



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

OSAAMISKARTOITUSTYÖKALUN KEHITTÄMINEN
PROAKATEMIALLE

Piia Ahokas
Sanna Mikkilä

Liiketalouden koulutusohjelma
kesäkuu 2006
Työn ohjaaja: Tiina Lindberg

TAMPERE 2006



Tekijä(t):	Piia Ahokas & Sanna Mikkilä	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalous/proAkademia	
Tutkintotyön nimi:	Osaamiskartoitustyökalun kehittäminen proAkatemialle	
Title in English:	Developing a skills evaluation tool for proAcademy	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	kesäkuu 2006	
Työn ohjaaja:	Tiina Lindberg	Sivumäärä: 61

TIIVISTELMÄ

Menestyäkseen organisaatioiden on sitouduttava jatkuvaan oppimiseen. Oppiva organisaatio luo uutta tietoa, mikä antaa sille ainutlaatuisen kilpailuedun muihin verrattuna. ProAkademia haluaa sekä kehittyä oppivana organisaationa että antaa opiskelijoilleen ensiluokkaiset valmiudet työelämän muuttuviin vaatimuksiin.

ProAkademia on Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmien yrittäjyyden suuntautuminen. ProAkatemialla opiskelu eroaa perinteisestä luokahuoneopiskelusta käytännönläheisyytensä vuoksi. Asiat opitaan projektimuotoisesti tekemällä ja kokeilemalla. Tietoa etsitään oma-aloitteisesti omiin tarpeisiin. Opettajaa tai numeroarviointia ei proAkatemialla ole.

Tutkintotyön tarkoituksena oli kehittää proAkatemialle oppimista ja osaamista mittaava työkalu ja testata sen ensimmäinen versio käytännössä. Tavoitteena oli myös kerätä palautetta ja kehitysehdotuksia, jotta työkalua saadaan kehitettyä eteenpäin. Työkalua kutsutaan osaamiskartoitukseksi. Kartoitus avustaa opiskelijoita oppimisen ja oman kehittymisen suunnittelussa sekä osaamisen mittaamisessa. Osaamiskartoitus selvittää proakatemiaalaisten osaamista kokonaisuutena. Lisäksi sen avulla nähdään esimerkiksi millaisia asioita proAkatemialla opitaan parhaiten.

Osaamiskartoitus testattiin vuonna 2004 proAkatemialla aloittaneella tiimillä, HUIMAdivisioonalla. Kartoitus suoritettiin kahdella sähköisellä lomakkeella. Toisella arvioitiin omaa, toisella tiimitoverin osaamista. Tuloksista laskettiin keskiarvoja ja arviointeja vertailtiin keskenään. Lomakkeet olivat toimivia ja uuden oppimistyökalun jalkautus onnistui hyvin. Osaamiskartoitukseen saatiin paljon kehitysehdotuksia, mikä mahdollistaa sen, että kartoitus saadaan suunnattua vielä paremmin proAkatemian tarpeisiin. Tarkoituksena on, että kartoitusta kehitetään vuosittain sen suorittamisen jälkeen. Kehitystyöstä vastaavaksi nimesimme alustavasti proAkatemian johtoryhmän.

Avainsanat: osaamiskartoitus, oppiva organisaatio, elinikäinen oppiminen, kehityskeskustelu, palaute

Sisällysluettelo

Johdanto	4
1 Tulevaisuuden vaatimukset työelämässä	5
1.1 Työelämän ja koulutuksen muutos Suomessa	6
1.2 Tradenomikoulutus ja sen kehitystarpeet	6
2 Osaamisen kehittäminen	7
2.1 Oppiva organisaatio	8
2.2 Osaamisen kartoittaminen	9
3 Oppimisprosessi	10
3.1 Kehityskeskustelu	11
3.2 Palaute ja sen merkitys	13
4 ProAkatemia	13
4.1 Johtavat ajatukset	15
4.2 Tiimioppiminen	17
4.3 Proakatemiaalaisen kompetenssit	18
4.3.1 Organisaatio- ja tiimityötaidot	18
4.3.2 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	19
4.3.3 Yrittäjäyys ja liiketoimintaosaaminen	19
4.3.4 Itsensä johtaminen	20
5 ProAkatemian osaamiskartoituksen laatiminen	21
5.1 Taustaa osaamisen kartoittamiselle	21
5.2 Osaamiskartoituksen rakenne ja tavoite	24
5.3 Arviointiasteikko	25
5.4 Lomakkeen laadinta	27
5.4.1 Kyselyn tavoitteiden täsmentäminen	27
5.4.2 Lomakkeen rakenteen suunnittelu	27
5.4.3 Kysymysten laadinta ja muotoilu	28
5.4.4 Lomakkeen tekninen toteutus	30
5.4.5 Lomakkeen testaus	31
6 Testaus ja tulokset	31
6.1 Testiryhmä	32
6.2 Testiryhmän osaamisen analysointia	33
6.3 Kehittämisehdotuksia ja palaute	37
6.4 Jatkotoimenpiteet	41
7 Yhteenveto	44
8 Lähteet	45
8 Liitteet	47
Liite 1: Proakatemiaalaisen kompetenssit	47
Liite 2: Itsearviointilomake	49
Liite 3: Vertaisarviointilomake	54
Liite 4: Osaamiskartoituksen ohje	57
Liite 5: Huiman tuloksien keskiarvot	58
Liite 6: Huiman itsearviointien keskiarvot	59
Liite 7: Osaamiskartoitukseen tehtävät muutokset ja lisäykset	61

Johdanto

Osaamisesta ja elinikäisestä oppimisesta on tullut edellytys työelämässä menestymiseen. Ihmisiltä vaaditaan monenlaista osaamista ja jatkuvaa kehittymistä. Koulutuksen on muututtava vastaamaan tätä työelämän tarvetta. Jo opiskeltaessa on sisäistettävä elinikäisen oppimisen käsite. Oppivasta organisaatiosta ja osaamisen kehittämisestä on tullut kilpailuetu organisaatioille. Osaamisen kartoitus ja arviointi ovat osa osaamisen kehittämistä.

ProAkademia on Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmien yrittäjyyden suuntautuminen. Toiminta-ajatus on oppivan organisaation mukainen. Tämän tutkintotyön tarkoituksena oli tuottaa proAkatemialle ensimmäinen versio uudesta oppimisen työkalusta, jota kutsutaan osaamiskartoitukseksi. ProAkatemian opinnoista ei anneta arvosanoja, vaan suoritusmerkintöjä. Osaamiskartoitusta tarvitaan, koska opiskelijat kokevat numeerisen arvostelun hyödylliseksi. Opiskelijan tiedot ja taidot kehittyvät proAkatemian aikana paljon, eikä pelkät suoritusmerkinnät riitä kertomaan osaamisen tasosta. Kartoituksessa mitataan erityisesti käytännön taitoja ja kokemuksen kautta saatavia metataitoja, jotka kehittyvät proAkatemialla oppimismetodin ansiosta. Opiskelijan on hyvä olla tietoinen omasta osaamisestaan erityisesti metataitojen osalta, sillä ne ovat arvostettuja taitoja työelämässä.

Organisaatiotasolla osaamiskartoituksella saadaan selville, miten organisaation osaaminen jakaantuu ja mitä kehittämiskohteita on. Kartoitus selventää työskentelyä ja helpottaa tavoitteiden asettamista. Osaamiskartoituksen hyödyt korostuvat yksilötasolla. Kartoituksen avulla opiskelija tiedostaa vahvuutensa ja kehittämisen kohteensa. Työkalun avulla opiskelija seuraa omaa kehittymistään proAkatemialla vaadittavissa asioissa. Opiskelusta tulee tavoitteellisempaa. Samalla osaamiskartoitus palvelee koko proAkatemiaa tehostamalla oppimista ja suunnitelmallisuutta. Lisäksi osaamiskartoitustyökalu kehittää proAkatemian sisäistä palautekulttuuria. ProAkatemian tavoitteena on valmistaa työelämään liiketalouden ja tietojenkäsittelyn moniosaajia, jotka tietävät mitä osaavat.

Työkalua testattiin käytännössä proAkatemiasta jouluna 2006 valmistuvalla HUIMADivisioona -tiimillä. Osaamiskartoitus tehtiin kolminkertaisella arvioinnilla. Arviointiin kuuluivat itsearviointi, valmentajan arviointi sekä tiimiläisen vertaisarviointi. Arviointiin kehitettiin kaksi erilaista sähköistä lomaketta; itsearviointi- ja vertaisarviointilomake. Huiman jäsenten tuloksista laskettiin keskiarvoja ja eri arviointien tuloksia vertailtiin keskenään. Testauksen jälkeen osaamiskartoituksesta kerättiin palautetta ja ehdotuksia kartoituksen kehittämiseksi.

1 Tulevaisuuden vaatimukset työelämässä

Organisaation oppimisesta on tullut tärkeä kilpailutekijä, sillä jatkuva muutos aiheuttaa vaatimuksia menestykselliselle toiminnalle. Organisaation on muututtava nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Epävarmuutta ja epätietoisuutta joudutaan sietämään entistä enemmän. On toimittava joustavammin ja avoimemmin. Päivittäin kohdattavat muutokset koskevat mm. tiedon määrää, teknologian kehitystä, globalisoitumista, kilpailun laajenemista maailmanlaajuisiksi sekä sosiaalisen ympäristön ja olosuhteiden muutoksia. Työstä on tullut jatkuvaa oppimista niin organisaatioille kuin yksilöille. (Sydänmaanlakka 2004b: 23 – 26.)

Työnteon rytmi on kiihtynyt, ja yksilöiltä vaaditaan kykyä nopeaan ja itsenäiseen päätöksentekoon nopean oppimiskyvyn lisäksi. Osaamisyhteiskunnan vaatimat pätevyudet ovat oppimaan oppiminen, kyky kommunikoida, tehdä ryhmätyötä sekä arvioida jatkuvasti omaa asemaansa. (Hätönen 1998: 8, 12 - 13.) Ihmisten on osattava sekä uudistua että uudistaa (Sydänmaanlakka 2004a: 145).

Yksilöllisen osaamisen lisäksi on kyettävä taitavasti yhdistämään eri ihmisten osaamista, mikä vaatii ihmisiltä taitoa jakaa tietoa muille. Myös itsensä johtamisen merkitys on korostunut. Nykyorganisaatioiden menestyminen on vahvasti suhteessa organisaation kykyyn oppia ja tukea oppimista. (Hätönen 1998: 8, 10.) Ratkaisevaksi on siis noussut erilaisten vuorovaikutustaitojen merkitys ja oppimistaito, niin ihmisillä kuin organisaatiolla. Sekä johtajan että alaisten on saatava viesti perille. (Sydänmaanlakka 2004a: 145.)

Organisaatioiden on siis muututtava kohti oppivaa organisaatiota pysyäkseen mukana kilpailussa. Muutos oppivaksi organisaatioksi voi kestää kauan, sillä yrityksen on rakennettava uusi sisäinen toimintamalli. (Sydänmaanlakka 2004b: 23 – 26.) Muutos vaatii tietoa ja ymmärrystä ensinnäkin siitä, miten oppimista tapahtuu ja miten eri yksilöt kehittyvät (Ranki 1999: 30 - 31). Lisäksi on osattava kehittää väline osaamisen ja kehittymisen seurantaan, eli laadittava ja otettava käyttöön osaamiskartoitus (Ranki 1999: 163). Osana osaamiskartoitusta ihmisten tulee oppia käyttämään ja hyödyntämään kehityskeskusteluja, sekä ymmärtämään niiden merkitys. Jotta kehityskeskustelut toimisivat, on osattava antaa ja ottaa vastaan palautetta, sekä hyvää että rakentavaa. Palaute on keino saada vakiintuneita toimintatapoja muuttumaan ja kehittymään. Rehellisen palautteen avulla voidaan luoda työpaikalle aivan uudenlainen kehittyvä ilmapiiri. (Sydänmaanlakka 2004b: 92.)

1.1 Työelämän ja koulutuksen muutos Suomessa

Yksi perusongelma Suomessa on yrittäjyyden puute ja sitä kautta myös vähäinen pienyritysten määrä (Ruokanen 2004: 17). Työelämään tarvitaan uudenlaista rohkeutta, jotta yritteliäisyys kasvaa eikä epäonnistumista riskienotossa pidetä häpeänä. (Ruokanen 2004: 33-35.)

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän Osaavaa henkilöstöä yrityksiin – tiedustelun (Työelämän...2005: 7-8) mukaan maassamme on käynnissä rakennemuutos kohti osaamis- ja tietovaltaista tuotantoa ja asiakaspalvelua. Niin teollisuudessa kuin eri palvelualoillakin osaamisvaatimukset asiakkaan kohtaamisessa ja ratkaisujen kehittämisessä erilaisiin tarpeisiin kasvavat entisestään. Työntekijöiltä tarvitaan työn olennaisena osana sen jatkuvaa kehittämistä, itsenäistä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä sekä uusien ratkaisujen luomista. Tärkeää on hyvä työmotivaatio ja halu jatkuvaan kehittymiseen. Ammattikorkeakoulujen tulisi kouluttaa työelämään entistä enemmän oikeanlaisen asenteen omaavia osaajia. Ammattikorkeakouluista rekrytoitavien tehtävät ovat enimmäkseen eri toimialojen esimiestehtäviä. Useimmissa tehtävissä edellytetään taitoa vetää projekteja ja ohjata tiimejä, mikä kysyy vahvoja vuorovaikutustaitoja ja yhteistyökykyä. (Työelämän...2005: 7-8, 23 – 24.)

Oppimiskulttuuri on muuttumassa opettajajohtoisuudesta omatoimiseen oppimiseen. Ongelmalähtöisessä oppimisympäristössä tarkastellaan asioita kokonaisuuksina ja opitaan etsimällä ratkaisuja ongelmiin. Opiskelijan tulee olla aktiivinen ja oma-aloitteinen, etsiä ja rakentaa tietoa. Tavoitteena on yhdessä muiden opiskelijoiden kanssa löytää opiskeltaville asioille merkityksiä ja jäsentyneitä tietorakenteita. Lähtökohtina ovat työelämlähtöiset tilanteet. (Uusi...2006.)

1.2 Tradenomikoulutus ja sen kehitystarpeet

Tradenomin tutkinto on työelämlähtöinen liiketalouden asiantuntijatehtäviin valmistava tutkinto. Tradenomilla on valmiudet toimia kansainvälisessä toimintaympäristössä ja kehittää jatkuvasti omaa työtään. Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto antaa mahdollisuuden työllistyä monipuolisesti kaupan, teollisuuden, palveluyritysten tai julkishallinnon esimies- ja asiantuntijatehtäviin sekä kotimaassa että ulkomailla. (Tradenomikoulutus...2006.)

Tradenomi voi toimia vaativissa markkinoinnin, taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, logistiikan, tietojenkäsittelyn tai kansainvälisen kaupan asiantuntijatehtävissä. Koulutus luo hyvät edellytykset oman yritystoiminnan harjoittamiselle. Muun kaupan alan tutkintoon johtavan koulutuksen käyneistä (merkonomit, ekonomit) tradenomi eroaa työelämää kehittävien valmiuksiensa suhteen. Tradenomikoulutus suunnitellaan työelämän kanssa yhteistyössä ja koulutuksen aikana harjoitellaan kohtaamaan työelämän aitoja ongelmia. (Tradenomikoulutus...2006.)

Riikka Yli-Suomun tekemän tutkimuksen (2001: 38) mukaan tradenomikoulutuksen antamat valmiudet eivät kuitenkaan täysin tyydytä työelämän tarpeita innovatiivisten ja osin sosiokulttuuristen osaamisten osalta. Tradenomikoulutuksen kehittämistarpeet työelämän mukaan liittyvät muun muassa käytännön osaamisen lisäämiseen, teoriapohjan syvempään hallintaan, tiimityöskentely- ja tiedonhankintataitojen kehittämiseen, muutosvalmiuteen, paineensietokykyyn, projektinhallintataitojen osaamiseen, esimiestaitojen ja kokonaisuudenhallintaan, organisoitivalmiuksien kehittämiseen, itsensä ja työn kehittämisen taitoihin, vastuuntuntoon ja innovatiiviseen työotteeseen. (Yli-Suomu 2001: 37.)

Tradenomikoulutuksessa opetuksen painopistettä tulisi siirtää enemmän innovatiivisiin sekä osin myös motivaatio- ja mukautumisosaamisiin ja sosiokulttuurisiin osaamisiin, koska työelämän odotukset ovat nykyistä osaamista suurempia erityisesti näissä valmiuksissa. Kehittämiskohteina tulisi olla erityisesti laaja-alainen kriittinen ajattelu, työtehtävien ja työpaikan kehittämisvalmiudet, innovatiivinen työnote, projektinhallintataidot ja kokonaisuuksien hallintataidot sekä roolivaihtokyky ja muutoksiin sopeutumiskyky. Kehittämistarpeisiin kuuluvat työelämän mukaan myös kirjallinen ja suullinen viestintä, neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot sekä esiintymistaidot. (Yli-Suomu 2001: 41 – 42.)

2 Osaamisen kehittäminen

Yrityksen menestyksen perustana on yleensä sen ydinosaaminen (Ranki 1999: 22). Oman ydinosaamisen kehittäminen ja sen ylläpitäminen on tärkeää (Hätönen 1998: 8). Ydinosaaminen kuvaa yrityksen osaamista yleisellä tasolla. Se on organisaatiolle ainutlaatuista osaamista, jonka avulla se pitää yllä ja parantaa nykyistä kilpailukykyään. Ydinosaaminen kehittyy pitkän ajan kuluessa, eikä ydinosaamisalueita ole organisaatiossa yleensä kovin monia. (Ranki 1999: 22.)

