



# **RAJANYLITYKSIÄ TARVITAAN**

## **Kohti työelämälähtöisempää koulutusta**

**Erja Mellblom**  
**Satu Turkki**

**Kehittämishankeraportti**  
**Toukokuu 2008**



**JYVÄSKYLÄN**  
**AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Ammatillinen opettajakorkeakoulu*

Tekijä(t) Mellblom, Erja Turkki, Satu	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Rajanylityksiä tarvitaan – Kohti työelämälähtoisempää koulutusta		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) Hannula, Kaija Nurminen, Ritva		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä Kehittämistyön tavoitteena on perehtyä työelämälähtöiseen koulutukseen, joka perustuu yrityksen osaamistarpeisiin ja siellä toimivien henkilöiden osaamiseen. Työssä käsitellään ammattitaitovaatimusten muuttumista, osaamisen tunnistamista ja tunnustamista sekä osaamisen hallintaa. Tämä työ perustuu kirjallisuuteen.  Tässä työssä rajanylityksillä tarkoitetaan yritysten ja koulutusorganisaatioiden yhteistyön kehittämistä ammattitaitovaatimusten muutosten mukaisiksi. Yritysten tarpeiden huomioiminen koulutuksen suunnittelussa tukee yritysten strategisten tavoitteiden toteutumista. Monipuolisuutta aikuisten koulutusmuotoihin ja oppimisympäristöihin tarvitaan nopeasti.  Kehittämistyössä henkilöstön osaamisen kehittämistyö jakautuu osaamistarpeiden selvittämiseen ja kehittämiseen. Yrityksissä osaamisen tarpeet liittyvät liiketoimintastrategiaan ja olemassa olevaan sekä tulevaan osaamistarpeeseen. Henkilöstön osaamistarpeiden kehittämistyö edellyttää osaamistarpeiden selvittämistä ja tarpeiden mukaista koulutusta. Tämä osaamisen hallinta on työelämän ja koulutuksen yhteinen haaste.  Työelämälähtöisessä koulutuksessa keskeisenä nähdään yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämistyö ja koulutuksen henkilökohtaistaminen. Varsinainen henkilöstökoulutus on edelleen yritysten itsensä vastuulla, mutta uutta yhteistyötä tarvitaan. Osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen avulla voidaan muodostaa henkilökohtaiset opinpolut. Opinpolut tulisi rakentaa tunnistetun osaamisen varaan henkilökohtaisen tarpeen mukaisiksi.  Koulutusratkaisuin ammattitaidon kehittämisessä nähdään vaihtovalmennus ja verkko-opiskelu. Vaihtovalmennuksessa työssä olevat voivat päivittää osaamistaan ja työttömät pääsevät opiskelemaan. Verkko-oppiminen mahdollistaa joustavan ajasta ja paikasta riippumattoman koulutuksen.		
Avainsanat (asiasanat) aikuiskoulutus, ammattitaito, osaaminen, ammatillinen koulutustarve, henkilökohtaistaminen, osaamisen kehittäminen, verkko-opiskelu		
Muut tiedot		

Author(s) Mellblom, Erja Turkki, Satu	Type of Publication Development project report	
	Pages 53	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title  Needs for Crossing the Frontier Zone – Towards a More Work Life Orientated Education		
Degree Programme Jyväskylä University of Applied Science		
Tutor(s) Hannula, Kaija Nurminen, Ritva		
Assigned by		
Abstract Work development goals are to become familiar with work life preparation education, which is based on the know-how needs of firms and employee skills. In work, professional requirements changes, identification and recognition of skills as well as mastering the skills. This work is based on literature.  In this work, crossing the frontier zone means cooperation between a firm and the educational organization to develop professional personalized skill requirement changes. Consideration for the needs of firm education in planning supporting firm strategy goal fulfilment. Diverse adult educations models and learning environments are needed quickly.  Development work in employee know-how development work continues to clarify and develop skill needs. In a firm, the necessary know-how skills are directly connected to the business idea strategy and existing, as well as future necessary skills. Employee skill necessity development work is an essential pre-requisite to clarifying necessary skills and personalized educational needs. This command of know-how is a joint challenge for both work life and education.  Education for preparing for work life is seen to be the center of firm employee know-how development and a personalized educational program. Actual employee education is still the responsibility of a firm, but new cooperation is needed. With the help of know-how identification and accepting help, a personalized study program can be developed. This study program should be built on acknowledged know-how in order to plan for personalized study.  As an educational solution, professional know-how development is considering a form of Finnish interchangeable employees and distance education. Distance education offers possibilities such as independent flexible time and place studies.		
Keywords Adult vocational education, craftsmanship, know-how, professional educational needs, personalized, know-how development, distance education.		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	2
2 RAJANYLITYKSIÄ TARVITAAN.....	3
2.1 Ammattitaidon vaatimukset muuttuvat.....	3
2.2 Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen.....	4
2.3 Osaamisen hallinta – työelämän ja koulutuksen yhteinen haaste .....	12
3 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISTYÖ.....	18
3.1 Osaamistarve.....	18
3.2 Osaamistarpeiden selvittäminen.....	19
3.3 Osaamisen inventaario .....	22
3.4 Osaamisen kehittäminen.....	25
4 HENKILÖKOHTAISTAMINEN JA OPINPOLUT.....	29
4.1 Henkilökohtaistaminen aikuisten oppimisessa .....	29
4.2 Opinpolku .....	33
5 VAIHTOVALMENNUS .....	36
5.1 Vaihtovalmennus koulutuksen keinona.....	36
5.2 Vaihtovalmennuksen hyödyt .....	39
6 VERKKO-OPISKELU KOULUTUSRATKAISUNA.....	41
6.1 Verkko oppimisympäristönä .....	41
7 YHTEENVETO .....	45
LÄHTEET	

## KUVIOT

KUVIO 1. Työelämän kvalifikaatit.....	7
KUVIO 2. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen.....	9
KUVIO 3. Yrityksen erityyppiset osaamiset.....	11
KUVIO 4. Työelämälähtöinen opinpolku.....	13
KUVIO 5. Yksilön ja yrityksen tarpeiden kanavoituminen koulutustarpeiksi .....	17
KUVIO 6. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen.....	22
KUVIO 7. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen.....	24
KUVIO 8. Osaamisen kehittämisen prosessi.....	27
KUVIO 9. Työssäoppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja.....	29
KUVIO 10. Vaihtovalmennuksen perusidea.....	39
KUVIO 11. Vaihtovalmennuksen yleismalli.....	41

# 1 JOHDANTO

Yritysten esimiehet ovat havahtuneet siihen, ettei ammattitaitoista ja osaavaa työntekijää ole helppo saada yrityksiin. Tämän kehittämistyön toivotaan herättelevän ajatuksia eri osapuolien keskuudessa, jotta tulevaisuudessa olisi ammattitaitoista työvoimaa yrityksissä ja koulutus palvelisi yrityksiä mahdollisimman joustavasti. Kehittämistyö on rajattu käsittelemään suorittavan tason työntekijöiden ammatillista kehittymistä.

Ammatillisen lisäkoulutuksen ja ammattitaidon päivittämisen tarve lisääntyy ammatillisen sisällön nopean muutoksen myötä. Koulutustoiminnan suuntautumisessa keskeistä on yrityksen työntekijöiden yksilöllisen kouluttautumisen tarve yrityksen tarpeiden näkökulmasta. Kehittämistyön tarkoitus on selvittää miten rakennetaan yrityksen työelämälähtöinen koulutus. Työn tavoitteena on parantaa ymmärrystä yrityksessä työskentelevien aikuisten oppimistarpeista yrityksen tarpeiden näkökulmasta.

Asiaan perehtyminen antaa valmiuksia osaamistarpeiden tunnistamiseen ja sen avulla aidosti yrityskohtaisen koulutuksen rakentamiseen tai hankkimiseen. Se myös lisää yhteistyövalmiuksia esimiestehtävissä ja opetustyössä toimivien henkilöiden välille. Tavoitteena on osaamisen tarpeiden tunnistamisen kehittyminen ja yrityksen todellisten tarpeiden mukaisen tavoitteellisen koulutuksen rakentamisen tai hankkimisen tunnistaminen.

## 2 RAJANYLITYKSIÄ TARVITAAN

Työelämän osaamisen vaatimukset muuttuvat kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa, siksi työelämälähtöistä koulutusta on kehittävä. Kehittämisen vastuu on opetussektorilla ja yritys kentällä. Osaamisen hallinta edellyttää uutta koulutuksellista ajattelutapaa. Opinpolut tulisi rakentaa tunnistetun osaamisen varaan henkilökohtaisen tarpeen mukaisiksi. Yrityksissä osaamisen tarpeet liittyvät liiketoimintastrategiaan ja olemassa olevaan sekä tulevaan osaamistarpeeseen.

### 2.1 Ammattitaidon vaatimukset muuttuvat

Nopea teknologinen muutos ja kiristyvä kansainvälinen kilpailu vaikuttavat työpaikkojen syntyyn ja katoamiseen. Uusia valmiuksia ja taitoja tarvitaan uusien vaatimusten myötä. Tutkinnot eivät pysty vastaamaan työn sisällön ja laadun muutoksiin. Työelämän ammatillisiin taitoihin ja osaamiseen onkin panostettava. Keskeistä on kannustaa työntekijöitä yritysten tarjoamaan työpaikkakoulutukseen sekä omaehtoiseen uudelleen- ja jatkokoulutukseen. (Valtioneuvoston kanslia 2004, 36–37.)

Suomalaisessa yhteiskunnassa on havahduttu yhteiseen ongelmaan, mistä saada ammattitaidon hallitsevaa työvoimaa ja miten kehitetään yrityksissä olevan henkilöstön ammattitaidon pitämistä ajan tasalla, tai paremminkin, aikaansa edellä. Työvoimapulan uhatessa on alettu etsiä keinoja aikaisemmin hankitun osaamisen hyödyntämiseen sekä työtoiminnan ja oppimistoiminnan parempaan integroimiseen työpaikoilla. Pelkkä osaamisen olemassaolo ei riitä. Yrityksissä on luotava keinot ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen ja

ylläpitoon. Tärkeitä on luoda sellaiset uudet yhteistyö- ja toimintamallit, jotka tukevat yrityksen päämääriä. (Nurminen & Pennanen 2007, 12.)

Yritysten työpaikkakoulutus hankitaan pääasiassa ulkopuolisilta kouluttajilta: erikoisoppilaitoksilta, muista oppilaitoksista ja kouluttajilta. Henkilöstökoulutukseen (ml. julkisyhteisöt) käytetään vuosittain noin miljardi euroa. Yritykset rahoittavat henkilöstökoulutuksen itse. Parlamentaarisen aikuiskoulutustyöryhmän 2003 mukaan korkeakoulutettujen ammatillinen lisäkoulutus on ollut sattumanvaraista ja ammattiryhmien sisällä suuresti eroavaa. Ammattitaidon jatkuvalla päivittämisellä on kuitenkin työllisyyden ja työssä jaksamisen kannalta keskeinen merkitys. (Valtioneuvoston kanslia 2004, 38.)

Valtioneuvoston eduskunnalle tekemän selonteon mukaan globaalinen kilpailu tuotannosta ja työstä on keskeisintä maailmantalouden kehityksessä. Avoimesta kilpailusta on tullut haaste, joka on otettava vastaan. Tässä kilpailussa on ratkaisevaa osaaminen, koulutus, ammattitaito sekä tutkimus- ja kehitystyö. (Helakorpi 1992, 1.) Opetusmaailman tulee ottaa kantaa Helakorven esittämään haasteeseen, mutta myös yrityskenttä on vastuussa koulutuksesta ja ammattitaidon kehittämisestä. Yhteiskunnassa muutokset tapahtuvat nopeasti, mikä vaikuttaa työelämän vaatimuksiin. Peruskoulutus ei enää riitä, jokaisen on kehitettävä itseään selvitäkseen työelämän muutoksista. Yrity maailmassa verkko-opetus on yksi keino kehittää työntekijöiden valmiuksia muutosten edessä.

## **2.2 Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen**

Osaamisen muutokset luovat haasteita osaamisen määrittelylle ja kehittämiseksi. Tulevaisuudessa keskeisiksi osaamisalueiksi nousevat oma-aloitteisuus, innovatiivisuus, itseohjautuva ja kokemuksellinen oppiminen sekä siirrettävät

tiedot. Olennaista on kyky oppia, uusiutua ja innovoida. (Niskanen & Lepänjuuri 2006, 10.)

Osaamista ja ammattitaitoa voidaan kuvata monella tavalla. Ammattitaito voidaan ymmärtää esimerkiksi kykynä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Kyseessä on prosessi, johon vaikuttavat toimintaympäristö, työtehtävät ja työpaikan vaatimukset sekä persoonallinen kehitys ja luova käyttäytyminen. Näitä taitoja ovat mm. ajattelun taito, oppimaan oppimisen taidot, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin, kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa samalla sitä kehittäen, sekä kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä. (Hätönen 2007, 12.)

Työelämän muuttuvia vaatimuksia kuvataan myös työelämäkvalifikaatioiden avulla. Kvalifikaatioilla tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvittavia vaatimuksia. Ammattitaito muodostuu erityyppisistä kvalifikaatioista kuten yleisistä, ammattikohtaisista ja tehtäväkohtaisista kvalifikaatioista. Yleiset kvalifikaatiot ovat tehtävästä riippumattomia, kuten ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät ammattiin ja tehtäväkohtaiset tiettyyn tehtäväkuvaan. Kuvi-  
ossa 1 on havainnollistettu kvalifikaatioita.



