalvelupäällikön työtehtäviin kuuluu suunnittelu- ja kehittämistyö, esimiestyö, palveluiden johtaminen, talous- ja hankintavastuu ja osastopäällikön tehtävien sijaistaminen. Liikuntapäälliköiden työtehtäviin kuuluu päivittäisen esimiestyön lisäksi toiminnan suunnittelu, kehittäminen ja koordinointi, talous- ja hankintavastuu oman alueen toiminnasta, uuden henkilöstön rekrytointi ja perehdyttämisen organisointi ja liikunnanohjaus. (Helsingin kaupunki 2013 c, d, e.)

Neljäs osaston ammattiryhmä on sihteerit. Osastolla on kaksi sihteerää, osastosihteerä ja toimistosihteerä. Osastosihteerin työtehtäviin kuuluu osaston kokousten ja palaverien järjestäminen, tiedottaminen ja raportointi, toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen ja ylläpito, asiakaspalvelu, yhdyshenkilönä toimiminen ja osastopäällikön muut hänelle osoittamat tehtävät. Järjestelmäsihteerin tehtävä on ylläpitää ja kehittää toiminnanohjausjärjestelmä Leevia ja muita asiointijärjestelmiä. Erityisesti laskutukseen liittyvät asiat ja asiakaspalvelu liittyen kurseille ilmoittautumiseen ovat järjestelmäsihteerin vastuulla. (Helsingin kaupunki 2013 f, g.)

3.3 Liikuntastrategian osaamiselle asettamat vaatimukset

Tämän työn kannalta oli erityisen tärkeää selvittää, mitkä ovat liikuntatoimen uuden liikuntastrategian asettamat tavoitteet liikunnanohjausosastolle. Analysoimalla, mitä osaamista tavoitteisiin pääseminen vaatii, voidaan määrittää tarvittava osaaminen. Lisäksi oli olennaista selvittää, mitkä ovat liikunnanohjausosaston ydinosaimisia ja mitä osaamista halutaan tutkimuksella mitata. Liikuntastrategian osalta tarkastellaan vain sen liikunnanohjausosastolle asettamia tavoitteita. Muu strategian tarkastelu jätetään työn ulkopuolelle, koska koko strategian ja sen sisällön lähempi tarkastelu ei ole työn kannalta olennaista. Myöskään liikuntaviraston ydinosaimisia ei tarkastella työssä, vaan painopiste on liikunnanohjausosaston ydinosaimisten tarkastelussa.

Liikunnanohjausosaston osaamiskartoituksen osaamisten määrittelyn ja osaamiskartoituskyselyn laatimisen pohjana käytettiin teoreettisen viitekehyksen lisäksi kolmea lähettä

- liikuntastrategiaa vuosille 2013–2017
- liikuntajohtajan haastattelua liittyen tulevaisuuden osaamistarpeisiin liikunnanohjausosastolla
- osastopäällikön näkemystä liikunnanohjausosastolla vaadittavista osaamisista.

Liikuntatoimen strategia on kirjoitettu hyvin yleisellä tasolla. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei strategiassa ole selkeästi listattu juuri liikunnanohjausosastoa koskevia tavoitteita, vaan ne on kirjoitettu isompien asiakokonaisuuksien sisään. Jotta voitiin päätellä, mitä osaamishaasteita kohdistuu juuri liikunnanohjausosastoon tulevaisuudessa, tuli strategian asettamia tavoitteita analysoida osaamisen näkökulmasta. Tarkastellaan seuraavaksi, mitä vaatimuksia uusi liikuntastrategia asettaa osaamiselle liikunnanohjausosaston näkökulmasta. Listataan kuitenkin ensin, mitkä ovat liikuntastrategian liikunnanohjausosastolle asettamia tavoitteita:

- lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisy
- ennaltaehkäisevän ja kuntouttavan liikunnan kehittäminen ja resursointi
- terveyserojen kaventaminen (Aktiivix-hanke, liikuntaneuvonta)

- poikkihallinnollisen yhteistyön lisääminen
- liikuntamahdollisuuksien tarjoaminen oppilaitoksissa ja työpaikoilla
- henkilöstöliikuntapalveluiden kehittäminen yhteistyössä työterveyskeskuksen ja henkilöstökeskuksen kanssa
- ikääntyvien, erityisryhmien, lasten, nuorten ja aikuisten terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen
- aikuisten syrjäytymisen ehkäiseminen (lähiöliikunta). (Liikuntastrategia 2013–2017; Loikkanen, T. 17.1.2013.)

Liikuntastrategian osaamiselle asettamia vaatimuksia analysoitiin yhdessä osastopäällikön ja henkilöstöpäällikön kanssa. Pohdittiin, mitä osaamista tarvitaan strategian toteuttamiseksi ja mitä osaamista kannattaa kartoittaa. Pohdinnasta syntyi osaamisalueita, joista kerrotaan lisää luvussa 3.4. Liikunnanohjausosaston tehtävä on tuottaa liikuntapalveluita kuntalaisille. Liikuntastrategiasta nousee vahvasti esille asiantuntijuus ja poikkihallinnollisen yhteistyön merkitys. Osastopäällikön mukaan osaston toiminta tulee muuttumaan palveluiden tuottamisesta ja perinteisestä liikunnanohjaustyöstä yhä monimuotoisempaan suuntaan. Projektiluontoinen työskentely sekä asiantuntijuutta vaativat työtehtävät terveyden ja hyvinvoinnin saralla tulevat lisääntymään. Nämä seikat otettiin huomioon osaamisia määriteltäessä. (Loikkanen, T. 17.1.2013.)

Liikuntajohtaja nosti haastattelussaan esille viisi osaamisaluetta, jotka ovat hänen mielestään tärkeitä liikunnanohjausosastolla nyt ja tulevaisuudessa:

- asiantuntijuus
- tietotekninen osaaminen
- markkinointi ja myynti
- liikunnan moniosaaminen
- kommunikointi, verkostoituminen ja yhteistyötaidot

Liikuntajohtajan mielestä erityisesti markkinointi- ja myyntiosaaminen tulee korostumaan tulevaisuudessa yhdessä tietoteknisen osaamisen kanssa. Hänen mielestään liikunnanohjaajien tulee ottaa entistä enemmän vastuuta toiminnan markkinoinnista ja myynnistä, jotta jatkuvasti kiristyviin tulos- ja kävijätavoitteisiin päästään. Liikuntaviras-

ton vuonna 2009 hankkima toiminnanohjausjärjestelmä Leevi omaa ominaisuuksia, joita ei tällä hetkellä vielä käytetä täydellä potentiaalilla. Liikunnanohjaajat käyttävät ohjelmaa päivittäin, joten ohjelman monipuolisten ominaisuuksien valjastaminen heidän käyttöönsä markkinointi- ja myyntimielessä tulee olemaan yksi keino toiminnan tehostamiseksi tulevaisuudessa. (Rauramo, A. 9.1.2013.)

Asiantuntijuus liikunnanohjausosastolla nousee esille sekä strategiassa että liikuntajohdajan ja osastopäällikön haastatteluissa. Asiantuntijuus, eksperttisi, koostuu tiedoista, taidoista, osaamisesta ja kokemuksesta. Asiantuntijuudelle on tyypillistä, että työ tapahtuu tiimeissä ja verkostoissa toimimalla. Se edellyttää kehittävää ja kriittistä työtotetta sekä yhteisen tietämisen taitoja. Myös reflektiivisyys eli jatkuva kriittinen ja arvoperusteinen oman toiminnan ja toimintaympäristön muutosten havainnointi ja arviointi korostuu asiantuntijuudessa. (Helakorpi, S.)

Tälle ajalle on tyypillistä, että työtehtävät ovat aikaisempaa laaja-alaisempia ja vaativat itsenäistä otetta sekä vastuullisuutta. Tämä näkyy myös liikunnanohjausosastolla erilaisien päällekkäisten hankkeiden muodossa. Asiantuntijuus korostuu. Esimerkiksi liikunnanohjausosaston suunnittelijoiden työ vaatii asiantuntijuudelle tyypillistä osaamista. Asiantuntijuudelle tyypillistä osaamista on edellä mainittujen taitojen lisäksi muun muassa työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen, asiakaspalvelu ja verkostotyö, prosessien hallinta, itsearviointi ja osaamisen kehittäminen, oman työn ja työyhteisön kehittäminen ja liiketoimintaosaaminen. Asiantuntijuudelle tyypillisen osaamisen mittaamista pidettiin tärkeänä liikunnanohjausosastolla ja se otettiin huomioon osaamiskartoituksessa. (Helakorpi, S.)

3.4 Menetelmävalinnat perusteluineen

Osaamiskartoitus toteutettiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena. Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluu aina numeraalinen havaintomatriisin, johon aineisto on tiivistetty ja johon analyysi kohdistuu (Tilastokeskus 2013). Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu käyttäväksi silloin, kun halutaan kartoittaa nykytilannetta.

Kokonaistutkimus kannattaa tehdä, jos perusjoukon koko on pieni, alle sata henkilöä. Kokonaistutkimuksessa perusjoukon jokainen yksilö tulee tarkastelun kohteeksi. Kokonaistutkimuksessa aineiston testaus ei ole välttämätöntä, koska saadut tulokset koskevat koko tutkittavaa joukkoa. (Heikkilä, T. 2008, 16, 190; Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2004, 27–28; Tilastokeskus 2013.)

Tutkimuksen kohderyhmä oli liikunnanohjausosaston vakinaiset ja määräaikaisten työntekijät. Osastolla oli työsuhteessa kyselyn ajankohtana 54 henkilöä. Kokonaistutkimus soveltui parhaiten liikunnanohjausosaston osaamiskartoitukseen, koska tutkittava joukko oli hyvin pieni ja tutkimukseen haluttiin mukaan osaston koko henkilökunta. Kysely lähetettiin 49 henkilölle. Kaikki vastasivat kyselyyn. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin kyselyn hetkellä hoitovapaalla olleet työntekijät. Tämä oli johdon linjaus. Aineiston keruu toteutettiin kyselytutkimuksena. Kysely lähetettiin henkilöstön sähköposteihin Webropol-ohjelmalla, jolla kysely myös luotiin. Kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joten tutkimus sisälsi myös laadullisia piirteitä. (Hijat 2013.)

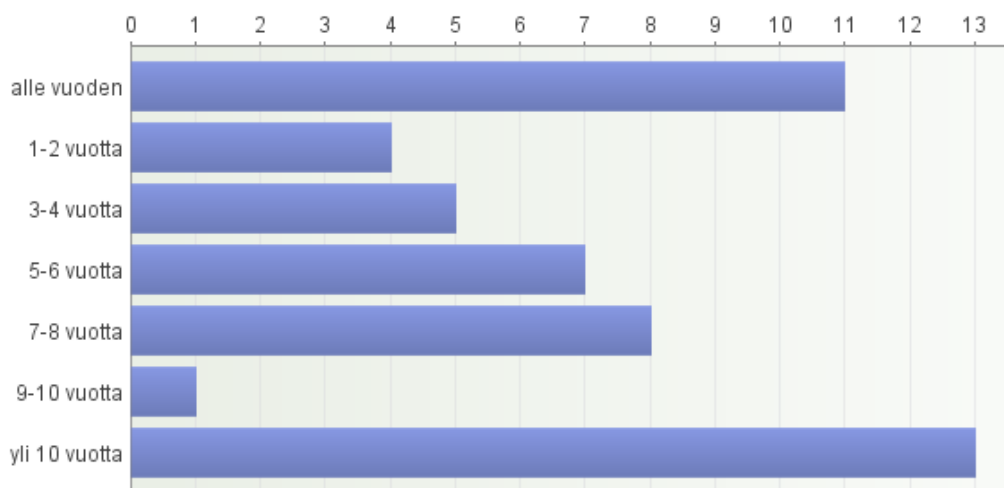
Osaamiskartoituksessa haluttiin verrata osaamisen suhdetta tavoitetasoihin. Jotta vertaaminen oli mahdollista, kullekin ammattiryhmälle asetettiin osaamisen suhteen omat tavoitetasot. Aineiston keruun jälkeen kunkin ammattiryhmän vastaukset eroteltiin omille välilehdille. Ammattiryhmien osaamisen vertaaminen keskenään ei ollut tutkimuksen kannalta mielekästä, koska kunkin ammattiryhmän työtehtävät edellyttävät eritasoisista osaamista. Tämän takia tavoitetasot asetettiin ammattiryhmittäin. Keskimääräinen osaamistaso laskettiin Excelin Average-toiminnolla kunkin ammattiryhmän vastauksista/osa-alue. Esimerkiksi suomen kielen kirjallisen ilmaisun osa-alue koostui kolmesta kohdasta: tekstin tuottaminen, oikeakielisyys ja tekstin johdonmukaisuus ja sujuvuus. Keskiarvo saatiin siten, että aktivoitiin Excelissä kaikki ammattiryhmän vastaukset/osa-alue ja käytettiin Average-toimintoa keskiarvon laskemiseksi. Osaamiskartoituksen keskeisimmät tulokset on esitetty graafisesti tutkakuvina tarkastelun helpottamiseksi.

Kyselyllä selvitettiin myös vastaajien mielipidettä siitä, kuinka tärkeänä he pitävät toimintaympäristön tuntemusta oman työn, osaston ja viraston toiminnan kannalta. Jos halutaan selvittää eri osatekijöiden tärkeyttä, se täytyy mitata omalla mittarillaan. Kyse-

lyssä kysyttiin esimerkiksi sitä, kuinka hyvin vastaaja tuntee liikuntaviraston organisaati-
on, toiminnan tavoitteet ja päätöksentekoprosessit. Osaamisen arvioinnin lisäksi vastaa-
jaa pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeänä hän pitää kyseistä osaamista. Mielenpitem-
selvittämisessä käytettiin 4-portaista Likertin asteikkoa:

- 1 Ei tärkeää
- 2 Vähän tärkeää
- 3 Hieman tärkeää
- 4 Erittäin tärkeää (Heikkilä 2008, 53.)

Kyselyn avoimet kysymykset olivat: ”Muu koulutustaso, mikä?”, ”Muu kielitaito, mi-
kä?” ja ”Mitä markkinointikanavia ja -keinoja käytät työssäsi?” Avoimien kysymysten
vastauksia ei tarkastella tässä työssä tarkemmin. Vastauksista raportoidaan johdolle eril-
lisesti.



Kuvio 7. Liikunnanohjausosaston henkilöstön työsuhteen kesto

Aineistoa analysoitaessa tarkasteltiin taustamuuttujien vaikutusta osaamiseen. Vastaajis-
ta 22,4 prosenttia oli ollut työsuhteessa alle vuoden ja 26,5 prosenttia yli kymmenen
vuotta. Huomattava osuus työsuhteessa alle vuoden olleista oli liikunnanohjaajia
(90,9 %). Erityisesti liikunnanohjaajien osaamiseen työsuhteen kestolla oli vaikutusta.
Selkeimmin työsuhteen kesto vaikutti toimintaympäristön tuntemukseen, ATK-
taitoihin ja ammattiosaamiseen eli liikunnanohjaukseen. Analyysit tehtiin pivot-
taulukoinnilla. Osaston työntekijöiden työsuhteen kesto on esitetty kuviossa 7. Työsuh-

teen keston vaikutus liikunnanohjaajien osaamiseen eri osa-alueilla on esitetty liitteessä 7.

3.5 Osaamiskartoituksen toteutus liikunnanohjausosastolla

Tässä osiossa kerrotaan, miten liikunnanohjausosaston osaamiskartoitus toteutettiin, mitä vaiheita prosessiin sisältyi ja mikä oli tutkimuksen aikataulu. Työn tarkempi aikataulu on nähtävissä liitteenä 8.

Opinnäytetyöprosessi alkoi maaliskuussa 2012, mutta kunnolla se lähti käyntiin vasta joulukuussa 2012. Tuolloin varmistui, että osaamiskartoituksen teko osastoittain on yksi liikuntaviraston tulospalkkiokriteereistä vuodelle 2013. Tämä tieto antoi uudenlaisia syvyyttä ja merkitystä työlle, mikä taas lisäsi intoa tehdä työtä. Ensimmäiseksi sovittiin tapaaminen liikuntajohtajan kanssa. Tapaamisen tavoitteena oli selvittää uuden liikuntastrategian liikunnanohjausosastolle asettamat tavoitteet ja keskustella, mitä osaamista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan liikuntajohtajan mielestä. Liikuntajohtajan haastattelun jälkeen keskusteltiin henkilöstöpäällikön kanssa osaamisalueiden määrittelystä ja miten osaamisen määrittely kannattaa käytännössä tehdä sekä analysoitiin strategian osaamiselle asettamia vaatimuksia yhdessä osastopäällikön kanssa. Henkilöstöpäällikkö antoi lisäksi hyviä käytännön vinkkejä ja lähdemateriaalia osaamiskartoituksen tueksi.

Osaamisten määrittelemine aloitettiin ydinosaamisten määrittelyllä. Ydinosaamiset määriteltiin osastopäällikön johdolla. Liikunnanohjausosaston ydinosaamiset ovat:

- liikunnanohjaus
- liikunnan suunnittelu
- liikuntapalveluiden tuottaminen

Ydinosaamisten määrittelyn jälkeen määriteltiin osaamisalueet. Osaamisalueet johdettiin liikuntastrategiasta yhdessä osastopäällikön ja henkilöstöpäällikön kanssa. Lisäksi mietittiin, mitä muuta osaamista halutaan tarkastella, joka ei suoranaisesti noussut esille strategiasta. Lopuksi tarkasteltiin vielä kaikkia esille nousseita osaamisia ja vedettiin nii-

tä yhteen päällekkäisyyksien välttämiseksi. Osaston ydinosaamiset ja osaamisalueet koottiin taulukoksi. Osaamisalueet pilkottiin edelleen pienempiin osaamisiin, joiden pohjalta koottiin osaamiskartoituskysely. Liikunnanohjausosaston osaamiset on nähtävissä liitteenä 1.

Osaamisten määrittelyä seurasi osaamistasojen ja tavoitetasojen määrittelemineen. Osaamistasojen määrittely tapahtui osastopäällikön johdolla, mutta henkilöstöltä kysyttiin myös mielipidettä. Liikunnanohjausosaston osaamistasot ovat seuraavat:

0 = En tarvitse osaamista työssäni

1 = Perustietämys: omat perusteet, mutta ei käytännön kokemusta. Tietää asiasta ja osaa kertoa siitä, mutta tarvitsee käytännöntoteutuksessa paljon tukea.

2 = Aloittelija - Osaa perusasiat, tarvitsee jonkun verran tukea.