Ydinosaamista on jatkuvasti kehitettävä. Osaamisen kehittämisen tarve lähtee yrityksen strategiasta ja toiminnan tavoitteista. (Hätönen 1998: 7-8.) Osaamisen kehittäminen alkaa osaamisen kartoittamisesta, jossa selvitetään, mitä osaamista kunkin tehtävän hoitamiseen tarvitaan. Kartoituksessa määritellään tehtävän vaatimat ydinosaamiset, oman toiminnan hallinta, vuorovaikutustaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten käynnistäminen. Jokaiselle osaamiselle voidaan määritellä tavoiteosaaminen, jonka täyttymistä on kartoituksen avulla helppo seurata. Kartoitus antaa yritykselle tietoa henkilöstön osaamisen tilasta sekä mahdollisista kehittämiskohteista. (Valpola 2002: 56.)

Osaamisen kartoittamiseen tarvitaan monen eri ihmisen arviointia ja palautetta. Pelkkä itsearviointi ei riitä kattavan ja mahdollisimman todenmukaisen tuloksen saamiseksi. Henkilön itsensä lisäksi osaamiskartoituksen täyttää usein esimies ja työtoveri. Usealta taholta kerätty palaute vaikuttaa ihmisiin voimakkaammin kuin yhdestä lähteestä tuleva palaute (Hätönen & Muukkonen 1999: 23).

Osaamisen arvioinnin ei tule olla itsetarkoitus, vaan perusta toimenpiteille. Kun tiedetään, missä ollaan ja mihin halutaan päästä, on alettava hakea keinoja kehityksen suuntaamiseen ja nopeuttamiseen. Oppimisen sisältöön vaikuttaa suuresti se, mitä tehdään (työtehtävät) ja mitä arvostetaan (mittauskohteet). (Ranki 1999: 35.)

2.1 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation Sydänmaanlakka (2004b: 56) määrittelee seuraavasti:

”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.”

Oppiva organisaatio pitää hyvää huolta osaamisestaan. Hyvien nykyisten valmiuksien lisäksi osaamista kehitetään jatkuvasti tulevaisuuden haasteet huomioiden. (Sydänmaanlakka 2004b: 56, 75.) Oppimisprosessiin kuuluu tiedon hankkimisen lisäksi tiedon prosessoiminen ja varastoiminen organisaation käytäntöihin (Ranki 1999: 24).

Oppivan organisaation tärkein voimavara on oppiva ihminen, jota kannustetaan jatkuvasti kokeilemaan, ideoimaan, uudistumaan ja ottamaan vastuuta. Organisaatio oppii, kun siinä olevat ihmiset oppivat. Organisaation tuen lisäksi ihmiset tarvitsevat oppiakseen paljon omaehtoisuutta, motivaatiota, kykyjä, halua ja aikaa. (Moilanen 1999.) Jokaisen yksilön oppiminen tallentuu organisaation voimavaroiksi (Ranki 1999: 21).

Oppivalla organisaatiolla tulee olla selkeä yhteinen visio, joka toimii työnteon pohjana kaikille organisaatiossa työskenteleville. Kommunikaation merkitys on oppivassa organisaatiossa suuri, jotta tieto saadaan jaettua organisaation eri tasoille. Oppivan organisaation hierarkia on matala ja rakenteet löyhiä, mikä taas mahdollistaa suotuisan ilmapiirin kehittymiseen ja korostaa yksilön vastuuta toiminnassaan. Tällöin kehittyminen on yleensä nopeinta. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999: 23.)

2.2 Osaamisen kartoittaminen

Osaamiskartoituksella saadaan tietoa yrityksen työntekijöiden osaamisesta. Osaamiskartoituksella arvioidaan työntekijän tietoja, taitoja ja kokemusta, ei persoonallisuutta. Kartoitus voidaan tehdä myös työryhmä- tai organisaatiotasolla. (Ranki 1999: 163.) Osaamisen kartoittaminen lisää tietoisuutta sekä omasta että muiden osaamisesta. Tämä helpottaa osaamisen hyödyntämistä työssä. Organisaation tehtävä on luoda oppimisympäristö ja mahdollistaa itsearviointi luomalla välineitä sitä varten. On annettava tietoa, joka auttaa työntekijää vertaamaan omia taitojaan yrityksen edellyttämiin taitoihin. (Kytömäki & Anttila 2005: 23.)

Osaamisen kartoittamista varten laaditaan organisaation sisäinen mittaristo. Pohjana käytetään organisaation strategioita, joista selviävät yhteisön visio, lähivuosien tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. On selvitettävä, mitä osaamista organisaatio edellyttää työntekijöiltään, minkä pohjalta voidaan laatia osaamisalueet. Jokaiselle osaamisalueelle määritellään vielä yksityiskohtaisemmin osaamisalueiden tarkka sisältö ja osaamistasot. Osaamistasot voidaan määritellä käyttäen esimerkiksi koulusta tutuksi tulleita asteikkoja 1-5 tai 4-10. (Kytömäki & Anttila 2005: 24.)

Osaamiskartoituksessa voidaan määritellä jokaiselle osaamiselle tavoitetasot. Esimerkiksi neuvottelutaitojen tavoitetaso voi jossakin yrityksessä olla neljä jokaisella työntekijällä. Kartoituksen jälkeen on helppo nähdä onko tavoite täyttynyt vai alittuuko se. Näin kartoituksen avulla saadaan näkyväksi koko henkilöstön ja johdon yhteiset tavoitteet ja kehittämiskohteet. (Laine 15.3.2006, haastattelu.)

Oppimista on hyödyllistä tehostaa suunnitelmallisuudella, esimerkiksi laatimalla jokaiselle yksilöllinen kehittämissuunnitelma kartoituksessa esiin tulleiden osaamisten kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelmassa voi olla tavoitteet siitä, mitä henkilön tulee osata tietyn ajan kuluttua. Lisäksi oppimista voidaan tehostaa järjestämällä henkilöstölle erilaisia koulutuksia. (Ranki 1999: 94 – 95.)

3 Oppimisprosessi

Oppimista tapahtuu kaiken aikaa. Usein osaaminen tuntuu niin itsestään selvältä asialta, ettei osaa ajatella, miten monista tekijöistä se koostuu. (Ranki 1999: 27.)

Sydänmaanlakka (2004b: 33) määrittelee oppimisen seuraavanlaisesti:

”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.”

Oppimisprosessin tärkeyden vuoksi tulee ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu ja miten eri ihmiset oppivat. Motivaatio eli halu oppia on kaiken oppimisen lähtökohta, ilman sitä oppiminen ei ole mahdollista. Oppiminen tapahtuu ihmisillä eri tavoin ja eri tahtiin, mutta kaikki oppivat jotakin. Oppimistapoihin vaikuttavat mm. aikaisemmat kokemukset ja yksilölliset ominaisuudet. Toiset oppivat parhaiten kuuntelemalla, toiset näkemällä ja joillakin oppiminen tapahtuu helpoiten asioita tekemällä, eli kokeilemalla. Oman oppimistyylin tunnistaminen auttaa kehittämään oppimistaitoja. Koska oppimistyyli vaihtelevat, olisi hyvä, että henkilöstön kehittämisessäkin olisi tarjolla useita eri tapoja. (Ranki 1999: 30 - 31)

Kolbin mallia voidaan pitää tunnetuimpana oppimisprosessia kuvaavana perusmallina. Sen mukaan hyvässä oppimisprosessissa on neljä vaihetta, jotka ovat kokemus, arviointi, ymmärrys ja soveltaminen. Oppiminen lähtee liikkeelle kokemuksista ja siitä, että haluamme oppia kokemuksistamme. Kokemusten jälkeen meillä pitää olla aikaa arvioinnille ja pohdiskelulle. Arviointivaiheessa erilaisia näkemyksiä ja tosiasioita prosessoidaan ja muunnetaan tiedoksi. Tämän jälkeen on tietojen sisäistämisen ja ymmärtämisen vaihe, jossa yleensä syntyy tietynlainen ahaa – elämys asioiden ymmärtämisestä. Tietämisen ja ymmärtämisen välinen ero on suuri. Seuraavassa vaiheessa sisäistettyä tietoa aletaan soveltaa käytäntöön ja kokeillaan erilaisissa yhteyksissä. Sovellettaessa tieto yleensä laajenee ja syvenee. (Sydänmaanlakka 2004b: 38 – 39.)

Valtaosa työhön liittyvistä asioista opitaan työtä tehdessä. Työssä opittuja asioita on vaikea eritellä konkreettisesti, joten voidaan puhua ns. hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge), joka on keskeinen osa asiantuntijuutta. (Hätönen & Muukkonen: 1999: 9.)¹ Hiljainen tieto on kokemuksen tuomaa käytännöllistä tieto-taitoa. Se syntyy usein tarkkailemalla ja jäljittelemällä muita ilman erityistä opastusta tai ohjeistusta. Hiljaisen tiedon pääoma kertyy yrityksissä vähitellen yhdessä työskentelemällä. (Linturi 2004.)

3.1 Kehityskeskustelu

Suunnittelu- ja kehityskeskusteluita voidaan pitää tärkeimpänä yksittäisenä työkaluna osaamisen kehittämisprosessissa. Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä normaalisti kaksi kertaa vuodessa. Keskusteluiden tavoitteena on yksilön suorituksen arviointi, työn tehtävien suunnittelu ja kehittäminen sekä avoimen kommunikoinnin lisääminen. (Sydänmaanlakka 2004b: 92.) Keskustelulla varmistetaan myös, että organisaation päämäärät ja tavoitteet ovat yksilön tiedossa (Ritala & Tarvainen 1990: 48). Yksilöllisen osaamisen lisäksi kehityskeskusteluissa on tarkoitus kehittää työyhteisöä ja työryhmien toimintaa (Jalava ym. 1999: 104).

¹ Alkuperäinen lähde: Niemelä, S. 1998. Elinikäinen oppiminen ja osaamisyhteiskunnan haasteet. Teoksessa Sallila, P. & Vaherva, T. 1998 (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kehityskeskusteluilla on seuraavat viisi konkreettista tavoitetta:

1. arvioida saavutetut tulokset
2. sopia tavoitteista seuraavalle työskentelykaudelle
3. määritellä kehittämistarpeet ja tehdä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma
4. kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä
5. kehittää yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä

(Sydänmaanlakka 2004b: 92)

Kehityskeskustelu voidaan jakaa neljään eri osaan:

1. Valmistelu: Keskusteluun osallistuvat henkilöt ovat jo valmiiksi pohtineet käsiteltäviä asioita.
2. Nykyhetken ja menneen käsittely: Missä olemme nyt ja miten olemme tähän päässeet.
3. Tulevan suunnittelu: Millaisia tavoitteita asetamme tulevaisuuteen ja millaisin keinoin aiomme niihin päästä.
4. Yhteenvedo koko yksikön kehityskeskusteluista sopivassa tilanteessa esitettynä. Yksilöllisistä kehityskeskusteluista muodostuvan kokonaisuuden ja toimintalinjan tulee olla kaikkien tiedossa.

(Jalava ym. 1999: 105)

Keskustelujen onnistumiseksi molempien osapuolten tulee ymmärtää, miksi keskusteluita käydään. Toimivan kehityskeskustelun pohjana on avoin ja rehellinen mielipiteenvaihto. (Jalava ym. 1999: 104.) Jos keskustelujen tärkeys tai rooli on jommallekummalle epäselvä, on todennäköistä, että keskustelut epäonnistuvat (Sydänmaanlakka 2004b: 92).

3.2 Palaute ja sen merkitys

Riittävä palautteen saaminen sekä avoimuus ottaa vastaan palautetta ovat oppimisen ja kasvun lähtökohtia. Palautteen asemaan olisi monessa työyhteisössä kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota, sillä jatkuvana ja oikea-aikaisena palaute estää monien ongelmien syntymisen työyhteisöissä. (Sydänmaanlakka 2004b: 63.) Hyvä palautekulttuuri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, hyvästä yhteishengestä sekä toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta (Sydänmaanlakka 2004b: 68). Palaute voi auttaa henkilöä muuttamaan työskentelytapaansa, parantamaan työnsä laatua, kehittämään sen sisältöä, tai se voi vahvistaa nykyisiä toimintamalleja (Ranki 1999: 94 - 96).

Palautteen avulla pystytään tunnistamaan nykytilanteen vahvuudet ja heikkoudet. Varsin yleistä erilaisissa työyhteisöissä on, etteivät henkilöt koe saavansa riittävästi palautetta, varsinkaan positiivista. Tehokkainta palaute on, jos sitä annetaan välittömästi ja riittävän konkreettisesti. Voidaan käyttää termejä positiivinen ja negatiivinen palaute tai kannustava palaute ja rakentava kritiikki. Oli kyse kummasta tahansa, palaute parhaimmillaan on keskustelua, ei yksipuolista arviointia esimerkiksi esimieheltä alaiselle. (Ranki 1999: 95.)

Palautteen antaminen saattaa tuntua vaikealta kulttuuristammekin johtuen, jossa on epätavallista ilmaista henkilökohtaisia tunteita, kiitosta ja myönteistä palautetta. Palautteen antaja saattaa pelätä kritiikin suututtavan toisen tai muuten vain ymmärtävän hänet väärin. Palautteesta on kuitenkin hyötyä vain silloin kun se on totta, oli palaute sitten hyvää tai huonoa. (Työssäoppiminen... 2006.)

4 ProAkademia

ProAkademia on Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmien yrittäjyyden suuntautuminen. ProAkademiasta valmistuu yrittäjyyden tradenomeja. Opiskelu kestää 3,5 vuotta.

Ensimmäinen vuosi opiskellaan perusopintoja. Perusopintoihin kuuluu liiketalouden opiskelijoilla muun muassa markkinointia, kirjanpitoa, liiketoimintaa, kieliopintoja ja matematiikkaa. Myös tietojenkäsittelyn opiskelijat lukevat ensimmäisen vuoden perusopinnoissaan kieliä sekä liiketoiminnan perusteita. Lisäksi heidän opetussuunnitelmaansa kuuluu ohjelmointia, www-tekniikkaa, tietoliikennettä sekä laitetekniikkaa.

Toisen vuoden syksyllä siirrytään proAkatemiaan. Yrittäjyyden opiskelu aloitetaan tiimiyrityksen perustamisella. Tiimiyritys koostuu 15–20 opiskelijasta. Opiskelijat perustavat osuuskuntamuotoisen yrityksen. Tiimit pyörittävät yrityksiään loppuajan opiskelustaan eli 2,5 vuotta.

Tiimin ja yksilöiden oppimista 2,5 vuoden aikana seuraa valmentaja, jonka tehtävänä on kannustaa tiimiä ja yksilöitä yhä parempiin suorituksiin. Valmentaja ei ole opettaja vaan enemmänkin oppimisen ja kehittymisen tukija ja neuvonantaja. Opiskelijat ovat itse päävastuussa teorian ja ammattitaitonsa kehittämisestä.

Opinnot muotoutuvat pääosin tiimipalavereista (lannoitukset), aidoista työelämän projekteista, pienryhmäopiskelusta (solut), ammattikirjallisuudesta ja seminaareista. Oman yrityksen pyörittäminen on myös iso osa proAkatemian opintoja. Opiskelijat ovat vastuussa yrityksen toiminnasta. He hoitavat kaiken yritykseen liittyvän toiminnan, kuten tarjoukset, laskutukset, asiakastapaamiset, projektit ja kirjanpidon.

Tiimipalavereita eli lannoituksia on kaksi kertaa viikossa neljän tunnin ajan. Lannoituksissa istutaan ringissä ja harjoitellaan dialogia koko tiimin kesken. Puheenvuoroja ei jaeta, vaan oma mielipide opetellaan tuomaan julki seuraamalla keskustelun kulkua. Lannoituksessa käydään läpi sekä tiimin että yrityksen asioita. Lannoituksessa muun muassa seurataan opintoja, käydään läpi projekteja ja ideoidaan uusia. Lannoituksissa myös puretaan tiimin mahdollisia ristiriitatilanteita ja keskustellaan ajankohtaisista aiheista. Lisäksi jaetaan tietoa ja osaamista koko tiimin kesken sekä opiskellaan uusia asioita yhdessä esimerkiksi alustusten avulla.

Tiimiyritykset tekevät paljon toisistaan eroavia projekteja tiimiyrityksen valitsemalta toimialalta. Tähän asti suurin osa projekteista on ollut markkinointiin, myynnin edistämiseen tai mainontaan liittyviä. Projektit hankitaan ja ideoidaan itse yrityselämästä. Tiimi voi myös itse kehittää tuotteita ja palveluita, joita markkinoidaan. Projektiryhmät muodostetaan tiimin jäsenten kiinnostuksen mukaan. Roolit ja työtehtävät projekteissa vaihtelevat myös oman kiinnostuksen mukaan. Esimerkiksi jos opiskelija on kiinnostunut tiedottamisesta, hän pyrkii projekteissa tiedottajan rooliin. Keskimäärin tiimillä on vuodessa noin 50 projektia.

Luettava ammattikirjallisuus on pisteytetty vaatimustason mukaan. Yksi kirja on 1-3 pistettä. Liiketalouden opiskelijoiden tulee lukea proAkatemian aikana yhteensä 80 kirjapistettä ja tietojenkäsittelyn opiskelijoiden 50 pistettä. Luetuista kirjoista kirjoitetaan esseitä, jossa peilataan kirjoista saatuja oppeja ja kolahduksia omiin kokemuksiin.

Ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteena on antaa opiskelijalle laaja-alaiset käytännölliset perustiedot ja -taidot sekä teoreettiset perusteet alan asiantuntijatehtävissä toimimista varten. Tavoitteena on antaa opiskelijalle edellytykset alan kehityksen seuraamiseen ja edistämiseen sekä valmiudet jatkuvaan kouluttautumiseen. Tavoitteena on myös riittävä viestintä- ja kielitaito sekä alan kansainvälisen toiminnan edellyttämät valmiudet. (Ammattikorkeakoulututkinnot... 2000.)

4.1 Johtavat ajatukset

Samalla kun jokainen opiskelija kuuluu johonkin tiimiyrytykseen, kuuluu jokainen tiimiyrytyksensä proAkatemiaan. Vaikka jokaisella yrityksellä ja tiimillä voi olla omat toimintatapansa ja arvonsa, proAkatemian johtavat ajatukset ohjaavat kaikkien toimintaa.