<b>TUOTANOLLISET KVALIFIKAATIOT</b>		
Työn edellyttämät tekniset valmiudet Teoreettisen tiedon hallinta Keskeisten menettelytapojen ja työkalujen tunteminen ja niiden soveltamisen taidot Alan kehityksen ja tilan tunteminen Sosiaaliset taidot		
<b>NORMATIIVISET KVALIFIKAATIOT (henkilökohtaiset ominaisuudet)</b>		
<b>MUKAUTUMIS- KVALIFIKAATIOT</b>	<b>MOTIVATIO KVALIFIKAATIOT</b>	<b>SOSIOKULTTUURISET KVALIFIKAATIOT</b>
Sopeutuminen Luotettavuus Tunnollisuus Työtahti	Sitoutuminen Haasteellisuus Oma-aloitteisuus Palvelualltius Itsenäinen ote Kiinnostus työn ehtoihin Sopeutuminen Joustavuus Asenne	Suhde työorganisaatioon ja ulospäin Vuorovaikutustaidot Esiintymistaidot Asiakaspalvelu Suhteuttamisen kyky Tavoitteiden sisäistäminen Sitoutuminen yhteishenkeen Verkostoistumistaidot Palvelualltius
<b>INNOVATIIVISET KVALIFIKAATIOT</b>		
Kyky hahmottaa työtehtävä ja kyky arvioida muutostarpeita Jatkuva oppiminen Kehittäminen Kyky sietää epävarmuutta Luovuus		

KUVIO 1. Työelämän kvalifikaatiot. Kuvion perustana on Viitalan (2006) ja Väärälän (1995) kvalifikaatiot.

Osaamista määriteltäessä tuotannolliset kvalifikaatiot painottuvat usein liikaa, kun ammattitaito nähdään liian tehtäväkeskeisesti. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän kykyä muodostaa osaamisen kokonaisuuksia vuorovaikutteisesti.

Osaamisen arviointi tulee tehdä toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Arvioinnissa tulee huomioida työn asettamat vaatimukset ja työntekijän kyky kehittää työtään ominaisuuksiensa, vahvuuksiensa ja motiiviensa pohjalta. Yritys-sektorissa arviointi keskittyy yleensä vain työn asettamiin vaatimuksiin. (Nurminen & Pennanen 2007, 14.)

## **Yksilö**

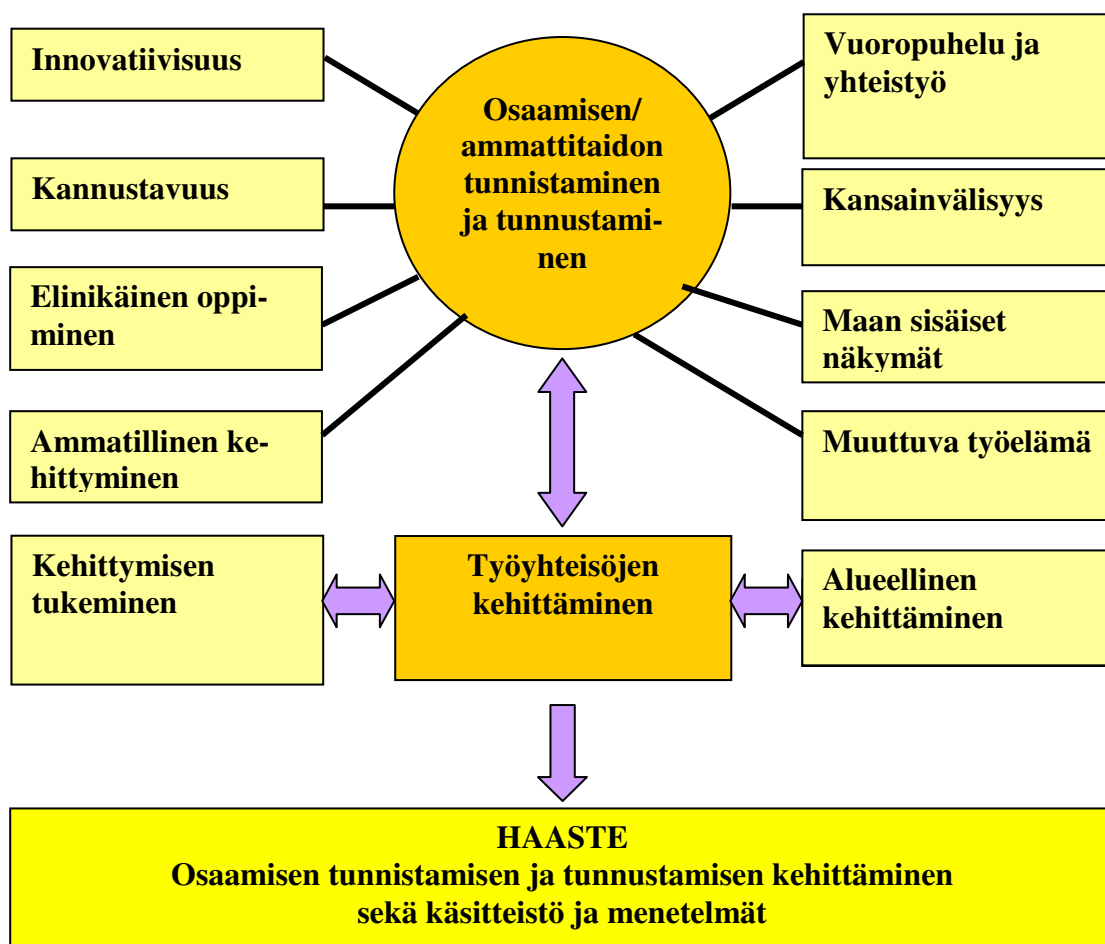
Kriittisen ja luovan ajattelun kehittämiseen tarvitaan yksilön oman ajattelun lisäksi vuorovaikutusta ja yhteistyötä muiden ihmisten kanssa sekä älykkään toiminnan apuvälineiden kanssa. Nopeasti muuttuva ympäristö edellyttää korkeatasoista koulutusta uusille sukupolville sekä työelämässä toimiville. Koulutuksen avulla pystytään hallitsemaan monenlaisia älyllisesti haastavia asioita. (Hakkarainen 2005, 10–11.)

Yksilön älykäs toiminta rakentuu vuorovaikutuksessa sosiaalisen ja fyysisen toimintaympäristön kanssa. Perinteisen mallin mukaan tieto on valmiita totuuksia, joita tulee painaa mieleen. Liike-elämä näkee tiedon asiana, jota voidaan tietoisesti tuottaa ja sen parissa voidaan työskennellä. Yritysten ja yhteisöjen muuttuessa avoimiksi, oppiviksi ja nopeasti muuttuviksi organisaatioiksi yksilöiltä vaaditaan taitoa itse ohjata ja säädellä omia älyllisiä ja tietoon kohdistuvia prosesseja. Lisäksi työntekijän on pystyttävä oppimaan tehokkaasti muilta, kaikkea ei tarvitse itse osata tai tietää, mutta muiden osaamista on osattava hyödyntää. Bereiter on sitä mieltä, että opiskelijan on omaksuttava kolme roolia: tiedon vastaanottaja, uuden tiedon rakentaja ja suunnittelija. Näiden roolien avulla tieto omaksutaan syvällisesti ja saadaan uusia oivalluksia. Psykologisten tutkimusten mukaan ihmiset pystyvät kehittämään järjestelmällisesti omaa asiantuntijuuttaan ratkaisemalla haasteellisia ongelmia yhdessä sekä ylittämään oman älykkään toimintansa rajat hyödyntämällä uusia tieto- ja viestintätekniisiä oppimisympäristöjä. (Hakkarainen 2005, 15–17.)

## **Työyhteisö**

Ammattitaidon tunnistamisessa ja tunnustamisessa on kyse yksilön ammatillisen kehittymisen lisäksi työyhteisöjen ja alueiden kehittämisestä. Osaaminen käsitteenä on moniulotteinen, koska siinä yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen käyttö ja luova ajattelu. Osaamiseen liittyy myös kyvyt organisoida työtä, joustaa, mukautua, oppia oppimista, arvioida omaa osaamista ja toimin-

taa sitä kehittäen sekä kyky toimia ryhmässä. Tämä näkökulma johtaa siihen, että on osattava ennustaa tulevaisuutta. (Niskanen & Lepänjuuri 2006, 11–13.) Kuviossa 2 on esitetty tiivistetysti tekijät, jotka liittyvät osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen.



KUVIO 2. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. Esimerkkinä on muokattu Niskasen ja Lepänjuuren (2006) viitekehyskuviossa.

Elämänlaajuinen oppiminen käsittää erilaisissa yhteyksissä eri tavoin opittuja tietoja ja taitoja. Se sisältää informaalia ja non-informaalia oppimista, jotka tulee tunnustaa oppimisympäristöissä. Ammatillinen osaamisperusta erilais-

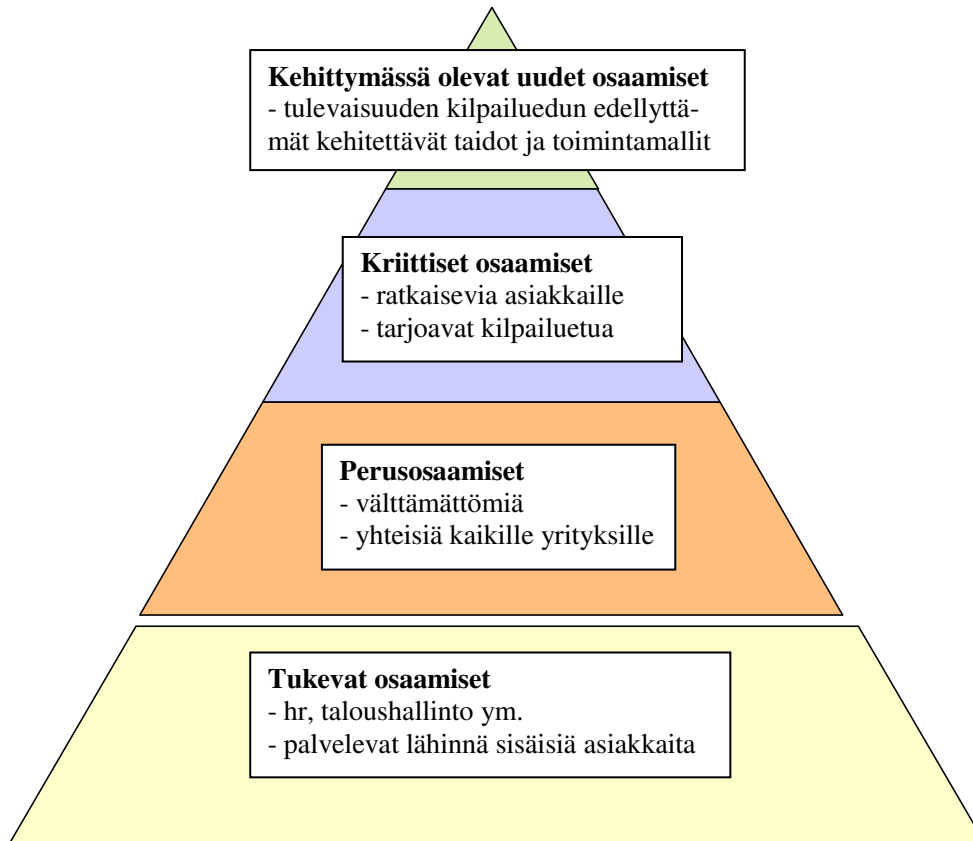
tuu, yksilöityy ja muuttuu työpaikkasidonnaiseksi. (Niskanen & Lepänjuuri 2006, 12.)

Osaamisen tunnistamisen, arvioinnin ja tunnustamisen prosessia edeltää koulutuksellisten tavoitteiden määrittelemiseksi osaamisen määrittely. Olemassa olevan osaamisen tunnistamiseksi tarvitaan tunnistamisen välineitä ja osaamislähtöisiä opetussuunnitelmia. Haasteena on, miten työelämässä saatua osaamista peilataan koulutuksen tavoitteisiin. Oppija on avainasemassa oman osaamisen tunnistamisessa, koulutuksen tehtävä on ohjata tunnistamisen prosessia. Osaamisen määrittelyn jälkeen ratkaistaan osaamisen osoittamistapa. Koulutus arvioi osaamista suhteessa ammattivaatimustavoitteisiin. Koulutuksen järjestäjän tehtävä on tunnistaa osaaminen avoimella tavalla laadunvarmistuksen näkökohdat huomioiden. Ammatillisen koulutuksen tulee kytkeytyä työtehtäviin ja työyhteisön kehittämissuunnitelmiin. Tarvitaankin menetelmiä analysoimaan ja liittämään toisiinsa työtehtävien vaatimukset ja tekijöiden edellytykset suorittaa työprosessin tehtävät. (Niskanen & Lepänjuuri 2006, 15.)

### **Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtamisen tärkein päämäärä on yrityksessä toimivien henkilöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Yrityksen osaamisen lähtökohta on siis yksilön osaaminen. (Viitala 2007, 170.)

Osaamisen johtamisen lähtökohta on liiketoimintastrategian edellyttämän osaamisen määrittely, suunnittelu ja kehittäminen. Oleellista on keskittyä yrityksen ydinosamisalueen tarpeisiin. (Viitala 2007, 170.) Kuviossa 3 on kuvattu yrityksen erityyppiset osaamisalueet.



KUVIO 3. Yrityksen erityyppiset osaamiset. Esimerkkinä on Viitalan (2007) kirjassa ollut Longin ja Vickers-Kochin kuvio.