3 = Ammatillinen - Osaa hyvin soveltaa osaamistaan käytäntöön. Toimii itsenäisesti.

4 = Asiantuntija - Osaa soveltaa ja yhdistellä osaamistaan eri tavoin laajan kokemuksensa turvin. Osaa valmentaa tasojen 1-3 osaajia.

5 = Ekspertti - Todellinen huippuasiantuntija, joka pystyy kehittämään ja luomaan uusia ratkaisuja ja viemään alan kehitystä eteenpäin. Pystyy jakamaan osaamistaan myös muille ja valmentamaan tasojen 1-4 osaajia.

Osaamisen tavoitetasot määritteli osastopäällikkö ja liikuntapalvelupäällikkö. Ensimmäinen tavoitetasomäärittely tehtiin kuitenkin osastopäällikön ja opinnäytetyön tekijän toimesta. Tavoitetasoja täydennettiin ja muokattiin, kun kyselyn rakenne oli täysin selvillä. Tavoitetasojen määrittelyn apuna käytettiin henkilöstöpäälliköltä saatuja valmiita taulukoita, jotka kopioitiin teoksesta Osaamisen johtaminen kuntasektorilla, Kuntaosaaja 2012-työkirja. Taulukoihin kirjattiin osaamisalue, konkreettiset osaamiset ja osaamisen tavoitetasot ammattiryhmittäin. Taulukkoihin kirjaaminen helpotti kokonaisuuden hahmottamista. Malli taulukosta on liitteenä 2. (Efeko 2012.)

Osaamisen tavoitetasot ammattiryhmittäin vaihtelivat, joten taulukkoon kirjaamisen yhteydessä päätettiin käyttää lyhenteitä, jotta kaikkien ammattiryhmien osaaminen per osaamisalue voitiin kirjata samaan taulukkoon. Lyhenteiden avulla taulukkoon mahtui kirjata kaikkien ammattiryhmän osaamisen tavoitetasot yhteisten osaamisten osalta.

Kunkin ammattiryhmän ammattiosaaminen kirjattiin omaan taulukkoon. Kirjaamisen jälkeen tiedot siirrettiin tietojen käsittelemisen helpottamiseksi Excel-taulukkoon, jota täydennettiin kyselyn lopullisen version valmistuttua. Tavoitetasot vahvistettiin vielä ennen aineiston lopullista analysointia osastopäälliköltä. Tavoitetasojen huolellinen määrittely oli koko työn onnistumisen kannalta yksi olennaisimmista seikoista. Osaamisen tavoitetasot ovat osaston virallinen kanta siihen, millä tasolla osaamisen tulisi olla. Tulosten vertaaminen tavoitetasoihin nostaa esille osaston osaamispuutteet ja -vavuudet. Kirjaamisen helpottamiseksi käytetyt lyhenteet olivat: LO (liikunnanohjaajat), S (suunnittelijat), P (päälliköt), SI (sihteerit). Toteutunut osaaminen ja osaamisen tavoitetasot ammattiryhmittäin ovat nähtävissä liitteenä 3.

Seuraava vaihe osaamiskartoituksessa oli kyselyn luominen. Kyselyä luotaessa huomattiin, että osaamisalueita ja niiden sisältöä joudutaan hieman muokkaamaan, jotta kyselystä saadaan rakenteeltaan looginen. Kyselyä luotaessa huomattiin myös, että väittämien muodostaminen on erittäin haasteellista. Väittämien tulee olla helposti ymmärrettäviä, napakoita ja niissä ei saa olla päällekkäisyyksiä. Kyselyn rakentaminen oli koko prosessin hankalin ja aikaavievin vaihe. Väittämissä päädyttiin käyttämään minämuotoa, kuten ”Omaan hyvät esiintymistaidot” ja ”Viestin työpaikallani avoimesti, selkeästi ja johdonmukaisesti”. Kyselyn luomisen apuna käytettiin Seppo Helakorven asiantuntijuuden arviointia käsittelevää liitettä 1, liikuntaviraston tehtäväkuvauksia, Osaamisen johtaminen kuntasektorilla Kuntaosaaja 2012-työkirjaa ja liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelman opintojaksokuvauksia. Kysely tehtiin mahdollisimman valmiiksi ennen kuin sitä alettiin muokata yhdessä eri ammattiryhmien edustajien kanssa.

Kunkin ammattiryhmän osaamista käsittelevä osuus luotiin yhdessä ammattiryhmän edustajan kanssa. Tähän päädyttiin, koska heillä on selkein näkemys oman työnsä vaatimasta osaamisesta. Liikunnanohjaajien ammattiosaamista kartoittavan kokonaisuuden loi opinnäytetyön tekijä. Hänellä on liikunnanohjaustyöstä neljän vuoden työkokemus. Hän on myös työskennellyt muissa tehtävissä osastolla, kuten vastaavana liikunnanohjaajana ja liikunnansuunnittelijan sijaisena. Päälliköiden osuus luotiin yhdessä osastopäällikön kanssa, suunnittelijoiden osuus yhdessä hankekoordinaattorin kanssa ja sihteerien osuus yhdessä osastosihteerin kanssa. Ennen kyselyn lähettämistä henkilöstölle,

se testattiin. Testaamiseen osallistui edellä mainittujen henkilöiden lisäksi henkilöstöpäällikkö ja opinnäytetyötä valvova ohjaaja. Testaajia oli yhteensä 7.

Osaamiskartoituskysely laadittiin ja tutkimusaineisto kerättiin Webropol-ohjelmalla.

Kyselyn runko on pelkistettynä seuraava:

1. Perustiedot
2. Tieto-taito-osaaminen
3. Toimintaympäristön tuntemus
4. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot
5. Työyhteisön toimivuus
6. Toiminnan kehittäminen, markkinointi ja myynti
7. Ammattiosaaminen (kullekin ammattiryhmälle oma kysymyspatteri)

Kysely alkaa perustietojen kartoittamisella. Perustietojen jälkeen kartoitetaan osaamista, joka on oleellista koko osaston henkilökunnan kannalta (kohdat 2-6). Kysely päättyy osioon, jossa kartoitetaan kunkin ammattiryhmän osaamista erikseen. Kysely on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteenä 5.

Osaamisen arvioinneille tyypillistä on, että ne tekevät näkyväksi suurimmat osaamispuutteet suhteessa tavoitetasoon. Huomio siis suunnataan puutteisiin, mikä antaa tutkimuksille lähtökohtaisesti negatiivisen sävyn. Tämän takia on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvalla henkilöstöllä kerrotaan ennen kartoituksen toteutusta, miksi kartoitus tehdään, mikä on sen tavoite ja mitä hyötyä siitä on. Tiedottaminen tulee tehdä positiiviseen sävyyn, jotta kenellekään ei synny käsitystä, että kartoituksen tarkoitus on tehdä näkyväksi hänen osaamattomuuttaan. (Ojala 2008, 38; Viitala 2008, 16; 123.)

Ennen osaamiskartoituskyselyn lähettämistä henkilöstölle pidettiin osastokokouksen yhteydessä tiedotustilaisuus opinnäytetyön tekijän johdolla, jossa osaston henkilöstölle kerrottiin tulevasta osaamiskartoituksesta ja miksi se on ajankohtaista tehdä juuri nyt. Olennaista oli, että opinnäytetyön tekijällä oli johdon tuki takana. Johto perusteli työn tarpeellisuuden viitaten tulospalkkiokriteeriin sekä ilmaisi tukensa opinnäytetyön tekijälle.

Tiedotustilaisuuden sisältö oli seuraava:

- osaamiskartoituksen taustat (opinnäytetyö)
- mikä osaamiskartoitus on ja miksi se tehdään
- käytännön toteutus ja aikataulu
- osaamisalueiden määrittely, esimerkkejä
- kyselyyn vastaaminen (asteikko ja osaamistasot)
- tulosten analysointi
- projektin haasteita
- mahdollisuus esittää kysymyksiä

Osaamiskartoituskysely lähetettiin osastolaisille 14.2.2013. Kyselyn saatteena oli viesti osastopäälliköltä ja viestin lopussa linkki kyselyyn. Vastausajaksi määriteltiin kaksi viikkoa. Viimeinen mahdollinen vastauspäivä oli 1.3.2013. Kyselyn lähettämisen ajankohdaksi valittiin viikko 7, koska opinnäytetyön tekijä halusi saada prosessia eteenpäin tietystä aikataulussa. Kyselyn lähettäminen hiihtolomaviikkoa 8 edeltävällä viikolla oli tietoinen valinta. Ajankohta ei vastausten keräämisen kannalta ollut paras mahdollinen, mutta tämä tiedostettiin ja siihen varauduttiin. Hiihtolomaviikon jälkeen henkilöstöstä noin puolet oli edelleen vastaamatta kyselyyn. Tähän reagoitiin lähettämällä muistutusviesti kaikille vastaamattomille 25.2.2013. Muistutusviestin lisäksi osastopäällikön nimissä lähetettiin sähköposti, jossa muistutettiin osaamiskartoituskyselyyn vastaamisesta ja sen tärkeydestä. Osastopäällikön viesti ja muistutusviesti ovat luettavissa liitteinä 4 ja 6.

Osa henkilöstöstä, joka ei vielä ollut vastannut kyselyyn ensimmäisellä viikolla, oli sairaana toisella vastausviikolla. Opinnäytetyön tekijä otti heihin yhteyttä ja lähetti osaamiskartoituskyselyn heidän henkilökohtaisiin sähköposteihinsa. Näin koko osaston henkilöstö saatiin mukaan tutkimukseen.

3.6 Osaamiskartoituksen tulokset

Tässä luvussa esitellään liikunnanohjausosaston osaamiskartoituksen tulokset. Kyselyyn vastasi liikunnanohjausosaston vakituinen ja määräaikainen henkilökunta. Kysely lähetettiin 49 henkilölle. Kaikki vastasivat kyselyyn. Henkilöstön kokonaismäärä kyselyn hetkellä oli 54. Kyselyä ei lähetetty viidelle henkilölle, jotka olivat hoitovapaalla kyselyn ajankohtana. Liikunnanohjausosaston osaamiskartoituskyselyn vastausprosentiksi saatiin 100 prosenttia.

Liikunnanohjausosaston tuloksia tarkastellaan ammattiryhmittäin. Tämä on mielekkäin tapa, koska jokaiselle ammattiryhmälle asetettiin omat tavoitetasot osaamisen suhteen. Kunkin ammattiryhmän osaamista tarkastellaan neljänä kokonaisuutena. Tarkasteltavat kokonaisuudet ovat

- tieto-taito-osaaminen
- toimintaympäristön tuntemus
- vuorovaikutus- ja viestintätaidot, työyhteisön toimivuus ja markkinointi- ja myyntiosaaminen
- ammattiosaaminen.

Tieto-taito-osaamisen kokonaisuus mittasi seuraavia taitoja: suomen kielen kirjallinen ja suullinen ilmaisu, ruotsin ja englannin kielen taito, ATK-taidot ja toiminnanohjausjärjestelmä Leevin käyttötaidot. Toimintaympäristön tuntemuksen kokonaisuus mittasi Helsingin kaupungin, liikuntaviraston ja liikuntastrategian tuntemusta sekä liikunnan toimintakentän tuntemusta. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot, työyhteisön toimivuus ja markkinointi- ja myyntiosaamisen kokonaisuus mittasi muun muassa työyhteisössä tarvittavien sosiaalisten taitojen hallintaa, kommunikointitaitoja asiakaspalvelutilanteessa ja toiminnan kehittämisen, markkinoinnin ja myynnin hallintaa. Ammattiosaaminen keskittyi kunkin ammattiryhmän ydinosaamisen ja käytännön työssä tarvittavien taitojen mittaamiseen. Liikunnanohjaajien kokonaisuus mittasi muun muassa ohjaustyön suunnittelun ja toteutuksen hallintaa. Suunnittelijoiden kokonaisuus mittasi muun muassa toiminnan suunnittelun ja toteutuksen sekä sidosryhmätyöskentelyn hallintaa. Päälliköiden kokonaisuus mittasi muun muassa esimiestyön ja toiminnan suunnittelun ja

toteutuksen hallintaa. Sihteereiden osuus mittasi muun muassa sihteerin käytännön työn ja Leevin pääkäyttäjän tehtävien hallintaa.

Tulokset esitellään vertaamalla toteutuneen osaamisen suhdetta asetettuun tavoite-tasoon. Tulosten tarkastelun helpottamiseksi tämä suhde on esitetty työssä graaflisina tutkakuvina. Tutkakuvissa on punaisella merkitty osaamisen tavoitetaso ja sinisellä toteutunut osaaminen keskiarvona.

3.6.1 Liikunnanohjaajien osaaminen

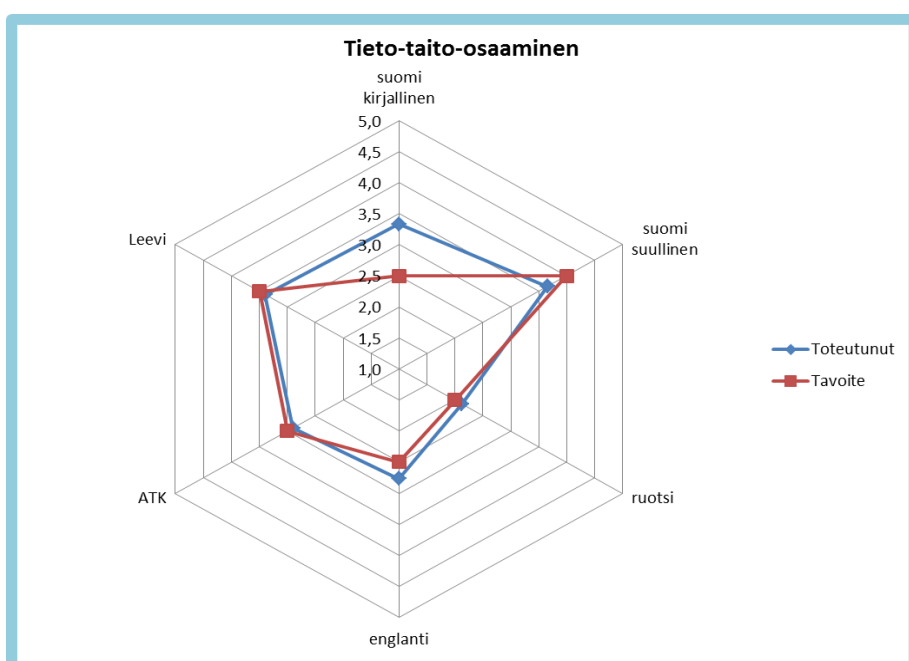
Liikunnanohjaajat muodostivat suurimman vastaajaryhmän. Kyselyyn vastasi 36 liikunnanohjaajaa, mikä on 73 prosenttia vastaajista. Tarkastellaan liikunnanohjaajien osaamista neljänä kokonaisuutena:

- tieto-taito-osaaminen
- toimintaympäristön tuntemus
- vuorovaikutus- ja viestintätaidot, työyhteisön toimivuus ja markkinointi- ja myyntiosaaminen
- liikunnanohjaajan ammattiosaaminen.
-

Tieto-taito-osaaminen on hyvällä tasolla suhteessa asetettuihin tavoitetasoihin. Osaamisvajeita, joskin pieniä, ilmenee kolmella osa-alueella: ATK-taidoissa, Leevin käyttötaidoissa ja suomen kielen suullisen ilmaisun hallinnassa. Osaaminen on tavoitetasoja korkeammalla suomen kielen kirjallisen ilmaisun, ruotsin kielen ja englannin kielen osalta. Liikunnanohjaajien tieto-taito-osaaminen suhteessa tavoitetasoihin on esitetty kuviossa 8.

ATK-taitojen keskimääräinen osaamistaso (2,90) jää hieman tavoitteesta (3,0). Aineistoa analysoitaessa huomattiin, että keskiarvoa laskee se, että liikunnanohjaajat ovat vastanneet omaavansa perustiedot myös ohjelmien kohdalla, joita he eivät tarvitse työssään sen sijaan, että olisivat valinneet vaihtoehdon ”En tarvitse osaamista työssäni”. Kun lasketaan keskiarvo vain ATK-ohjelmien kohdalla, joita liikunnanohjaajat tarvitsevat työssään, saadaan keskimääräiseksi osaamistasoksi 3,9. Myös toiminnanohjausjärjestel-

mä Leevin kohdalla osaaminen (3,39) jää hieman tavoitteesta (3,50). Aineistoa analysoitaessa huomattiin, että Leevin käyttötaitojen osaamisvajeeseen vaikuttaa työsuhteen kesto. Leevin käyttötaidot ovat heikoimmat ryhmällä, jonka työsuhde on kestänyt vähintään seitsemän vuotta. Näiden henkilöiden osuus on 17 prosenttia vastanneista. Todennäköisesti vastaajien ikä vaikuttaa myös taustalla; uusia ohjelmien opettelu ja käyttö saattaa tuntua haastavammalta mitä vanhempi on. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei vanhempi henkilö osaisi käyttää ohjelmaa. Kyse saattaa olla enemmän omasta tunteesta, ettei osaa, kuin todellisesta osaamisvajeesta. Osaaminen työsuhteen keston mukaan eri osa-alueilla on nähtävissä liitteenä 7.

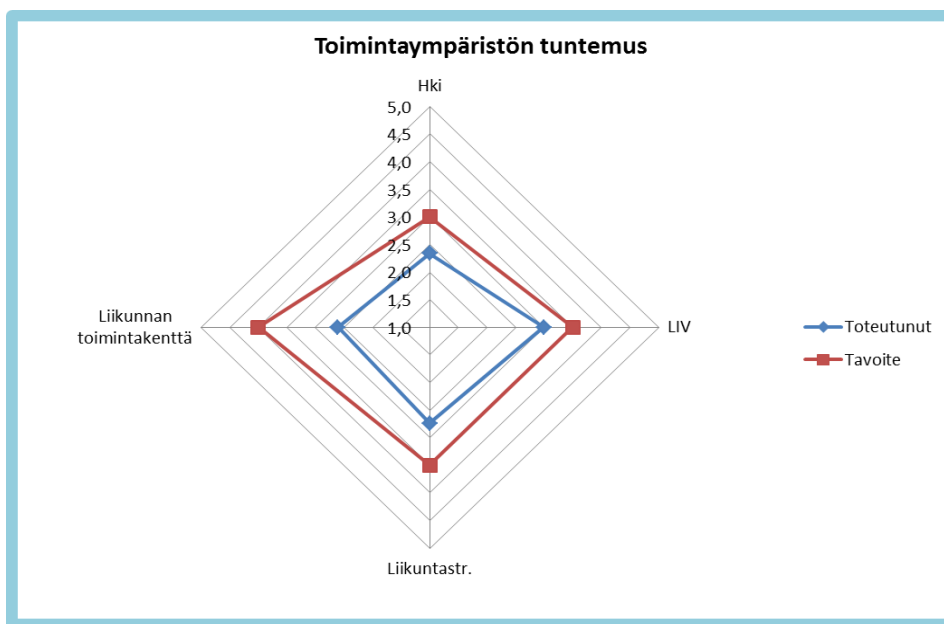


Kuvio 8. Liikunnanohjaajien tieto-taito-osaaminen

Suomen kielen suullisen ilmaisun hallinta on olennaista liikunnanohjaajan työssä, koska kehollisen ilmaisun lisäksi asiakkaita ohjeistetaan verbaalisesti oikeaan liikesuoritukseen. Ohjauksen sujuvuuden ja asiakastyytyvyyden kannalta ilmaisun tulee olla selkeää, ytimekästä ja oikeakielistä. Suomen kielen suullisessa ilmaisussa (3,66) on pieni osaamispuute suhteessa tavoitetasoon (4,0).