ProAkatemian visio on olla kansainvälisesti toimiva oppimisen ja monialaisen tiimiyrittäjyyden sydän 6.9.2010. Samalla proAkatemia kannustaa ja tarjoaa mahdollisuuden yrittäjyyteen, verkostoitumiseen ja oman työpaikan luomiseen. (Visio... 2006) ProAkatemiassa opitaan käytännön kautta toimimaan tiimissä ja yrittäjänä. Jokainen voi luoda itselleen laajat verkostot, joiden avulla työllistää itsensä valmistumisen jälkeen.

ProAkatemialla on neljä arvoa, joiden mukaan proakatemiaiset toimivat. Ensimmäinen niistä on oppiminen. Oppiminen tapahtuu yhdessä tekemällä, etsien tietoa ja jakaen osaamista kaikkien kesken. Oppimisesta tulee osa päivittäistä toimintaa. Halutaan jatkuvasti oppia uutta. Proakatemiaiset sallivat omat ja muiden virheet, koska niistä opitaan parhaiten.

Oppiminen

Opimme yhdessä tekemällä. Etsimme tietoa ja jaamme osaamisemme. Sallimme omat ja muiden virheet, koska opimme niistä parhaiten.

Toinen arvo on hauskuus. Luovat ajatukset ja huippuideat syntyvät hauskuudesta. Asiat voi tehdä tosissaan, mutta silti niin, että työnteko on hauskaa. Jokaisen onnistumisesta iloitaan. Tiedetään, että yhdessä tekeminen on hausempaa. Tehdään työnteosta mukavaa kaikille.

Hauskuus

Luovat ajatukset ja huippuideat syntyvät hauskuudesta. Iloitsemme jokaisen onnistumisesta. Yhdessä on hausempaa.

Kolmas proAkatemian arvo on vastuu ja joukkovoima. Jokainen proakatemia-alainen kantaa vastuun itsestään, oppimisestaan ja muista yhteisön jäsenistä. Arvostetaan ihmisten erilaisuutta. Yhdessä saadaan aikaan enemmän. Ollaan matkalla kohti tiimiyrittäjyyttä. Jokaisen pitää ansaita paikkansa tiimissä joka päivä. Tiimi tasoittaa töyssyjä matkan varrella ja toisaalta luo yksilöille paineen edistyä ja tehdä töitä.

Vastuu ja joukkovoima

Proakatemia-alainen on vastuussa itsestään, oppimisestaan ja yhteisöstä. Erilaisuus on voimavaramme. Yhdessä saamme aikaan enemmän kuin yksin. Lennämme kurkiauran muodossa kohti haasteita. Jokainen ansaitsee paikkansa kurkiaurassa joka päivä. Lennämme kohti tiimiyrittäjyyttä.

Tutkimusmatka muodostaa neljännen ja viimeisen arvon. Uusia asioita kokeillaan rohkeasti, mikä mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. Uskalletaan ottaa riskejä ja toteuttaa hullujakin ideoita. Kokemusten ja havaintojen kautta laajennetaan maailmankuvaa. Elämän tarjoamat mahdollisuudet nähdään laajemmin kuin ennen. Ymmärretään, että kaikki ovet ovat avoinna. Oppimista, kasvamista ja kehittymistä tapahtuu jatkuvasti. ProAkatemiassa ollaan matkalla yrittäjiksi.

Tutkimusmatka

Kokeilemme rohkeasti uutta, mikä mahdollistaa jatkuvan kasvamisen ja kehittymisen. Uskallamme haaveilla ja lähteä ulos maailmaan. Hankkimiemme kokemusten ja havaintojen kautta laajennamme maailmankuvaamme. Olemme matkalla yrittäjiksi.

(Arvot... 2006.)

4.2 Tiimioppiminen

ProAkatemiassa oppiminen perustuu Learning by Doing –metodiin, tekemällä oppimiseen. Tekemällä oppiminen on monipuolinen tapa oppia, sillä se tukee kaikkia erilaisia oppimistyyliä. ProAkatemiassa opitaan kokeilun lisäksi kuuntelemalla ja tarkkailemalla. ProAkatemia kannustaa nuoria tarttumaan tilaisuuteen, luomaan verkostoja, tekemään projekteja ja kohtaamaan asiakkaita. Rohkea kokeileminen kehittää käytännön taitojen lisäksi yksilöiden riskinottoa.

Tekemällä oppiminen tarkoittaa käytännössä projektien hankkimista ja toteuttamista, kirjojen lukemista, oma-aloitteista tiedon etsimistä ja soveltamista projekteihin. Tavoitteena on opiskella tietoa ja teoriaa suoraan tarpeeseen, ei ”varastoon”. Kun tarvitaan jotain tiettyä osaamista ja teoriaa projektiin, haetaan tieto itse ja opetellaan asia käytännössä samalla kun toteutetaan projektia.

Tekemällä oppiminen kasvattaa vastuuseen ja itseohjautuvuuteen. ProAkatemian opiskelijat ovat sisäisiä yrittäjiä, ja se on asenne, jonka mukaan toimitaan, työskennellään sitten toisen palveluksessa tai omassa yrityksessä. Tavoitteena proAkatemiassa on, että tiedetään mitä osataan, mutta myös, mitä ei osata. Vahvuuksien ja heikkouksien analysointikyky tekee proakatemiaisista monipuolisia ja kehittyviä ammattilaisia.

Tiimiyritys tarjoaa opiskelijoille puitteet muun muassa kehittää sosiaalisia taitoja, oppia toimimaan erilaisten ihmisten kanssa ja kokeilla asioita, joita ei yksin uskaltaisi tehdä. Monenlaiset taidot kehittyvät opintojen ohella. Tällaisia ovat esimerkiksi projektityötaidot, ajanhallinta, kokonaisuuksien hallinta, vuorovaikutustaidot, tiimissä toimiminen, asioiden opettaminen muille sekä johtaminen ja innovointitaidot. (Oppimismetodi...2006)

Oppimismetodista johtuen proakatemiaiset oppivat jo koulutuksen aikana ns. metataitoja, jotka yleensä opitaan työkokemuksen kautta. ProAkatemiassa opitaan työskentelemään paineessa, löytämään tietoa ja suodattamaan sitä. Huomattava taito on myös se, että opitaan muodostamaan laajoja ja jäsentyneitä tietorakenteita sekä ymmärtämään ja soveltamaan opiskeltavia asioita. Metataidot ovat erittäin arvostettuja työelämässä (Uusi...2006).

Osaamiskartoituksen laatiminen tuli tarpeelliseksi osaksi näiden metataitojen mittaamisen vuoksi. Lisäksi tarpeen kartoitukselle loi se, että tähän asti kaikki suoritukset on proAkatemialla merkitty vain suoritusmerkinnällä. Koska proAkatemiasta ei tutkintotodistukseen saa numeroarviointia mistään aihealueesta, ei opiskelijalla välttämättä ole aina todellista käsitystä omasta osaamisestaan ja sen laajuudesta. On tärkeää, että opiskelija on selvillä siitä, mitä hän ymmärtää ja osaa ja mitä ei (Uusi...2006).

4.3 Proakatemiaisen kompetenssit

ProAkatemian valmentajat Tiina Lindberg, Veijo Hämäläinen ja Johanna Raiskio-Vidman ovat laatineet liiketalouden ja tradenomin yleisten kompetenssien perusteella proakatemiaisen kompetenssit (Liite 1). Kompetensseissa on määritelty minimiosaamiset proAkatemialta valmistuvalle tradenomille ja samalla niitä voidaan pitää proakatemiaisten ydinosaamisena ja tavoitteena.

4.3.1 Organisaatio- ja tiimityötaidot

Proakatemiaisella on vahvat tiimityötaidot. Hän ymmärtää tiimin kehityksen vaiheita, tiimin toiminnan lainalaisuuksia sekä osaa toimia tiimissä tuloksellisesti. Tiimityötaitojen kehittyminen on proAkatemiassa isossa roolissa. Oman tiimin kanssa vietetään paljon aikaa ja tiimitoiminnan ymmärtäminen kasvaa päivittäin. Käytännön kokemus tiimityöskentelystä yhdistettynä kirjoista luettuun teoriaan luo proakatemiaiselle vahvan pohjan tiimityöskentelylle. Proakatemiaisen ymmärtää myös työorganisaation toimintaa ja osaa toimia työyhteisössä tehokkaasti. Nämä taidot kehittyvät, kun proAkatemialla tehdään erilaisia projekteja asiakasyrityksille. Projektit vaihtelevat paljon. Projekteina on ollut esimerkiksi markkinointimateriaalin suunnittelua, puhelinmyyntiä ja erilaisia promootioita niin messuilla kuin muissa tapahtumissa. Projektin hallinnan perusteet ovat proakatemiaisen ydinosaamista. Jokainen osaa projektissa toimimisen lisäksi myös johtaa projektia. Projekteissa opitaan myös laatimaan sopimuksia.

Osaamiseen kuuluu myös johtajuutta. Proakatemialainen ymmärtää johtamisen teoriaa ja osaa kehittää itseään johtajana. Johtaminen on yksi aihealue, josta kirjapisteitä luetaan. Teorian pohjalta jokainen ymmärtää johtajana kehittymismahdollisuutensa. Projektin johtamista opitaan teorian lisäksi käytännössä projekteja tehdessä. Proakatemialainen osaa olla sekä johtaja että johdettava.

4.3.2 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Opiskelija omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Hän osaa viestiä tehokkaasti ja ymmärrettävästi sekä kehittää itseään viestijänä. Hän osaa esiintyä selkeästi ja vaikuttavasti. ProAkatemialla tulee useasti tilanteita, joissa pitää esitellä proAkatemiaa ja sen toimintaa vieraille. Tiimipalavereissa eli lannoituksissa harjoitellaan dialogia, joka kehittää jokaista tiimin jäsentä viestijänä. Osaamiseen kuuluu myös ymmärrettävän ja hyvän tekstin luominen. Luetuista kirjoista kirjoitetaan esseitä, jolloin tekstin tuottaminen ja kirjoittaminen vahvistuu.

Proakatemialainen hallitsee keskeiset neuvottelutaidot sekä osaa kriittisesti arvioida ja kehittää omia neuvottelutaitokykyjään. Neuvottelutaitoja pääsee kokeilemaan ja kehittämään asiakastapaamisissa. Neuvotteluun osataan valmistautua ja neuvottelu osataan myös päättää menestyksekkäästi.

Proakatemialainen hallitsee keskeiset kokous- ja palaverikäytännöt. Hän osaa valmistella kokouksen ja viedä kokouksen tehokkaasti läpi. Palaverikäytännöt tulevat tutuiksi projektien yhteydessä, kun pidetään palavereja projektiryhmän kesken. Palavereissa opitaan myös keskeiset dokumentointikäytännöt.

4.3.3 Yrittäjäyys ja liiketoimintaosaaminen

Jokainen proakatemialainen ymmärtää, miten yritys toimii ja hallitsee yritystoiminnan perusteet. Opiskelija osaa perustaa yrityksen ja tehdä liiketoimintasuunnitelman. Kaikki osallistuvat oman tiimiyrityksen perustamiseen proAkatemian alussa. Yritystoiminta tulee tutuksi käytännössä yrittäjänä toimittaessa. Proakatemialainen osaa laatia markkinointisuunnitelman ja toteuttaa sen käytännössä. Oman yrityksen toimintaa kehitetään yhdessä ja markkinointisuunnitelman teko ja toteutus kuuluvat siihen. Lisäksi markkinointisuunnitelmia voidaan tehdä asiakasyrityksille projekteina.

Proakatemialainen ymmärtää, mikä merkitys myynnillä on yrityksen toiminnassa, ja osaa myynnin perusteet niin teoriassa kuin käytännössä. Hän osaa myös organisoida myyntiprojekteja. Myyntiä tehdään proAkatemialla niin omalle yritykselle kuin asiakkaille. Erityisesti oman yrityksen tuotteita myydessä oppii ymmärtämään myynnin merkityksen, sillä asiakkaita ei ole, jos ei myyntiä tapahdu. Asiakkuuden merkitys ja asiakkuuden hallinnan perusteet ovat myös osa proakatemialaisen osaamista. Hän ymmärtää myös verkostojen merkityksen ja osaa, sekä ennen kaikkea haluaa verkostoitua.

Opiskelija hallitsee keskeisiä yrityksen liiketoimintaan ja toiminnan seurantaan liittyviä toimintoja, kuten osaa budjetoida ja seurata budjettia yritys- ja projektitasolla. Projekteihin laaditaan budjetti ja sitä seurataan tarkasti. Projekteissa opitaan myös hinnoittelemaan tuotteita/palveluja tuloksellisesti. Proakatemialainen ymmärtää tuloslaskelmaa ja tasetta sekä keskeisiä yrityksen tunnuslukuja. Oman yrityksen lukuja seurataan säännöllisesti.

Proakatemialainen hallitsee keskeisiä innovointityökaluja ja osaa niitä käyttäen innovoida ryhmässä ratkaisuja yrityksen ongelmiin ja luoda yritykselle uusia tuotteita/palveluja sekä tuotteistaa ne. Innovointia ja ideointia harjoitellaan niin tiimipalavereissa kuin projektiryhmissä. Jo olemassa olevien innovointitapojen lisäksi proAkatemialla kokeillaan uusia ideointitapoja.

Opiskelija ymmärtää viestinnän merkityksen osana organisaation toimintaa ja osaa viestiä roolinsa mukaisesti organisaatiossa. Viestintätaidot kehittyvät kaikessa toiminnassa proAkatemialla, koska tietoa pyritään jakamaan mahdollisimman paljon kaikkien kesken. Lisäksi suurin osa töistä tehdään yhdessä muiden kanssa, jolloin viestintä kehittyy ikään kuin työn ohessa.

4.3.4 Itsensä johtaminen

Proakatemialainen osaa hallita ajankäyttöään. ProAkademia on aikaa vievä ja aikataulutusta vaativa opiskelupaikka. Opiskelun aikatauluttaminen on jokaisen opiskelijan omalla vastuulla. Proakatemialainen sietää muutosta, kaaosta ja painetta. Työt asiakkailta saattavat tulla joskus hyvin kiireisellä aikataululla, ja ne on hoidettava kaiken muun ohella. Proakatemialainen on aloitekykyinen ja osaa työskennellä ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Kirjatietoa opiskellaan itsenäisesti omaan tarpeeseen. Myöskin projektit tiimi hankkii itse.

Proakatemialainen osaa kriittisesti arvioida omaa osaamistaan sekä omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Hän osaa syventää omia tietojaan ja taitojaan oman kiinnostuksensa mukaan. Osaamiskartoitus on yksi työkalu oman osaamisen arviointiin. Lisäksi jokainen tekee proAkatemian aikana portfolion itsestään ja osaamisestaan.

Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ovat osa oppimista. Proakatemialainen osaa ja haluaa oppia. Jokainen laatii oppimissopimuksen, jossa käydään läpi oma historia, nykyhetki ja tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Jokainen seuraa säännöllisesti opintojensa edistymistä henkilökohtaisen opintosuunnitelman avulla.

5 ProAkatemian osaamiskartoituksen laatiminen

Tämän työn tarkoituksena on laatia proAkatemialle uusi osaamiskartoitustyökalu, joka toimii jatkossa myös oppimisen ja osaamisen seuraustyökaluna. Kartoituksessa mitattavat taidot on johdettu proakatemialaisen kompetensseista. Osaamiskartoituksessa mitataan laajasti opiskelijan osaamista neljässä kategoriassa: organisaatio- ja tiimityötaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, yrittäjäyys- ja liiketoimintaosaaminen sekä itsensä johtaminen.

5.1 Taustaa osaamisen kartoittamiselle

Taustatietoa osaamisen kartoittamisesta saatiin kirjojen lisäksi Tampereen kaupungin henkilöstöpäällikkö Pasi Laineelta. Hän oli mukana laatimassa osaamiskartoitusta Tampereen kaupungille Osuma eli Osaamisen Uusi Malli - hankkeessa vuonna 2005. Osaamiskartoitusprosessin voidaan ajatella noudattavan seuraavanlaista kaavaa: (Laine 2006.)

1. Selvitetään yrityksen toiminta-ajatus, missio ja tavoitteet

Ennen kuin osaamiskartoitusta voidaan lähteä tekemään, on tarpeen selvittää yrityksen, tässä tapauksessa proAkatemian, toiminta-ajatus, missio ja tavoitteet. ProAkatemian toiminta-ajatukseksi ja tavoitteeksi on valmistaa työelämään yrittäjähenkisiä ja ammattitaitoisia tradenomeja. Tavoitteena on myös pienentää kynnystä lähteä yrittäjäksi opiskelun jälkeen. ProAkatemian missio on: *ProAkademia kannustaa ja tarjoaa mahdollisuuden yrittäjyyden, verkostoitumisen ja oman työpaikan luomiseen.* ProAkademia tarjoaa mahdollisuuden kokeilla ja toteuttaa haaveitaan sekä etsiä tulevaisuuttaan.