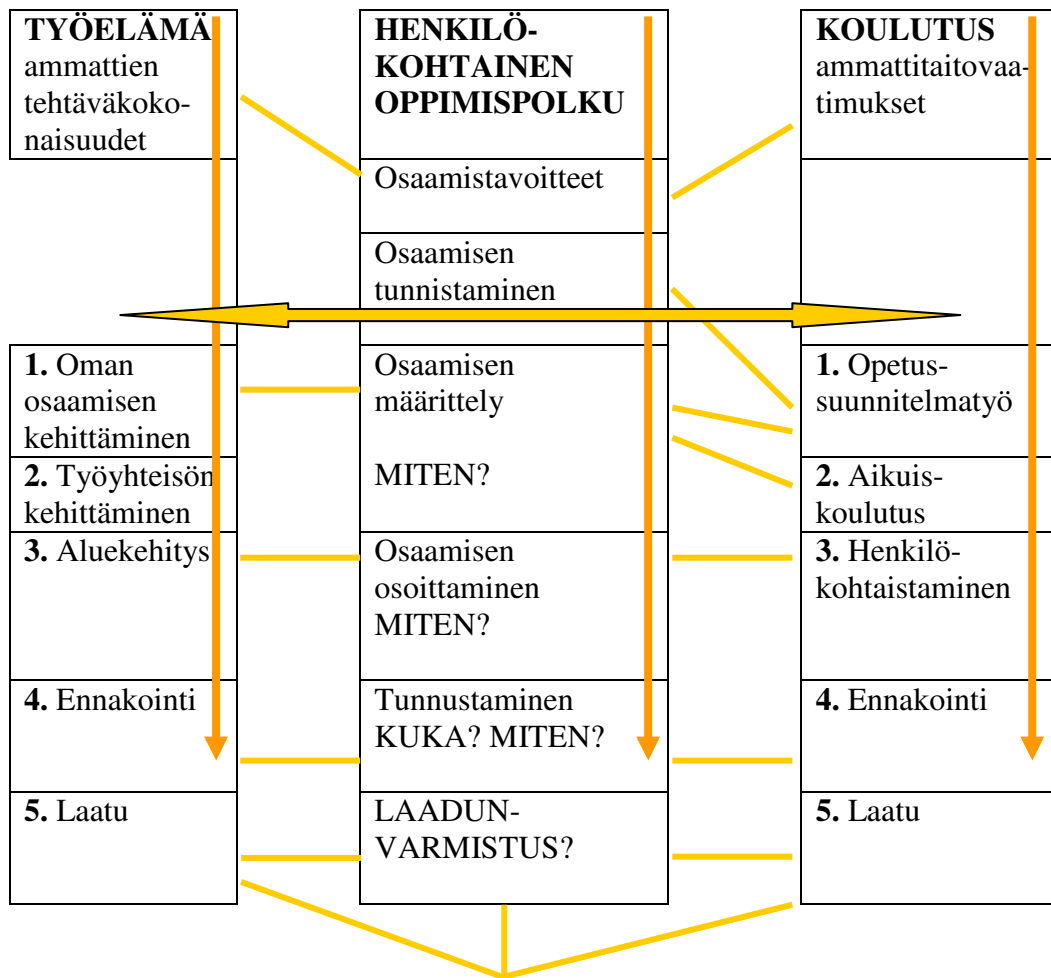
”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta” (Laurence Prusak 1997). Yrityksen työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka mukaan organisaation näkyvä tietämys kehittyy. Yksittäisen työntekijän osaaminen on perusta, jonka varassa hän toimii ja kehittyy tehtävässään. Onkin tärkeää luoda silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille. (Viitala 2006, 11, 109.)

Käytännön kehittämisen kiinnekohtina osaamisen johtamisessa ovat ylimmän johdon määrittelemät strategian ja vision edellyttämät osaamiset. Esimiestaso

määrittelee johdon tukemana alaistensa kanssa yksiköissä tarvittavat yrityksen toimintaa tukevat ydinosaamistasot. Kehityskeskusteluissa määritellään laadukkaan työsuorituksen avainosaamisalueet, jonka jälkeen alaisia tuetaan selvittämään osaamisensa tasoa ja etsimään kehittämistarpeita. Laaditaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, joka tukee ryhmän ja yrityksen tarpeita. (Viitala 2006, 163.)

Yrityksen näkökulmasta osaamista tulee ennakoida liiketoiminnan tulevia tarpeita vastaamaan. Osaamisen ennakoinnissa otetaan kantaa siihen, minkälaista osaamista liiketoimintasuunnitelmat edellyttävät tulevaisuudessa, mitä osaamista tulee hankkia lisää, kehittää tai uudistaa, ja onko osaamista, josta voi luopua. Osaamisesta voi ostaa ulkopuolelta, mutta henkilöstön osalta tärkeää on osaamisen kehittäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. (Viitala 2007, 76.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun toteuttamassa kolmivuotisessa Taituri-hankkeessa on rakennettu työvälineitä koulutuksen ja työelämän rajapinnalla. Taituri-hankkeessa on kehitetty uusia tapoja ammattitaidon tunnistamiseen ja arviointiin sekä joustavia oppimispolkuja kehittämällä osaamiskartoituksia. (Niskanen & Lepänjuuri 2006, 9, 15.) Kuviossa 4 on Niskasen ja Lepänjuuren Taituri-hankkeen pohjalta rakennettu työelämälähtöinen **opinpolku**-malli.



KUVIO 4. Työelämälähtöinen opinpolku. Esimerkkinä on muokattu kuvio Niskasen ja Lepänjuuren (2006) mallista.

### 2.3 Osaamisen hallinta – työelämän ja koulutuksen yhteinen haaste

Ammattitaidon päivittämisen ja työn sisältömuutosten vuoksi koulutuksen rooli aikuisväestön tieto- ja taitovarantona korostuu. **Koulutuksen ja työelämän yhteistyö on välttämätöntä** osaamisen roolin muutoksissa. Aikuisten osaamisen kehittämisessä keskeistä on aiemmin opitun huomioiminen, ole-

massa olevan osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, henkilökohtaisten oppimispolkujen rakentaminen ja **työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu**. Haasteena onkin uudenlaisten koulutusmallien ja rakenteiden kehittäminen. (Niskanen & Lepänjuuri 2006, 10.)

Koska yritysten kilpailukyvyyn ja menestymisen edellytyksenä on henkilöstön ammattitaidon pysyminen ajassa, jopa sen edellä, on **ammattikoulutuksen haasteena yritysten tarvetta vastaavan osaamisen tuottaminen**. Haasteena on myös **koulutuksellisen yhteistyön kehittäminen**. Nurminen ja Pennanen korostavat **koulutuksen suuntaamista vastaamaan yritysten ja työntekijöiden todellista tarvetta**. Koulutusmalleista tulisi tehdä enemmän työelämälähtöisiä ja niiden tulisi soveltua työssä käyville. **Uudistamalla koulutuksellista** ajattelutapaa ja luomalla tunnistusmenetelmiä yritysten ja oppilaitosten käyttöön varmistetaan osaamisen todentaminen tulevaisuudessa. Lisäksi on **kehitettävä koulutusratkaisuja**, joissa opintopolut rakentuvat tunnistetun osaamisen varaan. Osaamisen kehittymistä tulisi tukea työpaikoilla, oppilaitoksissa ja eri elämäntilanteissa. (Nurminen & Pennanen 2007, 12–13.)

**Käytännön yhteistyö** osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä koulutuksen ja työelämän yhteistyönä on vasta kasvamassa. Tarvitaan lisää käytännön toimitapoja joilla saadaan koulutukselliseen käyttöön yritysten asiantuntijoiden ja henkilöstön panos. Lisäksi uusia keinoja tulisi löytää kouluttajien mahdollisuuteen osallistua osaamisen kehittämiseen työpaikoilla. (Nurminen & Pennanen 2007, 13–14.)

Osaamisen määrittelyssä on selvitettävä millaista ammattitaitoa yrityksessä tarvitaan, mitä uutta osaamista tarvitaan ja miten nämä saadaan mahdollisimman joustavasti työn ohessa. Oppilaitokset ovat käynnistäneet työelämälähtöisempiä koulutuskonsepteja. Ratkaisuja etsitään kompetenssipohjaisesta ajattelusta, osaamislähtöisistä opintosuunnitelmista ja yritysyhteistyöstä.



Ammatillisissa oppilaitoksissa on erilaisia hankkeita ja työelämäprojekteja. Ammattiosaamisen näyttöjen ja hanketoiminnan avulla on lisätty verkostoja yritysten kanssa. **Aitoa yhteistyötä tulisi lisätä yritysten edustajien ja koulutusorganisaatioiden kanssa.** Tarvitaan yhteisiä toiminta-areenoita, yritystuntemuksen parantamista, työlähtöisen koulutusajattelun vahvistamista, uudenlaista yhteistyön kulttuuria, tekemisen ja aikaansaamisen paloa ja verkkotyöhön nojaavia ratkaisuja. Yhteistyön rakentamisessa luottamuksen syntyminen toimijoiden kesken on tärkeää. (Niskanen & Lepänjuuri 2006, 16–17.)

Suuren yrityksen haasteista osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen Satu Pennanen Metso-konsernista esittää yhteistyön kehittämistä itseään johtavien ja verkostossa toimivien ammattilaisten kouluttamiseksi työelämälähtöisesti. Työelämän tavoite on saada henkilöresursseihin henkilöitä, jotka ottavat vastuun oman työnsä tuloksista ja tavoitteisiin pääsemisestä sekä työn ja työympäristön kehittämisestä ilman jatkuvaa esimiesvalvontaa. Tähän itsensä johtamiseen kuuluu myös aktiivinen itsensä kehittäminen ja työurassa eteneminen. Lisäksi tarvitaan valmiutta toimia erilaisissa verkostoissa niin kotimaisissa kuin kansainvälisesti. Työntekijöiden odotetaan olevan sosiaalisesti taitavia käyttäytymään tilanteiden vaatimalla tavalla. (Nurminen & Pennanen 2007, 19–20.)

Pennanen ja Nurminen ehdottavat uusien työelämä- ja yrityslähtöisten koulutusratkaisujen yhteistyön aloittamista. Huomiota näissä ratkaisuissa tulisi kiinnittää yhteistyöyritysten aitoon haluun kehittää henkilöstön osaamista yhdessä oppilaitosten kanssa sekä yritysten kykyyn tunnistaa osaamisen kehittämistarve. Osallistuvilla henkilöillä on oltava tarvittava asiantuntemus, valtuudet, resurssit ja asenne. Yhteistyö edellyttää henkilöstöosaajien lisäksi tuotanto- ja palveluosaajien mukanaoloa. Yhteistyö tarvitsee toimintasuunnitelman, jossa yritysten ja oppilaitosten tavoitteet kohtaavat, tehtäväalueet tiedostetaan, määritellään toiminnan tarkoitus, tavoitteet, tapa toimia ja muu

organisointi. Lisäksi määritellään onko yhteistyön tavoitteena yrityksen strategiaan liittyvän erityisosaamisen vai henkilöstön laajempi osaamistason nostattaminen tutkinnolla. (Nurminen & Pennanen 2007, 23–24.)

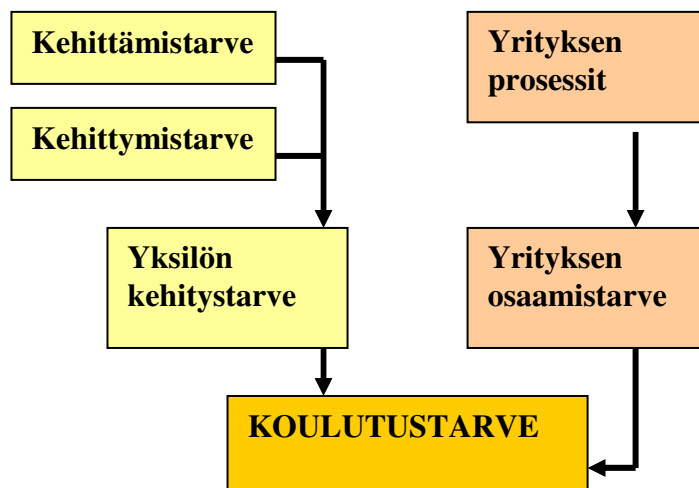
Keinona yhteistyön aloittamiseen Nurminen ja Pennanen näkevät osaamisen tunnistamis- ja kehittämisryhmien perustamisen yritysten osaamistyön tueksi. Ryhmän tehtävä olisi auttaa yrityksiä tunnistamaan osaamistaan ja kehittämistarvettaan, suunnittelemaan ja toteuttamaan kehittämistyötä ja edistämään työpaikkälähtöistä koulutustoimintaa ja tutkintojen räätälöintiä työssä oleville aikuisille. (Nurminen & Pennanen 2007, 26.)

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseksi työelämän tuottavuutta on kehitettävä uusin tavoin. Teknisten innovaatioiden lisäksi haasteena on työvoiman määrä sekä ihmisten rohkaiseminen ja tukeminen työssä pysymiseen. Oppiminen ja yhteistyö muodostavat keskeisen keinon haasteiden saavuttamiseen. Sosiaaliset verkostot ovat yhteistyön edellytys organisaatioiden kannalta. Se luo edellytyksiä organisaatioiden tehokkuudelle sekä vastaa yksilön tarpeisiin. (Spangar & Jokinen 2006, 69.)

Oppimista voidaan käsittää terminä, joka tarkoittaa kouluttautumista niin, että voi tehdä nykyistä työtään entistä paremmin. Ammatillisen kasvu onkin jatkuva oppimisprosessi. Jatkuvaan oppimiseen sitoutuneet henkilöt ovat avoimia uudelle informaatiolle ja pyrkivät ajoissa ennakoimaan osaamistarpeitaan. Organisaatioiden tehtävä on tukea oppimista, joka parantaa työntekijän työsuoritusta. (Ruohotie 2000, 9 - 10.)