Liikunnanohjaajien toimintaympäristön tuntemus on kauttaaltaan puutteellista. Tulokset on esitetty kuviossa 9. Erityisesti liikunnan toimintakentän tuntemuksessa (2,61) on merkittävä osaamispuute suhteessa tavoitetasoon (4,0). Vaikka osaaminen toimintaym-

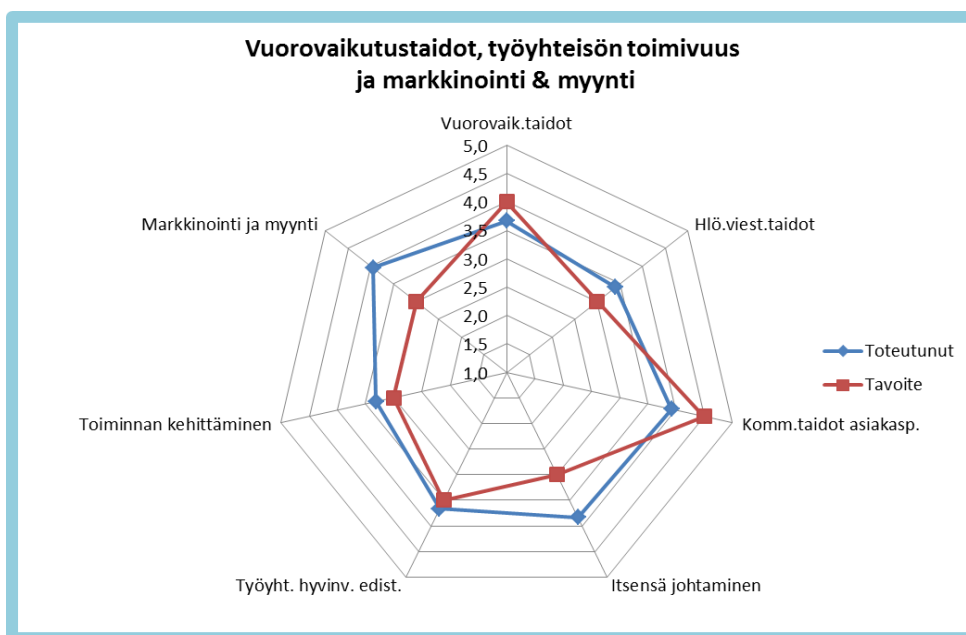
päristön tuntemuksen osalta on selkeästi puutteellista, osaamista pidetään kuitenkin tärkeänä. Tärkeimpänä osaamisena pidettiin strategian tuntemusta (3,32) ja liikuntaviraston toiminnan tuntemusta (3,31) Likertin asteikolla mitattuna.



Kuvio 9. Liikunnanohjaajien toimintaympäristön tuntemus

Aineistoa analysoitaessa huomattiin, että työsuhteen kesto vaikuttaa keskimääräiseen osaamistasoon. Organisaatiossa korkeintaan vuoden töissä olleiden osuus on 28 prosenttia vastanneista. Heidän toimintaympäristön tuntemus oli selkeästi heikommalla tasolla kuin kauemmin työssä olleiden. Koska korkeintaan vuoden työssä olleiden osuus vastanneiden joukosta on lähes kolmasosa, heidän tuloksensa vaikuttaa keskiarvoon huomionarvoisesti, tässä tapauksessa heikentävästi. Esimerkiksi liikuntaviraston organisaation tuntemus ("Kuinka hyvin tunnet liikuntaviraston organisaation?") oli 0-1 vuotta työssä olleilla tasoa 2,2 ja 2-3 vuotta työssä olleilla tasoa 2,5. Muilla ryhmillä osaaminen vaihteli välillä 3,0–3,7 keskiarvon ollessa 2,9. Osaaminen on siis selkeästi heikompaa henkilöillä, joiden työsuhde on kestänyt alle kolme vuotta. Työsuhteen keston vaikutus keskimääräiseen osaamiseen toimintaympäristön tuntemuksen osalta on nähtävissä liitteessä 8.

Tarkastellaan seuraavaksi liikunnanohjaajien osaamista vuorovaikutus- ja viestintätaitojen, työyhteisön toimivuuden sekä toiminnan kehittämisen, markkinoinnin ja myynnin osalta. Tulokset on esitetty kuviossa 10. Kuvio osoittaa, että osaaminen on suurelta osin tavoitetasoa korkeammalla. Vuorovaikutustaidoissa ja kommunikointitaidoissa asiakaspalvelutilanteessa on kuitenkin havaittavissa osaamispuutteita. Vuorovaikutustaidoissa (3,67) on pieni osaamispuute suhteessa tavoitetasoon (4,0). Sen sijaan kommunikointitaidot asiakaspalvelutilanteessa (3,92) ovat tavoitetasoon (4,5) nähden selkeästi heikompia. Osaaminen on kuitenkin hyvällä tasolla, vaikka osaamistavoitetta ei saavuteta. Jotta tavoitetaso saavutettaisiin, tulisi merkittävän osan vastaajista pitää itseään eksperttinä (taso 5). Ottaen huomioon vastaajien ikärakenteen, tavoitetaso on erittäin korkealla. Vastaajista kymmenen (28 %) on alle 30-vuotiaita. Heistä seitsemällä työsuhde on kestänyt alle vuoden, joten työkokemusta asiakaspalvelusta ei välttämättä ole kertynyt ollenkaan.

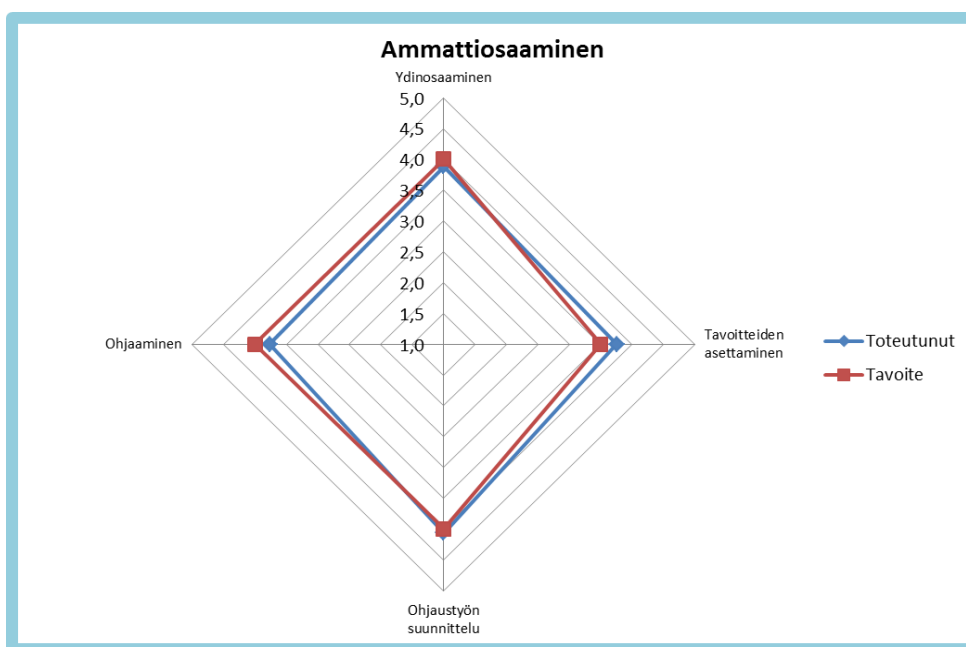


Kuvio 10. Liikunnanohjaajien vuorovaikutustaidot, työyhteisön toimivuus ja markkinointi- ja myyntiosaaminen

Merkittävää osaamisvahvuutta on havaittavissa itsensä johtamisessa ja markkinointi- ja myyntiosaamisessa. Itsensä johtaminen-osiossa kysyttiin muun muassa ajankäytön hallinnasta, asennoitumisesta työsuorituksen arviointiin ja työntekoon sekä itsensä kehittämisestä ja halusta oppia. Keskimääräinen osaamistaso (3,83) on tavoitetasoa (3,0) selkeästi parempi. Markkinointi- ja myyntiosaaminen on myös korkealla tasolla

(3,95) suhteessa tavoitetasoon (3,0). Markkinointi- ja myyntiosaamisen tärkeys tulevaisuudessa nousi esille liikuntajohtajan haastattelussa. Tulokset osoittavat, että tällä hetkellä henkilöstö kokee omaavansa hyvin kyseisiä taitoja, mikä antaa hyvät edellytykset markkinointi- ja myyntitehtävien lisäämiselle työnkuvaan tulevaisuudessa.

Liikunnanohjaajien ammattiosaamista kartoittava osio koostui seuraavista osa-alueista: ydiosaaminen, tavoitteiden asettaminen ohjaustyössä, ohjaustyön suunnittelu ja ryhmien ohjaaminen. Liikunnanohjaajien ammattiosaaminen suhteessa tavoitetasoihin on esitetty kuviossa 11. Kuvio osoittaa, että ammattiosaaminen vastaa hyvin asetettuja tavoitetasoja. Merkittäviä osaamispuutteita- tai vahvuuksia ei nouse esille. Ohjaajat hallitsevat hyvin päivittäisen työnsä.



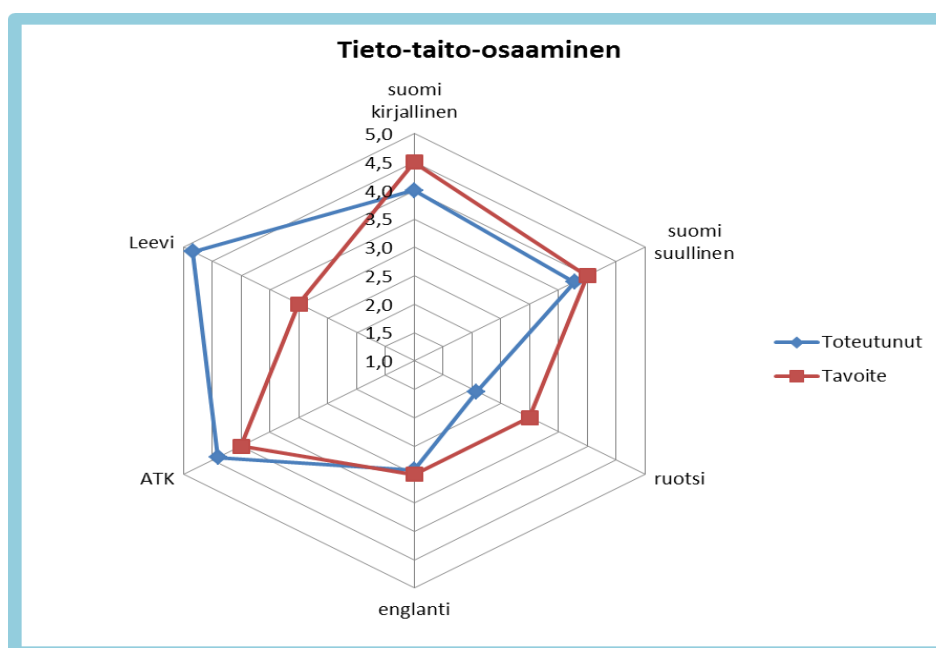
Kuvio 11. Liikunnanohjaajien ammattiosaaminen

3.6.2 Suunnittelijoiden osaaminen

Suunnittelijat muodostavat toiseksi suurimman vastaajaryhmän. Osastolla on töissä kuusi suunnittelijaa. Kaikki vastasivat kyselyyn. Suunnittelijoiden osuus vastaajista on 12 prosenttia. Tarkastellaan suunnittelijoiden osaamista neljänä kokonaisuutena:

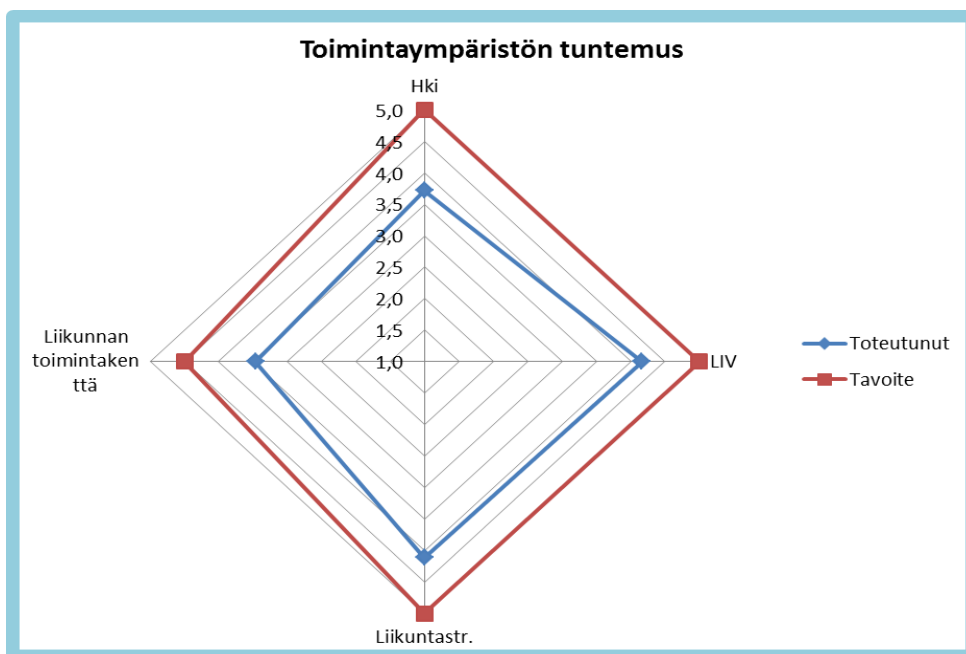
- tieto-taito-osaaminen
- toimintaympäristön tuntemus
- vuorovaikutus- ja viestintätaidot, työyhteisön toimivuus ja markkinointi- ja myyntiosaaminen
- suunnittelijan ammattiosaaminen.

Suunnittelijoiden tieto-taito-osaaminen vastaa kohtalaisesti asetettuja tavoitetasoja. Tuloksista nousee esille sekä selkeitä osaamispuutteita että -vahvuuksia. Selkein osaamispuute on ruotsin kielen taidossa. Keskimääräinen osaaminen (2,08) jää huomattavasti tavoitetasosta (3,0). Englannin kieli (2,92) sen sijaan hallitaan lähes yhtä hyvin kuin on asetettu tavoitteeksi (3,0). Merkittävää osaamisvahvuutta on havaittavissa toiminnanohjausjärjestelmä Leevin osalta. Keskimääräinen osaaminen (4,84) on selkeästi tavoitetasoa (3,0) parempaa. Suunnittelijoiden tieto-taito-osaaminen suhteessa asetettuihin tavoitetasoihin on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Suunnittelijoiden tieto-taito-osaaminen

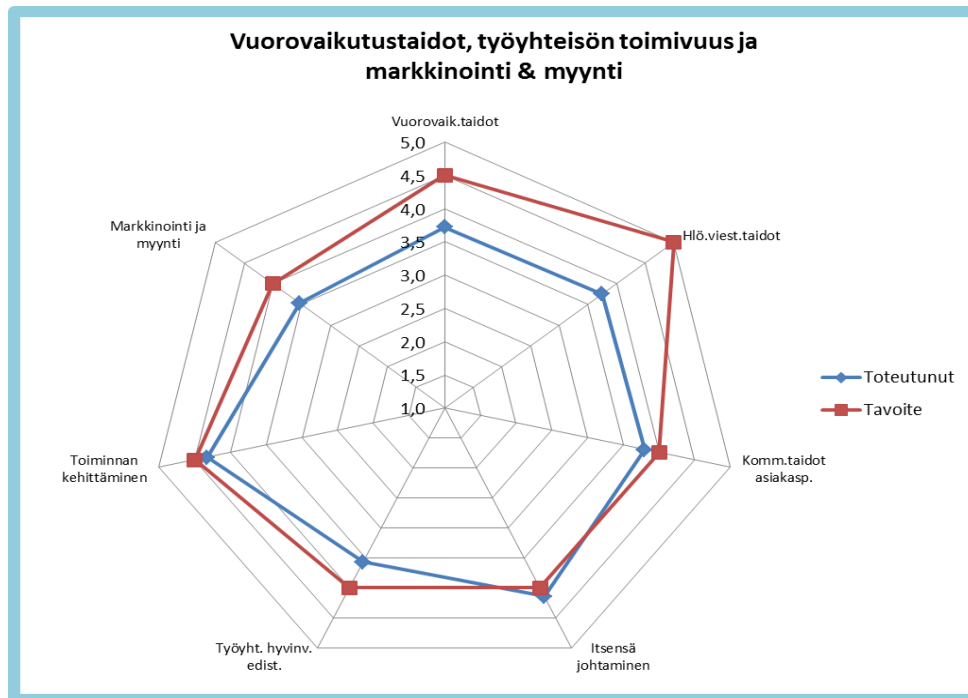
Tarkastellaan seuraavaksi suunnittelijoiden toimintaympäristön tuntemusta suhteessa tavoitetasoihin. Kuten liikunnanohjaajillakin, myös suunnittelijoilla osaaminen on kaikilla osa-alueilla puutteellista. Suunnittelijoiden osaamisvaje toimintaympäristön tuntemuksessa ei kuitenkaan selity työsuhteen keston lyhyydellä, sillä suunnittelijoista vain yksi on ollut työsuhteessa alle viisi vuotta. Loput ovat olleet työsuhteessa vähintään seitsemän vuotta. Toimintaympäristön tuntemuksen tavoitetasot on asetettu korkealle. Esimerkiksi Helsingin kaupungin, liikuntaviraston ja liikuntastrategian tuntemus tulisi olla tasoa viisi (5). Eniten tavoitteesta jäädyään Helsingin kaupungin toiminnan tuntemuksen (3,72) kohdalla. Vaikka osaaminen jää selkeästi tavoitteesta, on se silti hyvällä tasolla. Suunnittelijat pitävät toimintaympäristön tuntemusta tärkeänä osaamisena kaikilla sen osa-alueilla. Tärkeimpinä osaamisina pidetään liikuntaviraston toiminnan (3,66) ja strategian tuntemusta (3,66) arvioituna Likertin asteikolla. Suunnittelijoiden toimintaympäristön tuntemus suhteessa asetettuihin tavoitetasoihin on esitetty kuviossa 13.