2. Määritellään mitä osaamista yrityksellä tulee olla, jotta tavoitteet saavutetaan, eli määritellään henkilöstön ydinosaaminen

Valmentajien määrittelemät kompetenssit ovat minimivaatimuksia siitä, mitä jokaisen proakatemiaalaisen tulee valmistuttuaan osata. Proakatemiaalaisen ydinosaamista ovat yrittäjyyden lisäksi tiimityö- ja vuorovaikutustaidot sekä itsensä johtaminen. Nämä taidot ovat proakatemiaalisten kilpailuetuja työelämään siirryttäessä. Liiketalouden perustietojen lisäksi proakatemiaalaisen käytännön osaaminen ja ymmärtäminen ovat proAkatemian antaman työkokemuksen ansiosta hyvällä tasolla. Proakatemiaalainen työskentelee yrittäjä-asenteella, on hän sitten töissä omassa yrityksessä tai toisen palveluksessa. Proakatemiaalainen osaa ja haluaa oppia koko ajan lisää. ProAkatemialla tottuu jatkuvaan muutokseen ja kehitykseen, ja osaa työskennellä paineen alaisena. ProAkatemialla opitaan toimimaan tiimipelaajana, mutta samalla kuitenkin itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. (Oppimismetodi... 2006)

3. Määritellään henkilöstön roolit ja roolien tavoiteosaamiset

Joissakin kartoituksissa on tarpeen laatia henkilöstölle roolien mukaiset tavoiteosaamiset, mutta koska proAkatemian kartoitus tapahtuu yleisellä tasolla, ei rooleja ole tarpeen jakaa. Työelämässä roolit ovat olennainen osa kartoitusta, sillä esimerkiksi puutarhurin osaamisvaatimukseen kuuluu täysin eri asioita kuin putkimiehen. Tavoiteosaamisiakaan eri osa-alueille ei laadita, koska jokaisen kehittymistähti ja -suunta on erilainen. Mahdollista olisi laatia tavoiteosaamiset esimerkiksi vuositasolla, eli määritellä minkä tasoisesti mitäkin osaamista tulee olla jokaisen opiskeluvuoden jälkeen. ProAkatemialla toiset opiskelijat saattavat keskittyä ensimmäisenä vuonna aivan eri asioihin kuin toiset, ja olisi vaikea arvottaa, mikä osaaminen pitäisi saavuttaa ensin. Oleellista on se, että kaikki hallitsevat vaadittavat kompetenssit valmistuttuaan proAkatemialta.

4. Suoritetaan nykyhenkilöstön osaamisen kartoitus

Osaamisen kartoitus suoritetaan niin, että jokainen täyttää ensin itsearviointilomakkeen ja sen jälkeen vertaisarvioinnin tiimitoveristaan. Rangin mukaan (1999:96) nykyään puhutaan paljon 360 asteen palautteesta ja arvioinnista, mikä tarkoittaa palautteen keräämistä monista eri lähteestä. Palaute pyritään keräämään juuri niiltä, jotka tuntevat parhaiten palautteen saajan toimintaa (Ranki 1999: 94 – 96). ProAkatemiassa valmentaja ja muut tiimin jäsenet ovat niitä, jotka tuntevat arvioitavan toimintatavat ja osaamisen. Olemme päätyneet kaksinkertaiseen vertaisarviointiin, jossa jokaisen opiskelijan taidot arvioi sekä tiimitoveri että valmentaja. Emme koe pelkästään valmentajan arviointia itsearviointin lisäksi riittävänä, koska valmentajan arvio valmennettavasta saattaa monien opiskelijoiden kohdalla perustua pelkästään koko tiimin yhteisten tilaisuuksien eli lannoitusten arviointiin. Valmentaja ei seuraa arvioitavan työntekoa läheltä. Tämän vuoksi muiden opiskelijoiden, joiden kanssa arvioitava tekee töitä päivittäin, palaute ja arviointi ovat tärkeitä todenmukaisen kokonaiskuvan saamiseksi.

5. Tulosten analysointi ja raportointi

Jokaiselle HUIMAdivisioonan jäsenelle jaetaan tuloste itsearviointilomakkeestaan ja vertaisarvioinneista. Vertaisarviointilomakkeesta arvioitu näkee valmentajan ja tiimikaverin arvioinnin. Arvioijana toiminut tiimikaveri pysyy anonyyminä. Varsinaisia numerotavoitteita ei tiimille aseteta. Koska valmistumiseen on enää puoli vuotta aikaa, on selvää, että välttäväksi tai tyydyttäväksi arvioituja osaamisalueita on alettava kehittämään välittömästi. Tulosten tarkempaa analysointia on luvussa 5.2.

6. Jatkotoimenpiteet

Koska laadittava osaamiskartoitus on proAkatemian ensimmäinen, on selvää, että se tulee muuttumaan ja kehittymään vuosien varrella. On tärkeää, että kartoituksesta tulee organisaation näköinen, ja mahdollisimman hyvin proAkatemian tarpeisiin kohdistettu. Kartoitus hakee lopullisen muotonsa testauksien kautta, kun se saadaan otettua kunnolla käyttöön proAkatemiassa. Kartoitusta pitää kehittää testauskokemusten pohjalta jatkuvasti eteenpäin. Jatkotoimenpiteistä kerrotaan tarkemmin luvussa 5.4.

5.2 Osaamiskartoituksen rakenne ja tavoite

Tulevaisuudessa jokainen proakatemialainen tekee osaamiskartoituksen kaksi kertaa vuodessa. Oman oppimisen tiedostamisen kannalta on tärkeää, että kartoitus toistuu säännöllisin väliajoin. Tähän asti proAkatemialla on järjestetty kehityskeskusteluja valmentajan kanssa kaksi kertaa vuodessa, jotta opiskelijan tavoitteet ja fokus selkiytyvät ja kehittyminen jatkuu oikeaan suuntaan. HUIMADivisioonassa, joka on meidän tiimimme, on palautekeskusteluita yritetty käydä tiimin kesken noin kerran vuodessa, mutta ne eivät ole toimineet parhaalla mahdollisella tavalla keinotekoisuutensa vuoksi. Ennen palautekeskusteluita tiimissä ollaan oltu sitä mieltä, että rakentavaa kritiikkiä osataan antaa ja ottaa vastaan, mutta käytännössä kritiikkiä ei ole esitetty. Palaute on ollut hyvin kaunisteltua. Palautteen antamisen merkitys ja palautteesta saatava hyöty ovat tällöin jääneet melko pieniksi. Osaamiskartoitus on uusi työkalu sekä kehityskeskusteluihin että palautteen antamiseen ja se selkeyttää molempien läpikäymistä.

Ennen kaikkea osaamiskartoitus on opiskelijalle oppimisen työkalu, jonka avulla voi seurata omaa osaamistaan ja kehittymistään. Jokainen opiskelija haluaa oppia ja kehittyä mahdollisimman paljon proAkatemian aikana. Osaamiskartoitus auttaa opiskelijaa näkemään omat heikkoudet ja vahvuudet, sekä oman osaamistason verrattuna muihin. Kartoituksen avulla huomataan, jos joku aihealue on selvästi kokonaisuudessaan muita heikompi ja osataan jatkossa panostaa siihen enemmän. Kartoitus helpottaa opiskelijaa vastaamaan tarkasti kysymykseen ”Mitä sinä osaat?” Kartoituslomakkeen ja kompetenssien avulla opiskelijat tietävät, mitä osaamista heiltä odotetaan proAkatemian opintojen päätyttyä. Tarkoituksena on konkretisoida nämä asiat proAkatemian opiskelijoille.

Osaamiskartoitukseen kuuluu oleellisena osana myös kehityskeskustelu, jossa opiskelijan tiedot ja taidot käydään valmentajan kanssa läpi. Kehityskeskustelun kulku on normaalin kehityskeskustelun mukainen. Ensin arvioidaan sen hetkinen osaamistilanne, sitten mietitään tavoitteet tulevalle arviointikaudelle. Mietitään yhdessä, mitä erityisesti on parannettava ja millä keinoin. (Jalava ym. 1999: 105, Sydänmaanlakka 2004b: 92.)

Kehityskeskustelussa käydään valmentajan kanssa läpi itsearviointilomake ja molemmat vertaisarviointilomakkeet. Lomakkeet käydään lävitse kohta kohdalta vertaillen, jolloin osaamiset ja kehittämiskohteet tulevat selkeästi esiin ja opiskelija saa suoran palautteen työskentelystään. Opiskelija voi kommentoida arvioita ja kertoa omia näkemyksiään arvioiden todenmukaisuudesta. Kehitettävät asiat jäävät paremmin mieleen, kun on keskustellut niistä valmentajan kanssa. Kehittymishalu kasvaa, kun valmentaja seuraa oppimista ja asiaan palataan seuraavassa kehityskeskustelussa. Aika ajoin kehityskeskustelu voidaan käydä myös koko tiimin kesken.

5.3 Arviointiasteikko

Arviointiasteikon pätevyyteen tulee kiinnittää paljon huomiota. Keskitason suoriutujan tulosten tulee kuvata keskitason suoriutujaa (Hätönen & Muukkonen 1999: 46). Arvioinnin tarkkuuteen voidaan vaikuttaa parhaiten perusteellisen arvioinnin ohjeistuksen sekä selkeiden arviointiasteikkojen avulla. Myös selkeät arviointikriteerit vaikuttavat tarkkuuteen. Piirteittäiset, hyvin käyttäytymistä kuvaavat arviointiasteikot saattavat toimia paremmin kuin yleisarviot. Mitä enemmän tietoa täytyy arvioitaessa suodattaa ja muokata, sitä enemmän arvioinnit altistuvat virheille. (Hätönen & Muukkonen 1999: 46.)² Arviointiasteikko tulee olla myös selkeästi näkyvillä, jotta arviointikriteerit on helppo pitää mielessä ja niihin on helppo tarvittaessa palata (Hätönen & Muukkonen 1999: 46)³.

Osaamiskartoituksen arviointiasteikko on laadittu perinteisen yhdestä viiteen arvosteluasteikon mukaisesti. Asteikon haluttiin noudattavan Tampereen ammattikorkeakoulun yleistä linjaa, jotta arvostelu olisi vertailtavissa kursseista saatavien numeroiden kanssa. Koska Tampereen ammattikorkeakoululla ei ole virallista ohjetta arvosteluun, kriteerit koottiin eri lähteistä yleisten arvosteluperusteiden mukaisiksi, jolloin ne noudattavat myös TAMK:n arvosteluperusteita.

² Alkuperäinen lähde: Sundvik, L. 1998. Organisaatiossa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuustekijät. Helsinki: Yliopistopaino.

³ Alkuperäinen lähde: Edwards, M.R. & Ewen, A.J. 1996. 360° Feedback. The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement. Amacom. American Management Association.

Valitussa asteikossa arvosana 1 on välttävä, mihin pitää erityisesti kiinnittää huomiota. Joissakin asteikoissa arvosana 1 mielletään heikoksi ja 3 tyydyttäväksi, kun tässä asteikossa arvosana 3 on jo hyvä. Tämä siksi, että kompetensseja pidetään minimivaatimuksena proAkatemialta valmistuvalle tradenomille. Näin ollen jokaisen tulee osata kaikki mainitut asiat vähintään välttävän, eli arvosanan 1, tasoisesti.

Osaamiskartoituksessa käytetään seuraavaa arviointiasteikkoa:

1 = Välttävä = Tietää / tuntee asian. Opiskelija tietää kyseisestä asiasta, asia on tuttu. Asiasta on puhuttu tai sitä on käsitelty yhteisissä tilaisuuksissa.

2 = Tyydyttävä = Ymmärtää asian. Opiskelija hallitsee asian hyvin teoriassa, ymmärtää asian sisällön ja merkityksen, mutta ei vielä konkreettisesti toteuta asiaa käytännössä tai työmenetelmien käyttö on harjaantumaton. Tarvitsee vielä valvontaa ja ohjausta. Opiskelija pystyy kertomaan asiasta omin sanoin ja osoittaa hallitsevansa asian tiedollisesti.

3 = Hyvä = Osaa asian teoriassa. Toteuttaa asiaa käytännössä, vaikka tarvitsee vielä lisää kokemusta. Pystyy toimimaan ohjeiden mukaisesti tai toisen opastamana. Toiminta perustuu valmiiksi opeteltuihin malleihin ja sääntöihin.

4 = Kiitettävä = Toimii oma-aloitteisesti ja monipuolisesti kyseisellä osaamisalueella. Hallitsee asian monipuolisesti sekä käytännössä että tiedollisesti. Työskentely on suunnitelmallista ja pitkällekin meneviin tavoitteisiin tähtäävää. Toimii joustavasti tilanteiden edellyttämällä tavalla, osaa soveltaa osaamistaan. Selviytyy luontevasti ja vaivattomasti tyypillisistä osaamisalueen työtehtävistä. Osaa ja haluaa opastaa myös muita kyseisellä osaamisalueella.

5 = Erinomainen = Toimii asiantuntevasti ja luovasti monimutkaisissakin tilanteissa. Vaihtaa joustavasti toimintatapojaan tilanteiden edellyttämällä tavalla ja käyttää hyväkseen ns. kokemuksen kautta syntynyttä äänetöntä tietoa. Kehittää osaamista aktiivisesti sekä yrityksen näkökulmasta että henkilökohtaisesta näkökulmasta. On tunnustettu osaaaja kyseisellä osaamisalueella.

(Hätönen & Muukkonen 1999: 47, 49.)

5.4 Lomakkeen laadinta

Lomakkeen suunnittelussa käytettiin Lahtisen ja Isoviidan (1998: 71) tekemiä kysymysten ja lomakkeen laatimisen vaiheita muokattuna. Vaiheet olivat:

1. Kyselyn tavoitteiden täsmentäminen
2. Lomakkeen rakenteen suunnittelu
3. Kysymysten laadinta ja muotoilu
4. Lomakkeen tekninen toteutus
5. Lomakkeen testaus

5.4.1 Kyselyn tavoitteiden täsmentäminen

Osaamiskartoituslomakkeen tarkoituksena on selvittää vastaajalle itselleen sekä valmentajalle että tiimin jäsenille, kuinka hyvin proAkatemialla vaadittuja taitoja osataan. Missä on vielä kehitettävää? Missä taidoissa ollaan jo erinomaisia?

Tarkoituksena oli kehittää osaamiskartoituslomakkeen ensimmäinen versio, jota tullaan muokkaamaan ja kehittämään palautteen ja kehitysehdotusten myötä proakatemiaalaisten tarpeisiin sopivaksi. Palautteen kerääminen lomakkeesta onkin hyvin tärkeää joka kerta, kun kartoitusta tehdään. Sillä saadaan konkreettisia korjaus- ja muutosehdotuksia lomakkeeseen.

5.4.2 Lomakkeen rakenteen suunnittelu

Osaamiskartoituslomake laadittiin sähköiseksi kyselylomakkeeksi sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Vastausten kerääminen ja analysointi on helpompaa ja nopeampaa verrattuna paperiseen kyselyyn. Jokaiselle vastaajalle voidaan helposti tulostaa paperinen versio kartoituksesta.

WWW-kyselyssä tulee suunnitella erityisen huolellisesti kyselylomake ja sen saatavuus. Lomakkeen toteuttamiseen liittyy sisällön, ulkoasun ja tekniikan suunnittelu. Saatavuudella tarkoitetaan vastaajan pääsyä kyselylomakkeeseen, kuten lomakkeen sijaintia WWW:ssä, linkkejä ja tarvittavia salasanoja, sekä ongelmattonta vastaamista lomakkeessa oleviin kysymyksiin. (Sintonen 2003: 10.)⁴

5.4.3 Kysymysten laadinta ja muotoilu

Tutkimuksen luotettavuus edellyttää huolellista suunnittelua ja toteutusta. Lahtinen ja Isoviita (1998: 26) kertovat, että kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia.

Tutkimuksen kysymysten laadinnan merkitystä ei voi korostaa liikaa, sillä lomake on tutkimuksen tärkein osatekijä (Sintonen 2003: 24). Kysymyksiin ei saa jäädä varaa arvailulle. Kysymykset tulee suunnitella niin, ettei niitä voi käsittää monella eri tavalla. Internet-kyselyn kysymyksiä laadittaessa on syytä pitää koko ajan mielessä, ettei kukaan ole vieressä korjaamassa väärin ymmärrettyä kysymystä (Sintonen 2003: 25)⁵. Lomakkeelta ei myöskään saa puuttua oleellisia kysymyksiä.

Kun kysely toteutetaan Internetissä HTML-lomakkeiden avulla, on kiinnitettävä huomiota sisällön lisäksi myös kysymysten selkeyteen ja lomakkeen käytettävyyteen. Käytettävyyteen vaikuttaa oleellisesti kysymysten määrä. Kysymyksiä ei saa olla liikaa, koska silloin on vaara, että vastaaja kyllästyy, jolloin motivaatio vastaamiseen kadotetaan. (Sintonen 2003: 24.)⁴ Lomakkeella kysymysten aiheiden tulee seurata toisiaan loogisessa järjestyksessä (Kent 1999: 56). Tarkoituksenamme oli laatia mahdollisimman yksinkertainen, selkeä ja lyhyt lomake, jotta sitä on helppo ja miellyttävä täyttää.

⁴ Alkuperäinen lähde: Dillman, Don A. 2000. Mail and Internet Surveys – The Tailored Design Method. United States of America: John Wiley & Sons Inc.

⁵ Alkuperäinen lähde: Roose, Kari. Taloustutkimus Oy/Internet-yksikkö, tutkimusjohtaja. Haastattelu 9.4.2002.

Kysymysten suunnittelu aloitettiin proakatemiaisen kompetenssien pohjalta. Ensin suunniteltiin itsearviointilomake (liite 2), koska se on laajempi kuin vertaisarviointilomake (liite 3). Kompetensseja muokattiin pienempiin osiin, jotta niitä pystyy arvioimaan tarkemmin. Lomakkeessa kysytään myös osaamisia, joita kompetensseissa ei ole, mutta joiden koettiin olevan tärkeitä. Tällaisia osaamisia olivat esimerkiksi myyntitaidot käytännössä ja kuinka ahkerasti ottaa kontakteja ja myy. Arvioitaviin kohtiin lisättiin myös palautteenanto- sekä palautteen vastaanottotaidot. Tärkeä lisäys oli dialogitaidot, joita proAkatemialla harjoitellaan säännöllisesti kaksi kertaa viikossa koko tiimin yhteisissä palavereissa eli lannoituksissa.