Koulutuksen rooli on merkittävä oppimisen ja yhteistyön nimissä. Esim. Aikuiskoulutukseen näyttötutkintojärjestelmässä korostuu työelämän rooli kolmikantayhteistyössä, tutkintojen riippumattomuudessa ammattitaidon hankintatavasta ja tutkinnon tai sen osan suorittamisessa ammattitaito tutkintoti-

laisuuksissa. Näyttötutkintojärjestelmässä on laadittu kattavasti eri ammattialojen tutkinnon perusteet. Työelämässä tapahtunut non- ja informaalin osaaminen voidaan ottaa huomioon tutkintoa suoritettaessa. Tutkintotilaisuudet voidaan järjestää aidoissa työpaikkatilanteissa ja tehtävät voidaan kytkeä normaaliin työtoimintaan työpaikoilla. Tämän avulla ammatillinen kehittyminen laajenee työelämään ja aikuisväestön kehittämiseen. Ammatillisuus ja urakehitys tulevat mahdolliseksi laajemmalle osalle työvoimasta. Osaamisen kehittyminen johtaa työelämän sosiaalisten ulottuvuuksien kehittämiseen mikä on edellytys yritysten kilpailukyvyn ja työurien jatkumiselle. Aiheprojekti esittääkin koulutusideologista vallankumousta, jossa keskiöön otetaan osaaminen, ei koulutus. (Jokinen & Luoma-Ketturi 2006, 71; Spangar 2006, 71.) Kuviossa 5 on esitetty yksilön ja yrityksen tarpeiden kanavoituminen koulutustarpeiksi.



KUVIO 5. Yksilön ja yrityksen tarpeiden kanavoituminen koulutustarpeiksi.

Esimerkki kuvio on muokattu Hanhisen ja Soosalun (1997) kuviosta Työelämän muutosten ja koulutustarpeiden ennakkoinnin analysointijärjestelmä - verkkójulkaisusta.

Suurin osa ammatillisesta aikuiskoulutuksesta toteutetaan opetusministeriön hallinnonalalla muuna kuin työvoimapolitiittisena koulutuksena. Aikuiskoulutusta järjestetään osittain samoissa oppilaitoksissa kuin työllisyyskoulutusta, ammatillista perus- tai korkeakouluopetusta. Aikuisopiskelu suoritetaan pääasiassa työn ohella, lomilla ja vapaa-aikoina ilman erityistä rahallista tukea. Ammatillista aikuiskoulutusta tulisi vahvistaa osana ammatillista koulutusta. Koulutuksen vaikuttavuuden parantamiseksi tulisi lisätä yhteistyötä verkottumalla aiempaa enemmän oppilaitosten, elinkeinoelämän ja opetus- ja työvoimaviranomaisten kesken. (Valtioneuvoston kanslia 2004, 38, 41–42.)

### **Yhteistyön hyödyt**

Yritysten näkökulmasta yhteistyön hyöty on uuden osaaminen sekä toiminnan tehostuminen. Lisäksi saadaan parempia ammattilaisia ja täsmäosaamista eri ryhmille sekä tukea henkilöstökouluttamiseen ja kehittämisprosessien ylläpitoon. Tutkintoon johtava koulutus nostaa henkilöstön koulutustasoa, mikä luo perustaa jatkuvalla kehittymiselle. Osaamisen joustava hyödyntäminen lisääntyy yrityksen sisällä, mikä mahdollistaa moniosaamisen tietoisemman kehittämisen. Yhteistyössä nähdään myös mahdollisuus yrityksen osaamisenhallinnan tavoitteelliseen kehittämiseen sekä henkilöstötyön ja osaamisen hallintaprosessin vahvistamiseen. (Nurminen & Pennanen 2007, 25.)

Koulutuksen hyödyt yhteistyöstä näkyisivät uudenaikaisina räätälöityinä tutkintotyypeinä, joilla on työelämässä kysyntää. Koulutusorganisaatioiden tiedot päivittyvät työelämän tarpeista, toiminnasta, logistiikasta ja ammattitaitovaatimuksista. Oppilaitosten henkilöstön työelämäosaaminen ja yritystuntemus parantuvat sekä mahdollisuudet yrityslähtöisten toimintatapojen toteuttamiseen avautuvat. Tarveperustaisten opintopolkujen muodostaminen edistyy, koulutus saadaan joustavammaksi ja koulutukselliset rakenteet saavat liikkuvuutta. Työpaikkaohjaukseen ja tutoritoiminnan kehittäminen edistyy ja opet-

tajan rooli aikuisväestön osaamisen kehittäjänä vahvistuu. (Nurminen & Penanen 2007, 25.)

### **3 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISTYÖ**

Henkilöstön osaamisen kehittämistyö jakautuu osaamistarpeiden selvittämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Yrityksissä osaamisen kehittämisessä tavoitteena on kannattavuuden parantaminen toimintaa tehostamalla ja laatua kehittämällä. Se edellyttää osaamisen tunnistamista ja arviointia, sekä näiden vertailua tulevaisuuden tarpeisiin.

#### **3.1 Osaamistarve**

Yritysten osaamisen kehittämisen lähtökohtia ovat kokemuksen tehokas hyödyntäminen, ongelmakeskeisyys ja tilannesidonaisuus. Koulutuksesta on löydettävä yhteys omaan liiketoimintaan. Työssäoppimisen avulla saavutetaan hedelmällisimmät tulokset. Yrityksen osaamistarpeet tulee kartoittaa koulutuksen alussa yhdessä kouluttajan kanssa. Koulutuksen tavoite tulee olla uusien työkalujen luominen yrityksen käyttöön. (Kauppinen 2004, 48–49.)

Yritysten koulutukseen liittyy aina konkreettinen tarve. Koulutuksen vastassa yrityksen tarpeita oppimisen motivaatio on suuri. Koulutuksen sisältö on ratkaiseva tekijä, toteutustapa ei ole oleellisin. Oppimisprosessi halutaan muokata vastaamaan yrityksen omia näkökulmia. Koulutuksen tuoma välitön soveltamismahdollisuus arkitilanteisiin on tärkeää, ratkaisuja etsitään käsillä oleviin ongelmiin. Koulutuksen avulla halutaankin välittömiä ratkaisuja hyödynnettäväksi. Kokemusten jakaminen muiden asiantuntijoiden, kouluttaji-

en ja vertaisryhmien kanssa koetaan tärkeäksi. Jatkuvaa ja välitöntä palautetta arvostetaan. (Kauppinen 2004, 35.)

Yrityksissä on varmistettava, että osaaminen, työhön sitouttaminen ja työssä viihtyminen tukevat tulevaisuuden osaamistarvetta ja strategian toteuttamista. Työkaluina voidaan käyttää suoritus- ja kehityskeskusteluja, työhyvinvointimittauksia, sekä rekrytointi- ja perehdyttämisprosesseja. Organisaatiossa on luotava yhteinen näkemys osaamistarpeista. Se edellyttää tiivistä keskustelua yritysten eri toimijoiden välillä. (Nurminen & Pennanen 2007, 20–21.)

Osaamisen kehittämisen työkaluina käytetään perehdyttämistä, työnopastusta, tehtävänkiertoa, koulutusta, valmennusta, verkko-opiskelua, suoritus- ja kehityskeskusteluita sekä mentorointia. Ulkopuolisessa koulutuksessa on tärkeää sitouttaa työntekijä koulutukseen ja painottaa osallistujan oman panostuksen merkitystä. (Nurminen & Pennanen 2007, 21–23.)

### **3.2 Osaamistarpeiden selvittäminen**

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä on oltava selvät tavoitteet. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittämistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä. Näin voidaan yrityksen toimintaa tehostaa ja kannattavuutta parantaa. Osaamisen kehittämisen hankaluutena on, että tämän päättelyketjun selvittäminen laskennallisilla keinoilla on lähes mahdotonta. (Viitala 2007, 281.)

Ammattitaitoa määriteltäessä on tiedettävä, kenen osaamisesta on kysymys. Määrittelijällä on oltava kokonaiskuva tehtävästä, mitä määritellään. Määrittelijän pitää tietää työntekijästä, missä ammatillisen osaamisen sekä kehittymisen vaiheessa hän on. Tärkeätä on tietää myös työntekijän ominaisuuksista,

motivaatiosta sekä laajemmin elämäntilanteesta. (Nurminen & Pennanen 2007, 15.) Osaamisen arvioinnissa on erittäin tärkeää esimieskyvykkyyden arviointi ja kehittäminen, koska esimies pystyy omalla johtamisellaan vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja kehittymiseen. Tämä on suoraan sidoksissa tuottavuuteen ja laatuun. (Nurminen & Pennanen 2007, 20–21.)

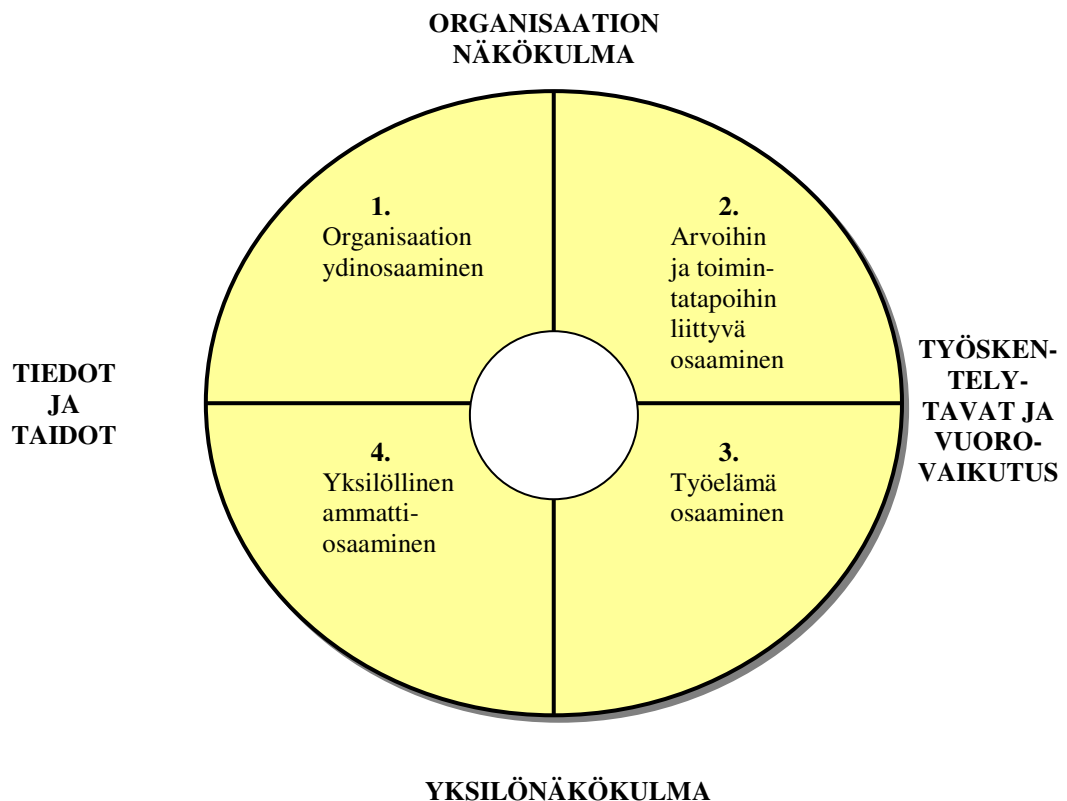
Osaamisen arviointi pohjautuu usein henkilökohtaisiin näkemyksiin yhteistyöilmapiirissä, jossa henkilöt ovat valmiita jakamaan osaamistaan, myös tietoa jakavien osaaminen kasvaa. Valittaessa osaamisen tunnistamisen työkaluja on huomioitava, että valittua järjestelmää käyttävät myös muut kuin henkilöstöammattilaiset. Metso-konsernissa on luotu kompetenssimalli, jossa tavoitteena on yhteisen käsitteistön ja tulevaisuuden näkemysten luominen. Tässä osaaminen on jaettu liiketoiminta-, yhteistyö- ja ammatilliseen osaamiseen. Jokainen alue jakautui lisäksi avainosaamisiin. Näiden avainosaamisten arviointi on käytännön osaamisen tunnistamista. (Nurminen & Pennanen 2007, 20–21.)

Hätösen mukaan osaamisen visiot laaditaan organisaation vision ja strategian pohjalta. Osaamisalueet kuvataan mahdollisimman konkreettisina, arvioitavissa olevina osaamiskuvauksina. Olennaista on erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Työpaikalla tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista voidaan kartoittaa mm. seuraavien kysymysten kautta:

- Ketkä ovat asiakkaita tulevaisuudessa?
- Minkälaisia tuotteita ja palveluita he odottavat ja tarvitsevat?
- Miten niitä palveluita tai tuotteita saadaan aikaan?
- Mitä osaamista niiden tuottamiseen tarvitaan?
- Onko työpaikalla nyt näitä tietoja ja taitoja?
- Mitä koulutusta tullaan tarvitsemaan näiden palvelujen tai tuotteiden aikaan saamiseksi?

- Mikä on työntekijän osaamistaso?
- Miten osaamistasoa kehitetään?
- Kuinka motivoituneita työntekijät ovat omaan työhönsä?
- Millainen asenne heillä on työtään kohtaan? (Hätönen 2007, 23; Viitala, 2006, 152 - 159.)

Hätönen kuvaa kuviossa 6 osaamisympyrän avulla osaamiskartoituksen kehittämisen vaiheita. Lohkot yksi ja kaksi muodostavat yhdessä organisaation identiteetin ja sisältävät laajasti sen työympäristön, jossa työntekijät työskentelevät. Osaamisia, joita yksilöt käyttävät työtehtävissään, kuvataan lohkoissa kolme ja neljä. Ympyrän keskelle voidaan lisätä se näkökulma, jonka katsotaan erityisesti ohjaavan osaamista, esimerkiksi asiakasnäkökulma. (Hätönen 2007, 22.)



KUVIO 6. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Esimerkkinä on Hätösen (2007) kirjassa ollut kuvio.