Kuvio 13. Suunnittelijoiden toimintakentän tuntemus

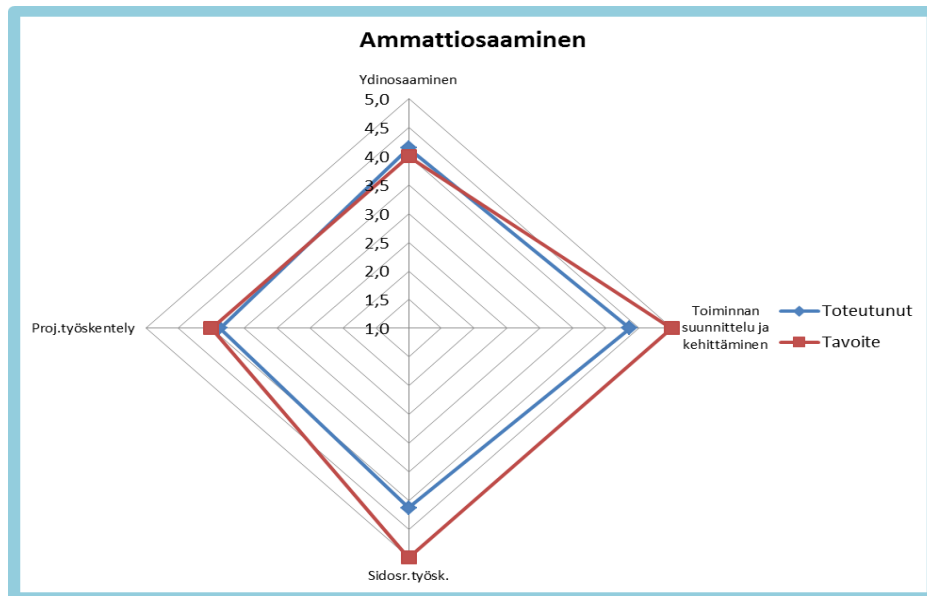
Suunnittelijoiden vuorovaikutus- ja viestintätaidot, työyhteisön toimivuus sekä toiminnan kehittäminen, markkinointi- ja myyntiosaaminen on esitetty kuviossa 14. Suurimmat osaamispuutteet on havaittavissa vuorovaikutustaidoissa ja henkilöstöviestintätaidoissa.

Vuorovaikutustaidoissa (3,72) osaamispuute on merkittävä tavoitetasoon (4,5) nähden. Samoin henkilöstöviestintätaidoissa (3,75) on selkeitä puutteita suhteessa tavoitetasoon (5,0). Osaaminen on kuitenkin hyvällä tasolla, vaikka tavoitteeseen ei yllätä. Työyhteisön työhyvinvoinnin edistäminen (3,57) jää hiukat tavoitetasosta (4,0), samoin markkinointi- ja myyntiosaaminen (3,53) jää hieman tavoitetasosta (4,0). Muilta osin suunnittelijoiden osaaminen vastaa hyvin tavoitetasoja. Itsensä johtamisen suunnittelijat, kuten liikunnanohjaajatkin, hallitsevat tavoitetasoa paremmin.



Kuvio 14. Suunnittelijoiden vuorovaikutustaidot, työyhteisön toimivuus ja markkinointi- ja myyntiosaaminen

Suunnittelijoiden ammattiosaaminen vastaa tavoitetasoa (4,0) hyvin ydinosaamisen (4,14) ja projektityöskentelyn (3,88) osalta. Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen (4,36) sekä sidosryhmätyöskentely (4,13) jäävät tavoitetasosta (5) selkeästi. Osaaminen on siitä huolimatta huipputasoa. Tulokset on esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15. Suunnittelijoiden ammattiosaaminen

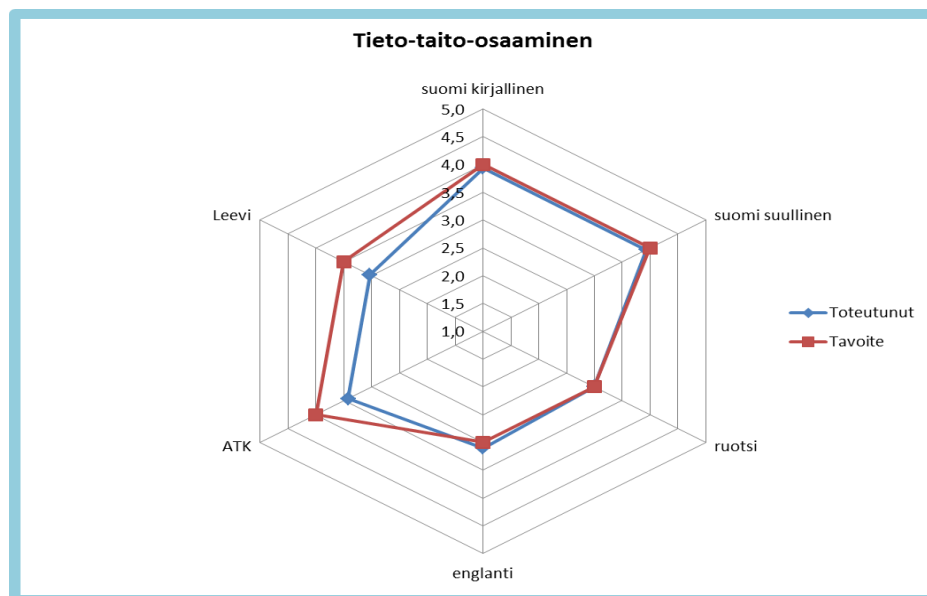
3.6.3 Päälliköiden osaaminen

Päälliköt muodostavat kolmanneksi suurimman vastaajaryhmän. Osastolla on töissä viisi päällikköä. Kaikki vastasivat kyselyyn. Päälliköiden osuus vastaajista on 10 prosenttia. Tarkastellaan päälliköiden osaamista neljänä kokonaisuutena:

- tieto-taito-osaaminen
- toimintaympäristön tuntemus
- vuorovaikutus- ja viestintätaidot, työyhteisön toimivuus ja markkinointi- ja myyntiosaaminen
- päälliköiden ammattiosaaminen.

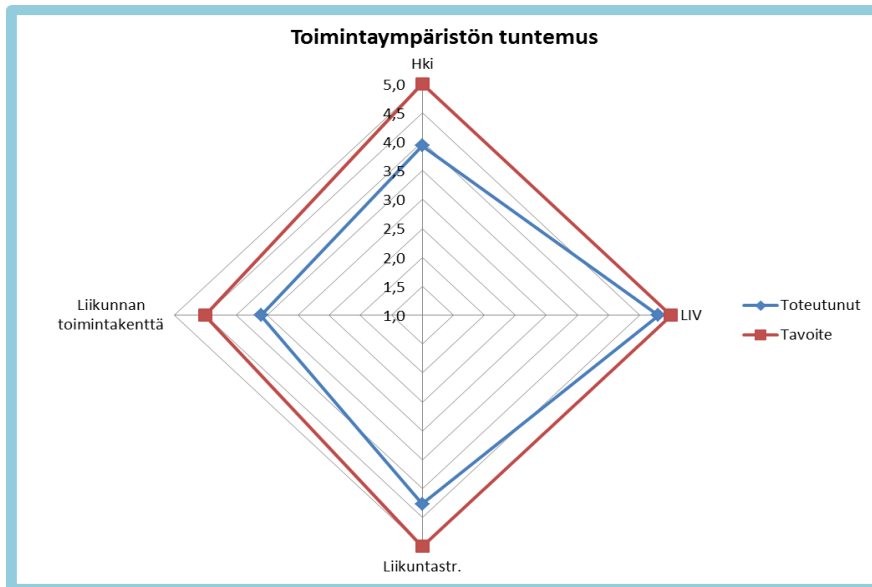
Päälliköiden tieto-taito-osaaminen vastaa suurelta osin tavoitetasoja. Tulokset on esitetty kuviossa 16. Kuvio osoittaa, että osaamispuutteita on havaittavissa kahdella osa-alueella: ATK-taidoissa ja Leevin käyttötaidoissa. Kun kyseessä on näin pieni vastaajaryhmä, yksikin poikkeava vastaus vaikuttaa keskiarvoon huomionarvoisesti. Aineiston lähempi tarkastelu osoittaa, että osaaminen on pääasiassa korkealla tasolla ATK-ohjelmia ja Leevin käyttöominaisuuksien kohdalla. Muutama heikompi vastaus laskee keskiarvoa. Etaika- ja Enkora- ohjelmat päälliköt kokevat hallitsevansa heikoiten. Ohjelmia käyttää päälliköistä kuitenkin vain yksi henkilö. Hän kokee olevansa ohjelmien käytössä aloittelija (taso 2). Hänen vastauksensa laskee keskiarvoa ja osaaminen jää ta-

voitetasosta, vaikka suurimmassa osaa ohjelmia osaaminen vastaa tavoitetasoa tai on sitä korkeammalla.



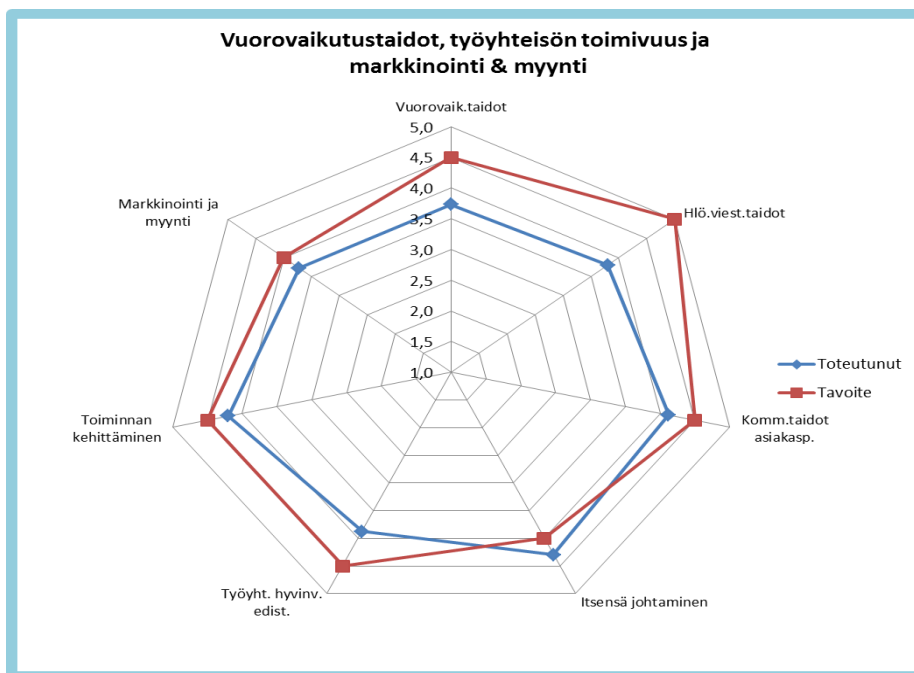
Kuvio 16. Päälliköiden tieto-taito-osaaminen

Päälliköillä, kuten suunnittelijoilla ja liikunnanohjaajilla, on selkeitä puutteita toimintaympäristön tuntemuksessa. Tulokset on esitetty kuviossa 17. Selkein osaamispuute on Helsingin kaupungin toiminnan tuntemuksessa (3,93) suhteessa tavoitetasoon (5,0). Myös liikunnan toimintakentän tuntemus (3,6) jää tavoitetasosta (4,5) selkeästi. Päälliköiden osaaminen liikuntaviraston toiminnan tuntemuksessa (4,8) jää hieman tavoitetasosta (5,0). Osaaminen on kuitenkin huipputasoa. Päälliköt pitävät toimintaympäristön tuntemusta tärkeänä osaamisena. Tärkeimpänä osaamisena pidettiin liikuntaviraston toiminnan tuntemusta (3,73) arvioitaessa Likertin asteikolla. Tämä näkyy myös osaamisessa; oma organisaatio tunnetaan erinomaisesti.



Kuvio 17. Päälliköiden toimintaympäristön tuntemus

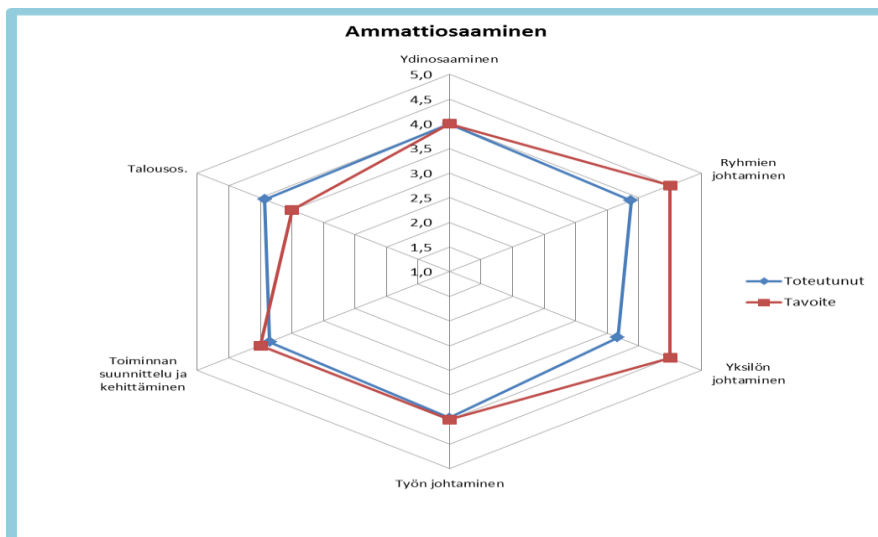
Tarkastellaan seuraavaksi päälliköiden osaamista vuorovaikutus- ja viestintätaitojen, työyhteisön toimivuuden sekä toiminnan kehittämisen, markkinoinnin ja myynnin osalta. Tulokset on esitetty kuviossa 18. Kuva osoittaa, että osaaminen on suurelta osin puutteellista. Selkeimmät osaamispuutteet ovat vuorovaikutus- ja henkilöstöviestintätaidoissa sekä työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä.



Kuvio 18. Päälliköiden vuorovaikutustaidot, työyhteisön toimivuus ja markkinointi- ja myyntiosaaminen

Henkilöstöviestintätaidoissa (3,8) on selkeä osaamispuute suhteessa tavoitetasoon (5,0). Samoin vuorovaikutustaidoissa (3,73) on selkeä osaamispuute suhteessa tavoitetasoon (4,5). Työyhteisön hyvinvoinnin editäminen (3,88) jää myös huomattavasti tavoitetasosta (5,0). Osaaminen on kuitenkin kaikilla osa-alueilla hyvällä tasolla, vaikka tavoitetasoja ei saavutetakaan. Itsensä johtaminen (4,3) on päälliköillä tavoitetasoa (4,0) korkeammalla.

Päälliköiden ammattiosaaminen vastaa ydinosaaminen (4,0) osalta tavoitetasoa (4,0) täydellisesti, samoin työn johtaminen (3,97) sekä toiminnan suunnittelu ja kehittäminen (3,85) ovat lähellä tavoitetasoa (4,0). Selkeimmät osaamispuutteet ovat ryhmien johtamisessa (3,88) ja yksilön johtamisessa (3,67) tavoitetasoon (4,5) nähden. Talousosaamisen (3,95) päälliköt hallitsevat tavoitetasoa (3,5) paremmin. Tulokset on esitetty kuviossa 19.



Kuvio 19. Päälliköiden ammattiosaaminen

Tulokset osoittavat, että päälliköiden ammattiosaaminen on hyvällä tasolla, vaikka tavoitteisiin ei yllätäkään. Koska kyseessä on pieni vastaajajoukko, yksikin poikkeava vastaus jollain osa-alueella vaikuttaa keskiarvoon huomionarvoisesti. Aineiston lähempi tarkastelu osoittaa, että esimiehet kokevat olevansa kaikilla osa-alueilla vähintään tasoa kolme, ammattilainen. Päälliköt kokevat hallitsevansa ihmisten ja ryhmien johtamisen. Tuloksissa on kuitenkin parantamisen varaa. Johtaminen on haastava taito, koska kyseessä on aina kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutussuhde.

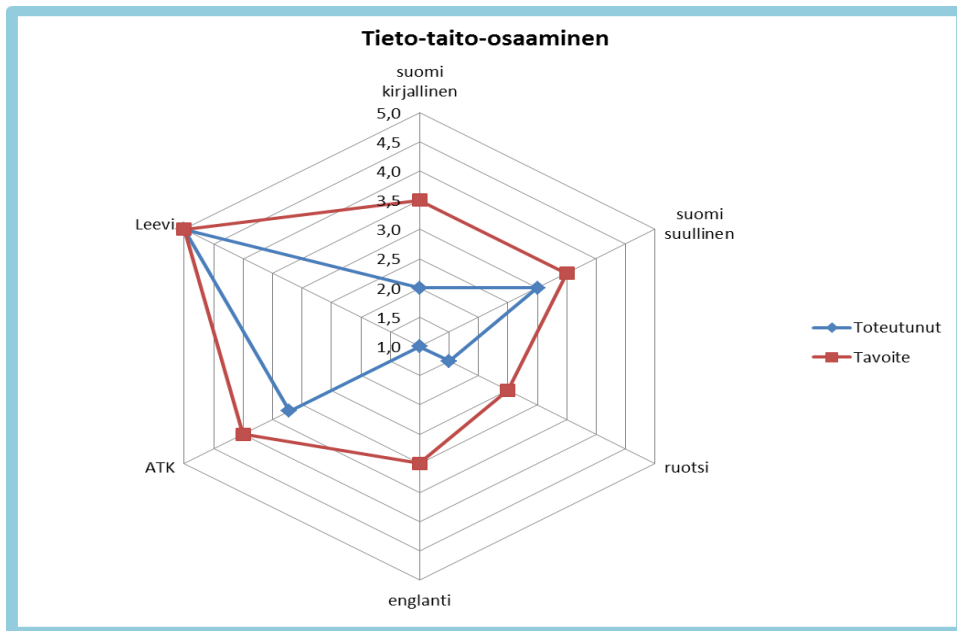
3.6.4 Sihteereiden osaaminen

Sihteerit muodostavat pienimmän vastaajaryhmän. Osastolla on töissä kaksi sihteeriä. Molemmat vastasivat kyselyyn. Sihteereiden osuus vastaajista on neljä prosenttia. Joukon koko tulee huomioida tuloksia tarkasteltaessa; keskiarvo voi vääristää osaamista huomattavasti. Tuloksia tulisikin tarkastella yksilötasolla, mutta se ei ole tietosuojan takia mahdollista. Sihteereiden osalta tuloksista ei ole osaamisen suhteen tehtävissä kovinkaan pitäviä johtopäätöksiä, koska keskiarvo ei välttämättä anna totuudenmukaista kuvaa vastaajien osaamisesta.