Lomakkeeseen laadittiin myös vapaaehtoisesti täytettävä osio, jossa kartoitetaan muita kuin kompetensseissa esiin tulevia taitoja. Osion kysymykset koskevat tietotekniikkaa ja taloushallintoa. Viimeiseksi lomakkeeseen tehtiin tarkennus- ja palautelaatikot. Tarkennuslaatikkoon vastaaja voi tarkentaa antamia vastauksia. Vertaisarviointilomakkeen arvioija kirjoittaa tarkennuslaatikkoon suoran palautteensa arvioitavalle. Sanallisen palautteen merkitys on suuri, koska pelkät numeroarviot eivät välttämättä kerro arvioitavalle yhtä paljon kuin kirjoitettu palaute. Lomakkeen kehitysehdotuksille ja palautteelle on kirjoitustilaa erikseen.

Kysymysten muotoiluun vaikuttaa tutkimuksen tarkastelutapa, joka voi olla kuvaileva, arvosteleva, selittävä tai ennakoiva (Lahtinen & Isoviita 1998: 74). Kysymykset eivät saa sisältää asennetta tai johdatella arvioijan vastausta (Lotti 1994: 76). Yksittäisiä adjektiiveja on syytä välttää kysymyksenasettelussa (Sintonen 2003: 25). Osaamiskartoitus on arvosteleva, joten kysymykset laadittiin sen mukaisesti. Adjektiiveja käytettiin mahdollisimman vähän. Joihinkin kohtiin niitä piti laittaa selventämään kysymystä. Esimerkiksi ”Osaan asettaa itselleni selkeät tavoitteet” – kohdassa tarkoitetaan juuri taitoa selkeiden tavoitteiden asettamiseen, eikä pelkästään taitoa asettaa tavoitteita.

Itsearviointilomakkeessa käytettiin enimmäkseen muotoja osaan tai ymmärrän, esimerkiksi ”Osaan olla johdettavana” tai ”Ymmärrän johtamisen teoriaa”. Vertaisarviointilomakkeessa käytettiin yksikön kolmatta persoonaa esimerkiksi ”Osa olla johdettavana”. Vastaaja luultavasti täyttää sekä itsearvioinnin että vertaisarvioinnin peräkkäin, ja näin vastaajalle on selkeämpää, ketä hän arvioi. Sanamuodot on laadittu helpottamaan arvioijan työtä.

Lahtisen ja Isoviidan (1998: 76) mukaan kysymykset eivät saa olla rakenteeltaan liian mutkikkaita. Kysymyksissä ei saa käyttää vastaajille outoja sanoja. Mahdolliset lyhenteet, vierasperäiset sanat ja ammattisanasto tulee selittää, ettei vastaajille synny erilaisia käsityksiä siitä mitä kysymyksessä kysytään. Erityisesti keskityttiin kysymysten selkeyteen, jotta vastaaja ymmärtää heti mitä kysytään. Kahden asian kysymistä samassa kohdassa vältettiin, koska vaikka kysyttävät asiat olisivat samantyyllisiä, arvioija joutuu tällaisessa tilanteessa valitsemaan, kumpaa asiaa arvioi.

5.4.4 Lomakkeen tekninen toteutus

Lomakkeen laadinnassa käytettiin E-Lomake - ohjelmaa, joka on lomake-editori. E-Lomakkeen käyttöön päädyttiin, koska samaa editoria käytetään muutenkin Tampereen ammattikorkeakoulussa. E-Lomake on yksinkertainen ja selkeä ohjelma, joka toimii Tampereen ammattikorkeakoulun Intranetin kautta. Lomake voidaan helposti muokata julkiseksi ja lomakkeelle syntyy oma www-osoite, jolloin vastaaja voi käydä täyttämässä lomakkeen, mistä tahansa internetiin kytketyltä tietokoneelta. Lomake toimii yleisimmillä selaimilla (Mozilla, Mozilla Firefox, Internet Explorer).

Selainpohjaisen haastattelun lomake voi olla staattinen tai dynaaminen. Lomakkeen dynaamisuudella tarkoitetaan, että vastaajan näkemät kysymykset voidaan reitittää edellisiin vastauksiin. Tällöin seuraavat kysymykset esitetään edellisten vastausten perusteella ja vastaaja näkee ainoastaan hänelle tarkoitetut kysymykset. (Sintonen 2003: 8.) Staattisuus taas tarkoittaa Sintonen (2003: 8)⁶ mukaan, että kaikki vastaajat näkevät samat kysymykset. Lomake on siis kaikille vastaajille samanlainen erilaisista vastauksista huolimatta. Osaamiskartoituslomakkeesta tehtiin staattinen, koska kysymykset ovat kaikille proakatemiaisille samat. Jokaisen on vastattava suurimpaan osaan kysymyksistä, joten reitittämisestä ei olisi ollut hyötyä.

⁶ Alkuperäinen lähde: Väisänen, Vesa 2002. IRONet tiedonkeruuvälineenä, kalvosarja. IROResearch Oy.

Kysely toteutettiin yhdelle sivulle, koska silloin vastaajan on vastattuaan helpompi katsoa uudelleen antamia arviointeja ja mahdollisesti muuttaa niitä. Vastaja voi myös näin toteutetussa kyselyssä vastata kysymyksiin missä järjestyksessä tahansa. Jos tietyn asian arviointi tuntuu aluksi hankalalta, voi siirtyä eteenpäin ja palata kohtaan myöhemmin. Yksittäisen kohdan arviointi ei kuitenkaan voi vastaajalta unohtua, koska kysymykset on laadittu pakollisiksi eikä lomaketta pysty lähettämään eteenpäin ennen kuin kaikissa kohdissa on vastaus. Tarkennusten kirjoittaminen lomakkeen lopussa olevaan tarkennuslaatikkoon ei myöskään onnistuisi jouhevasti, jos lomakkeen kysymykset olisi sijoitettu monelle sivulle.

5.4.5 Lomakkeen testaus

Lomaketta kannattaa aina testata mahdollisimman monilla koevastaajilla. Testaamalla saadaan selville sekä lomakkeen käytettävyyttä että sisältöongelmat. Tärkeää on, että kaikki testaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavoin, eikä kysymyksiä ole liikaa tai oleellisia kysymyksiä puutu. (Sintonen 2003: 33.) Lomakkeen vastausohjeiden tulee olla selkeät ja yksiselitteiset eivätkä liian pitkät (Lahtinen & Isoviita 1998: 83).

Lomakkeen testasi proAkatemian HUIMAdivisioona -tiimi. Ennen arviointien tekemistä, Huiman kanssa käytiin läpi koko vertaisarviointilomake ja selvitettiin kaikille, kuinka se tulee täyttää.

6 Testaus ja tulokset

Testauksen tavoitteena oli saada kokeilun kautta mahdollisimman paljon palautetta ja kehitysehdotuksia lomakkeeseen. Tavoitteena oli myös kerätä aineistoa Huiman osaamisesta. Testauksessa jokainen Huiman jäsen arvioi ensimmäiseksi oman osaamisensa itsearviointilomakkeella. Kaikki arvioivat myös yhden tiimikaverin osaamista vertaisarviointilomakkeella. Huiman valmentaja arvioi kaikki tiimin jäsenet yksitellen.

Testaus onnistui ilman teknisiä ongelmia ja lomake toimi käytännössä hyvin. Kun arvioinnit oli tehty, vastaukset siirrettiin lomake-editorista Excel-taulukkoon ja jokaisen tulokset koottiin omalle välilehdelle. Tuloksista tulostettiin koonnit, joissa näkyi kaikki kolme arviointia. Koonnit jaettiin tiimin jäsenille. Vastauksia käytiin läpi Huiman kanssa ja keskusteltiin, millaisia muutoksia osaamiskartoitukseen tulisi seuraavaa arviointia varten tehdä. Keskusteltiin myös, mitä hyötyä kartoituksesta oli niin arvioijan kuin arvioitavan näkökulmasta.

6.1 Testiryhmä

HUIMAdivisioona on aloittanut toimintansa proAkatemialla syksyllä 2004. Yrityksessä on 15 jäsentä, joiden iät vaihtelevat 22 - 29 vuoden välillä. HUIMAdivisioona on keskittynyt kolmeen toimi-alueeseen: markkinointiin, visualisointiin ja tapahtumien järjestämiseen. Markkinoinnin alle kuuluvat myynti, menekinedistäminen, markkinointitutkimukset ja viestintäpalvelut. Visualisoinnissa keskitytään webin, printin ja yritysilmien luomiseen. Tapahtumien järjestämiseen kuuluvat tapahtumamarkkinointi ja virkistyspalvelut, sekä koulutuspalvelut ja tapahtumat.

HUIMAdivisioona valmistuu jouluna 2006 proAkatemialta. Lomakkeen testaaminen tuli Huiman jäsenille hyvään aikaan, sillä heillä on vielä puoli vuotta aikaa kehittää osaamistaan proAkatemialla niissä asioissa, jotka kartoituksen pohjalta ovat heikosti hallinnassa.

Testauksessa me teimme jaottelut, kuka arvioi ketäkin, koska tärkeintä oli tällä kertaa testata lomaketta ja kysymyksiä. Arvioitava ei saanut tietää, kuka häntä arvioi. Jatkossa siihen, kuka arvioi ketä on varmasti kiinnitettävä huomiota enemmän, koska kaikki eivät ole tehneet yhdessä töitä. Tietyn henkilön arviointi todenmukaisesti on toiselle helpompaa kuin toiselle.

6.2 Testiryhmän osaamisen analysointia

HUIMAdivisioonan tulosten analysoinnin avulla kartoitus todettiin toimivaksi. Poimimme vertaisarviointilomakkeesta olevat kohdat itsearviointilomakkeesta ja vertasimme vastauksia keskenään. Laskimme keskiarvot jokaiseen kysymykseen tulleista arvosanoista. Lisäksi laskimme itsearviointien, valmentajan sekä tiimiläisten arviointien keskiarvot sekä yhdessä että erikseen. Se, että saimme selvät tulokset ja eroja ihmisten välille kertoo, että lomakkeet ovat toimivia ja kartoitus mittaa osaamista. Analysoimme asioita, joita olisi hyvä seurata tulevissa kartoituksissa. Tekemämme vertailu HUIMAdivisioonan osaamisesta voi olla mallina seuraavien kartoitusten tulosten analysointiin, jotta tuloksia olisi helpompi seurata ja tiimit tietäisivät mitä asioita kannattaa tuloksista tarkkailla.

Mitä osa-alueita Huimassa osataan parhaiten?

Laskemalla kaikkien kolmen arvioinnin keskiarvon kuhunkin kysymykseen, saadaan keskiarvon Huiman jäsenen osaaminen. Keskiarvo Huiman jäsenen osaa parhaiten työskennellä itsenäisesti (keskiarvo 4,36) ja toimia projektin jäsenenä (keskiarvo 4,11). Myös valmentajan arvioiden mukaan parhaiten osataan työskennellä itsenäisesti (keskiarvo 4,60) ja oma-aloitteisesti (keskiarvo 4,47). Itsearviointien mukaan parhaiksi taidoiksi nousivat projektin jäsenenä toimiminen (keskiarvo 4,13) ja jälleen työskentely itsenäisesti (keskiarvo 4,00). Myös tiimitovereiden mukaan parhaiten osataan itsenäisesti työskentely (keskiarvo 4,47). Toiseksi korkeimmat arviot saivat projektin jäsenenä toimiminen ja itsenäinen päätöksentekokyky (keskiarvot 4,20). Liite 5.

Mitä osa-alueita Huimassa osataan heikoiten?

Heikoin osaaminen keskiarvolla Huiman jäsenellä on johtajan asemassa toimimisessa (keskiarvo 3,20) ja palautteen antamisessa (keskiarvo 3,24). Valmentaja piti heikoimpina innovointitaitoja sekä myös palautteen antamista (keskiarvot 3,33). Itsearvioinneissa ja tiimitoverien arvioinneissa heikoimmaksi jäi johtajan asemassa oleminen (keskiarvot 2,80 ja 3,07). Toiseksi heikoimpana pidettiin itsearvioinneissa kontaktien ottamista ja myymistä (keskiarvo 2,80). Tiimitoverien arvioinneissa toiseksi heikoin oli projektin johtamistaidot (keskiarvo 3,33). Liite 5.

Itsearviointien tuloksia

Pelkkien itsearviointien tulosten perusteella Huiman kehityskohteeksi voi sanoa kustannuslaskennan, joka on tasolla tyydyttävä (keskiarvo 2,27). Myös arvio omasta verkostoitumisesta jäi alhaiseksi (keskiarvo 2,47). Ristiriitaista onkin, että itsearviointien mukaan parhaiten ymmärretään verkostoitumisen merkitys (keskiarvo 4,33). Tämä ymmärrys pitäisi viedä käytäntöön mahdollisimman pian. Huimalla on enää vajaa puoli vuotta opiskelua jäljellä, joten verkostojen rakentamisen tulisi olla jo pidemmällä. Liite 6.

Itse- ja vertaisarviointien vertailua

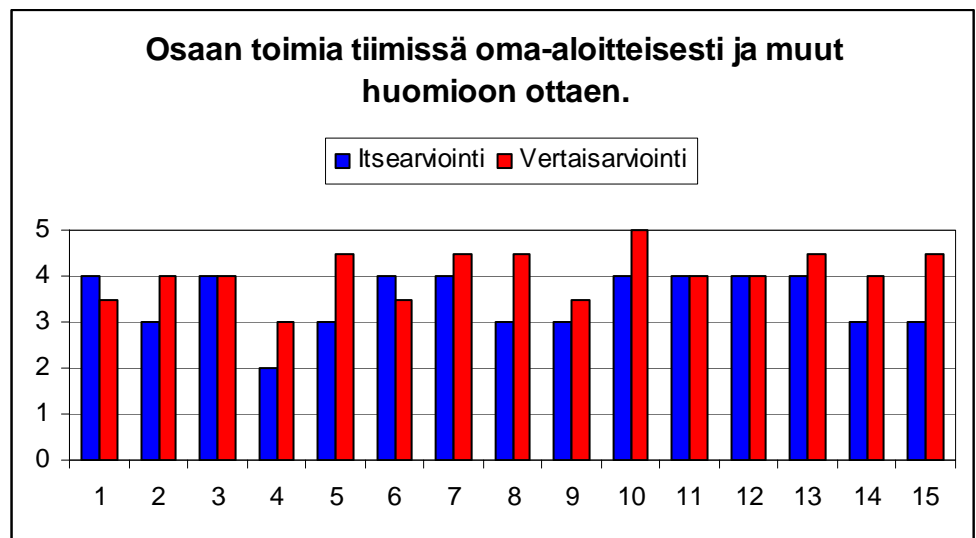
Taulukossa 1 vertaillaan tiimin jäsenen ja valmentajan arviota Huiman jäsenten omaan näkemykseen tiimityötaitoistaan. Taulukossa on itsearvioinnit ja vertaisarvioinnit kysymykseen ”Osaan toimia tiimissä oma-aloitteisesti ja muut huomioon ottaen”. Vertaisarvioinnin tulokset ovat hieman parempia kuin itsearvioinnin. Itsearvioinneista Huiman keskiarvoksi saadaan 3,47, kun vertaisarvioinnin keskiarvoksi tulee 4,07. Epäilemättä itsearviointi on kriittisempää kuin vertaisarviointi, joten ero selittyy sillä. Kokonaisuutena tulokset ovat hyvät, itsearviointien keskiarvo 3,47 on hyvän ja kiitettävän välillä ja vertaisarviointien keskiarvo 4,07 ylittää kiitettävään asti.

Henkilöitä vertailtaessa voidaan huomata, että täysin samaan arviointiin päädyttiin kolmen opiskelijan kohdalla (numerot 3, 11 ja 12). Vertaisarviointiluku on valmentajan ja tiimiläisen antamien arviointien keskiarvo, ja näin ollen usein desimaaliluku, mikä muuttaa hieman vertailupohjaa itsearviointiin, jossa ei puolikkaita numeroita voinut antaa.

Kaksi opiskelijaa arvioi tiimityöskentelytaitonsa paremmaksi kuin vertaisarvioijat (numerot 1 ja 6). Molemmilla oli oma arvio 4 ja vertaisarvioinnin keskiarvo 3,5. Keskiarvossa toinen arvioista on ollut 3 ja toinen 4, joten suurta eroa itsearviointiin ei siis ollut.

Kymmenen opiskelijaa on arvioinut itse osaamisensa heikommaksi kuin tiimitoverit ja valmentaja. Suurimmassa osassa ero on hyvin pieni, 0,5-1 numeron luokkaa. Huomioitava on erityisesti numeroiden 5, 8 ja 15 arvioiden väliset erot. Kaikki arvioivat taitonsa kolmosen arvoiseksi, kun vertaisarvioinnin keskiarvot ovat 4,5. Keskiarvo 4,5 tarkoittaa, että toinen vertaisarvioija on antanut arvosanaksi erinomaisen eli 5, jolloin ero omaan arvioon (kolme) on melko suurta luokkaa.

Erot saattavat johtua omasta vaatimattomuudesta, tai siitä ettei ole tiedostanut toimivansa tiimissä niin hyvin. Ero saattaa johtua myös arviointiasteikon erilaisesta tulkinnasta, toinen on saattanut tulkita asteikkoa tiukemmin kuin toinen. Erinomaista (viisi) on saatettu antaa hieman erilaisin perustein. Joku on voinut ajatella viitosen arvosanaksi, jota ei voi saavuttaa kuin asiantuntijamaisella osaamisella. Toinen on saattanut pitää viitosta enemmän kiitettävän tasoisena ja unohtanut, että kolmonen on arvostelussa jo hyvä. Tämä tiedostettiin jo ennen kartoituksen suorittamista, ja asteikko käytiin läpi tiimin kesken. Kartoituksen jälkeen tiimi antoi palautetta, että arviointiasteikkoa pitäisi käydä enemmän läpi, jotta numeroiden merkitykset muistaisi kartoitusta tehdessään. Jatkossa arviointiasteikko kannattaa olla selityksineen molemmissa lomakkeissa näkyvillä, jotta sen tulkintaerot voidaan karsia pois.



Taulukko 1 Itsearviointi ja vertaisarviointi tiimityötaidoista.