### 3.3 Osaamisen inventaario

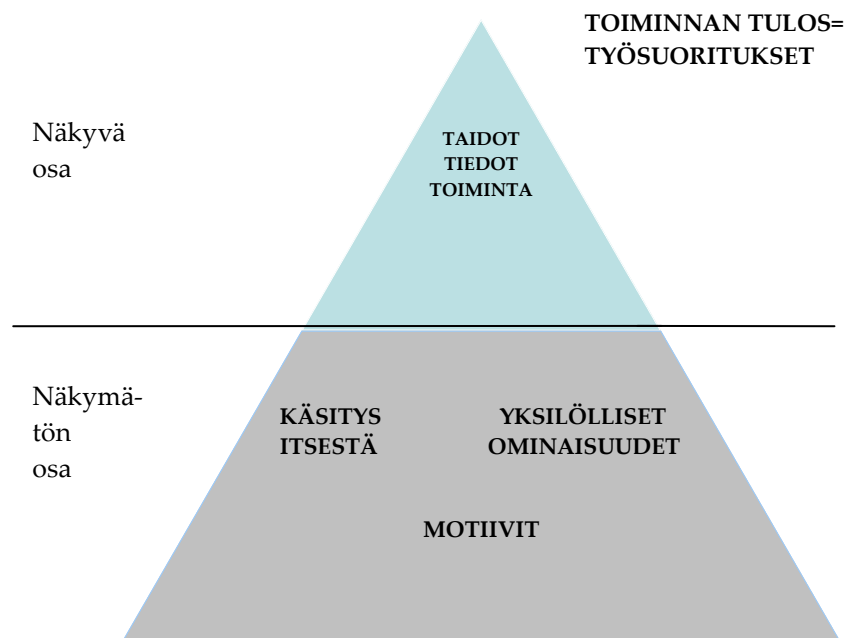
Osaamisen erittelemisen ja nimeämisen antavat yrityksessä kiintopisteen kehittämissuunnitelmalle. Osaamiskartoitusten avulla voidaan selvittää yrityksessä oleva osaaminen ja kartoittaa tarvittava osaaminen. Osaamisen määrittely tapahtuu yleensä työyksiköissä, edeten kokonaisuuksista tehtävä- ja henkilötasolle. (Viitala 2007, 181–182.)

Osaamis- eli kompetenssikartoitusten tarkoituksena on selvittää yrityksen osaaminen ja mahdolliset kehityskohteet. Tavoitteena on saavuttaa tietämystä henkilöstön vahvuuksista ja heikkouksista, jotta yrityksen määrittelemä tavoiteprofiili voitaisiin tarvittavalla koulutuksella saavuttaa. Keinoina voidaan käyttää mm. kehityskeskusteluita, itsearviointia, kyselyitä ja haastatteluita. Joissakin yrityksissä käytetään henkilöstön pätevyysasioita varten erityistä konsulttia tai tukihenkilöä. Osaamiskartoituksessa apuna käytetään lomakkeita ja tietokoneohjelmia. Tietokoneen käyttö mahdollistaa nopean raportoinnin, analyysin ja vertailun. Näiden tietojen avulla saadaan selville yksikön osaamisen kehittämistarve kokonaisuudessa ja tarvittaessa myös yksilötaso. Osaamisen kartoittamisen suurin hyöty on kehitystarpeiden ja osaamisen jäsentyminen. Esille nousee siis olemassa oleva tieto ja taidot sekä kriittisimmät kehityskohteet. Osaamisen arvostus ja tehokas hyödyntäminen työssä onnistuu, kun ne tiedostetaan. Kartoitusten avulla voidaan laatia tehokas suunnitelma osaamisen kehittämiseksi ja voidaan sulkea joitain ei-kriittisiä alueita pois. (Viitala 2006, 154 - 155.)

Osaamiskartoitukset on hyvä tehdä yhdessä koko työyhteisön kanssa. Näin saavutetaan monia etuja. Sisäinen konsultaatio voidaan ottaa käyttöön entistä tehokkaammin, kun työyhteisö on selvillä toistensa osaamisalueista. Samalla voidaan tarkistaa, vastaako työnjako työntekijöiden osaamisalueita ja olisiko

mahdollista sopia tarkoituksenmukaisemmasta työnjaosta ja onko kaikki tehtävät tarpeellisia. (Viitala 2006, 152 - 159.)

Osaamiskartoitukset tekevät osaamisalueita näkyviksi. Tämä on omiaan vahvistamaan ammatillista itsetuntoa ja hallinnan tunnetta. Kokemus on osoittanut, että yksittäisenkin tehtävän kohdalla koettu osaamattomuus on saattanut pitkään jatkuessaan aiheuttaa kokemuksen koko työn osaamattomuudesta. Se on vaikuttanut siihen, että työ on voitu kokea negatiivisena. Kartoituksen avulla on pystytty selvittämään, miten paljon asianomainen itse asiassa osaa ja hallitsee, on tilanne korjaantunut. (Viitala, 2006, 160 - 161.) Kuviossa 7 on jäävuorimalli, missä osaamisen näkyvät osat liittyvät toimintaan, taitoihin ja tietoihin. Nämä yhdessä muodostavat toiminnan tuloksen. Osaamisen näkymättömiä osia ovat motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet.



KUVIO 7. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Esimerkkinä on Hätösen (2007) kirjassa esitetty kuvio.

Pätevyyttä voidaan arvioida mm. haastattelujen, kykytestien, persoonallisuustestien, kirjoitettujen henkilökuvausten (esseiden), esiintymisharjoitusten ja kirjallisten tehtävien avulla. Näiden on havaittu lisäävän itsetuntemusta, auttavan kehittämistarpeiden määrittelyssä sekä innostavan kehittämään osaamistaan. Oman työn ja työyhteisön kehittämishankkeet voivat saada näin alkunsa osaamiskartoituksen avulla. Saadun tiedon avulla koulutukseen hakeutuminen perustuu enemmän tarpeisiin kuin pelkkiin toiveisiin. Lisäksi osaamiskartoitukset paljastavat kehittämishaasteita, joita voi kehittää muutenkin kuin koulutukseen hakeutumalla. (Viitala 2006, 160 - 162.)

Osaamiskartoitukset eivät mekaanisesti toteutettuina paljasta kaikkea sitä, mikä liittyy ammatin hyvään hallintaan. Työn hallinta ei ole pelkkää työn mekaanista osaamista. Kriteerien laadinnassa hankalinta on eritellä osaamista, joka liittyy hiljaiseen tietoon. Osaamisen arvioinnin kriteerinöissä joudutaan usein tekemään näkyväksi sellaista, jonka tiedetään olevan olemassa, mutta jota varten ei ole sanoja. (Viitala 2006, 156, 159, 170.)

Osaamiskartoituksia on tehty mm. Etelä-Savon ammattiopistossa puhdistuspalvelualalla. Osaamisen tunnistamisen suorittaa näyttötutkintomestari pätevyyden omaava puhdistuspalvelualan opettaja. Tiedot kerätään lomakkeelle. Osaamiskartoituksen yhteydessä esille tulee myös ohjauksellinen näkökulma. Tässä vaiheessa keskustellaan siitä, miten kartoitettavan pitää kehittää omaa työtään. Huomion kohteena on taloudellinen ja tehokas työskentely sekä henkilön fyysinen ja psyykkinen jaksaminen. Tulosten kirjaamisessa hyödynnetään Webropol -verkko-ohjelmaa, jonka avulla pystytään tulostamaan yksilöidyt raportit henkilö-, työpaikka- tai paikkakuntakohtaisesti. Osaamiskartoitukset suoritetaan työssä oleville omassa työkohteessa normaalia päivittäistä siivoustyötä seuraten. Osaamista analysoidaan ja suoritusta arvioidaan perus- ja ammattitutkinnon perusteiden mukaan. Osaamiskartoituksen käytännön työosuus rajataan ylläpitosiivoukseen. Kartoitettavan muu ammatillinen

osaaminen tunnustetaan siten, että kartoittaja kysyy ja pyytää perustelemaan valintoja työpäivän aikana. Tämän lisäksi kartoitettavaa kannustetaan arvioimaan omaa työskentelyään ja valintojaan sekä työskentelyn aikana että sen loputtua. Tavoitteena on valita ergonomisesti oikeat työvälineet ja menetelmät työn taloudelliseen ja tehokkaaseen toteuttamiseen. Huolella suunniteltu ja järkevästi toteutettu työ tukee työssä jaksamista. Oman työn ja osaamisen kehittäminen sekä kouluttautuminen lisäävät oman työn arvostusta. Pitkään puhdistuspalvelualalla olleet henkilöt omaavat paljon tunnistamatonta tietoa, vaikka tutkinto olisi suorittamatta. (Silvennoinen 2008, 15–16.)

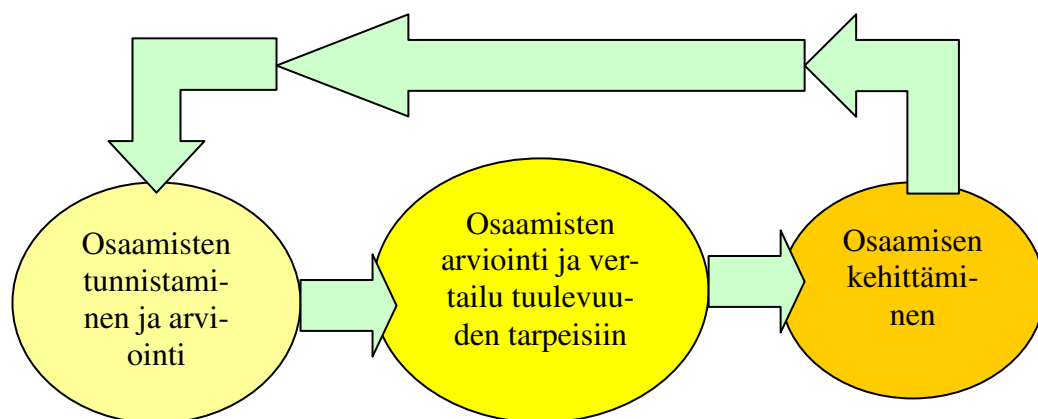
### **3.4 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittäminen on yrityksen ja työntekijän yhteinen prosessi, jossa työntekijät sitoutuvat pitämään osaamisensa ajan tasalla ja työnantaja sitoutuu luomaan oppimiselle suotuisia ympäristöjä ja mahdollisuuksia. Behavioristisen näkemyksen mukainen osaamisen kehittäminen liittyy puuttuvien tietojen ja taitojen lisäämiseen valmiista kurssitarjottimesta valiten. Henkilöstön ajattelu jollain keinoilla kehittäminen ei enää vastaa osaamisen kehittämisen vaatimuksia. Sen sijaan painotetaan henkilöstön ajattelumallien syvällistä analysointia ja kehittämistä. Toteutustapoina osaamisen kehittämisessä on oppilaslähtöisyys ja toiminnallisuus. Tässä konstruktivisessa kehittämisajattelussa yksittäisillä taidoilla on pienempi painoarvo kuin omaehtoisella kehittämiskyvykkyyden vahvistamisella. Kokemukset nähdään arvokkaana voimavarana osaamisen kehittämisessä. (Viitala 2007, 182–184.)

Osaamisen kehittämissuunnitelma laaditaan osaamiskartoitusten, toimintaa koskevien analyysien ja toimintaa suuntaavien tavoitteiden pohjalta. Suunnitelma koostuu koko henkilöstöstä, yksiköistä, tiimeistä, ryhmistä ja yksittäisistä henkilöistä. Suunnitelmat tulee tehdä riittävän konkreettisiksi, jotta käytän-

nön toteutus olisi mahdollisimman helppoa. Kehittämisen suunnittelussa määritellään asiat, missä halutaan kehittyä, mihin pyritään ja mikä on tavoiteltava osaamistaso. Lisäksi sovitaan keinot, millä tavoitteet saavutetaan ja missä aikataulussa. Tärkeää on myös tulosten seuranta ja kehittämistä hoitavien henkilöiden määrittely. (Viitala 2007, 184–186.)

Vuosittaiset kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämisen suunnittelua. Kehityskeskustelut toimivat työntekijän henkilökohtaisena ohjauksena ja tiedonkeruumenetelmänä yrityksen kehittämissuunnitteluun. Keskustelujen tavoite on tukea yksittäisten osaamisten kehittymistä, ammatillista kasvua ja kehittymistä. Kehityskeskusteluissa sitoutetaan henkilöstö kehittämään osaamistaan tietyssä aikataulussa. Yritys sitoutuu antamaan tukea sovituihin asioihin. Osaamista tarkastellaan nykyisen työtehtävän vaatimusten ja tulevaisuuden muutosten tuomasta näkökulmasta. (Viitala 2007, 184–186.) Kuviossa 8 on kuvattu osaamisen kehittämisen prosessi.



KUVIO 8. Osaamisen kehittämisen prosessi. Kuvio pohjautuu Viitalan (2006) kirjan kuvioon.

## **Työelämän oppiminen**

Oppimista tapahtuu työelämän eri tilanteissa. Dohmeinin (1996) mukaan työelämän oppiminen jaetaan formaaliin, nonformaaliin, informaaliin ja satunnaiseen oppimiseen. Formaali oppiminen on määrätietoista tutkintoon johtavaa koulutusorganisaatiossa tapahtuvaa oppimista. Yrityksissä luodaan omia sisäisiä opinto-ohjelmia. Nonformaali oppiminen käsittää yrityksen itse järjestämiä tai ulkopuolelta hankkimia oppimistapahtumia. Informaalia oppimista ei ole suunniteltu systemaattisesti. Siinä oppiminen tapahtuu työssä tai on työympäristössä tapahtuvaa oppimista. Satunnainen oppiminen on suunnittematonta ja tiedostamatonta. (Viitala 2007, 187–198.)

Yksilön kehittämisen muotoja ovat perehdyttäminen, haasteelliset erityistehävät, projektit, työkomennukset, sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus, mentoointi, työnohjaus ja toimintaoppiminen. Uuden oppimiseen tarvitaan myös ulkopuolista tukea työn ulkopuolella tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä. Ulkopuolinen koulutus on yrityksen näkökulmasta hankala järjestää ja se koetaan kalliiksi sekä hitaaksi. (Viitala 2007, 188–194.)