Tarkastellaan sihteereiden osaamista neljänä kokonaisuutena:

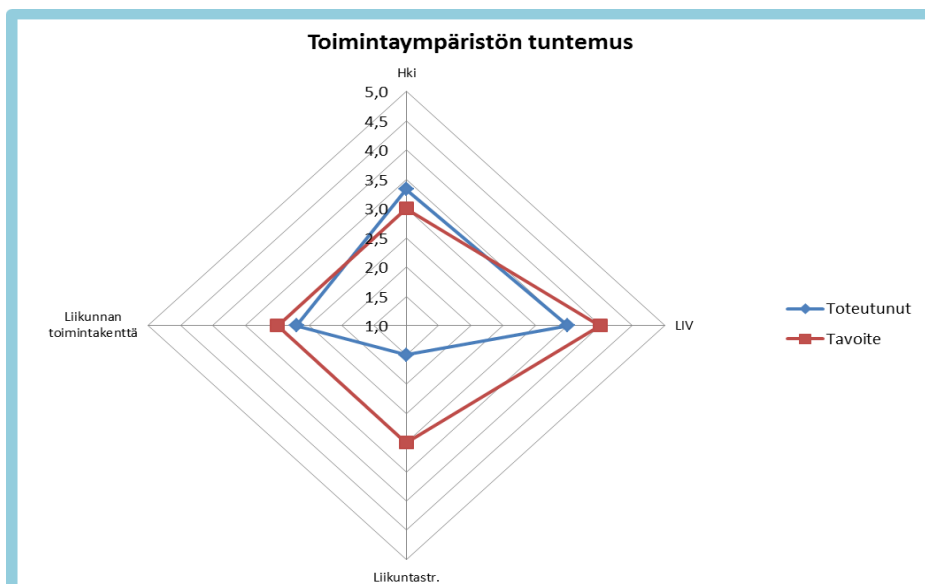
- tieto-taito-osaaminen
- toimintaympäristön tuntemus
- vuorovaikutus- ja viestintätaidot, työyhteisön toimivuus ja markkinointi- ja myyntiosaaminen
- sihteereiden ammattiosaaminen.

Sihteereiden tieto-taito-osaamisessa ilmenee puutteita suomen kielen kirjallisessa ilmaisussa (2,0) suhteessa tavoitetasoon (3,5). Aineiston lähempi tarkastelu antaa viitteitä siitä, että vastattaessa on tapahtunut aloittelijan virhe, tasot 1 ja 5 on sekoitettu keskenään, tai kyseessä on huolimattomuusvirhe. Suomen kielen kirjallisen ilmaisun tasoa kysyttiin kyselyssä ensimmäisenä. Ruotsin kielen hallinnassa (1,5) on selkeä osaamispuute suhteessa tavoitetasoon (2,5). Samoin englannin kieli hallitaan heikosti suhteessa tavoitetasoon (3,0). Myös ATK-taidoissa (3,22) on selkeä osaamispuute suhteessa tavoitetasoon (4,0); erityisesti Digium-, Ahjo- ja M2-ohjelmia sihteerit kokevat hallitsevansa heikosti. Leevin osalta osaaminen (5,0) vastaa täysin tavoitetasoa (5,0). Tulokset on esitetty kuviossa 20.



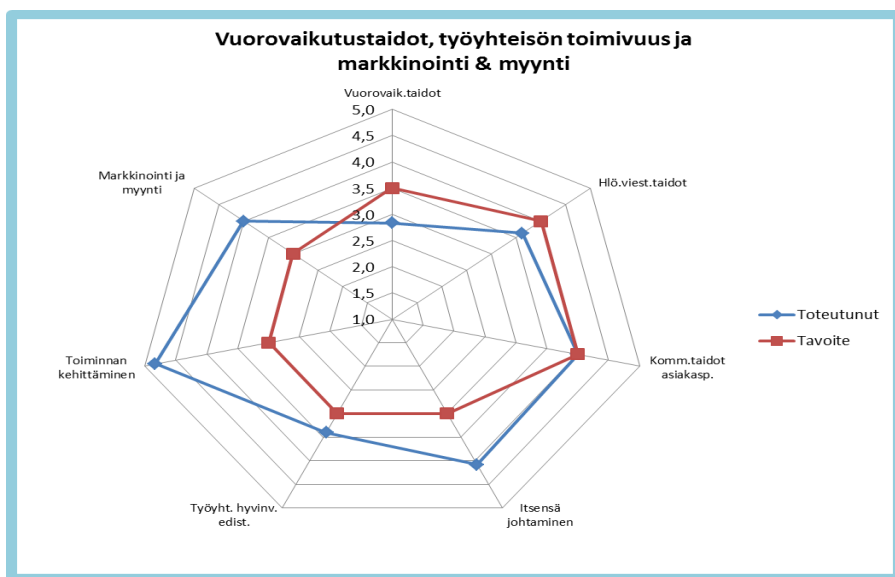
Kuvio 20. Sihteereiden tieto-taito-osaaminen

Sihteereiden liikuntastrategian tuntemus (1,5) on selkeästi puutteellista suhteessa tavoitetasoon (3,0). Osaaminen koetaan kuitenkin tärkeänä (3,5) Likertin asteikolla mitattuna. Helsingin kaupungin toiminnan tuntemus (3,33) on tavoitetasoon (3,0) nähden korkeammalla tasolla. Muilla osa-alueilla jäädyään tavoitetasoista, kuten muissakin ammattiryhmissä. Tulokset on esitetty kuviossa 21.

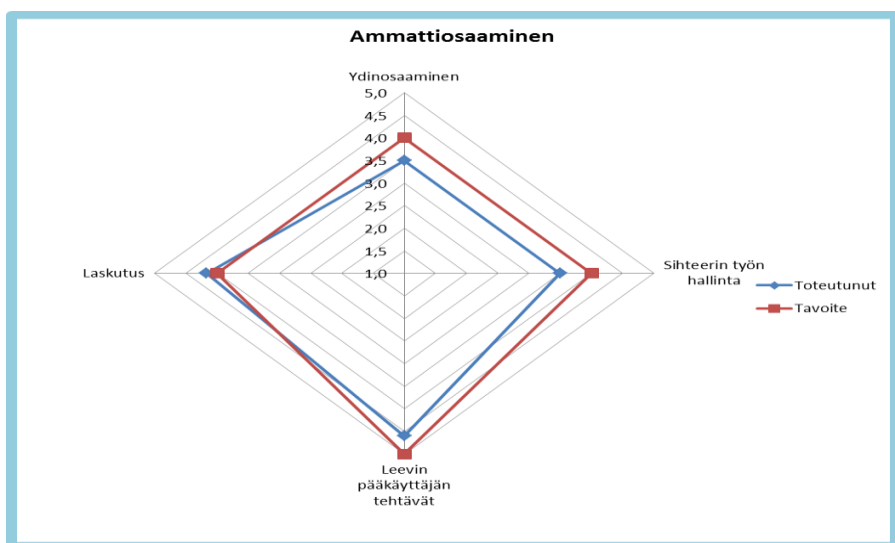


Kuvio 21. Sihteereiden toimintaympäristön tuntemus

Tarkastellaan seuraavaksi sihteereiden osaamista vuorovaikutus- ja viestintätaitojen, työyhteisön toimivuuden sekä toiminnan kehittämisen, markkinoinnin ja myynnin osalta. Tulokset on esitetty kuviossa 22. Vuorovaikutustaidoissa (2,83) on selkeä osaamispuute suhteessa tavoitetasoon (3,5). Samoin henkilöstöviestintätaidoissa (3,63) on osaamispuute suhteessa tavoitetasoon (4,0), joskaan ei yhtä huomattava. Erityisen hyvin sihteerit kokevat hallitsevansa itsensä johtamisen (4,08) ja toiminnan kehittämisen (4,83) suhteessa tavoitetasoon (3,0). Samoin markkinointi- ja myyntiosaaminen (4,0) on vahvaa suhteessa tavoitetasoon (3,0).



Kuvio 22. Sihteereiden vuorovaikutustaidot, työyhteisön toimivuus ja markkinointi- ja myyntiosaaminen.



Kuvio 23. Sihteereiden ammattiosaaminen

Sihteereiden ammattiosaaminen jää ydinosaamisen (3,5) ja sihteerin työn hallinnan (3,5) osalta hieman tavoitetasosta (4,0). Samoin Leevin pääkäyttäjän tehtävät (4,6) hallitaan tavoitetasoa (5,0) heikommin, joskin osaaminen tällä alueella on erittäin korkealla tasolla. Laskutus (4,17) hallitaan tavoitetasoa (4,0) paremmin. Tulokset on esitetty kuviossa 23.

3.7 Tulosten yhteenveto

Tuloksista osoittavat, että osaaminen liikunnanohjausosastolla on pääsääntöisesti korkealla tasolla kaikissa ammattiryhmissä. Tavoitetasoista kuitenkin jäädään selkeästi esimerkiksi toimintaympäristön tuntemuksen, vuorovaikutustaitojen ja johtamisen osalta. Vaikka tavoitetasot on asetettu korkealla, osaaminen ei monin paikoin jää paljoakaan tavoitteista. Tämä osoittaa, että liikunnanohjausosaston henkilökunta on erittäin osaa- vaa ja ammattitaitoista ja he myös kokevat asian niin. Erityisesti suunnittelijoiden osaaminen on monin paikoin huipputasoa. Esimerkiksi toiminnan suunnittelu ja kehittäminen (4,36) hallitaan erinomaisesti. Myös päälliköiden osaaminen esimerkiksi liikun- taviraston toiminnan tuntemuksen osalta on erinomaista (4,8). Sihteerit hallitsevat toi- minnanohjausjärjestelmä Leevin erittäin hyvin (4,6). Liikunnanohjaajien markkinointi- ja myyntiosaaminen on vahvaa (3,95). Liikunnanohjaajien ammattiosaaminen kokonai- suudessaan vastaa hyvin tavoitetasoja.

Kaikilla ammattiryhmillä selkein osaamispuute on toimintaympäristön tuntemuksessa. Suunnittelijoiden ja päälliköillä osaaminen tällä osa-alueella on kuitenkin erinomaista, vaikka tavoitetasoja ei saavuteta. Liikunnanohjaajien osaaminen toimintaympäristön tuntemuksen osalta jää kaikilla osa-alueilla alle tason kolme, ammattilainen, tavoite- tasojen ollessa 3-4. Keskiarvoa laskee alle vuoden työssä olleiden vastaukset. Liikun- nanohjaajat ja sihteerit tuntevat liikuntastrategian heikosti. Vaikka osaaminen on puut- teellista, kaikki ammattiryhmät pitävät toimintaympäristön tuntemusta tärkeänä osaa- misena.

Kaikilla ammattiryhmillä on osaamispuutteita vuorovaikutustaidoissa. Puutteellisinta osaaminen on suunnittelijoilla ja päälliköillä. Suunnittelijat ja päälliköt jäävät myös hen- kilöstöviestintätaidoissa selkeästi tavoitteesta. Päälliköillä on lisäksi selkeitä puutteita ryhmien ja yksilön johtamisessa suhteessa tavoitetasoihin. Osaaminen on kuitenkin

hyvällä tasolla. Liikunnanohjaajien kommunikointitaidot asiakaspalvelutilanteessa ovat puutteellisia. Osaaminen työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi jää päälliköillä selkeästi tavoitteesta. Suunnittelijat taitavat ruotsin kielen heikosti. Sihteereillä on puutteita vieraiden kielten hallinnassa.

Kaikki ammattiryhmät kokevat hallitsevansa itsensä johtamisen tavoitetasoa paremmin. Toiminnan kehittäminen sekä markkinointi- ja myyntiosaaminen on liikunnanohjaajilla ja sihteereillä tavoitetasoa huomattavasti korkeammalla. Suunnittelijoilla ja päälliköillä se jää hieman tavoitteista osaamisen ollessa kuitenkin hyvällä tasolla. Yleisesti voidaan todeta, että liikunnanohjausosaston henkilökunta on osaavaa ja monin paikoin osaaminen on huippuluokkaa. Tulokset osoittavat, että liikunnanohjausosastolla on hyvät edellytykset kehittää osaamista. Tätä puoltaa esimerkiksi se seikka, että kaikki ammattiryhmät kokevat hallitsevansa itsensä johtamisen tavoitetasoja paremmin. Itsensä johtamisen osa-alue kartoitti muun muassa halua oppia ja kehittyä sekä asennoitumista työntekoon ja työsuorituksen arviointiin. Mitään erityisen hälyttävää ei tuloksista ole havaittavissa. Pohdinnassa mietitään tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta ja mitä toimia osastolla voitaisiin tehdä osaamisen kehittämiseksi.

3.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kertoo, kuinka hyvin onnistuttiin mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti kysymysten asettelu. Kysymyksillä tulee saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Reliabiliteetti kertoo, kuinka luotettavia mittauksen tulokset ovat. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti syntyy, kun mittaukset ovat toistettavissa muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Sisäinen reliabiliteetti syntyy, kun mittaus antaa saman tuloksen toistettaessa. Tulosten tarkkuuteen vaikuttaa tutkittavan joukon koko. Tulokset ovat sitä sattumanvaraisempia, mitä pienempi tutkittava joukko on. Esimerkiksi keskiarvon luottamusväli kasvaa ryhmäkoon pienentyessä. Itsearviointina kohdalla validiteettiin ja reliabiliteettiin vaikuttaa myös vastaajien näkemys itsestä. Asioiden kaunisteleminen tai vähättely on mahdollista, mikä tulee ottaa huomioon tuloksia analysoitaessa. Tutkimuksen onnistuminen riippuu paljon myös siitä, miten kysely on teknisesti toteutettu ja miten tutkimuksesta tiedotetaan. (Heikkilä T. 2008, 18–19, 186–187.)

Tutkimus on validi, koska sillä saatiin vastaus kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmävalinta oli tutkimuksen kannalta oikea, sillä kokonaistutkimus soveltuu parhaiten pienen joukon tutkimiseen. Validiteetin pyrittiin vaikuttamaan myös testaamalla kyselylomake usealla eri henkilöllä. Testaajat kommentoivat muun muassa kyselyn teknistä toteutusta, pituutta ja sisältöä. Testaamalla varmistettiin muun muassa, että pakotteet olivat oikeissa paikoissa. Pakotteiden tarkoitus oli varmistaa, ettei kyselyssä pääse eteenpäin ennen kuin kaikkiin kysymyksiin on vastattu.

Ennen tutkimusta henkilöstöä informoitiin yhteisessä tiedotustilaisuudessa siitä, ettei tutkimuksesta nouse esille kenenkään yksittäiset vastaukset, vaan aineistoa tarkastellaan ammattiryhmittäin ja osastotasolla. Lisäksi osaamiskartoituksen saatteessa muistutettiin tästä seikasta ja kehoitettiin arvioimaan omaa osaamista mahdollisimman rehellisesti. Tiedotustilaisuudessa kerrottiin myös, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja esiteltiin sen sisältö.

Tutkittavan joukon koko oli merkittävin reliabiliteettiin vaikuttava tekijä. Kun kyseessä on pieni joukko, yksikin poikkeava vastaus vääristää keskiarvoa huomionarvoisesti. Erityisesti sihteereiden osaamista tarkasteltaessa oli huomioitava, että vastaajia oli vain kaksi. Tulokset eivät anna luotettavaa kuvaa osaamisesta. Osaaminen kahden vastaajan välillä voi olla hyvin eri tasolla. Keskimääräinen osaaminen ei siis kuvaa osaamista totuudenmukaisesti. Osaamista olisi ollut mielekästä tarkastella yksilötasolla. Tätä ei kuitenkaan voitu tietosuojaan nimissä tehdä. Vastaajille on luvattu, että kenenkään yksittäiset vastaukset eivät tule julki. Koska kyseessä on kaksi vastaajaa, tulosten paljastaminen yksityiskohtaisemmin olisi epäreilua. Vaikka tutkittavan joukon koko jäi ammattiryhmäjoon takia erityisen pieneksi, oli se mielekkäin tapa toteuttaa analyysi. Osaamiselle on eri vaatimukset ammattiryhmittäin. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti varmistettiin laskemalla keskimääräinen osaamistaso kullakin osa-alueella vähintään kahteen kertaan virheiden välttämiseksi. Koko prosessin ajan pyrittiin huolellisuuteen ja rehelliseen tulosten tarkasteluun.

Osaamiskartoituskyseleyn vastuksia analysoitaessa tulee miettiä, kuinka rehellisesti vastaajat ovat arvioineet osaamistaan ja miten se on vaikuttanut tuloksiin. Rehellisyyteen voi vaikuttaa esimerkiksi tieto siitä, että vastaukset käsitellään luottamuksella eivätkä kenenkään yksittäiset vastaukset tule yleiseen tietoon. Myös yksilön käsitys itsestä vaikuttaa; toisille on tyypillistä suhtautua itseen kriittisemmin kuin toisilla. Koska kyseessä on itsearviointi, tämä seikka tulee ottaa huomioon tuloksia analysoitaessa. Esimerkiksi liikunnanohjaajien kohdalla ne, jotka ovat olleet työsuhteessa vähintään seitsemän vuotta, arvioivat osaamisensa toiminnanohjausjärjestelmä Leevin osalta selvästi heikommaksi kuin muut. Tämä ei välttämättä tarkoita, että osaaminen on heikompaa, vaan kyse saattaa olla myös omien taitojen vähättelystä. Myös ikä voi vaikuttaa taustalla.

Aineistoa analysoitaessa tutkittiin taustamuuttujien vaikutusta osaamiseen. Huomattiin esimerkiksi, että työsuhteen kestolla oli vaikutusta liikunnanohjaajien osaamiseen. Suunnittelijoiden ja päälliköiden osalta työsuhteen kestolla ei huomattu olevan vaikutusta.