Taulukossa 2 on vertailtu tiimin jäsenten itsearviointeja johtajuudesta. Taulukossa on otettu huomioon kysymykset ”Ymmärrän johtamisen teoriaa”, ”Osaan olla johdettavana” ja ”Osaan olla johtajan asemassa”. Kysymyksien keskiarvot on laskettu taulukkoon valmiiksi, jotta tulosten vertailu helpottuu.

Verrattaessa tiimin jäsenten osaamista keskenään, voidaan huomata melko suuria eroja saman kysymyksen sisällä. Johtamisen teorian ymmärtämiseen on vastattu kaikilla arvosanoilla yhdestä viiteen, jolloin hajontaa voidaan pitää melko suurena. Arvosanan yksi tai kaksi itselleen antaneiden osaaminen on luultavasti aivan eri tasolla nelosen tai viitosen antaneisiin verrattuna. Seitsemän henkilöä katsoo ymmärtävänsä teoriaa keskiarvoa 3,1 paremmin, kahdeksan henkilöä sen alle. Tämä on selkeä kehittämiskohde Huimalle. Siihen on helppo ratkaisu olemassa; ainakin niiden, jotka tuntevat osaamisensa johtamisen teoriassa olevan keskiarvoa alempana, kannattaa jatkossa kirjapisteitä luettaessa keskittyä enemmän johtamisen kirjoihin.

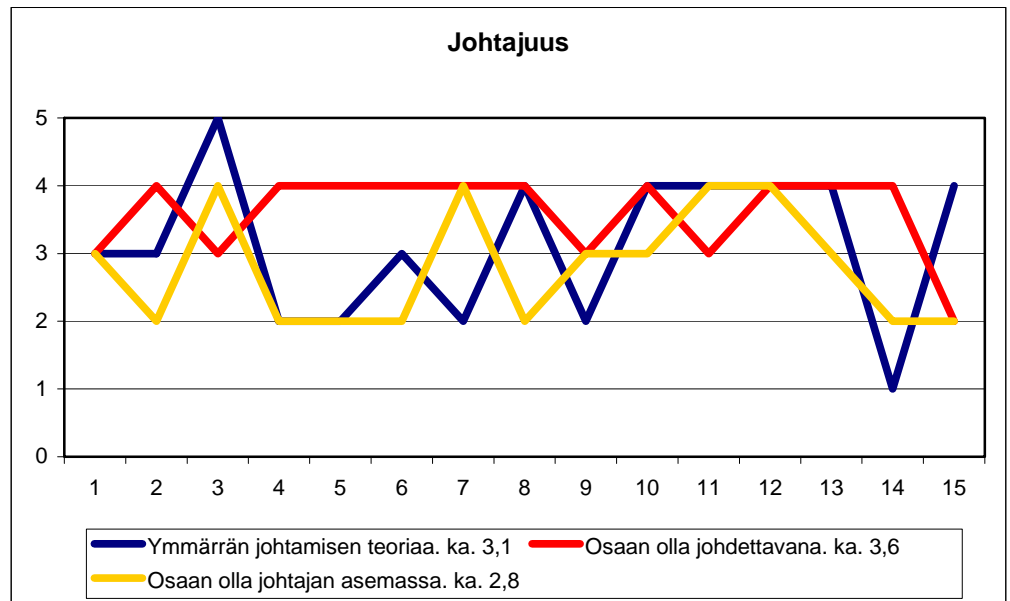
Osaamista olla johdettavana pidetään melko hyvänä koko tiimissä. Vain yksi (numero 15) on antanut itselleen hyvää (arvosana 3) huonomman arvioinnin. Oma johdettavuutta pidetään tasaisesti hyvänä tai kiitettävänä, jolloin keskiarvoksi saadaan 3,6. Huimasta löytyy johtajia, mutta ennen kaikkea tiimipelaajia.

Johtajan asemassa oleminen on Huiman jäsenille selvästi vaikeampaa, kuin olla johdettavana. Muutamaa nelosta lukuun ottamatta arvosanat vaihtelivat kakkosen ja kolmosen välillä. Tiimin keskiarvo 2,8 jäi hieman hyvästä arvosanasta. Ykköseksi ei johtajan taitojaan arvioinut kukaan. Kaikki kykenevät tarvittaessa olemaan johtajan asemassa.

Johtajana olemisessa on Huiman jäsenillä kehitettävää. Johtajuustaidot ja usko omiin taitoihin pitäisi saada vahvemmaksi. Monien epävarmuus johtuu kokemattomuudesta projektipäällikkönä olemisessa. Omiin kykyihin ei luoteta tarpeeksi. Toisaalta kaikki eivät ole johtajia, eivätkä edes halua olla, vaan työskentelevät mieluummin tiimin jäsenenä. ProAkademia on ainutlaatuinen tilaisuus harjoitella johtajana olemista, ilman että tarvitsee pelätä suuria epäonnistumisia. Kokeilun kautta saa lisää itseluottamusta, ja saattaa huomata viihtyvänään johtajan asemassa, vaikkei sitä olisi voinut kuvitellakaan. Tulevaisuuden työelämää ajatellen on positiivista, jos jokainen ehtii hankkia proAkademian aikana muutaman kokemuksen projektipäällikkyydestä tai johtajuudesta muussa muodossa (esimerkiksi business leaderina).

Vertailtaessa henkilöiden kolmea vastausta keskenään, huomataan eroja johtajuuden osaamisessa kokonaisuutena. Ristiriitaisimpia olivat vastaukset johtajuuden teorian ymmärtämisen ja johtajan asemassa olemisen välillä. Esimerkiksi numero seitsemän katsoo osaavansa olla johtajan asemassa nelosen (kiitettävä) arvoisesti, mutta kuitenkin ymmärtävänsä johtamisen teoriaa vain kakkosen arvoisesti, eli tyydyttävästi. Toisaalta johtamistaidot voivat olla melko hyvät luonnostaan, ilman teorian tietoakin. Yleensä keskivertojohtaja pystyy ja haluaa kehittää itseään teorioiden avulla, jonka jälkeen johtamisesta voidaan puhua kiitettävän tasoisena.

Vielä enemmän huomiota herättää numeroiden 8 ja 15 arviointi osaamisestaan. He katsovat osaavansa johtamisen teoriaa kiitettävästi, mutta osaavat mielestään olla johtajan asemassa vain tyydyttävästi. Tämä saattaa johtua siitä, ettei johtajan asema tunnu hyvältä, vaikka teorioita ymmärtääkin. Ehkä he eivät ole vielä kehittyneet johtajina niin paljoa, että osaisivat olla käytännössä siinä hyviä. Erot johtamisen teorian tai johtajan asemassa ja johdettavana olemisen välillä ovat sen sijaan ymmärrettäviä; moni saattaa kokea olevansa mieluummin johdettavana ryhmän jäsenenä kuin johtajana.



Taulukko 2 Itsearviointi johtajuudesta.

6.3 Kehittämisehdotuksia ja palaute

Saimme paljon kehittämisehdotuksia ja palautetta koskien koko osaamiskartoitusta. Palautteen suuren määrän ansiosta osaamiskartoitusta on helppo lähteä kehittämään paremmaksi ja proakatemiaalaisten näköiseksi.

Lomake

Lomakkeeseen oltiin pääosin tyytyväisiä. Lomake tuntui toimivalta ja helppokäyttöiseltä.

”Helppo ja nopea täyttää eli hyvin käyttäjäystävällinen.”

”Plussaa siitä, että lomake ei ole liian pitkä, eikä asioita kysellä moneen kertaan eri sanamuodoissa (niin kuin tällaisilla lomakkeilla on yleensä tapana..)! :)”

Lomakkeeseen saatiin muutamia kehitysehdotuksia. Kartoituksen alkuun kaivattiin tarkempaa selitystä, mikä osaamiskartoituksen tarkoitus on ja kuka kyselyä suorittaa. Tahdottiin myös selvitystä siitä, mitä hyötyä kartoituksesta on vastaajalle itselleen.

Kattavien täyttöohjeiden puuttuminen lomakkeesta herätti myös ajatuksia, vaikka kävimmekin testiryhmän kanssa täyttöohjeet yhdessä läpi suullisesti. Lomakkeeseen halutaan jatkossa selkeät täyttämisohteet. Ehdotettiin myös, että osaamiskartoitukseen laadittaisiin ohjekirja, joka käytäisiin yhdessä läpi ainakin ennen ensimmäisen kartoituksen tekemistä. Ohjekirja löytyy liitteestä 4.

Arviointiasteikko aiheutti monelle päänvaivaa, koska tarkempia arvosanojen selityksiä lomakkeessa ei ollut. Kävimme ne vain suullisesti läpi ennen testausta.

”Arviointiasteikko tulee selvittää perusteellisesti. Arvosanat tulee aukaista todella selkeiksi ja liittää myös selostukset lomakkeeseen.”

Lomakkeeseen haluttiin myös nolla-vaihtoehto.

”Pitäisikö olla nolla vaihtoehto kaikissa, jos ei todellakaan tiedä ja menee arvaamiseksi? Toisaalta tuleeko silloin liian helppoa vastata aina, että no en tiedä, kun en ole nähnyt?”

Nollaa ei ole tarve lisätä arviointiasteikkoon koska lomakkeella arvioitavat asiat ovat jokaiselle proakatemiaaliselle minimivaatimuksia. Kielien arvosteluun nollat voidaan kuitenkin lisätä.

Myös ehdotus En osaa sanoa -vaihtoehdosta tuli esille, koska vertaisarviointia tehtäessä voi käydä niin, että arvioija ei omaa tarpeeksi tietoa kyseisen kohdan arvioimiseen.

”Pitäisikö olla kohta 'en osaa sanoa,' ettei arviointi vääristy, kun joutuu heittelemään 'mutu' numeroita...”

ProAkatemialla pyritään siihen, että tehtäisiin töitä kaikkien kanssa, jolloin ”en osaa sanoa” -kohtaa ei pitäisi tarvita.

Henkilötiedot -kenttä aiheutti joillekin päänvaivaa, koska kaikki eivät olleet lukeneet täyttämisohteetta. Moni oli melkein laittanut omat tietonsa vertaisarviointilomakkeen arvioitavan nimikenttiin.

”Pitäisikö tätä osuutta hieman selkiyttää? Jos samassa osiossa kysytään sekä arvioitavan, että arvioijan tietoja, menee nämä helposti sekaisin.”

Lomakkeeseen haluttiin myös esikatselupainike, jotta voisi katsoa kaikkia vastauksia kerralla ennen kuin lähettää tiedot eteenpäin. Tämä kannattaa varmasti toteuttaa.

Kysymykset

Myös lomakkeen kysymyksiä koskevaa palautetta ja ehdotuksia tuli paljon.

”Jokaisessa kysymyksessä tulisi olla vain yksi asia mitä kysytään.”

Arviointia on vaikea tehdä, jos yhdessä kysymyksessä kysytään montaa eri asiaa. Tällaiset kohdat pitää karsia lomakkeesta.

Osa ja Osaan -kysymysten rinnalle haluttiin myös käytännön toteuttamiskysymyksiä, ettei arvioitaisi pelkästään teoriaa.

”Osaanko kysymykset kysyvät tavallaan pelkästään teoriaa. Pitäisikö olla myös ”teenkö myös käytännössä niin” -kysymyksiä?”

Muut taidot -kohdassa vaikeuksia teetti se, kuinka hyvin pitää osata, jotta voi laittaa arvioinnin. Periaatteessa sillä ei ole merkitystä, koska vastaaja täyttää kohtia itsellensä. Tarkennuksiin voi lisätä, mitä numero tarkoittaa. Muissa taidoissa erityistä kiitosta sai ATK-taidot -kohta, joka oli hyvin jaoteltu oikeanlaisiin ja -kokoisiin osioihin. Ehdotettiin, että tietotekniikka- ja taloushallinto-osaamisen rinnalle voisi miettiä myös muita osaamisalueita.

”Esimerkiksi esiintyminen on asia, missä monet sanovat kehittyvänsä hurjasti akatemiassa.”

Lomakkeelta puuttui vastaajien mielestä seuraavanlaisia kysymyksiä.

”Kohta sen tyyppisestä arvioinnista, jossa arvioija arvioi, osaako ottaa projekteja voimavarojensa/aikataulunsa puitteissa, vai ottaako liikaa/liian vähän hommia.. :)”

”Ehkä sellaista halua/kiinnostusta voisi toisin paikoin kysyä vielä enemmän... Että vaikka nyt ei niin osaisikaan niin haluaako kehittyä.. Vaikka toisaalta onko se sitten niinkään arviointia..? :)”

”Puuttuu kysymys, jossa kysytään yleistä asennetta suhtautua asioihin. Myönteisyys asioihin?”

Kielitaidon arvioiminen herätti hämmästyä, koska kieliä ei opiskella proAkatemiassa.

”Kielitaidot kohta vähän hämärä.. Kuinka olennaista sen on olla akatemian kompetensseissa, itse liittäisin sen yleiseen opiskeluun ammattikorkeakoulussa. Akatemiaopiskeluun ei kielten opiskelu liity niin olennaisesti, niiden käyttäminen ehkä jonkin verran.”

Kielitaitoa pitää kuitenkin löytyä jokaiselta valmistuvalta tradenomilta ja niin myös proakatemiaalaisilta.

Lomakkeissa oli kohtia, joita arvioidakseen arvioijan on täytynyt työskennellä arvioitavan kanssa. Monesta kohdasta sanottiin, ettei arvioija pystynyt arvioimaan, koska ei ollut työskennellyt tarpeeksi arvioitavan kanssa. Varsinkin valmentajan oli vaikea arvioida esimerkiksi johtajan taitoja tai projektityötaitoja, koska valmentaja ei näe tiimin jäseniä juuri muuten kuin lannoituksissa. Myös itsensä kehittämistä johtajana oli vaikea arvioida, ellei ollut tehnyt projekteja henkilön kanssa. Tämä ongelma luultavasti ratkeaa sillä, että jatkossa arvioitavat jaetaan perusteiden mukaan eikä sattumalta.

Lomakkeita pidettiin kattavina ja sopivan niukkoina.

”Sopivan niukka määrä kysymyksiä, mutta silti ihan kattavasti voidaan selvittää tärkeitä asioita nimenomaan tiimityön kannalta.”

”Erittäin kattava kysely mielestäni.”

Osaamiskartoitus yleensä

Osaamiskartoitukseen haluttiin selkeät vaatimustasot, kuinka hyvin jokaisen proakatemiaalaisen tulisi valmistuessaan osata jokaista osa-aluetta. Tämä on asia, mikä tarvitsee jatkossa ottaa ensimmäiseksi käsittelyyn. Kartoitusta pidettiin hyvänä oppimisen työkaluna, kunhan sitä kehitetään eteenpäin tarpeiden mukaan. Kartoitusten vastaukset tulee tallentaa siten, että myös valmentaja pääsee niitä katsomaan kun tarve vaatii.

Lomake ja saadut arvioinnit saivat Huiman jäsenet tiedostamaan taitonsa ja kehityksen kohteensa. Monet huomasivat olevansa hyviä sellaisissakin asioissa, joita eivät ennen ole ajatelleet taitoina.

6.4 Jatkotoimenpiteet

Tärkeintä proAkatemian osaamiskartoituksen tulevaisuuden kannalta on, että se saadaan toimimaan käytännössä kunnolla. Ensi syksystä lähtien se on jatkuva osa proAkatemialla opiskelua. Jotta kartoitus todella toimisi, täytyy nimetä henkilöt, jotka vastaavat sen käytännön toteutuksesta. Mielestämme proAkatemian johtoryhmä on oikea taho vastaamaan ainakin aluksi kartoituksen käyntiin lähtemisestä. Johtoryhmän tehtävänä on päättää asioista proAkatemian tasolla ja kehittää proAkatemian toimintaa. Osaamiskartoitus sopii heidän tehtävänkuvansa mainiosti. Johtoryhmän tehtävänä puolivuositain on päättää ajankohta, jolloin osaamiskartoitus suoritetaan. Johtoryhmän pitää myös varmistaa, että valmentajat/business leaderit osaavat kertoa osaamiskartoituksesta tiimilleen.

Tiimin tehtäväksi jää kartoituksen täyttämisen lisäksi päättää keskuudestaan vastuuhenkilö, joka hoitaa kartoitukseen liittyvät käytännön asiat, kuten arviointiparien jaon. Laadimme pyynnöstä proakatemiaalaisille erillisen ohjeen osaamiskartoituksen suorittamisesta. Ohjeessa kerrotaan tarkasti kartoituksen vaiheet ja mitä jokaisen tiimin tulee ottaa huomioon kartoitusta suoritettaessa. Myös vastuuhenkilön tarkemmat tehtävät löytyvät ohjeesta. Ohje löytyy liitteestä 4.

On tärkeää, että osaamiskartoitusta kehitetään jatkuvasti eteenpäin. Tämä on ensimmäinen versio kartoituksesta, eikä sen ole tarkoitus pysyä muuttumattomana. Jotta kartoitus olisi mahdollisimman hyödyllinen proakatemiaalaisille, se tulee varmasti muuttumaan käytännön kokeilujen myötä. Muutoksia ei tapahdu, ellei joku vastaa niistä, joten ehdotamme johtoryhmää myös kartoituksen kehityksestä vastaavaksi tahoksi. Kuitenkin niin, että jokainen tiimi antaa aina palautteen osaamiskartoituksesta sen suorittamisen jälkeen, ja näiden palautteiden perusteella johtoryhmä päättää mahdollisista muutoksista ja siitä kuka /ketkä ne toteuttavat. Tämän kartoituksen perusteella on laadittu lista korjaus- ja muutosehdotuksista, joita ensimmäiseen kartoitukseen tulisi tehdä ennen seuraavaa kartoituskertaa. Kun ehdotukset ovat selkeästi yhdessä paikassa ylhäällä, tulee muutokset varminmin tehtyä. Lista löytyy liitteestä 7.