Työn ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittämiskoulutus on organisoitua oppimista erikseen järjestetyissä tilaisuuksissa esim. luennot, päivän koulutus tai vuosia kestävä tutkintoon johtava koulutus. Näille koulutuksille on vielä yleistä se, että ne noudattavat behavioristista ajattelumallia, missä tieto syötetään vastaanottajalle. Yrityksen omin ehdoin toteutetun sisäisen koulutuksen katsotaan olevan helpommin yhdistettävissä organisaation strategiaan pyrkimykseen. Ulkoisen koulutuksen nähdään rikastuttavan uusilla näkökulmilla sekä tarjoavan asiantuntijuushyödyn. Lyhytkestoisilla koulutuksilla päivitetään yritystä koskevia tietoja tai konkreettisia taitoja. Pitkäkestoisella koulutuksella tuetaan ammattitaidon kehittymistä laajemmin ja syvällisemmin. Tarkoituksena on tukea käsitteellisten tietojen ja taitojen hankkimista, joihin liitetään laajempi ammatillinen kasvu. (Viitala 2007, 194–195.)

Omaehtoisella oppimisella tarkoitetaan henkilökohtaista kehittämistä esim. kirjallisuuden, videoiden ja verkkopohjaisten menetelmien avulla. Itseohjautuvan oppimisen etuna on yksilöllisten tarpeiden huomioiminen aikataulullisesti ja sisällöllisesti. Elinikäinen oppiminen näkyykin Suomessa aiempaa osaamista täydentävänä tai uuteen ammattiin tähtäävänä koulutuksena. (Viitala 2007, 195–196.)

Ryhmätason oppimisen keinoja yrityksissä ovat kehittämisprojektit, kokeilu- toiminta, oppimista tukevat tilaisuudet, ongelmanratkaisutilaisuudet, tiimityöskentely, palaverit, vierailut ja opintokäynnit sekä benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen. (Viitala 2007, 196–200.) Kuvio 9 esittää työssäoppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja.

TYÖSSÄOPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN				
Yhteisvas- tuullinen toiminta	Ohjausteh- tävät	Laajene- vat työteh- tävät	Kehitty- mistä tu- keva työ-	Itseohjautu- vuus ja aktiivinen
Vastuualueet ja tehtävät	Dialogi ja vuo- rovaikutus	Työkierto	Osaamiskar- toitukset	Oppimiskansi- ot, työkirjat
Ryhmissä työskentely	Konsultoiva työote	Sijaisuudet ja varajärjestel- mä	Kehityskes- kustelut	Kirjallisuus
Tiimityö	Opiskelijoiden ohjaaminen	Projektissa oppiminen	Kehityssuun- nitelmat	Ammatillinen ja oppisopimus- koulutus
	Perehdyttämi- nen Työnopastus	Kehitysryh- miin osallis- tuminen	Keskustelu- tilaisuudet	Täydennyskou- lutus
	Tuutorointi	Monitaitoi- suus	Työkykyä ylläpitävä toiminta	Tutustumis- käynnit
	Mentorointi		Jatkuva oman työn kehittä- minen	Toisilta oppi- minen
	Työnohjaus			
	Konsultointi			

KUVIO 9. Työssäoppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja. Muokattu Hätösen (2007) mallista.

## 4 HENKILÖKOHTAISTAMINEN JA OPINPOLUT

Tämän päivän sana koulutuksessa on henkilökohtaistaminen. Se on perustana, kun jokaiselle opiskelijalle suunnitellaan henkilökohtainen opinpolku. Henkilökohtaistamissuunnitelma elää tarvittaessa opintojen edetessä.

### 4.1 Henkilökohtaistaminen aikuisten oppimisessa

Oppimisen henkilökohtaistamisen tavoite on noussut kansainvälisesti huomattavaan asemaan koulutuksen tulevaisuutta koskevissa pohdinnoissa ja poliittisissa keskusteluissa. Nykyisin tiedostetaan se, että ”yksi koko sopii kaikille” -lähestymistapa kouluoppimiseen vastaa huonosti yksilön ja tietoyhteiskunnan tarpeita. Henkilökohtaistaminen tarkoittaa monia eri asioita ja herättää tärkeitä kysymyksiä koulutuksen päämääristä ja mahdollisuuksista. (Koulutusta huomispäivää varten 2006, 1.)

David Hopkinsin mukaan henkilökohtaistamisen perusta on osin historiallinen ja sosiaalinen. Se ilmaisee ihmisten tavoitteita ja kasvavaa oppimisen halua. Hän painottaa kuitenkin myös henkilökohtaistamisen taustalla olevaa moraalista päämäärää. Tämä on nähtävissä opettajien halussa muokata opetustaan yksittäiselle oppijalle sopivaksi. Opettajien tehtävä on antaa oppijoille kyky ja varmuus itsenäiseen ymmärtämiseen. (Koulutusta huomispäivää varten 2006,1.)

*”Hopkins näkee tämänhetkisessä pyrkimyksessä henkilökohtaistamiseen mahdollisuuden vastata pitkäaikaisiin uudistamista ja innovaatiota rajoittaneisiin tekijöihin, joita ovat sosioekonomisten muuttujien ja fyysisen tilan asettamiin rajoihin sekä siihen tosiasiaan, että opettajat ovat yleensä vastuussa kokonaisista ryhmistä. Muita rajoitteita ovat teknologian alkeellinen käyttö, oppimisessa perinteisesti määrätty yhteinen*



*oppimistahti, koulujärjestelmän muutosvastainen luonne ja asteittainen eteneminen.”*

(Koulutusta huomispäivää varten 2006, 2.)

David Miliband näkee henkilökohtaistamisessa kolme suurta haastetta. Ensimmäinen on määrätietoinen pyrkimys laadukkuuteen ja tasa-arvoon samanaikaisesti. Toinen haaste on, miten yhdistää opetuksen järjestämisen joustavuus ja tulosvastuullisuus. Kolmas haaste on, miten vastataan vaatimukseen, jossa kaikille yhteisten palveluiden pitäisi olla henkilökohtaisesti kohdennettuja. (Koulutusta huomispäivää varten 2006, 2.)

Miliband määrittelee henkilökohtaistetun oppimisen periaatteita. Ensimmäiseksi jokaisen opiskelijan oppimistarpeet tulee selvittää. Oppimistarpeet saadaan selville kartoittamalla opiskelijan vahvuudet ja heikkoudet. Nämä tiedot saadaan saatavilla olevista taustatiedoista ja vuoropuhelun avulla. Toiseksi henkilökohtaistaminen edellyttää opetus- ja oppimisstrategioita, jotka auttavat opiskelijan itseluottamuksen ja kyvykkyyden kehittymistä. Kolmanneksi henkilökohtaistaminen on opetussuunnitelmavaihtoehtoja ja opiskelijan kunnioittamista ottaen huomioon henkilökohtaisesti opintolaajuudet ja selkeät opintopolut. Neljänneksi henkilökohtaistaminen vaatii koulutuksen järjestäjältä radikaalia asennoitumista opetuksen järjestämisessä. (Koulutusta huomispäivää varten 2006, 2.)

Tohtori Bernhard Jenschke painottaa ohjauksen merkitystä elinikäisessä oppimisessa. ”Elinikäisessä ohjauksessa ei ole kyse vain oikeanlaiseen koulutukseen ja ammattiin tai uralle ohjaamisesta, vaan tärkeän tasapainon löytämisestä elämän ja työn välille”. (Seppälä 2007, 16.)

Ohjauksen tarvetta lisää aiempaa enemmän valinnaisuutta sisältävät opintosuunnitelmat. Ohjauksella pyritään ohjaamaan opiskelijaa ottamaan vastuuta omista päätöksistään sekä tekemään päätöksiä järkevästi. Ohjauksen tavoit-

teenä on se, että opiskelija oppii tunnistamaan omia mahdollisuuksiaan toimia erilaisissa oppimisympäristöissä. Näin opiskelija ohjataan toimimaan itsenäisesti ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Ohjauksen ydintavoitteena on ohjata opiskelija autonomisuuteen. (Vuorinen & Sampson 2000, 54.)

Autonomisuus on ihmisen perustarpeita, jota arvostetaan opiskelijoiden ja henkilöstön keskuudessa. Autonomiset henkilöt pystyvät ymmärtämään ja hallitsemaan omaa toimintaansa. Heidä ohjaa paremminkin sisäinen kuin ulkoinen motivaatio. Heidän oppiminen perustuu siihen, että he haluavat tietää asioita. He toimivat, koska haluavat tuloksia, eivät tyydyttääkseen muiden ihmisten toiveita. Autonomisuus ei ole eristäytymistä vaan paremminkin yhteistyötä. Autonomiset opiskelijat tietävät, miten ja milloin toimia yhteistyössä ja osaavat ottaa tarvittaessa apua vastaan. (McNair 1996, 11–12.)

### **Henkilökohtaistamismääräys**

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (L9.12.2005/1013) määrittää koulutuksen järjestäjää huolehtimaan näyttötutkintoon ja siihen valmistavaan koulutukseen hakeutumisen, tutkinnon suorittamisen ja tarvittavan ammattitaidon hankkimisen henkilökohtaistamisesta. Opetushallitus on antanut henkilökohtaistamista koskevia tarkempia määräyksiä. Lakia sovelletaan lisäksi ammatillisen aikuiskoulutuksen yhteydessä toteutettavaan **työelämän kehittämis- ja palvelutoimintaan**. Sillä tarkoitetaan yrityksille ja julkisyhteisöille, erityisesti pienyrityksille, tarjottavia **osaamisen kehittämispalveluja**. Muussa kuin näyttötutkintoon valmistavassa koulutuksessa koulutuksen järjestäjä päättää koulutuksen sisällöstä, laajuudesta ja järjestämisestä.

Mikäli opiskelija päätyy suorittamaan tutkinnon, tätä suoritusprosessia ohjaavat lainsäädännön lisäksi Opetushallituksen näyttötutkintotoiminnasta antamat määräykset ja ohjeet, sekä suoritettavan tutkinnon perusteet. Kyseisen tutkinnon tutkintotoimikunta antaa oppilaitoksiin omat ohjeensa tutkinnon

suorittamisesta. Lisäksi oppilaitos tekee oman näyttöjen järjestämissuunnitelman. Näin oppilaitos sitoutuu tiettyihin toimintatapoihin. (Lamminmäki & Paananen 2006, 126.)

Opetushallitus on antanut määräyksen näyttötutkintoon ja siihen valmistavaan koulutukseen hakeutumisen, tutkinnon suorittamisen ja tarvittavan ammattitaidon hankkimisen henkilökohtaistamisesta. Koulutuksen järjestäjä ei voi jättää noudattamatta tätä määräystä tai poiketa siitä. Henkilökohtaistamisen määräys astui voimaan 1.3.2007 alkaen ja on voimassa toistaiseksi. Henkilökohtaistamismääräyksen (2006) tavoitteena on luoda koulutuksesta asiakaslähtöinen ja työelämälähtöinen toiminta, jossa vuorovaikutteinen kumppanuusyhteistyö ja työssäoppimisen ympäristöjen hyödyntäminen korostuu. Työelämän tukintojen suorittamisessa työ on oppimisen kohteena ja kontekstina. (Issakainen, Kaislasuo, Kiviranta, Lamppu, Malin, Poikela & Silvennoinen 2004, 7.)

### **Yhteistyön ja osaamisen merkitys**

Oppilaitosten kiinteä yhteistyö edistää työpaikkojen tietoa erilaisista mahdollisuuksista vahvistaa henkilöstönsä osaamista kilpailukyvyn parantamiseksi. Tutkintoon valmistava koulutus tarjoaa yrityksille edullisen tavan nostaa henkilöstön osaamista. Nykyisin työelämä vaatii entistä monialaisempia työntekijöitä. Koulutukseen hakeutuessaan henkilöstön ei tarvitse valita tiettyä kurssia, vaan he hakeutuvat opiskelemaan henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Henkilöstö saa tietoa erilaisista opiskelumahdollisuuksista ja opiskelutavoista ennen valintaa, jolloin väärät valinnat vähenevät. Lisäksi oppilaitoksen koulutustarjonnan on oltava riittävän monipuolinen, jotta yksilöllisiin tarpeisiin pystytään vastaamaan. (Bragge 2006, 28; Kurki 2006, 96; Lamminmäki, Soukka, Taskinen, Pudas & Raivio 2006, 88, 90–91.)

Koulutuksessa pitää korostua **työelämälähtöisyys** sekä opintojen henkilökohtaistaminen. Hakeutumisvaiheessa yrityksen edustajan kanssa tehdään **osaamistarveselvitys eli kartoitetaan, mitä koulutusta tarvitaan yrityksessä**.

Koulutuksen sisällössä tulee olla opiskelijalle ja yritykselle tarpeellista erikoisosaamista. Koulutuksen kesto ja sisältö vaihtelee, koska se suunnitellaan jokaisen yrityksen ja opiskelijan kehittämistarpeiden mukaan. Opintoihin voidaan liittää toisten oppilaitosten tarjoamaa koulutusta. Koulutus toteutetaan monimuoto-opiskeluna, jossa pääosa tapahtuu omalla työpaikalla osana omaa työtä sekä verkko-oppimisen avulla. Oppimistehtävät suunnitellaan tukemaan yrityksen toiminnan kehittämistä. (Kurki 2006, 93–95.)

Koulutus voi olla tutkintotavoitteista, osatutkintotavoitteista tai lyhyempää, ei-tutkintoon johtavaa koulutusta. Koulutusta järjestetään sekä päivä- että iltatopiskeluna ja opiskelumuotojen eri yhdistelminä eli monimuotokoulutuksena sekä verkko-opintoina. Oppilaitoksessa tapahtuvaa lähiopiskelua voidaan tukea itsenäisellä etäopiskelulla. (Omaehtoinen koulutus 2007.)