Kyselyn vastausprosentti on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeä. Sen tulee olla tarpeeksi suuri. Luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkijan puolueettomuus. Tämä edellyttää, että tutkija ei anna omien näkemysten ja mielipiteiden vaikuttaa prosessiin. (Heikkilä 2008, 30.) Vastausprosentti toteutui liikunnanohjausosaston kohdalla erinomaisesti, kun vastausprosentiksi saatiin 100.

Puolueettomuuden kanssa oli ongelmia. Tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa, mikä vaikuttaa väistämättä tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijalle huomautettiin opinäytetyön esittelytilaisuudessa, että hän suhtautuu tuloksiin subjektiivisesti. Tämä ilmeni muun muassa siinä, että hän kritisoi johdon asettamia tavoitetasoja. Tutkija myös itse vastasi osaamiskartoituskyselyyn. Vastaamisen osalta tutkija oli eriarvoisessa asemassa muihin, että hän tiesi kysymysten asettelun entuudestaan ja myös osaamiselle asetetut tavoitetasot. Vastatessa pyrittiin rehellisyyteen. Toisaalta kuuluminen työyhteisöön antoi tutkimukselle myös lisäarvoa, koska tutkijalla todennäköisesti on selkeämpi käsitys organisaatiosta kuin ulkopuolisella tutkijalla esimerkiksi tarvittavan osaamisen suhteen. Tämä saattoi vaikuttaa positiivisesti siihen, millainen kokonaisuus osaamiskartoituksesta muodostui.

4 Pohdinta

Työn tavoite oli selvittää, millä tasolla liikunnanohjausosaston henkilöstön osaaminen on ja miten se vastaa johdon asettamiin tavoitteisiin. Lisäksi tavoitteena oli tehdä työ, jonka teoreettista viitekehystä ja empiiristä osaa on helppo hyödyntää liikuntaviraston muilla osastoilla osaamiskartoituksia tehtäessä. Työn tutkimuskysymykset olivat

- Millä tasolla liikuntaviraston liikunnanohjausosaston henkilökunnan osaaminen on tällä hetkellä?
- Millä tasolla eri ammattiryhmien osaaminen on suhteessa asetettuihin tavoitetasoihin?
- Mitä osaamispuutteita henkilöstöllä on?
- Mitä osaamisvahvuuksia henkilöstöllä on?

Tavoitteissa onnistuttiin hyvin. Tutkimuksesta selviää, millä tasolla henkilöstön osaaminen on ja miten eri ammattiryhmien osaaminen vastaa asetettuja tavoitetasoja. Tuloksista nousee esille myös osaamispuutteita ja – vahvuuksia. Työn sisältöä on helppo soveltaa käytäntöön liikuntaviraston muilla osastoilla. Teoreettinen viitekehys kertoo, miten osaamiskartoitus tulisi toteuttaa. Empiirinen osa noudattaa pitkälti teoriaa. Se kuvaa vaihe vaiheelta, miten liikunnanohjausosaston osaamiskartoitus toteutettiin.

Pohdinnassa esitellään seuraavaksi kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi tarkastellaan opinnäytetyön tekijän oppimista ja ammatillista kehittymistä prosessin aikana sekä missä onnistuttiin ja missä olisi voitu toimia toisin.

4.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Sanotaan, että osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta on yrityksen tärkein menestystekijä. Vaikka osaamisen tiedetään olevan kilpailukyvyn kannalta olennaista, organisaatioissa ei aina ole tarvittavaa taitoa ylläpitää ja kehittää osaamista. Organisaatioilta puuttuu usein myös selkeää näkemystä siitä, mitä osaaminen on. Ilman tätä näkemystä ei voida osaamista johtaa. (Viitala 2008, 12–13.; Ojala 2008, 37.) Tulevaisuuden toimia ajatellen, liikunnanohjausosastolla voitaisiin pohtia syvällisemmin, mitä osaamisella tar-

koitetaan osastolla, mitkä ovat osaston menestyksen kannalta tärkeitä osaamisia ja mitä osaamista halutaan tulevaisuudessa mitata.

Osaamiskartoitus on prosessina haasteellinen monivaiheisuutensa takia. Liikunnanohjausosastolla selkeimmät haasteet ilmenivät osaamisten määrittelyssä. Tämä saattoi johtua siitä, ettei määrittelystä ollut aikaisempaa kokemusta. Prosessin aikana ei myöskään selvinnyt, miten edellisen osaamiskartoituksen tuloksia oli hyödynnetty osaamisen kehittämiseksi ja mitä osaamista oli kartoitettu. Jotta osaamisen kehittämisestä tulisi jatkumo, voitaisiin osastolla miettiä, miten ja mitä osaamista halutaan erityisesti kehittää seuraavan viiden vuoden aikana. Seuraavan osaamiskartoituksen yhteydessä voitaisiin erityisesti tarkastella tämän osaamisen tilaa ja kehitystä. Lisäksi hyödyllistä voisi olla tässä osaamiskartoituksessa tutuksi tulleiden toimintatapojen hyödyntäminen. Osaamista voitaisiin tarkastella myös pienemmillä kartoituksilla vuosittain.

Osaamiselle on liikunnanohjausosastolla asetettu kovat tavoitteet. Suunnittelijoiden ja päälliköiden osaamisen tavoitetasot ovat 4,5 tai 5 usealla osa-alueella, muun muassa vuorovaikutus- ja viestintätaidoissa ja ammattiosaamisen kohdalla. Myös liikunnanohjaajien tavoitetaso kommunikointitaidoissa asiakaspalvelutilanteessa on asetettu korkealle, tasolle 4,5. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii, että jokainen tai lähes jokainen vastaaja ammattiryhmän sisällä kokee hallitsevansa osaamisalueen täydellisesti. Tavoitetasojen kohdalla voitaisiin miettiä, onko niitä tarpeen asettaa näin korkealle. Jotta osaaminen saadaan tavoitteiden tasolle, edellyttää se panostamista koulutukseen ja osaamisen johtamiseen merkittävällä tavalla.

Organisaatiossa, jossa osaaminen on korkealla tasolla, on kykyä oppia. Kartoituksen perusteella voidaankin sanoa, että liikunnanohjausosastolla on olemassa se tärkein: osaava henkilökunta. Maaperä on siis hedelmällinen osaamisen kehittämiseksi ja uuden opettelemiseksi. Ennen kun aletaan kouluttaa henkilöstöä, huomio tulee kuitenkin kiinnittää siihen, miten osaamista johdetaan. Johdon tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä: Mikä on liikunnanohjausosaston osaamisen johtamisen tila? Onko osastolla tai virastolla selkeä strategia, miten osaamista johdetaan? Miten osaamiskartoituksen tuloksia tullaan hyödyntämään? Mitä uusia osaamisen johtamisen toimia voitaisiin ottaa käyttöön vuositasolla, jotka vahvistaisivat osaamisen johtamisen kulttuuria osastolla? Lisäksi tuli-

si pohtia, mitä osaamista halutaan tulevaisuudessa kehittää. Voisiko koulutus olla muuta kuin ammattiosaamista kehittävää?

Kartoituksesta nousi esille, että kaikilla ammattiryhmillä oli puutteita vuorovaikutus- ja viestintätaidoissa. Mielestäni tämä seikka tulisi ottaa huomioon koulutusta suunniteltaessa. Myynti- ja markkinointiosaaminen nähdään virastossa tulevaisuuden osaamisena. Mielestäni aiheellista olisi selvittää, miten toiminnanohjausjärjestelmä Leevin ominaisuuksia voisi tulevaisuudessa hyödyntää tehokkaammin markkinoinnin välineenä. Lisäksi olisi hyödyllistä järjestää myynti- ja markkinointiosaamista koskeva koulutus. Myynti- ja markkinointiosaaminen on kilpailukyvyn kannalta olennaista osaamista. Tulostavoitteet kiristyvät vuosi vuodelta. Tähän tulee valmistautua.

Työssä tarkasteltiin ammattiryhmien osaamisen suhdetta tavoitetasoihin. Tutkimuksessa ei vertailtu ammattiryhmien osaamista keskenään, koska tavoitetasot on määritetty kullekin ammattiryhmälle erikseen. Ammattiryhmien osaamista tarkasteltaessa huomataan kuitenkin tiettyjä yhtäläisyyksiä; osaamispuutteita ja -vahvuuksia ilmenee samoilla osa-alueilla. Toimintaympäristön tuntemus on puutteellista kaikilla ammattiryhmillä. Liikunnanohjaajilla, suunnittelijoilla ja päälliköillä on osaamispuutteita kommunikointitaidoissa asiakaspalvelutilanteessa. Suunnittelijoilla ja päälliköillä on selkeitä osaamispuutteita henkilöstöviestintätaidoissa. Suunnittelijat ja sihteerit hallitsevat heikosti ruotsin kielen.

Vaikka toimintaympäristön tuntemus on puutteellista kaikilla ammattiryhmillä, osaaminen koettiin silti tärkeäksi. Tärkeyttä mitattiin Likertin asteikolla 1-4. Kaikki ammattiryhmät pitivät esimerkiksi strategian tuntemusta tärkeänä osaamisena, vaikka osaaminen jäikin huomattavasti alle tavoitetason. Osastolla tulisi pohtia, miten toimintaympäristön tuntemusta voitaisiin lisätä. Toiminnan tavoitteiden ja päämäärien ymmärtäminen lisää työmotivaatiota ja ammattiylpeyttä. Erityisesti nuoria liikunnanohjaajia näiden asioiden kertaaminen saattaisi hyödyttää, kun ymmärtää selkeämmin oman työn merkityksen niin yhteiskunnallisesti kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Perehdyttämisen yhteydessä annetaan yleensä tietoa työnantajan toiminnasta. Osastolla voitaisiinkin miettiä, olisiko perehdyttämisessä parantamisen varaa. Mitkä ovat esimerkiksi strategian toteuttamisen kannalta tärkeitä asioita tuoda esille? Riittääkö, että kerrotaan liikuntavi-

raston toiminnan tavoitteet ja visio lyhyesti vai tulisiko keskittyä avaamaan esimerkiksi strategian toiminnalle asettamia tavoitteita? Voisi olla hyödyllistä kertoa, miten strategian toteuttaminen näkyy käytännön työssä eli mitä osaamista liikunnanohjaajalta vaaditaan liikunnanohjauksen lisäksi.

Strategia ja sen tavoitteet jäävät henkilöstölle usein epäselviksi. Tähän voi olla monta syytä, mutta usein epäselvyyden taustalla on strategian huono jalkauttaminen. Yksi hyvä keino strategian jalkauttamisessa on ottaa henkilöstö mukaan osaamisen määrittelyyn osaamiskartoituksen yhteydessä. Strategialähtöisessä osaamisen määrittelemisessä idea on se, että joukolla pohditaan, mitä osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Se lisää kommunikaatiota ja auttaa samalla ymmärtämään, mitä osaamista strategian toteuttaminen edellyttää. Tämä saattaa virittää yksilön tarkastelemaan omaa osaamistaan ja oppimistaan laajemmin. Tulevaisuuden osaamiskartoituksia silmällä pitäen kannattaa pitää tämä seikka mielessä. (Ojala 2008, 109.)

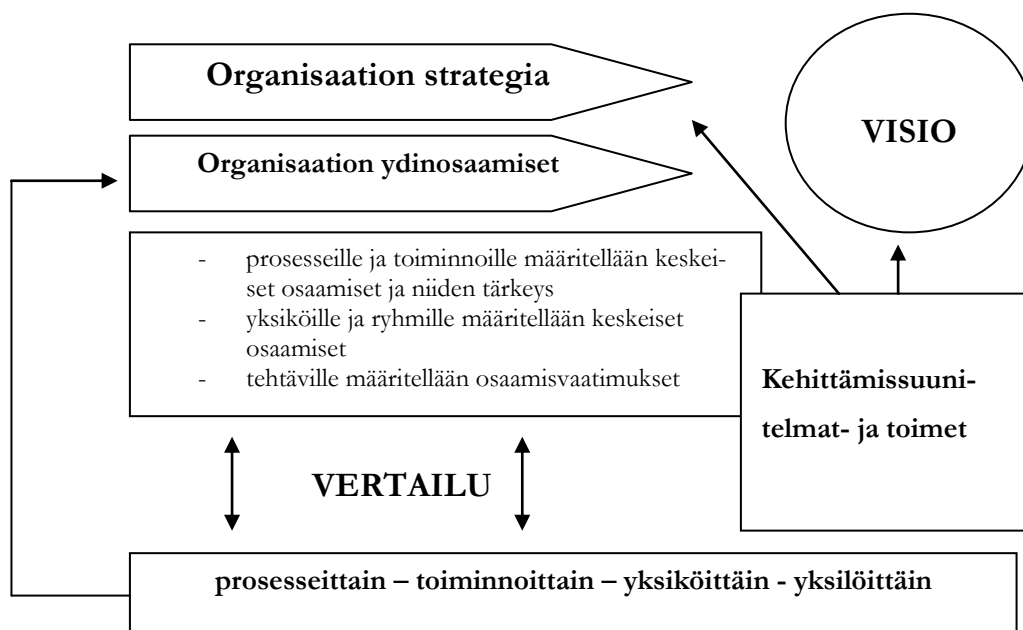
Opinnäytetyössä osaamista tarkasteltiin ammattiryhmä- ja osastotasolla. Jatkossa on suositeltavaa, että osaamista tarkastellaan myös yksilötasolla. Yksilötason kartoitus kannattaa tehdä vuosittain. Toteutustapa voi olla kevyempi ja tulokset voidaan läpikäydä esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Vuosittaisten kartoitusten hyöty on siinä, että osaamisen kehitystä on helpompi seurata. Esimiehille osaamiskartoitus on oiva työkalu seurata, kehittää ja tukea yksilön osaamista. Lisäksi organisaatiolle syntyy kartoituksista tapa, joka tukee osaamisen johtamisen toimia. Järjestelmällinen arviointi tukee yksilön osaamisen kehitystä organisaation tarpeiden suuntaisesti. Jos vuosittaiset kartoitukset otetaan osaksi osaston toimintaa, tulee kiinnittää huomiota siihen, miten tuloksia käsitellään. Osaamisen mittaamisen ongelmana on, että se saattaa suunnata huomion pois todellisista kehittämistarpeista ja ongelmista, kun keskitytään liikaa tulosten läpikäyntiin esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Esimiehen ammattitaitoa on löytää tuloksista olennaiset osaamispuutteet ja – vahvuudet ja keskittyä löytämään ratkaisut niihin niin, että aikaa jää myös yksilön kuuntelemiselle. (Ojala, 2008, 38; Viitala, 2008, 23, 123, 161–162.)

Tulokset osoittavat, että liikunnanohjaajat ovat ammattitaitoisia ja osaaminen vastaa hyvin tavoitetasoja. Samoin suunnittelijoiden ammattiosaaminen on vahvaa, vaikka tavoitteista jäädäänkin. Molemmat osaamiset on määritelty osaston ydinosaamisiksi. Ydinosaaminen on osaston kilpailukyvyn lähde. Se erottaa liikunnanohjausosaston muista ja luo sille kilpailuetua. Liikunnanosastolla ydinosaaminen hallitaan hyvin. Tämä on osaston toiminnan kehittämisen ja menestyksen kannalta erinomainen tieto.

Osaamisen johtaminen on haastavaa. Siksi sitä tulee opetella. Esimerkiksi osaamiskartoituksen läpivienti organisaatiossa on monivaiheinen ja aikaavievä prosessi, jos se tehdään huolella. Se virittää johdon ja henkilöstön ajattelemaan osaamista eri näkökulmista. Johdon tehtävä on määrittää rajat, joiden sisällä osaamista tarkastellaan. Tämä vaatii strategian sisäistämistä. On ymmärrettävä, mitä osaamista tarvitaan, jotta tavoitteisiin päästään. Tämän ymmärryksen saavuttaminen ei ole aina helppoa tai yksiselitteistä. Prosessi kuitenkin helpottuu, kun sitä toistaa. Arviointeja ei kuitenkaan kannata tehdä, jos taustalla ei ole selkeä halu kehittää ihmisten osaamista. Arvionnin ja tulosten analysointi vie aikaa. Niitä ei kannata tehdä, jos ei ole aikaa tai kiinnostusta suunnitella ja toteuttaa myös jälkitoimenpiteitä. Olennaista on siis se, miten toimitaan arvioinnin jälkeen. Jääkö toiminta tulosten tarkastelun tasolle, jonka jälkeen ne unohdetaan vai lähdetäänkö osaamista systemaattisesti kehittämään osaamisen turvaamiseksi organisaatiossa? (Sydänmaalakka 2007, 161.)

Vaarana on, että liikunnanohjausosastolla jäädään tulosten tarkastelun tasolle eikä osaamista lähdetä kehittämään systemaattisesti. Osastolla tuetaan kyllä kouluttautumista kiittävästi. Se ei kuitenkaan riitä, jos halutaan saavuttaa osaamisessa huipputaso. Pohjimmiltaan kysymys on siitä, miten osaamista johdetaan virastotasolla. Jos osaamista ei johdeta läpi koko organisaation, mikä on todennäköisyys, että yhdellä osastolla osaamista lähdetään kehittämään muita tehokkaammin. Johdolta vaaditaan tässä asiassa sitoutumista. Systemaattinen osaamisen johtaminen vaatii resursseja ja niitä tuntuu olevan koko ajan vähemmän. Niitä kuitenkin löytyy, jos asia koetaan tärkeäksi. Jos osaamisen johtaminen koetaan välttämättömänä pakkona, siitä tuskin koskaan tulee organisaatiossa menestyksen kannalta merkittävää tekijää.

Osaamisen johtamista on helpompi hallita ja hahmottaa, jos organisaatiossa on olemassa oma malli osaamisen johtamisen kokonaisuudelle. Tätä ajatusta voidaan toteuttaa myös osastotasolla. Mielestäni liikunnanohjausosasto voisi hyötyä tällaisen mallin luomisesta. Se auttaisi hahmottamaan osaamisen johtamista ilmiönä ja käynnistäisi mahdollisesti systemaattisemmat toimet osaamisen kehittämiseksi osastolla. Malli voitaisiin luoda yhdessä osaston henkilöstön kanssa. Osaamisen johtamisessa olennaista on kehittää osaamista päämäärien suuntaan. Mielestäni liikunnanohjausosastolla tulisi miettiä tarkemmin, miten yksilöiden ja ammattiryhmien osaamista kehitetään päämäärien suuntaan ja mikä on osaamisen ja strategian asettamien tavoitteiden välinen yhteys. (Viitala 2008, 14–16.)