Itse osaamisen kartoituksessa pitää kiinnittää jatkossa enemmän huomiota arviointiasteikkoon ja oikeiden arviointien antamiseen. Turha kaunistelu on syytä jättää pois. Testikartoituksessa monet arkailivat antaa kolmesta huonompia numeroita tiimitovereilleen. On vaikea uskoa, ettei Huiman jäsenillä millään osa-alueella olisi esimerkiksi tyydyttävää osaamista, vaan kaikki olisi hyvän tasolla. Kartoituksen tarkoitus on kehittää ja herätellä, jolloin arvostelulta vaaditaan ehdotonta todenmukaisuutta. Ennen kartoituksen suorittamista arviointiasteikko ja ohje kartoitukseen käydään huolella tiimin kesken läpi. Läpikäymisessä tulisi korostaa ehdotonta rehellisyyttä arvioinnissa. Jokaisen tulee miettiä oma osaamisensa tarkasti. On eri asia osata joku asia hyvin kuin haluta osata se hyvin.

Tiimi käy tuloksia lannoituksessa läpi, kun kartoitus on suoritettu. Tiimin kartoituksen tekemisestä vastaava henkilö jakaa jokaiselle tiimin jäsenelle tulokset, jolloin vertailu on helppoa. Jokaisen tulisi kerätä omat tuloksensa kansioon tai muuhun vastaavaan aina kartoituksen jälkeen, jotta vertailu osaamisen kehittymisestä akatemian aikana olisi mahdollista. Valmentaja voi kerätä näistä tuloksista kopiot, mutta tärkeintä on, että opiskelijalla itsellään on kartoitustulokset tallessa. Tärkeää on myös, että hän käyttää niitä kehityksensä eteenpäin viemiseen. Vastaavan henkilön tulee antaa tulokset valmentajalle myös sähköisessä muodossa. Halutessaan tiimi voi kerätä kaikkien tulokset samaan paikkaan, jotta kaikki näkevät toistensa tulokset. Jotta tiimi hahmottaisi oman osaamisensa kokonaisuutena, olisi valmentajan tai vastuuhenkilön hyvä laatia yhteenveto tiimin tuloksista kokonaisuutena.

Kartoituksen tarkkaan läpikäymiseen on kaksi vaihtoehtoa, kehityskeskustelut joko valmentajan kanssa kahdestaan tai koko tiimin kesken. Suosittelemme käyttämään molempia tapoja kerran vuodessa, jolloin toisen kartoituskerran jälkeen kartoitus käydään läpi koko tiimin kanssa keskustellen ja toisella kerralla valmentajan kanssa kahden kesken. Kartoitusta käydään joka tapauksessa läpi koko tiimin kesken, mutta se, kuinka tarkasti se tehdään, jää tiimin valinnaksi. Osaamisestaan kertominen ja palautteen vastaanottaminen koko tiimin edessä on tärkeää oppia tulevaisuutta ajatellen. Jos tulokset kerätään yhteiseen paikkaan ja ne ovat kaikkien saatavilla, helpottaa se yhdessä läpikäymistä. Tämä myös luo ryhmän painetta yksilöille, jolloin työskentelyn tavoitteet ja kunnianhimo kasvaa.

Käydään tuloksia läpi valmentajan tai tiimin kanssa, niissä esiintyviin poikkeavuuksiin tulee puuttua. Sen vuoksi osaamiskartoitustyökalu on haluttu laatia. Jos osaamiskartoituksessa paljastuu koko tiimin tasolla selkeitä osaamispuutteita jollakin tietyllä osa-alueella, voidaan miettiä löytyisikö Tamk:n kursseista apua asiaan. Muita vaihtoehtoja ovat ulkopuoliset kouluttajat/koulutukset tai erilaiset seminaarit kyseisistä aihealueista. ProAkatemian omat perjantaiseminaarit saadaan kartoituksen avulla hyödyllisemmiksi, kun ne voidaan järjestää suoraan oppimistarpeiden mukaan.

Ensimmäisessä kartoitusversiossa emme analysoineet tuloksia kovin syvällisesti. Jatkossa se voi tarpeellista, etenkin pitkällä aikavälillä. Voisi olla hyödyllistä pitää yllä tilastoa opiskelijoiden lähtötasosta, kun he aloittavat opiskelun proAkatemialla, ja tasosta, kun lopettavat opiskelun. Näitä vertailemalla saataisiin tietoa niin proAkatemian kehittämiseksi kuin opiskelijalle itselleen omasta kehityskaarestaan. Analysoitavaa olisi esimerkiksi opiskelijan taustakoulutuksen, iän ja sukupuolen merkitys oppimiseen proAkatemialla, tai tehtyjen projektien ja niiden määrän merkitys opittuihin asioihin.

Uudet asiat voivat tuntua turhilta ja niiden opetteluun menee aikaa. Osaamiskartoituksen tuleminen osaksi proAkatemiassa opiskelua saattaa aluksi tuntua opiskelijoista ylimääräiseltä vaivalta. Menee jonkun aikaa, että tämän hetkiset tiimit sopeutuvat kartoituksen suorittamiseen säännöllisesti. Osa-alueita osaamiskartoituksesta on jo ollut käytössä proAkatemialla, esimerkiksi kehityskeskusteluita on pidetty vuosittain. Uskomme, että kartoitus tulee erityisesti tehostamaan juuri kehityskeskusteluita, ja niin monet huomaavat kartoituksen hyödyllisyyden.

7 Yhteenveto

Työn tarkoituksena oli kehittää osaamista mittaava työkalu proAkatemialle. Osaamiskartoitustyökalulle oli tarve proAkatemialla, koska opinnoista annetaan vain suoritusmerkintä. Sen lisäksi, että osaamiskartoitus on työkalu opiskelijoille heidän osaamistasonsa ja -tarpeidensa selvittämiseen, se on työkalu palautteen antoon ja kehityssuunnitelmien laatimiseen. Oppivassa organisaatiossa, kuten proAkatemiassa, osaamisen tiedostamisella ja kehittämisellä on hyvin suuri merkitys. Organisaation jatkuva oppiminen taas on edellytys menestykselle toiminnalle.

Kehitetty osaamiskartoitustyökalu testattiin proAkatemian vanhimmalla tiimillä. Testaus onnistui hyvin ja työkalu osoitti toimivuutensa. HUIMADivisioonan tulokset olivat keskiarvoltaan hyvän ja kiitettävän luokkaa. Tulosten analysoinnissa huomio kiinnittyi itse- ja vertaisarviointien eroihin. Vertaisarviointien tulokset olivat pääosin kiitettäviä ja erinomaisia, mikä kertoo arviointiasteikon tulkintaeroista ja löysemmistä arviointikriteereistä vertaisarvioinneissa. Kriittisen palautteen antamista pitää harjoitella, jotta kartoituksen hyöty on mahdollisimman suuri. Työkalun kehittäminen jatkuu proAkatemialla jokaisen osaamiskartoituksen suorittamisen yhteydessä.

Osaamiskartoitustyökalun kehittäminen proAkatemialle oli tutkintotyön aiheena mielenkiintoinen ja haastava. Tutkintotyöprosessi eteni alkuun päästyään nopeasti. Aikataulusta jäimme hieman jälkeen, mutta onnistuimme loppuvaiheessa kirkkaasti niin, että pääsimme tavoitteeseemme, eli siihen että työ oli valmis ennen kesää. Yhteistyömme toimi hyvin. Työnjako pysyi tasaisena läpi työn. Olemme tyytyväisiä työhön ja sen tuloksiin.

8 Lähteet

- Ammattikorkeakoulututkinnot 2000. [online] [viitattu 24.4.06].
www.minedu.fi/opm/koulutus/ammattikorkeakoulut/opiskelu.html
- Arvot. [online] [viitattu 24.4.06]. hph.tpu.fi/proakatemia/arvot.php
- Hätönen, Heljä & Muukkonen, Joanna 1999. Oppia arvioinnista – menetelmänä 360 – arviointi. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Hätönen, Heljä 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja 4/98. Vantaa: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.
- Jalava, Urpo; Palonen, Tuire; Keskinen, Soili & Kontkanen Leila 1999. Osaaminen yrityksissä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Kent, Raymond 1999. Marketing Research. Measurement, Method and Application. London, England: International Thomson Business Press.
- Kytömäki, Riitta & Anttila, Marjo-Riitta 2005. Osaaminen – askel työhyvinvointiin. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu, Terveysala. Kuopio.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laine, Pasi. Tampereen kaupunki, henkilöstöpäällikkö. Haastattelu 15.3.2006. Tampere.
- Linturi, Hannu 2004. Tiedon hiljainen maailma. [online] [viitattu 19.4.2006].
http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/7_hiljainen?C:D=64139&C:selres=64139
- Lotti, Leila 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo 1998: Weilin+Göös Oy.
- Moilanen, Raili 1999. Oppiva Organisaatio? [online] [viitattu 15.4.2006].
www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/09.pdf
- Oppimismetodi. [online] [viitattu 27.4.2006]. hph.tpu.fi/proakatemia/oppimismetodi.php
- Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Ritala, Reijo & Tarvainen, Helena 1991. Henkilöstön kehittäminen. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Ruokanen, Tapani 2004. Suomen menestyksen eväät. EVA-raportti. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta ry.

Sintonen, Sanna 2003. Onnistunut kyselytutkimus Internetissä. Sarja B. Raportteja 4. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004a. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004b. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tradenomikoulutus. [online] [viitattu 30.5.2006].

<http://www.tradenomiliitto.fi/asp/system/empty.asp?P=14&VID=default&SID=363372732278271&S=1&C=19562>

Työelämän murros heijastuu osaamistarpeisiin 2005. Osaavaa henkilöstöä yrityksiin. [online] [viitattu 3.6.06]. www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/191005_TyoelamanMurros.pdf

Työssäoppiminen, palautteen antaminen. [online] [viitattu 4.3.2006].

www.kuntoutussaatio.fi/terttu/tyossaoppimisen_ohjaus/ohjaus_palaute.html

Uusi oppimiskulttuuri. [online] [viitattu 30.5.2006].

<http://elearningcentre.hamk.fi/gelt/oppimisymparisto.htm>

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Visio ja missio. [online] [viitattu 24.4.06]. hph.tpu.fi/proakatemia/visio.php

Yli-Suomu, Riikka-Maria 2001. Tradenomikoulutus työelämän näkökulmasta. Opinnäytetyö. Espoon – Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu, Liiketalous, Mercuria Business School. Vantaa.

8 Liitteet

Liite 1: Proakatemiaisen kompetenssit ProAkatemialta valmistunut tradenomi

Organisaatio ja tiimit

- Ymmärtää tiimin kehityksen vaiheita, tiimin toiminnan lainalaisuuksia sekä osaa toimia tiimissä tuloksellisesti.
- Ymmärtää työorganisaation toimintaa ja osaa toimia työyhteisössä tehokkaasti ja hyvin.
- Ymmärtää johtamisen teoriaa ja kehittää itseään johtajana. Osaa johtaa projektia menestyksekkäästi. Osaa olla johdettavana.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

- Osaa viestiä tehokkaasti ja ymmärrettävästi sekä kehittää itseään viestijänä. Omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Osaa esiintyä selkeästi ja vaikuttavasti. Osaa kirjoittaa hyvää ja ymmärrettävää tekstiä.
- Hallitsee äidinkielen lisäksi hyvin ainakin yhden vieraan kielen.
- Hallitsee keskeiset neuvottelutaidot. Osaa kriittisesti arvioida ja kehittää omia neuvottelutaitokykyjään. Osaa valmistautua neuvotteluun ja viedä neuvottelun menestyksekkäästi päätökseen.
- Hallitsee keskeiset kokous- ja palaverikäytännöt. Osaa valmistella kokouksen ja viedä kokouksen tehokkaasti läpi. Hallitsee keskeiset dokumentointikäytännöt.

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

- Ymmärtää, miten yritys toimii. Hallitsee yritystoiminnan perusteet.
- Osaa perustaa yrityksen ja tehdä liiketoimintasuunnitelman.
- Ymmärtää myynnin merkityksen osana yrityksen toimintaa. Hallitsee myynnin perusteet ja osaa organisoida myyntiprojekteja.
- Ymmärtää asiakkuuden merkityksen ja asiakkuuden hallinnan perusteita.
- Hallitsee keskeisiä yrityksen liiketoimintaan ja toiminnan seurantaan liittyviä toimintoja, kuten osaa budjetoida ja seurata budjettia yritys- ja projektitasolla, osaa tehdä kustannuslaskentaa, ymmärtää tuloslaskelmaa ja tasetta sekä ymmärtää keskeisiä yrityksen tunnuslukuja. Osaa laatia sopimuksia.
- Hallitsee keskeisiä innovointityökaluja. Osaa innovoida ryhmässä ratkaisuja yrityksen ongelmiin.
- Osaa luoda yritykselle uusia tuotteita/palveluja ja tuotteistaa ne.
- Hallitsee hinnoittelun perusteet. Osaa hinnoitella tuotteita/palveluja tuloksellisesti.

- Hallitsee projektin hallinnan perusteet. Osaa johtaa projektia. Osaa toimia projektissa.
- Osaa laatia markkinointisuunnitelman ja toteuttaa sen käytännössä.
- Ymmärtää viestinnän merkityksen osana organisaation toimintaa. Osaa viestiä roolinsa mukaisesti organisaatiossa.
- Osaa ja haluaa verkostoitua. Ymmärtää verkostojen merkityksen.

Itsensä johtaminen

- Osaa hallita ajankäyttöään. Sietää muutosta ja kaaosta. Sietää painetta.
- On aloitekykyinen. Osaa työskennellä ja tehdä päätöksiä itsenäisesti
- Osaa kriittisesti arvioida omaa osaamistaan sekä omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Osaa syventää omia tietojaan ja taitojaan oman kiinnostuksen mukaan. On tavoitteellinen.
- Osaa ja haluaa oppia. Osaa suunnitella oppimistaan. Osaa hakea tietoa erilaisista lähteistä. Osaa prosessoida ja soveltaa tietoa. Osaa jakaa tietoa muulle organisaatiolle.

Liite 2: Itsearviointilomake

proakatemiaalaisen osaamiskartoitus

Itsearviointi

Täytä seuraava osaamiskartoitus mahdollisimman rehellisesti. Näin saat parhaimman hyödyn kartoituksesta.

Jos täytät kartoitusta tiimiläisestäsi, kirjoita henkilötietoihin hänen tietonsa.

1. Henkilötiedot

1.1 Opiskelijanumero

1.2 Koulutusohjelma

1.3 Tiimiyritys

1.4 Sukunimi

1.5 Etunimi

2. Arviointiasteikko

- 1 = Välttävä
- 2 = Tyydyttävä
- 3 = Hyvä
- 4 = Kiitettävä
- 5 = Erinomainen

3. Kompetenssit

3.1 Organisaatio ja tiimityötaidot

	1	2	3	4	5
Tiimityötaidot:					
Ymmärrän miten tiimi kehittyy ja toimii.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan toimia tiimissä oma-aloitteisesti ja muut huomioon ottaen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössä toimiminen:					
Ymmärrän työorganisaation rakenteen ja toiminnan perusteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan toimia työyhteisössä tehokkaasti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajuus:					
Ymmärrän johtamisen teoriaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan olla johdettavana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan olla johtajan asemassa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Osaan kehittää itseäni johtajana.



3.2 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

	1	2	3	4	5
Viestintätaidot:					
Vuorovaikutustaitoni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan esittää asiani tehokkaasti, selkeästi ja ymmärrettävästi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan kehittää itseäni viestijänä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan viestiä roolini mukaisesti oikealla tavalla oikeassa tilanteessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan esiintyä selkeästi ja vakuuttavasti yleisölle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan kirjoittaa hyvää ja ymmärrettävää tekstiä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ymmärrän, mikä on dialogi ja sen merkitys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dialogitilanteessa osaan kuunnella, kunnioittaa, odottaa, puhua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kielitaidot:					
suomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
englanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ruotsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
saksa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ranska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neuvottelutaidot:					
Hallitsen keskeiset neuvottelutaidot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan valmistautua neuvotteluun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan viedä neuvottelun päätökseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan kehittää neuvottelutaitojani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palaveritaidot:					
Hallitsen keskeiset kokous- ja palaverikäytännöt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan valmistella kokouksen ja viedä kokouksen tehokkaasti läpi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hallitsen keskeiset dokumentointikäytännöt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

1 2 3 4 5

Yritystoiminnan aloittaminen:

Osaan perustaa yrityksen ja tehdä liiketoimintasuunnitelman.

**Yritystoiminnan perusteet:**

Ymmärrän, miten yritys toimii. Hallitsen yritystoiminnan perusteet.

**Myyntiosaaminen:**

Hallitsen myynnin keskeiset teoriaperusteet.



Myyntitaitoni käytännössä.



Otan kontakteja ja myyn.

**Asiakkuudenhallinta:**

Ymmärrän asiakkuuden merkityksen.



Hallitsen asiakkuudenhallinnan keskeiset teoriaperusteet.

**Innovointi:**

Hallitsen erilaisia innovointityökaluja.



Innovointitaitoni.



Ongelmanratkaisutaitoni.

**Yrityksen talous:**

Osaan tehdä kustannuslaskentaa.



Ymmärrän tuloslaskelmaa ja tasetta.

**Tuoteajattelu:**

Osaan tuotteistaa uusia tuotteita/palveluja.

**Hinnoittelu:**

Hallitsen hinnoittelun perusteet.

**Budjetointi:**

Osaan laatia budjetin.



Osaan seurata budjettia.

**Projektityötaidot:**

Hallitsen projektinhallinnan perusteet.



Osaan toimia projektin jäsenenä.



Osaan johtaa projektia.



Osaan laatia sopimuksia.

**Markkinoinnin hallinta:**

Osaan laatia markkinointisuunnitelman.



Osaan toteuttaa markkinointisuunnitelman käytännössä.

**Verkostoituminen:**

Ymmärrän verkostoitumisen merkityksen.



Arvio omasta tähänastisesta verkostoitumisesta.