## 4.2 Opinpolku

Henkilökohtaisen opinpolun suunnittelu alkaa hakeutumisvaiheessa ennen koulutusvalintaa. Esimerkiksi hakeutumisvaiheessa puhdistuspalvelualan koulutukseen hakeutuvan opiskelijan kanssa käydään keskustelu opintojen suorittamisen mahdollisuuksista ja rahoittamisesta. Opiskelijan olemassa oleva ammattitaito on hyvä arvioida esimerkiksi osaamiskartoituksella, itsearviointilla, työnantajan arvioinnilla ja osaan.fi www-sivuston ammattiarvioinnilla. Mikäli opiskelijan kohdalla on tarpeellista, hänelle samalla mietitään, onko erityiselle ohjaukselle ja tuelle tarvetta. Käytännössä tämä tarkoittaa esim. luki-, matematiikka- tai kielitestiä ja muita psykologisia ja toiminnallisen kapasiteetin testejä sekä terveydentilan arviointia. Kartoituksen perusteella tehdään

opiskelijalle henkilökohtainen koulutussuunnitelma, mikä voi sisältää ammatillista täydennyskoulutusta tai tutkinnon suorittamisen. Valitun koulutuksen suorittaminen kytketään osaksi oman työn kehittämistä aina, kun se on mahdollista. Ennen koulutussuunnitelman tekemistä opiskelija saa lomakkeen, jonka hän täyttää kirjallisesti. Lomakkeessa voidaan kysyä hakijan toiveita, tavoitteita, rajoitteita, kokemusta, osaamista ja aikataulua. Kun työnantaja on mukana laatimassa suunnitelmaa, toimii koulutus myös työpaikan toimintaprosessien kehittämisvälineenä. (Bragge 2006, 24–25, 28; Lamminmäki ym. 2006, 84, 86; Lamminmäki & Paananen 2006, 126.)

Henkilökohtaistamissuunnitelman laatimiseen oppilaitoksissa on erilaisia työvälineitä, joita kouluttaja ja opiskelija käyttävät valmistautuessaan yhteiseen keskusteluun. Näin opiskelija perehdytetään opiskeluprosessiin. Toiminnan kuvaaminen kokonaisuutena sekä eri vaiheiden ja vastuiden kertominen auttaa opiskelijaa osallistumaan oman suunnitelman laatimiseen. Opiskeluprosessin tunteminen auttaa opiskelun onnistumista eri vaiheissa sekä helpottaa opiskelijaa valitsemaan opintokokonaisuudet henkilökohtaiseen opiskelusuunnitelmaan. Opiskelija tietää, mihin on sitoutumassa ja osaa arvioida, kuinka paljon resursseja opiskeluun sitoutuminen vaatii. Opiskeluprosessi on parhaimmillaan kehittämistehtävä, josta hyötyy opiskelija sekä työpaikka. On myös muistettava se, että opiskelijan näkökulmasta on turhauttavaa, mikäli panostetaan yksilölliseen suunnitelmaan, mutta käytännössä edetään perinteisen koulutuksen tasatahtisuudella. Esimerkiksi oppilaitoskohtaiset opintotarjottimet antavat mahdollisuuden poimia tarvittavat kokonaisuudet ja suunnitella opintojen suorittamisaika yksilöllisemmin. Tarjotinmalli mahdollistaa työn ja kouluttautumisen vuorottelun. Kuitenkin opiskelijan ohjauksen saatavuus on varmistettava siten, että ohjausta on joustavasti tarjolla silloin, kun opiskelija sitä tarvitsee. Lisäksi opiskelijalle on tärkeätä, että hänellä on saatavilla vertaistukea opiskeluunsa. (Bragge 2006, 25–26; Lamminmäki ym. 2006, 91.)

Opiskelijan on ymmärrettävä se, että aikuinen opiskelija ei kilpaile ryhmän kanssa opintojen suorittamisessa vaan asettaa itse tavoitteet ammattitaitonsa kehittymisessä. Mikäli opiskelija suorittaa tutkinnon, hän suorittaa sen olemassa olevan ammattitaidon pohjalta suhteessa opintojen tavoitteisiin. **Täydennyskoulutuksessa on parasta, että työnantaja/työpaikka määrittelee tavoitteet yhdessä opiskelijan kanssa.** Oppilaitos auttaa opiskelijaa etenemään opinnoissaan. (Veikkola 2006, 60.)

Henkilökohtaistamissuunnitelman mukaisesti opiskelijat osallistuvat koulutukseen tarpeidensa mukaisesti. **Koulutuksen tulee tarjota yrittäjille tai heidän työntekijöilleen joustava mahdollisuus osaamisen kehittämiseen tai tutkinnon hankkimiseen.** Tavoitteena on, että opiskelijat ja yritykset verkostoituvat, oppivat ja hyötyvät toistensa osaamisesta ja kokemuksista. (Kurki 2006, 93–94.)

Parhaimmillaan koulutus on silloin, kun koulutus toteutetaan työpaikoilla osana työntekoa sekä työssäkäyvien ajankäyttöön sopivana aikana, tieto ja viestintätekniikkaa hyödyntäen. Tehtävät ja mahdolliset tutkinnon osien suorittamiset ovat osa työntekijän normaalia työtä ja työnkiertoa. Opiskelijalla on mahdollisuus saada ohjausta opiskeluun ja yrityksen kehittämistehtäviin liittyvää henkilökohtaista ohjausta omalla työpaikalla. Osaamista ja ammattitaitoa arvioidaan aidoissa työtilanteissa pääasiassa omalla työpaikalla. Kontaktipäivien aikana opiskellaan olennaista tietoa, joka perustuu tutkinnon ja yrityksen tarpeeseen. (Kurki 2006, 93–94, 97.)

Opiskelijan henkilökohtaistaminen edellyttää oppilaitoksilta strategisia linjauksia tilojen, resurssien ja toimintatapojen suhteen sekä sitoutumista joustavaan toteutumiseen. Tulevaisuudessa kouluttajan työ on oppimisen ohjausta eri muodoissa, pääasiassa yrityksen tiloissa. Kouluttajan on osattava arvioida ammatillista kokonaisuutta. Kun kouluttaja oppii tuntemaan opiskelijan työ-

ympäristön sekä työn sisältöjä ja vaatimuksia, hän ymmärtää paremmin opiskelijan työtä. Tämä helpottaa opiskelijan ohjausta ohjaustilanteissa. Ennen koulutuksen alkua kouluttaja on varmistanut, että työpaikka täyttää koulutukselle annetut kriteerit. Ohjaus tapahtuu yhteistyössä työelämän edustajien kanssa, osana tuotantoprosessia. **Koulutuksen sisällöt, vastuut ja toteutustavat on hyvä suunnitella yhdessä yrityksen edustajan kanssa.** Opintojen etenemistä seurataan ohjauskeskusteluissa. Työpaikalle muodostetaan tiimi, joka muodostuu kouluttajasta, työpaikan edustajasta sekä työntekijöistä, jotka ohjaavat opiskelijaa ja henkilökohtaistamissuunnitelman toteutumista osana tuotannon prosesseja. Yrityksessä nimetään työpaikkakouluttaja tai -kouluttajat, jotka vastaavat työpaikalla tapahtuvasta oppimisen ohjauksesta ja yhteydenpidosta oppilaitokseen. Työpaikkakouluttajia valmennetaan ohjaustehtäviin koulutuksen alussa ja sen aikana. (Kurki 2006, 96–97; Lamminmäki & Paananen 2006, 129; Lehtimäki & Saranpää 2006, 121; Pietilä 2006, 148–149.)

## 5 VAIHTOVALMENNUS

Vaihtovalmennus on keino, joka mahdollistaa yrityksessä olevan työntekijän pääsyn koulutukseen. Vaihtovalmennus oikeinjärjestettynä on myös hyvä keino uusien työntekijöiden saamiseksi yritykseen.

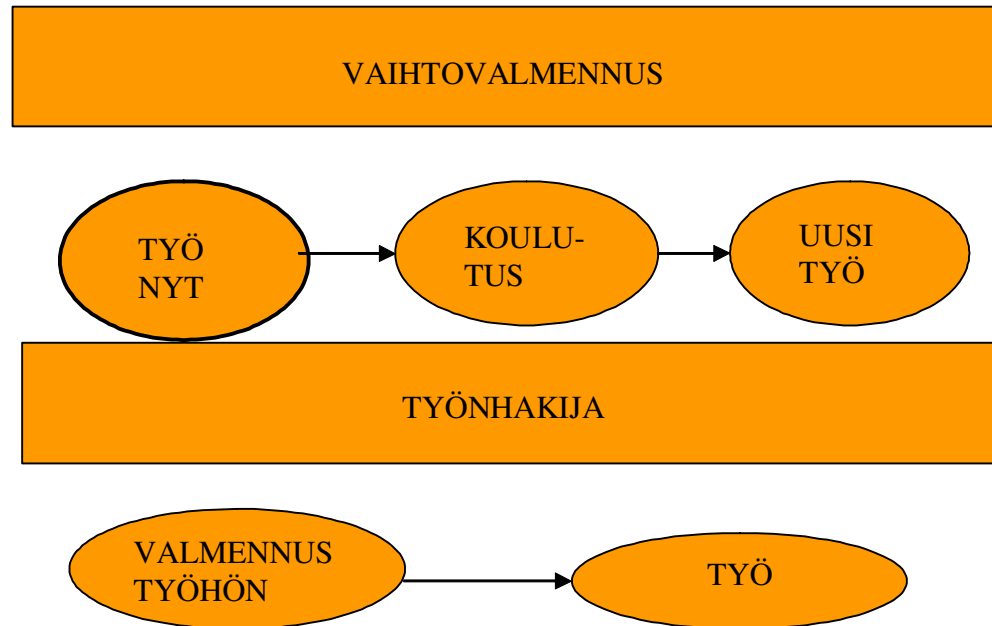
### 5.1 Vaihtovalmennus koulutuksen keinona

Vaihtovalmennus on aikuiskoulutuksen ja työyhteisön kehittämisen väline työnantajille, yrityksille ja julkisen sektorin organisaatioille sekä työntekijäosapuolelle. Vaihtovalmennus tähtää työyhteisön toiminnan kehittämiseen ja henkilöstön osaamistason kohottamiseen koulutuksen avulla. Työyhteisö voi olla yksityinen yritys tai julkisen sektorin työnantaja. Vaihtovalmennuksella

parannetaan yrityksen kilpailukykyä. Samoin edistetään julkisen organisaation palvelukykyä. Vaihtovalmennus on kokonaisvaltainen työväline sekä työssäolevien että uusien rekrytoitavien koulutukseen. Vaihtovalmennus on ammatillisen aikuiskoulutuksen järjestämistapa, jossa työ ja opiskelu vuorottelevat. Koulutukseen osallistuu työpaikalta yksi tai useampi työntekijä heidän tilalle valmennetaan sijaiseksi työssä oleva tai työtön työnhakija. Työssäoleva jatkaa koulutuksen jälkeen uudessa tai entisessä tehtävässään paremmalla osaamisella. Koulutuksen aikana sijaisena toiminut henkilö jatkaa sijaistamassaan tehtävässä tai palaa entiseen monipuolisemmalla osaamisella. Työtön työnhakija työllistyy tai palaa työnhakijaksi työllistyäkseen myöhemmin. (Vaihtovalmennuksen opas 2006, 7–8.)

Vaihtovalmennus sopii erityisen hyvin rekrytointitilanteisiin, joissa tarvitaan räätälöityä koulutusta. Mikäli sopivaa työvoimaa ei löydy työmarkkinoilta, koulutetaan yrityksen tai organisaation omaa henkilökuntaa uusiin vaativampiin tehtäviin ja palkataan uutta työvoimaa perusosaamistason tehtäviin, usein ns. sisääntuloammatteluihin. Vaihtovalmennus on myös keino turvata osaamisen riittävyys työyhteisöä kohtaavissa muutostilanteissa. Vaihtovalmennuksella parannetaan työssäolevien sekä työnhakijoiden työmarkkina- valmiuksia. Työntekijä saa lisää osaamista ja turvaa siten mahdollisuutensa pysyä pitempään työelämässä. Työnhakija saa ensiarvoisen tärkeää työkokemusta työssäoppimalla sekä paremmat mahdollisuudet työllistyä. (Vaihtovalmennuksen opas 2006, 8, 19.) Kuviossa 11 on tiivistetty vaihtovalmennuksen perusidea.





KUVIO 10. Vaihtovalmennuksen perusidea. Esimerkki on Vaihtovalmennuksen oppaasta (2006).

Vaihtovalmennuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työyhteisön johto ja muut mukana olevat osapuolet sitoutuvat koulutukseen sovituin pelisäännöin. Johto yrityksissä ja julkisissa palveluorganisaatioissakin on sitoutunut sitä paremmin, mitä konkreettisemmin se voi nähdä hyödyt työyhteisön kannalta. Tämän vuoksi vaihtovalmennuksen sisällön tulee vastata työyhteisön osaamistarpeita ja näkyä työyhteisön toiminnassa. (Vaihtovalmennuksen opas 2006, 14.)