Kuvio 34. Organisaation osaamisen johtamisen keskeiset elementit (mukaillen Viitala 2008, 15.)

Kuviossa 24 on hahmoteltu organisaation osaamisen johtamisen kokonaisuus. Tätä mallia voidaan soveltaa niin virasto- kuin osastotasolla osaamisen johtamisen hahmottamisessa. Mallin lähtökohtana on organisaation strategia, joka määrittää, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja mitä osaamista tulee vaalia ja kehittää. Kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen perustuu yhteiseen näkemykseen siitä, mikä on nykytilanne ja mihin suuntaan toimintaa ollaan kehittämässä. Kun suunta on selvillä, voidaan miettiä, mitä osaamista tavoitteisiin pääseminen vaatii osastoilta, ammattiryhmiltä ja yksilöiltä. Määrittelemällä osastokohtaiset ydinosaamiset ja pilkkomalla niitä pienempiin osiin saadaan esille muut toiminnan kannalta tärkeät osaamiset. Näiden osaamisten suhdetta

tavoitetaan tarkastellaan kartoitusten avulla. Tulokset antavat suuntaviivat kehittämisuunnitelmiin ja -toimiin, jotka ohjaavat osaamista vision suuntaan. Olennaista kehittämistoimissa on kytkeä toimet organisaation päämääriin ja pitää mielessä, miksi toimia tehdään. Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2008, 14–16.)

4.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessissa haasteellista oli erityisesti käynnistymisvaihe. Prosessi kesti kokonaisuudessaan yli vuoden. Aktiivisesti työn parissa työskenneltiin kuitenkin vain nelisen kuukautta. Prosessi vahvisti jo tiedossa olleen seikan; olen huono työskentelemään pitkäjänteisesti. Minulle tyypillisempää on tehdä asiat intensiivisesti lyhyessä ajassa kuin rauhallisesti ajan kanssa. Ulkoinen paine, kuten dead line, auttaa saamaan asioita aikaiseksi. Paineen alla teen töitä tehokkaammin. Olen vuosien varrella oppinut hyväksymään tätä piirrettä itsessä, vaikkakin se aiheuttaa välillä stressiä ja unettomia öitä.

Opinnäytetyöprosessin aikana kohtasin haasteita myös yksityiselämässä. Nämä haasteet loivat lisäpaineita ja vaikuttivat selkeästi työn onnistumiseen. Aika ajoitin oli vaikeaa löytää voimia kirjoittaa, käydä töissä ja aikaa itsensä hoitamiseen. Motivaationa prosessin loppuunsaattamiselle oli tahto saada opinnot päätökseen kevään 2013 aikana. Kaiken kaikkiaan prosessi oli opettavainen kokemus. Se vahvisti käsitystä itsestä. Prosessi osoitti, että työskentelen paremmin paineen alla kuin pitkäjänteisesti. Haasteista huolimatta saan vietyä asioita päätökseen.

Prosessi syvensi ymmärrystä osaamiseen ja sen merkitykseen yrityksen menestystekijänä. Käsitys siitä, mitä osaamisen johtaminen on, syveni laaja-alaisesti. Osaamisen mittaaminen ja määrittäminen tuli tutuksi yksityiskohtaisemmin. Koen omaavani nyt hyvät tiedot ja taidot kartoittaa osaamista yrityksessä. Lisäksi ymmärrän strategian ja osaamisen välisen yhteyden ja miten tärkeää on tunnistaa yrityksen menestyksen kannalta olennainen osaaminen ja kehittää sitä tavoitteiden suuntaan.

Lähteet

Debowski, S. Knowledge management. 2006. John Wiley&Jons Australia.

Efeko. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012-työkirja. 2005. Xerol Global service. Kuntatalo. Helsinki.

Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. 2008. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helakorpi, S. Asiantuntijuuden arviointi. Liite 1. Luettavissa:
<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/osaamismittarit/>. Luettu 26.1.2013.

Helmi Intra 2013 a. Luettavissa:
<http://helmi/liv/organisaatio/liikunnanohjausosasto/sivut/default.aspx>. Luettu 17.4.2013.

Helmi Intra 2013 b. Luettavissa:
<http://helmi/liv/talousjatavoitteet/strategiat/toimintaajatusarvotvisiopalvelut/sivut/default.aspx>. Luettu 17.4.2013.

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

Hijat 2013. Palkanlaskennan tietojärjestelmä. Kuukausiraportit helmikuu 2013.

Helsingin kaupunki 2013 a. Liikuntavirasto. Tehtävien vaativuuden arviointi. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Liikunnanohjaaja.

Helsingin kaupunki 2013 b. Liikuntavirasto. Tehtävien vaativuuden arviointi. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Liikunnansuunnittelija.

Helsingin kaupunki 2013 c. Liikuntavirasto. Tehtävien vaativuuden arviointi. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Osastopäällikkö.

Helsingin kaupunki 2013 d. Liikuntavirasto. Tehtävien vaativuuden arviointi. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Liikuntapalvelupäällikkö.

Helsingin kaupunki 2013 e. Liikuntavirasto. Tehtävien vaativuuden arviointi. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Liikuntapäällikkö.

Helsingin kaupunki 2013 f. Liikuntavirasto. Tehtävien vaativuuden arviointi. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Sihteeri.

Helsingin kaupunki 2013 g. Liikuntavirasto. Tehtävien vaativuuden arviointi. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Toimistos sihteeri.

Liikuntastrategia 2013-2017. Helsingin kaupunki. Liikuntavirasto.

Liikuntavirasto 2013 a. Luettavissa: <http://www.hel.fi/hki/Liv/fi/Viraston+esittely>.
Luettu 17.4.2013.

Liikuntavirasto 2013 b. Luettavissa:
<http://www.hel.fi/hki/Liv/fi/Viraston+esittely/Organisaatio>. Luettu 17.4.2013.

Liikuntaviraston tulokaskurssi 2013. Luentomateriaali. Helsingin kaupungin liikuntavirasto.

Loikkanen, T. 17.1.2013. Osastopäällikkö. Liikuntavirasto. Haastattelu. Helsinki.

Otala, L. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. 2008. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Rauramo, A. 9.1.2013. Liikuntajohtaja. Liikuntavirasto. Haastattelu. Helsinki.

Tilastokeskus 2013. Luettavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/03/03/>. Luettu 9.5.2013.

Torrington, D., Hall, L. Taylor, S. Human resource management. 2005. Pearson education limited. England.

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

Webropol 2013. Luettavissa: <http://www.webropol.fi/ratkaisut/>. Luettu 17.4.2013.

Liitteet

Liite 1. Liikunnanohjausosaston osaamiset

Ydinosamiset	Osaamisalueet	osaamiset
liikunnanohjaus liikunnan suunnittelu liikuntapalveluiden tuottaminen	tieto-taito-osaaminen	kielitaito
		suomen kielen suullinen ja kirjallinen ilmaisu
		ATK-taidot
		Leevi
	vuorovaikutus- ja viestintätaidot	vuorovaikutustaidot
		henkilöstöviestintätaidot
		asiakaspalvelutaidot
		työyhteisön toimivuus
	asiantuntijuus	itsensä johtaminen
		toimintaympäristön tuntemus
		tavoitteiden asettaminen ja toiminnan kehittäminen
		verkostoituminen
	markkinointi ja myynti	toiminnan kehittäminen
		markkinointiosaaminen
		myyntiosaaminen
	ammattiosaaminen	liikunnanohjaajien ammattiosaaminen
suunnittelijoiden ammattiosaaminen		
päälliköiden ammattiosaaminen		
sihteerien ammattiosaaminen		

Liite 2. Osaamistasojen määrittelyssä käytetty taulukko

OSAAMISALUE	KONKREETTISET OSAAMISEN	1	2	3	4	5
1.	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
2.	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
3.	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
4.	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
5.	1.					
	2.					
	3.					
	4.					

Liite 3. Toteutunut osaaminen ja osaamisen tavoitetasot

	liik.ohj.	liik. ohj.	suunnittelijat	suunnittelijat	päälliköt	päälliköt	sihteerit	sihteerit
	toteutunut	tavoite	toteutunut	tavoite	toteutunut	tavoite	toteutunut	tavoite
Tieto-taito-osaaminen								
suomi kirjallinen	3,33	2,5	4	4,5	3,93	4	2	3,5
suomi suullinen	3,66	4	3,78	4	3,93	4	3	3,5
ruotsi	2,13	2	2,08	3	3	3	1,5	2,5
englanti	2,76	2,5	2,92	3	3,1	3	1	3
ATK	2,90	3	4,40	4	3,42	4	3,22	4
Leevi	3,39	3,5	4,84	3	3,03	3,5	5	5
Toimintaympäristön tuntemus								
Hki	2,33	3	3,72	5	3,93	5	3,33	3
LIV	2,99	3,5	4,17	5	4,8	5	3,5	4
Liikuntastr.	2,74	3,5	4,11	5	4,27	5	1,5	3
Liikunnan toimintakenttä	2,61	4	3,47	4,5	3,6	4,5	2,7	3
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot								
Vuorovaik.taidot	3,67	4	3,72	4,5	3,73	4,5	2,83	3,5
HIö.viest.taidot	3,40	3	3,75	5	3,8	5	3,63	4
Komm.taidot asiakasp.	3,92	4,5	3,8	4	4,12	4,5	4	4
Työyhteisön toimivuus								
Itsensä johtaminen	3,83	3	4,14	4	4,3	4	4,08	3
Työyht. hyvinv. edist.	3,67	3,5	3,57	4	3,88	4,5	3,4	3
Toiminnan kehittäm., markkinointi&myynti								
Toiminnan kehittäminen	3,31	3	4,33	4,5	4,2	4,5	4,83	3
Markkinointi ja myynti	3,95	3	3,53	4	3,72	4	4	3
Liikunnanohjaajan ammattios.								
Ydinosaaminen	3,88	4						
Tavoitteiden asettaminen	3,76	3,5						
Ohjaustyön suunnittelu	4,06	4						
Ohjaaminen	3,77	4						
Suunnittelijan ammattiosaaminen								
Ydinosaaminen			4,14	4				
Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen			4,36	5				
Sidosr.työsk.			4,13	5				
Proj.työskentely			3,88	4				
Päälliköiden ammattiosaaminen								
Ydinosaaminen					4	4		
Ryhmien johtaminen					3,88	4,5		
Yksilön johtaminen					3,67	4,5		
Työn johtaminen					3,97	4		
Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen					3,85	4		
Talousos.					3,93	3,5		
Sihteerin ammattiosaaminen								
Ydinosaaminen							3,5	4
Sihteerin työn hallinta							3,5	4
Leevin pääkäyttäjän tehtävät							4,6	5
Laskutus							4,17	4

Hyvä liikuntavirastolainen!

Liikuntaviraston yhdeksi tulospalkkiokriteeriksi tälle vuodelle on asetettu osaamiskartoituksen toteutus osastoittain. Kartoitus toteutetaan liikunnanohjausosastolla sähköisenä kyselynä, johon pyydän sinua nyt vastaamaan. **Linkki kyselyyn on tämän viestin lopussa.**

Kartoituksen tiedot kerätään ja käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä. Tietoja hyödynnetään osaamisen johtamisen kehittämiseen. Kyselyn tulokset esitellään osastokokouksen yhteydessä kuluvan vuoden aikana. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja kenenkään yksittäisen henkilön vastaukset eivät paljastu tuloksista.

Osaamiskartoituksesta on hyötyä kaikille. Osaamiskartoitus mahdollistaa:

- ammattiryhmäkohtaisen osaamisen nykytilan ja kehittymisen seurannan
- ammattiryhmäkohtaisten kehittämissuunnitelmien tekemisen
- kehittämissuunnitelmien ja koulutusten suunnittelun
- liikunnanohjausosaston osaamispääoman raportoinnin ja analysoinnin

Osaamiskartoituskyselyn täyttäminen

Osaamiskartoituskyselyyn vastatessasi arvioi omaa osaamistasi mahdollisimman rehellisesti. Kyselyssä ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Arviointi tapahtuu asteikolla 1-5. Asteikko määritellään tarkemmin kyselyssä.

Osaamiskartoituksessa käsiteltävät osa-alueet ovat seuraavat:

- Taustatiedot
- Tieto-taito-osaaminen
- Toimintaympäristön tuntemus
- Vuorovaikutus- ja viestintätaidot
- Työyhteisön toimivuus
- Toiminnan kehittäminen, markkinointi ja myynti
- Ammattiosaaminen

Vastaamiseen on hyvä varata riittävästi aikaa. Pehdy ohjeisiin huolella ja vastaa kysymyksiin ajatuksella. Jos klikkaat vahingossa väärään kohtaan, saat valinnan pois klikkaamalla joko samasta kohdasta uudelleen tai toista vaihtoehtoa.

Kyselyyn tulee vastata viimeistään perjantaina 1.3.2013.

Lisätietoja kartoituksesta saat allekirjoittaneelta.

Ystävällisin terveisin
Tarja Loikkanen, osastopäällikkö

Linkki kyselyyn:

Liite 5. Osaamiskartoituskysely

Osaamiskartoitus

Tämä on Helsingin kaupungin liikuntaviraston liikunnanohjausosaston osaamiskartoituskysely. Lue ohjeet huolella ja vastaa kuhunkin kohtaan mahdollisimman totuudenmukaisesti. Aloita kysely täyttämällä tällä sivulla olevat perustiedot. Pääset kyselyssä eteenpäin Seuraava-painiketta painamalla.

1. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

2. Ikä *

- 16-19v.
- 20-29v.
- 30-39v.
- 40-49v.
- 50-59v.
- 60-69v.

3. Työsuhteen kesto *

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5-6 vuotta
- 7-8 vuotta
- 9-10 vuotta
- yli 10 vuotta

4. Ylin koulutustaso *

- Lukio
- Ammattikoulu
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto
- Muu, mikä?

5. Muu koulutus, jonka haluat tuoda esille.

Tieto-taito-osaaminen

6. Suomen kielen kirjallinen ilmaisu *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Tekstin tuottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeakielisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekstin johdonmukaisuus ja sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Suomen kielen suullinen ilmaisu *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Puheen tuottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeakielisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puheen johdonmukaisuus ja sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ruotsin kielen taito *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattiosaaja	Asiantuntija	Ekspertti
Kirjallinen ilmaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suullinen ilmaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Englannin kielen taito *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Kirjallinen ilmaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suullinen ilmaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Muu kielitaito, mikä? Merkitse lisäksi kielitaidon taso asteikolla 1-5.

11. ATK-aidot *

	En tarvitse osaamista työssäni	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Word	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Excel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS PowerPoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Physiotools	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eTaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keikkanetti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ahjo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digium	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Leevi *

	En tarvitse osaamista työssäni	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Asiakastietojen kirjaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastietojen poistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskurivien luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskurivien poistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilastointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurssilistojen tulostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastietojen muuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurssien luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurssien kopiointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimintaympäristön tuntemus

13. Miten hyvin tunnet Helsingin kaupungin organisaation ja toiminnan? Arvioi lisäksi osaamisen tärkeyttä oman työsi kannalta oikean puoleisella asteikolla. *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti	Miten tärkeänä koet tämän osaamisen?	
						Ei tärkeää	Vähän tärkeää
Organisaatorakenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksentekoprosessit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Miten hyvin tunnet liikuntaviraston organisaation ja toiminnan? Arvioi lisäksi osaamisen tärkeyttä oman työsi kannalta oikean puoleisella asteikolla. *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti	Miten tärkeänä koet tämän osaamisen?	
						Ei tärkeää	Vähän tärkeää
Organisaatorakenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksentekoprosessit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Miten hyvin ymmärrät liikuntastrategian vaikutuksen toimintaan? Arvioi lisäksi osaamisen tärkeyttä oman työsi kannalta oikean puoleisella asteikolla. *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti	Miten tärkeänä koet tämän osaamisen?	
						Ei tärkeää	Vähän tärkeää
Liikuntastrategian vaikutus omaan työnkuvaan tulevaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntastrategian vaikutus osaston toimintaan tulevaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntastrategian vaikutus viraston toimintaan tulevaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Liikunnan toimintakentän tuntemus *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti	Miten tärkeänä koet tämän osaamisen?			
						Ei tärkeää	Vähän tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Tunnen liikunta-alan kansainvälisen kentän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen liikunta-alan valtiotason toiminnan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen liikunta-alan kuntatoiminnan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen liikunta-alan järjestö- ja seuratoiminnan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen liikunta-alan yksityisen sektorin toiminnan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot

17. Vuorovaikutustaidot *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Omaan hyvät esiintymistaidot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan ilmaista itseäni sujuvasti ja johdonmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaan perustella oman kantani selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuntelen ja otan muiden mielipiteet huomioon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käsittelem työpaikalla syntyviä konflikteja ja ristiriitoja rakentavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Henkilöstöviestintätaidot *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Viestin työpaikallani avoimesti, selkeästi ja johdonmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää eri sisäisen viestinnän kanavia viestiessäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan tietoa ja osaamistani työyhteisössä muiden hyödyksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan välittää olennaisen tiedon ja karsia turhaa informaatiota viestiessäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kommunikointitaidot asiakaspalvelutilanteessa *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Osaan kohdata asiakkaan avoimesti ja asiakaslähtöisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan viedä palvelutilannetta eteenpäin johdonmukaisesti ja asiakaslähtöisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestin asiakaspalvelutilanteessa selkeästi ja ystävällisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan päättää asiakaspalvelutilanteen selkeästi ja ystävällisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan ratkaista konflikteja asiakaspalvelutilanteessa rakentavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työyhteisön toimivuus

20. Itsensä johtaminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Osaan pohtia ja arvioida rehellisesti ja realistisesti omaa työtäni ja osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suhtautua asiallisesti oman työsuoritukseni arviointiin ja osaan vastaanottaa rakentavasti esitetyn palautteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän osaamistani, minulla on halua ja kykyä oppia uutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan asettaa ajankäyttöni siten, että tulen ajoissa työpaikalle ja sovittuihin tapaamisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asennoidun yöntekoon positiivisesti, osaan ottaa vastuuta ja olla aloitteellinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratkaisen ongelmia itsenäisesti ja löydän erilaisia ratkaisumalleja ongelmatilanteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen *

Perustietämys Aloittelija Ammattilainen Asiantuntija Ekspertti

Edistän omalla toiminnallani työyhteisöni hyvinvointia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelen muita asiallisesti ja kunnioitan toisten erilaisuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan nähdä työni ja toimintani vaikutukset koko työyhteisön enkä vain oman työni kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tukea työyhteisöni jäseniä heidän työssään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutun aktiivisesti työyhteisössä ilmeneviin epäkohtiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toiminnan kehittäminen, markkinointi ja myynti

22. Toiminnan kehittäminen *

	En tarvitse osaamista työssäni	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Tunnistan toiminnan kehittämiskohteita työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suunnitella kehittämistoimenpiteitä itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan toteuttaa kehittämistoimenpiteitä itsenäisesti ja tavoitteellisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Markkinointi ja myynti *

	En tarvitse osaamista työssäni	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Koen, että business-osaaminen on osa ammattitaitoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan markkinoida toimintaa ja suunnitella markkinointitoimenpiteitä itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän eri viestintäkeinoja ja -kanavia markkinointiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tuottaa markkinointimateriaalia itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan myyntitilanteen työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyn toimintaa oma-aloitteisesti ja tuloksellisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikoin myyntitilanteessa asiakaslähtöisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää asiakaskontakteja myynnin edistämiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Mitä markkinointikanavia ja -keinoja käytät työssäsi?