3.4 Itsensä johtaminen

Tilasto-ohjelmat (Spss)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkko-oppimisympäristöt ja Intranet (Moodle, WebCT, Intranet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Taloushallinnon osaaminen

	0	1	2	3	4	5
Laskutus (laskujen laadinta, käsittely)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjanpito (tositteiden käsittely, kahdenkertainen kirjanpito, kirjaukset, ohjelmat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkanlaskenta (laskeminen, TA-velvollisuudet, ohjelmat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verotus (henkilöverotus, yritysverotus, ALV-verotus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahoitus (oma pääoma-, väli-, vieras pääomarahoitus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Lisätietoja

Tähän voit halutessasi tarkentaa osaamistasi (esimerkiksi eri ohjelmista) ja lisätä muun osaamisen.

6. Palaute lomakkeen tekijöille

Kehitysehdotuksia ja ideoita lomakkeeseen? Puuttuuko lomakkeesta jotain oleellista? Pitäisikö jotain ottaa pois? Lomakkeen kehitys tulee jatkumaan, joten kaikki mahdolliset kehittämissuhteet ovat tärkeitä!

Tietojen lähetykset

Tyhjennä

Liite 3: Vertaisarviointilomake

proakatemiaalaisen osaamiskartoitus

Vertaisarviointi

Täytä seuraava osaamiskartoitus mahdollisimman rehellisesti. Näin arvioitava saa parhaimman hyödyn kartoituksesta. Arvioitava ei näe kuka hänet on arvioinut. Kirjoita henkilötietoihin arvioitavan tiedot.

1. Henkilötiedot

1.1 Arvioija

1.2 Koulutusohjelma

1.3 Tiimiyritys

1.4 Sukunimi

1.5 Etunimi

2. Arviointiasteikko

- 1 = Välttävä
- 2 = Tyydyttävä
- 3 = Hyvä
- 4 = Kiitettävä
- 5 = Erinomainen

3. Kompetenssit

3.1 Organisaatio ja tiimityötaidot

	1	2	3	4	5
Tiimityötaidot: Osaa toimia tiimissä oma-aloitteisesti ja muut huomioon ottaen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössä toimiminen: Osaa toimia työyhteisössä tehokkaasti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajuus: Osaa olla johdettavana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaa olla johtajan asemassa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaa kehittää itseään johtajana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

	1	2	3	4	5
Viestintätaidot:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutustaidot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaa esittää asiansa tehokkaasti, selkeästi ja ymmärrettävästi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaa viestiä roolinsa mukaisesti oikealla tavalla oikeassa tilanteessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaa esiintyä selkeästi ja vakuuttavasti yleisölle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaa kirjoittaa hyvää ja ymmärrettävää tekstiä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dialogitilanteessa osaa kuunnella, kunnioittaa, odottaa, puhua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palaveritaidot:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hallitsee keskeiset palaverikäytännöt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

	1	2	3	4	5
Myyntiosaaminen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ottaa kontakteja ja myy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myyntitaidot käytännössä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovointi:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovointitaidot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmanratkaisutaidot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektityötaidot:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaa toimia projektin jäsenenä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaa johtaa projektia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Itsensä johtaminen

	1	2	3	4	5
Ajanhallinta ja paineensietokyky:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paineensietokyky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksensietokyky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma-aloitteisuus ja itsenäisyys:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma-aloitteisuus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaa työskennellä itsenäisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaa tehdä päätöksiä itsenäisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Oppimistaidot:

Osaa jakaa tietoa muulle organisaatiolle.



Osaa antaa palautetta.



Osaa ottaa vastaan palautetta.

**5. Lisätietoja**

Tähän voit tarkentaa vastauksiasi ja antaa palautetta arvioitavalle.

**6. Palaute lomakkeen tekijöille**

Kehitysehdotuksia ja ideoita lomakkeeseen? Puuttuuko lomakkeesta jotain oleellista?
Pitäisikö jotain ottaa pois? Lomakkeen kehitys tulee jatkumaan, joten kaikki mahdolliset
kehittämissuhteet ovat tärkeitä!

**Tietojen lähetyk**

Tyhjennä

Liite 4: Osaamiskartoituksen ohje

OSAAMISKARTOITUKSEN SUORITTAMINEN VUOSITTAIN

Tämä on ohje osaamiskartoituksen suorittamisen vaiheista. Jokaisesta tiimistä on valittava vastuuhenkilö, joka vastaa siitä että kartoitus tulee hoidetuksi oikealla tavalla. Vastuualueet on mainittu ohjeissa.

Osaamiskartoituksen on tarkoitus tapahtua kaksi kertaa vuodessa, samaan aikaan koko proAkatemialla. Johtoryhmä päättää kartoituksen suoritusajankohdat.

1. Johtoryhmän jäsenet ilmoittavat tiimilleen, milloin kartoitus tullaan suorittamaan.
2. Tiimistä valitaan vastuuhenkilö kartoitukselle, joka hoitaa vastuuhenkilölle kuuluvat asiat.
3. Kun kartoitus suoritetaan tiimissä ensimmäistä kertaa, valmentaja käy lannoituksessa lomakkeet ja arviointiasteikon läpi yksityiskohtaisesti, jotta kysymyksiin tai arvioinnin suorittamiseen ei jää epäselvyyksiä.
4. Vastuuhenkilö suorittaa haluamallaan tavalla jaon tiimin jäsenien kesken, kuka arvioi kenet. Tämä arviointijärjestys ei tule muiden tietoon, mutta se on tallennettava, jotta seuraavalla kerralla ei tehdä täysin samanlaista jakoa arviointiparien suhteen.
5. Vastuuhenkilö laittaa sähköpostilla jokaiselle arvioitavan tiimin jäsenen nimen ja päivämäärän mihin mennessä arviointi on suoritettava. Viestissä on linkki sekä itsearviointi- että vertaisarviointilomakkeeseen. Vastuuhenkilö lähettää linkin myös valmentajalle, jotta tämä käy arvioimassa kaikki tiimin jäsenet.
6. Jokainen tiimin jäsen täyttää ensin itsearviointilomakkeen ja sen jälkeen vertaisarvioinnin tiimikaveristaan.
7. Vastuuhenkilö kerää tulokset Excel - taulukkoon. Hän kerää ja muokkaa tulokset niin, että jokaisen tulokset näkyvät omalla välilehdellään. Vertaisarvioinnissa valmentajan ja tiimikaverin suorittamat arvioinnit laitetaan samalle sivulle vierekkäin. Näin vastuuhenkilön on helppo tulostaa jokaiselle itsearviointilomake, sekä vertaisarviointilomake, jossa näkyy sekä tiimitoverin että valmentajan arvioinnit. Valmentajan suorittama arviointi voi näkyä vertaisarviointilomakkeessa nimellä, mutta tiimikaveri pysyy koko ajan anonyymina. Halutessa / tarpeen vaatiessa voidaan myös laatia koko ryhmän keskiarvoja kuvaavat tulokset jne.
8. Vastuuhenkilö jakaa tulokset lannoituksessa, jossa niistä keskustellaan.
9. Valmentaja varaa jokaiselle tiimin jäsenelle kehityskeskusteluajan, jossa käydään tulokset yksityiskohtaisesti läpi ja laaditaan kehityssuunnitelma.
10. Vaihtoehtoisesti kehityskeskustelut voidaan käydä myös koko tiimin kesken. Kuitenkin kerran vuodessa kehityskeskustelu on valmentajan kanssa kahden kesken, kuten tähänkin asti.
11. Jokainen laatii kehityssuunnitelman itsestään ja seuraa erityisesti alueita joissa ilmeni kehittämistarvetta. Kehityssuunnitelman ei tarvitse olla pitkä, ideana on se, että kehitettävät asiat todella otetaan kehityskohteiksi, eikä unohdeta heti kartoituksen jälkeen.

Liite 5: Huiman tuloksien keskiarvot

Huiman tulokset kevät 2006

Kysymykset	keskiverto			
	huima	valmentaja	itsearviointi	tiimiläinen
Osaan toimia tiimissä oma-aloitteisesti ja muut huomioon ottaen.	3,87	4,07	3,47	4,07
Osaan toimia työyhteisössä tehokkaasti.	3,67	3,87	3,47	3,67
Osaan olla johdettavana.	3,80	3,93	3,60	3,87
Osaan olla johtajan asemassa.	3,20	4,00	2,80	3,07
Osaan kehittää itseäni johtajana.	3,35	3,86	3,07	3,40
Vuorovaikutustaitoni.	3,69	3,73	3,60	3,73
Osaan esittää asiani tehokkaasti, selkeästi ja ymmärrettävästi.	3,58	3,93	2,87	3,93
Osaan viestiä roolini mukaisesti oikealla tavalla oikeassa tilanteessa.	3,53	4,00	2,93	3,67
Osaan esiintyä selkeästi ja vakuuttavasti yleisölle.	3,52	4,08	2,93	3,67
Osaan kirjoittaa hyvää ja ymmärrettävää tekstiä.	3,73	4,13	3,40	3,67
Dialogitilanteessa osaan kuunnella, kunnioittaa, odottaa, puhua.	3,84	3,93	3,60	4,00
Hallitsen keskeiset kokous- ja palaverikäytännöt.	3,84	4,00	3,40	4,13
Myyntitaitoni käytännössä.	3,46	3,91	2,93	3,67
Otan kontakteja ja myyn.	3,35	3,92	2,80	3,40
Innovointitaitoni.	3,48	3,33	3,33	3,73
Ongelmanratkaisutaitoni.	3,48	3,42	3,33	3,67
Osaan toimia projektin jäsenenä.	4,11	4,00	4,13	4,20
Osaan johtaa projektia.	3,45	4,08	3,07	3,33
Paineensietokykyäni.	3,73	4,13	3,40	3,64
Muutoksensietokykyäni.	3,91	4,33	3,60	3,80
Oma-aloitteisuuteni.	4,07	4,47	3,53	4,20
Osaan työskennellä itsenäisesti.	4,36	4,60	4,00	4,47
Osaan tehdä päätöksiä itsenäisesti.	4,02	4,33	3,53	4,20
Osaan jakaa tietoa muulle organisaatiolle.	3,43	3,36	3,27	3,67
Osaan antaa palautetta.	3,24	3,33	3,00	3,40
Osaan ottaa vastaan palautetta.	3,53	3,87	3,13	3,60
keskiarvot:	3,66	3,95	3,32	3,76

Liite 6: Huiman itsearviointien keskiarvot

Huiman itsearviointien keskiarvot

kevät 2006

Kysymykset	keskiarvot	vastauksia 15:sta
Ymmärrän miten tiimi kehittyy ja toimii.	3,53	15
Osaan toimia tiimissä oma-aloitteisesti ja muut huomioon ottaen.	3,47	15
Ymmärrän työorganisaation rakenteen ja toiminnan perusteet.	3,80	15
Osaan toimia työyhteisössä tehokkaasti.	3,47	15
Ymmärrän johtamisen teoriaa.	3,13	15
Osaan olla johdettavana.	3,60	15
Osaan olla johtajan asemassa.	2,80	15
Osaan kehittää itseäni johtajana.	3,07	15
Vuorovaikutustaitoni.	3,60	15
Osaan esittää asiaini tehokkaasti, selkeästi ja ymmärrettävästi.	2,87	15
Osaan kehittää itseäni viestijänä.	2,93	15
Osaan viestiä roolini mukaisesti oikealla tavalla oikeassa tilanteessa.	2,93	15
Osaan esiintyä selkeästi ja vakuuttavasti yleisölle.	2,93	15
Osaan kirjoittaa hyvää ja ymmärrettävää tekstiä.	3,40	15
Ymmärrän, mikä on dialogi ja sen merkitys.	3,93	15
Dialogitilanteessa osaan kuunnella, kunnioittaa, odottaa, puhua.	3,60	15
Kielitaidot: suomi	4,40	15
englanti	3,67	15
ruotsi	2,73	15
saksa	1,93	14
ranska	1,00	9
Hallitsen keskeiset neuvottelutaidot.	3,27	15
Osaan valmistautua neuvotteluun.	3,13	15
Osaan viedä neuvottelun päätökseen.	2,87	15
Osaan kehittää neuvottelutaitojani.	2,87	15
Hallitsen keskeiset kokous- ja palaverikäytännöt.	3,40	15
Osaan valmistella kokouksen ja viedä kokouksen tehokkaasti läpi.	2,53	15
Hallitsen keskeiset dokumentointikäytännöt.	2,67	15
Osaan perustaa yrityksen ja tehdä liiketoimintasuunnitelman.	3,13	15
Ymmärrän, miten yritys toimii. Hallitsen yritystoiminnan perusteet.	3,67	15
Hallitsen myynnin keskeiset teoriaperusteet.	3,67	15
Myyntitaitoni käytännössä.	2,93	15
Otan kontakteja ja myyn.	2,80	15
Ymmärrän asiakkuuden merkityksen.	4,07	15
Hallitsen asiakkuudenhallinnan keskeiset teoriaperusteet.	3,13	15
Hallitsen erilaisia innovointityökaluja.	3,20	15
Innovointitaitoni.	3,33	15
Ongelmanratkaisutaitoni.	3,33	15
Osaan tehdä kustannuslaskentaa.	2,27	15
Ymmärrän tuloslaskelmaa ja tasetta.	2,53	15

Osaan tuotteistaa uusia tuotteita/palveluja.	3,29	14
Hallitsen hinnoittelun perusteet.	2,67	15
Osaan laatia budjetin.	2,80	15
Osaan seurata budjettia.	3,13	15
Hallitsen projektinhallinnan perusteet.	3,47	15
Osaan toimia projektin jäsenenä.	4,13	15
Osaan johtaa projektia.	3,07	15
Osaan laatia sopimuksia.	3,07	15
Osaan laatia markkinointisuunnitelman.	2,86	14
Osaan toteuttaa markkinointisuunnitelman käytännössä.	3,07	14
Ymmärrän verkostoitumisen merkityksen.	4,33	15
Arvio omasta tähänastisesta verkostoitumisesta.	2,47	15
Osaan hallita ja suunnitella ajankäyttöäni.	3,20	15
Paineensietokykyäni.	3,40	15
Muutoksensietokykyäni.	3,60	15
Oma-aloitteisuuteni.	3,53	15
Osaan työskennellä itsenäisesti.	4,00	15
Osaan tehdä päätöksiä itsenäisesti.	3,53	15
Osaan arvioida kriittisesti omaa osaamistani sekä omia vahvuuksiani ja heikkouksiani.	3,40	15
Osaan asettaa itselleni selkeät tavoitteet.	3,13	15
Oppimistaidot: Osaan prosessoida ja soveltaa tietoa.	3,47	15
Osaan suunnitella oppimistani.	3,07	15
Osaan hakea tietoa erilaisista lähteistä.	3,80	15
Osaan jakaa tietoa muulle organisaatiolle.	3,27	15
Osaan antaa palautetta.	3,00	15
Osaan ottaa vastaan palautetta.	3,13	15
Muut taidot		
Toimisto-ohjelmat (Word, PowerPoint, Excel)	3,60	15
Kuvankäsittely- ja taitto-ohjelmat	2,83	12
Webbiosaaminen (xhtml, css, php)	2,00	10
Tietotekninen ympäristö (laitehuolto, verkkoasennukset, käyttöjärjestelmät)	1,75	8
Ohjelmointiosaaminen	2,00	6
Tietoturva ja tekijänoikeudet	2,00	10
Tilasto-ohjelmat (Spss)	2,13	8
Verkko-oppimisympäristöt ja Intranet (Moodle, WebCT, Intranet)	3,14	14
Laskutus (laskujen laadinta, käsittely)	2,92	13
Kirjanpito (tositteiden käsittely, kahdenkertainen kirjanpito, kirjaukset, ohjelmat)	2,27	11
Palkanlaskenta (laskeminen, TA-velvollisuudet, ohjelmat)	2,67	7
Verotus (henkilöverotus, yritysverotus, ALV-verotus)	1,89	9
Rahoitus (oma pääoma-, väli-, vieras pääomarahotus)	2,00	8

Liite 7: Osaamiskartoitukseen tehtävät muutokset ja lisäykset

1. Johtoryhmä ja/tai valmentajat määrittävät jokaiselle osaamiselle minimivaatimustason, jolla jokaisen on oltava valmistuessaan.

2. Lomakkeisiin tulee lisätä:

- Osaamiskartoituksen tarkoitus ja hyödyt:

Osaamiskartoitus on osaamisen mittaamisen ja seuraamisen työkalu sekä palautteen annon yksi väline. Kartoituksen avulla voi seurata osaamisen kehittymistä ja suunnitella opintojaan osaamisvaatimustasoja kohti. Vertaisarvioinnilla annetaan palautetta ja samalla opitaan rehellistä palautteen antoa.

- Täyttöohjeet:

Lue arviointiasteikko tarkasti ja arvioi mahdollisimman totuudenmukaisesti. Lisää lomakkeen lopussa olevaan tarkennuslaatikkoon kaikki mahdolliset tarkennukset antamistasi arvioinneista. Kaikkiin kysymyksiin tulee vastata lukuunottamatta Muut taidot –kohtaa itsearviointilomakkeessa. Anna arvioitavalle runsaasti kirjallista palautetta, koska se selittää enemmän kuin pelkät numerot. Mitä rehellisemmin täytät lomakkeet sitä enemmän niistä on hyötyä. Anna paljon palautetta myös lomakkeesta jatkokehitystä varten.

- Esikatselupainike
- Arviointiasteikko selityksineen

3. Vertaisarvioinnin henkilötiedot –kohtaa tulee selventää, ettei arvioitavan ja arvioijan tiedot mene sekaisin.

4. Itsearviointilomakkeeseen tulee lisätä nolla –vaihtoehto kielitaito kohtaan.

5. Kysymyksistä tulee jakaa kahta asiaa kysyvät kohdat kahteen eri kysymykseen.

6. Seuraavat arvioitavat asiat voidaan lisätä lomakkeisiin:

- Esiintymistaito
- Yleinen asenne suhtautua asioihin
- Omien voimavarojen puitteissa toiminen ja suunnittelu