25. Valitse seuraavista oma ammattiryhmäsi *

- Liikunnanohjaaja/Vastaava liikunnanohjaaja/Lähiöliikuttaja/Liikuntaneuvoja
- Suunnittelija/Koordinaattori
- Liikuntapäällikkö/Liikuntapalvelupäällikkö/Osastopäällikkö

Sihteeri

Liikunnanohjaajan ammattiosaaminen

26. Ydinosaaminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Tunnen omat vahvuuteni ja heikkouteni ohjaajana. Olen aktiivinen ammatillisen osaamiseni kohottamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen alani ydin- ja perustaidot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan arvioida omaan ammatillista osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan aktiivisesti ammattialani kehitystä ja pystyn siirtämään hankkimani tiedon käytäntöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän ammattialani laatuvaatimukset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Kuinka aktiivisesti seuraat liikunta-alan julkaisuja, kuten alan lehtiä, tutkimuksia ja artikkeleita? *

- En seuraa julkaisuja.
- Seuraan julkaisuja satunnaisesti.
- Seuraan julkaisuja pari kertaa kuukaudessa.
- Seuraan julkaisuja viikottain.
- Seuraan julkaisuja päivittäin.

28. Tavoitteiden asettaminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Osaan asettaa lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita itselleni ohjaustyössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan asettaa lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita ohjattaville ryhmille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan asettaa tavoitteet ohjattavien ryhmien taitotasolle sopiviksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Ohjaustyön suunnittelu *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Osaan suunnitella terveyttä ja toimintakykyä edistävää liikuntaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suunnitella kohderyhmille sopivia tunteja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan vastaanottaa ja hyödyntää asiakaspalautetta oman ohjaustyöni kehittämiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Ryhmien ohjaaminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Käytän monipuolisesti ja tavoitteellisesti eri ohjaus- ja opetusmenetelmiä eri kohderyhmille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaan soveltaa anatomian ja fysiologian osaamistani liikunnanohjauksessa eri kohderyhmille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan tietoa liikunnan terveysvaikutuksista ohjatessani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan ottaa huomioon ihmisen kasvuun, kehitykseen ja käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ohjauksessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän monipuolisesti eri välineitä ohjaustyössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olet nyt vastannut kaikkiin kysymyksiin. Vastausten lähettämiseksi paina Lähetä-painiketta.

Suunnittelijan ammattiosaaminen

31. Ydinosaaminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Tunnen omat vahvuuteni ja heikkouteni. Olen aktiivinen ammatillisen osaamisen kohottamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen visionääri ja tulevaisuuden tekijä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen alani ydin- ja perustaidot sekä laajoja poikkiallittaisia kokonaisuuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan arvioida omaan ammatillista osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan aktiivisesti ammattialani kehitystä ja pystyn siirtämään hankkimani tiedon käytäntöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän ammattialani laatuvaatimukset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tuoda esille uusia näkökulmia ja viedä asioita eteenpäin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Kuinka aktiivisesti seuraat liikunta-alan julkaisuja, kuten alan lehtiä, tutkimuksia ja artikkeleita? *

- En seuraa julkaisuja.
- Seuraan julkaisuja satunnaisesti.
- Seuraan julkaisuja pari kertaa kuukaudessa.
- Seuraan julkaisuja viikottain.
- Seuraan julkaisuja päivittäin.

33. Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Osaan suunnitella ja kehittää toimintaa Helsingin kaupungin strategisten linjausten mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen oman työni kokonaissuunnittelun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on näkemyksellisyyttä oman alani kehittämiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan arvioida työni vaikuttavuutta työyhteisöni näkökulmasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suunnitella kehittämis- ja yhteistyöprojekteja sekä uusia prosesseja ja siirtää niitä käytäntöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osa suunnitella ja asettaa päämääriä, tavoitteita ja mittareita toiminnalle.

34. Sidosryhmätyöskentely *

Osaan tehdä yhteistyötä eri sidosryhmien ja alan muiden toimijoiden kanssa.

Perustietämys Aloittelija Ammattilainen Asiantuntija Ekspertti

Osaan toimia moniammatillisen tiimin jäsenenä.

Osaan luoda uusia toimintamalleja ja prosesseja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa sekä siirtää niitä käytäntöön.

Osaan hakea apua ja konsultaatiota eri sidosryhmiltä.

Osaan luoda uusia kontakteja ja yhteistyöverkostoja.

35. Projektityöskentely *

Hallitsen projektien suunnittelun ja johtamisen.

Perustietämys Aloittelija Ammattilainen Asiantuntija Ekspertti

Osaan toimia projekteissa innovatiivisena jäsenenä.

Osaan arvioida projektien onnistumista.

Ymmärrän taloudellisten ja muiden resurssien merkityksen toiminnan suuntaajana.

Olet nyt vastannut kaikkiin kysymyksiin. Vastausten lähettämiseksi paina Lähetä-painiketta.

Liikuntapäällikön/liikuntapalvelupäällikön/osastopäällikön ammattiosaaminen

36. Ydinosaaminen *

Tunnen omat vahvuuteni ja heikkouteni. Olen aktiivinen ammatillisen osaamisen kohottamisessa.

Perustietämys Aloittelija Ammattilainen Asiantuntija Ekspertti

Hallitsenalani ydin- ja perustaidot sekä laajoja poikkialueellisia kokonaisuuksia.

Osaan arvioida omaan ammatillista osaamistani.

Seuraan aktiivisesti ammattialani kehitystä ja pystyn siirtämään hankkimani tiedon käytäntöön.

Tiedän ammattialani laatuvaatimukset.

37. Kuinka aktiivisesti seuraat liikunta-alan julkaisuja, kuten alan lehtiä, tutkimuksia ja artikkeleita? *

En seuraa julkaisuja.

Seuraan julkaisuja satunnaisesti.

Seuraan julkaisuja pari kertaa kuukaudessa.

Seuraan julkaisuja viikottain.

Seuraan julkaisuja päivittäin.

38. Ryhmien johtaminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Tunnen ryhmädynamiikan periaatteet ja ymmärrän tiimitymisprosessia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan johtaa ryhmiä ja tasapainottaa erityyppisten työntekijöiden asiantuntemusta niin, että tehtävät ja vastuut jakautuvat oikein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kärsivällinen ja minulla on ryhmien muodostumiseen liittyvien vaiheiden ymmärrystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegoin tehtäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käsitellä ryhmässä syntyviä konflikteja ja ristiriitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Yksilön johtaminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Tunnistan työntekijän motivaatiotekijät ja muutokset yksilön motivaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan valita parantamiskeinoja motivaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan antaa palautetta rakentavasti ja oikealla hetkellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen Helsingin kaupungin kehityskeskustelulinjaukset ja -ohjeet sekä osaan soveltaa niitä omaan yksikköni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioin yksilön suoritusta säännöllisesti ja annan palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetan tavoitteet selkeästi ja viestin niistä työntekijälle johdonmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Työn johtaminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Osaan tehdä päätöksiä ja tunnen valtuuteni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan selvittää päätökseni pohjalle tarvittavat faktat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan vastuuta ja läitan asioita alulle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestin päätöksistä alaisilleni selkeästi ja osaan perustella ratkaisuni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suunnitella työtä ja työnjakoa yhdessä alaisten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen palvelusuhteen elinkaaren liittyvät esimiehen velvollisuudet ja vastuut sekä muut henkilöstövoimavarojen hallintaan liittyvät esimiehen tehtävät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Osaan suunnitella ja kehittää toimintaa liikuntaviraston strategisten linjausten mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suunnitella ja kehittää toimintaa yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suunnitella ja kehittää toimintaa uusinta tutkimustietoa hyödyntäen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaan suunnitella ja toteuttaa erillishankkeita.

42. Talousosaaminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Tunnen työni kannalta keskeiset taloudelliset reunaehdot (talousarvio, tulosbudjetti, talouden seuranta).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen Helsingin kaupungin hankintamenettelyn pääperiaatteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän taloudellisten resurssien merkityksen toiminnan suuntaajana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olet nyt vastannut kaikkiin kysymyksiin. Vastausten lähettämiseksi paina Lähetä-painiketta.

Sihteerin ammattiosaaminen

43. Ydinosaaminen *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Tunnen omat vahvuuteni ja heikkouteni. Olen aktiivinen ammatillisen osaamisen kohottamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsenalani ydin- ja perustaidot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan arvioida omaan ammatillista osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan aktiivisesti ammattialani kehitystä ja pystyn siirtämään hankkimani tiedon käytäntöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän ammattialani laatuvaatimukset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Sihteerin työn hallinta *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Hallitsen useita eri tehtäväalueita samanaikaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käsitellä ja välittää tietoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan organisoida ja järjestää osaston perustoimintoja itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hoitaa asiakirjahallintoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan toimia sihteerinä kokouksissa ja palaverissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tehdä hankintoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Leevin pääkäyttäjän tehtävät *

	Perustietämys	Perusosaaja	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Osaan kouluttaa ja tukea muita Leevin käytössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen ohjelman laaja-alaisesti ja pystyn kehittämään ohjelmaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaan viedä eteenpäin kehitysehdotuksia ohjelmatoimittajalle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan soveltaa ohjelman ominaisuuksia käytäntöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen Leevin laskutuksen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Laskutus *

	Perustietämys	Aloittelija	Ammattilainen	Asiantuntija	Ekspertti
Ymmärrän tilöinnin periaatteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen tilikirjan tulkinnan ja osaan tilioida tuotteet oikeille tileille/kustannuspaikoille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää tiliointiohjelmaa (Bip) itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olet nyt vastannut kaikkiin kysymyksiin. Vastausten lähettämiseksi paina Lähetä-painiketta.

Liite 7. Osaaminen työsuhteen keston mukaan eri osa-alueilla/liikunnanohjaajat

LEEVIN KÄYTTÖTAIDOT/keskiarvot

Työsuhteen kesto	1	2	3	4	5	7	Grand Total
Asiakast. kirj.	3,3	4,3	4,3	4,3	3,0	2,3	3,5
Asiakast. poist.	3,5	4,3	4,3	4,7	3,2	2,3	3,6
Laskuriv. luom.	3,6	4,5	4,3	4,7	3,2	2,3	3,7
Laskuriv. poist.	3,2	4,0	4,0	4,3	3,2	2,3	3,4
Tilastoiminen	4,0	5,0	4,5	4,7	3,3	2,5	3,9
Listojen tulos.	3,3	5,0	4,3	4,7	3,3	2,5	3,7
Asiakast. muutt.	3,5	5,0	4,3	4,5	3,2	2,5	3,7
Kurssien luom.	1,6	3,0	1,0	2,2	1,7	1,7	1,8
Kurssien kop.	1,7	3,0	1,0	2,2	1,7	1,7	1,8

TOIMINTAYMPÄRISTÖN TUNTEMUS/keskiarvot

Työsuhteen kesto	1	2	3	4	5	7	Grand total
HKI Org.rak	1,8	2,0	2,3	2,5	2,7	2,8	2,3
HKI Toim.tav.	2,2	2,5	2,3	2,5	2,8	2,8	2,5
HKI Päätöks.pros.	1,7	1,8	2,3	2,2	2,7	2,8	2,2
LIV Org.rak.	2,2	2,5	3,5	3,0	3,3	3,7	2,9
LIV Toim.tav.	2,9	2,5	3,8	3,2	3,3	3,7	3,2
LIV Päätöks.pros.	2,2	2,3	3,3	2,8	3,3	3,5	2,8
Strat. Oma	2,1	2,8	3,3	2,5	3,0	3,3	2,7
Strat.osasto	2,2	2,8	3,0	2,7	3,0	3,3	2,8
Strat.virasto	2,2	2,8	3,0	2,7	3,0	3,3	2,8
Toim. kenttä kansainv.	2,0	2,0	2,0	2,0	2,5	3,0	2,3
valtio	2,3	2,0	1,8	2,0	2,3	2,8	2,3
kunta	2,6	2,5	2,8	2,7	2,8	3,3	2,8
seura	2,8	2,8	2,8	2,7	2,8	3,3	2,9
yks.sek.	3,1	2,8	2,8	2,7	2,7	3,2	2,9

LIIKUNNANOHAUS/ Keskiarvot

Työsuhteen kesto	1	2	3	4	5	7	Kaikki
Ydinos.:Tunnen omat vahvuuteni ja heikkouteni ohjaajana. Olen aktiivinen ar	3,7	4,0	4,3	3,7	3,8	4,0	3,9
Ydinos.:Hallitsen alani ydin- ja perustaidot.	3,8	4,0	4,5	3,8	3,8	4,2	4,0
Ydinos.:Osaan arvioida omaan ammatillista osaamistani.	3,8	4,0	4,5	3,8	4,0	4,2	4,0
Ydinos.:Seuraan aktiivisesti ammatillani kehitystä ja pystyn siirtämään hanl	3,4	3,8	4,0	3,3	3,8	4,0	3,7
Ydinos.:Tiedän ammatillani laatuvaatimukset.	3,8	4,0	4,0	3,8	3,8	4,2	3,9
Tavoitteiden asett.:Osaan asettaa lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita itsell	3,3	3,8	3,8	3,8	3,8	4,0	3,7
Tavoitteiden asett.:Osaan asettaa lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita ohjat	3,3	3,8	3,8	3,5	3,8	4,0	3,6
Tavoitteiden asett.:Osaan asettaa tavoitteet ohjattavien ryhmien taitotasolle	3,7	3,8	4,5	4,0	4,0	4,0	3,9
Ohjaustyön suunn.:Osaan suunnitella terveyttä ja toimintakykyä edistävää li	3,6	4,0	4,8	4,0	4,0	4,2	4,0
Ohjaustyön suunn.:Osaan suunnitella kohderyhmille sopivia tunteja.	4,0	4,3	4,8	4,2	4,0	4,3	4,2
Ohjaustyön suunn.:Osaan vastaanottaa ja hyödyntää asiakaspalautetta om	3,6	4,3	4,5	4,0	4,0	4,2	4,0
Ryhmien ohj.:Käytän monipuolisesti ja tavoitteellisesti eri ohjaus- ja opetusm	3,2	4,0	3,5	3,8	3,7	4,0	3,6
Ryhmien ohj.:Osaan soveltaa anatomian ja fysiologian osaamistani liikunnan	3,3	4,0	4,0	3,8	3,7	4,3	3,8
Ryhmien ohj.:Jaan tietoa liikunnan terveysvaikutuksista ohjatessani.	3,6	4,0	3,8	3,8	3,7	3,8	3,8
Ryhmien ohj.:Osaan ottaa huomioon ihmisen kasvuun, kehitykseen ja käyttöä	3,1	4,0	4,0	3,8	3,7	4,2	3,7
Ryhmien ohj.:Hyödynnän monipuolisesti eri välineitä ohjaustyössä.	3,5	4,3	4,5	4,2	3,8	4,2	4,0

Liite 8. Opinnäytetyön aikataulu

maaliskuu 2012	vk 13	Opinnäytetyön aloitustapaaminen Pasilassa
huhtikuu 2012	vk 14-17	Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen
toukokuu 2012	vk 22	Opinnäytetyöleiri Vallilassa
marras-joulukuu 2012	vk 45-50	Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen
joulukuu 2013	vk 50	Toimeksiannon selkeytyminen: osaamiskartoitus tulospalkkio-kriteeriksi vuodelle 2013
tammikuu 2013	vk 2	Liikuntajohtajan haastelu lähdeaineistoksi, osastopäällikön tapaaminen ja haastattelu
	vk 3	Tapaaminen henkilöstöpäällikön kanssa, osaamisaluiden määrittely
	vk 3	Osastopäällikön tapaaminen, osaamisaluiden määrittely
	vk 5	kvantipala Pasilassa ja Malmilla, Webropol-kyselyn laatiminen koululla ja itsenäisesti kotona
helmikuu 2013	vk 5	osaamiskartoituksen tarkoituksen ja tavoitteiden esittely osastokokouksessa LIOS:n henkilökunnalle
	vk 6	Osaamiskartoitusykselyn rungon läpikäynti osastopäällikön ja henkilöstöpäällikön kanssa sekä päälliköiden kysymyspatterin viimeistely
	vk 6	Suunnittelijoiden kysymyspatterin viimeistely yhdessä henkilökunnan edustajan kanssa
	vk 6	Sihteerien kysymyspatterin viimeistely ehdessä henkilökunnan edustajan kanssa
	vk 7	Liikunnanohjaajien kysymyspatterin viimeistely, itse henkilökunnan edustajana
	vk 7	Webropol-kyselyn testaaminen ja lopullinen hyväksyttäminen osastopäälliköllä
	vk 7	Osaamiskartoitusykselyn lähettäminen henkilökunnalle 14.2.2013
	vk 8	Muistutusviestin lähettäminen vastaamattomille 25.2.2013
maaliskuu 2013	vk 9	Kysely sulkeutuu 1.3.2013
	vk 10	Kvantipala Malmi, kyselyn tulosten analysointia
	vk 11	Kvantipaja Malmi, kyselyn tulosten analysointia
	vk 12	Opinnäytetyöleiri, tulosten analysointia, opinnäytetyön viimeistelyä
huhtikuu 2013	vk 14-17	Opinnäytetyön viimeistelyä
	vk 18	Opinnäytetyön palautus Urkundiin
toukokuu 2013	vk 19	Opinnäytetyön esittäminen ja työn viimeistely
	vk 20	Lopullisen opinnäytetyön palautus
	vk 21	Kypsyyskoe
kesäkuu 2013	vk 25	valmistuminen