Vaihtovalmennus on yksi keino varmistaa osaavan työvoiman saatavuutta ja työyhteisöjen kehittämistä. Se voidaan toteuttaa esimerkiksi työhallinnon ja työnantajan yhteisesti rahoittamana yhteishankintakoulutuksena. Vaihtovalmennusta voidaan toteuttaa eri tavoin. Toteutustavat vaihtelevat alueellisesti, organisaatiotyypeittäin sekä toimialakohtaisesti. Alueilla, joissa rekrytoin-

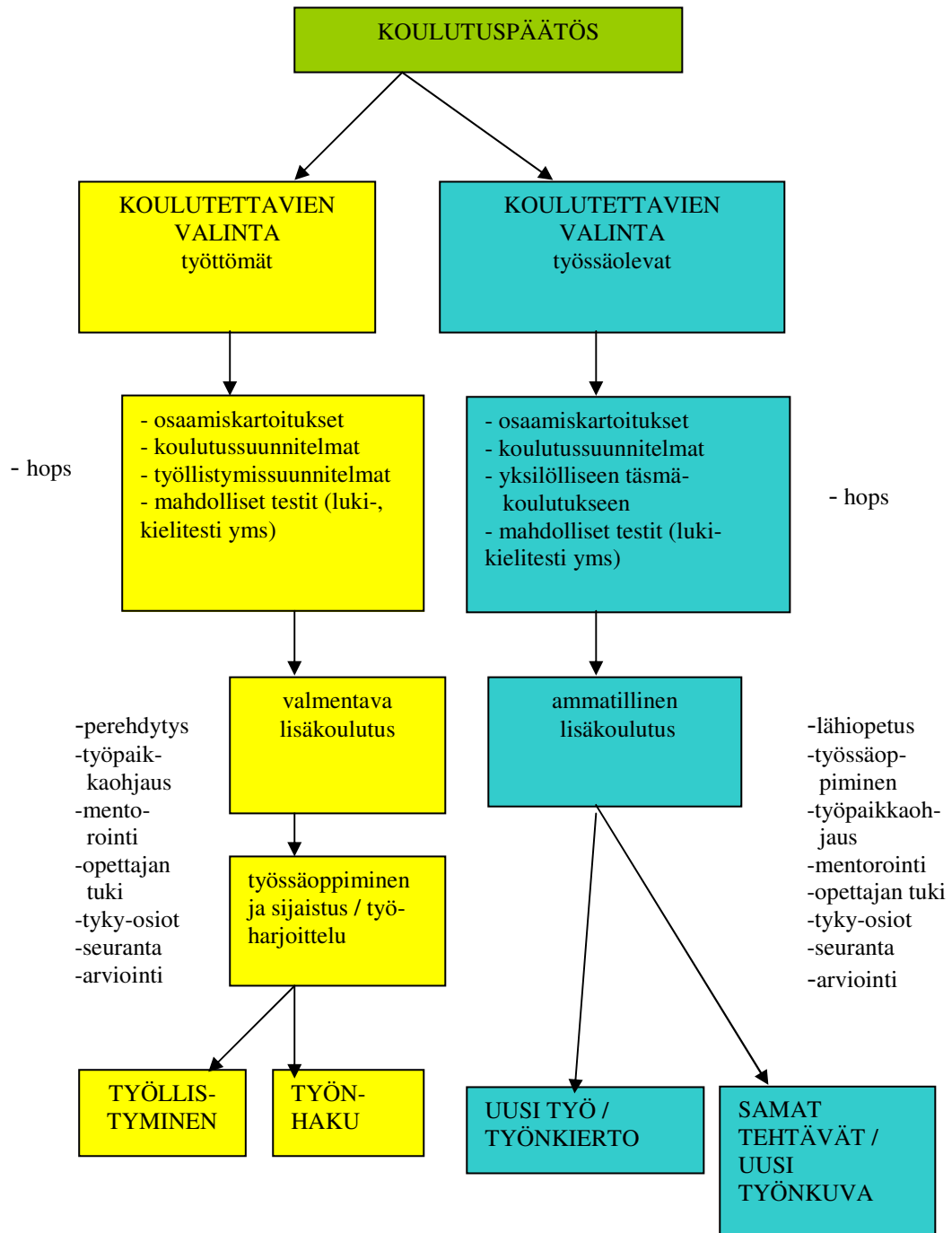
tiongelmiä vaihtovalmennus on käyttökelpoinen ratkaisu. (Vaihtovalmennuksen opas 2006, 8, 23.)

## 5.2 Vaihtovalmennuksen hyödyt

Vaihtovalmennuksesta hyöttyvät kaikki osapuolet. Työnantajan hyötynä on työvoimatarpeiden täyttyminen räätälöidysti sekä kokeneiden työntekijöiden osaamisen siirtäminen nuoremmille. Henkilöstön osaamistaso kohoaa sekä työyhteisön tuloksellisuus ja tuottavuus kasvaa. Tällöin yritysten ja julkisten organisaatioiden kilpailu- ja palvelukyky paranevat. Lisäksi ne pystyvät paremmin hallitsemaan työelämän rakennemuutosta. Työssä oleva sekä työnhakija hyöttyvät vaihtovalmennuksesta. Työntekijän osaaminen parantuu ja ammattiosaaminen kehittyy. Kouluttaminen antaa mahdollisuuden työuran pidentymiselle ja työpaikan vaihtamiselle. (Vaihtovalmennuksen opas 2006, 8, 10, 17, 20.)

Opetushenkilöstön hyötynä vaihtovalmennuksessa on oman osaamisen monipuolistuminen sekä yhteistyön lisääntyminen eri yhteistyötahojen kanssa. Lisäksi opetushenkilöstö saa paremman tiedon työmarkkinoiden vaatimuksista. Näin voidaan tarjota koulutusta, joka todellisuudessa palvelee yrityksiä. (Vaihtovalmennuksen opas 2006, 19.)

Työhallinnon hyötynä on työnhakija-asiakkaiden työllistyminen. Näin työhallinto vastaa työnantajien rekrytointiongelmien. Vaihtovalmennuksen aikana työhallinnon vuorovaikutus työnantajien ja kouluttajien kanssa lisääntyy, joten työ- ja elinkeinoelämäyhteydet kehittyvät. Tällöin työhallinnon edustajille tulee tietoa enemmän työmarkkinoista ja työvoimatarpeista. (Vaihtovalmennuksen opas 2006, 18–19.) Kuvio 11 esittää vaihtovalmennuksen yleismallin.



KUVIO 11. Vaihtovalmennuksen yleismalli. Kuvio on mukailtu Vaihtovalmennuksen oppaassa (2006) olleesta Arto Halosen kuvasta.

Suomessa toteutettu vaihtovalmennustoiminta on useimmiten toteutettu ESR-rahotteisina hankkeina. Esimerkiksi puhdistuspalvelualalla tällainen hanke on toteutettu. Hankkeen tavoitteena oli tukea alan opiskelijoiden työssäoppimista, samalla mahdollistettiin työssä olevan henkilöstön kouluttautuminen. Hankkeen tavoitteiden mukaisesti vaihtovalmennus toteutettiin siten, että opiskelijoille tarjottiin työssäoppimista erilaisissa työympäristöissä. Tämä mahdollisti työssä olevien henkilöiden osallistumisen ammatilliseen täydennyskoulutukseen. Vaihtovalmennus perustuu vahvasti työssäoppimiseen, jossa työ ja opiskelu vuorottelevat. (Silvennoinen 2008, 17.)

## **6 VERKKO-OPISKELU KOULUTUSRATKAISUNA**

Lähitulevaisuudessa oppija ei ole pelkästään koulussa opiskeleva henkilö, vaan kouluttajat tulevat toimimaan yritysmaailmassa. Henkilökunta osallistuu omaehtoisesti erilaisiin oppimiskokonaisuuksiin ja yritykset kouluttavat henkilökuntaa omiin tarpeisiinsa. Nykysukupolvi on tottunut tietoteknisiin välineisiin ja siten hankkimaan tietoa sen välityksellä. Verkko-opiskelu onkin voimakkaasti kasvava opiskelumuoto.

### **6.1 Verkko oppimisympäristönä**

Verkko-opiskelulla tarkoitetaan verkkokurssia, joka voi olla verkon kautta kokonaan suoritettava opintokokonaisuus tai lähijaksoista ja verkko-opiskelusta muodostuva kokonaisuus. Verkko-kursseilla hyödynnetään verkko-oppimisympäristöjä, joissa on oppimistehtäviä, keskustelualueita, teoriaa ja erilaisia oppimateriaaleja. Oppimateriaalina voi olla teksti, kuvat ja audio- ja videomateriaali. (Ahonen, Lehto, Lehto, Myllymäki & Stång 2008.)

Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksen mukaan pienten ja keskisuuri- en yritysten osaamistarpeet liittyvät tieto- ja viestintätekniiikan perusvalmiuksiin, liiketoimintaosaamisen kehittämiseen ja sähköiseen liiketoiminta osaamiseen. Verkko-oppimisen eduiksi koetaan joustavuus, räätälöitävyys, ajasta ja paikasta riippumattomuus ja verkostoitumisen mahdollisuus. Yritykset voivat hyödyntää verkko-oppimisen ulottuvuuksia koulutuksessa, minkä tavoitteena on yrityksen henkilökunnan osaamisen kehittäminen. Verkko-oppimisen tuomina lisäarvoina voidaan pitää vuorovaikutuksen syntymistä eri toimijoiden välille eli syntyy synergiaetuja. Verkko-oppiminen on osa tietojohdamista. Oppimisympäristöjen avulla joudutaan opettelemaan oppimisen taitoja ja näin suuntaudutaan elinikäiseen oppimiseen. Yritykset kokevat lisäetuina myös ajasta ja paikasta riippumattoman oppimisen olevan tehokasta. (Kauppinen 2004, 42–43.)

Verkko-oppimisympäristöjen toimintamuodot liittyvät asiantuntijuuden kehittämiseen, yrityksen ulkopuolisten suhteiden hallintaan ja verkostoitumisen edistämiseen. Tavoitteellinen oppiminen verkkoa hyödyntäen yritysten koulutuksissa on uutta. Verkko-oppimisympäristöt yrityksen toimintoja tukevana ratkaisuinä liittyvät osaamisen eli asiantuntijuuden kehittämisen johtamiseen. Tämä tietojohdaminen käsittää tiedon, tiedon hallinnan ja osaamisen johtamista. Se on organisaation oppimisen ja oppimista tukevien menetelmien johtamista. Eli miten ja missä organisaatio oppii ja kuka oppimisprosessia johtaa. Verkko-oppimisympäristöt ovat merkittävässä asemassa osaamisen johtamisessa. Verkko-oppimisympäristön avulla voidaan kehittää yrityksen osaamista ja liiketoimintaa esim. työntekijöiden sisäisessä koulutuksessa, perehdyttämisessä, tuotekehityksessä, tuotekoulutuksessa ja muussa asiakaskoulutuksessa. (Kauppinen 2004, 30–31, 48–49.)

Valkin (2003) mukaan verkko-opiskelu on mahdollista toteuttaa niin, että oppijat hakevat tiedon verkosta itse ja jalostavat löytyneestä tiedosta asian ”yti-

men”. Oppijat joutuvat aktiivisesti pohtimaan tiedon luotettavuutta, koska verkko sisältää tieteellisen tiedon lisäksi kaupallista tietoa. Vuorovaikutusmahdollisuudet ovat myös tärkeitä.

Jos oppijalla on aktiivinen halu hakea tietoa ja rakentaa käsityksiä itse, päästään parhaaseen mahdolliseen oppimistulokseen. Vaikka Valkki kritisoikin verkon kaupallista tietoa, on sen tarkkailusta hyötyä yritysmaailmassa. Se mitä media kertoo kilpailijoista, heidän tuotteistaan ja palveluistaan, saattaa vaikuttaa yrityksen tulevan toiminnan suuntaamiseen. Tieteellinen tieto ei ole ainut tarvittava tieto mediakeskeisessä yhteiskunnassa. Oppijasta itsestään riippuu, miten sitä osaa hyödyntää.

Tietäminen on näkemyksen syntymistä kokemuksista ja niiden merkityksien syvällistä ymmärtämistä. Eli tietäminen on enemmän kuin asioiden omaksumista ja yhdistämistä. Tämä oivallusmalli ei usko opettajan mahdollisuuteen tarjota oppilaalle valmista tietoa. (Puolimatka 2002, 312.)

Yrityskoulutuksessa oivallusmalli on kehittyneen ja avoimen tiimin toimintatapa. Jokaisen työntekijän on opittava tuntemaan työtoverinsa erilaisina persoonina ja hyväksyttävä persoonasta johtuvat käyttäytymismallit. Ongelmien ratkaisuihin on hyvä osata perustella mielipiteensä ja jokaisen on opittava ottamaan kriittinen palaute vastaan ymmärtäen se työyhteisön kehittymisen edellytyksenä. Verkko-opetusta voisi käyttää esim. työyhteisössä avoimeen keskusteluun yhteisön asenteista ja luonteista. Asiallinen ja rakentava keskustelu verkossa saattaisi olla aluksi helpompaa kuin kasvotusten tehty mielipiteiden vaihto. Se antaa mahdollisuuden ensin pohtia vastauksiaan ja näin ”hitaammatkin” ajattelijat saavat äänensä kuulumaan.

**”Humanistinen ja kokemuksellinen** oppimiskäsitys pohjautuu humanistisen psykologian mukaiseen ihmisen erilaisiin tarpeisiin: fysiologisiin, sosiaalisiin,

psykologisiin, tiedollisiin, esteettisiin sekä itsensä toteuttamiseen. Opettaja ohjaa opiskelijaa kasvamaan, kehittymään ja löytämään sisäisen tasapainon. Tavoitteena on oppimisen itseohjautuvuus ja sisäisen motivaation vahvistaminen. Sosiaalinen vuorovaikutus ja opiskelijan itsetuntemus ovat tärkeitä.” (Valkki 2003.)

Valkin (2003) mukaan tämä oppimiskäsitys mahdollistaa oppijan mahdollisuuden opiskella verkossa häntä kiinnostavia asioita. Oppija voi yksilöllisesti edetä silloin kuin se hänelle parhaiten sopii. Opiskelun apuna voidaan käyttää verkkotutorointia, oppimispäiväkirjoja sekä muiden kurssilaisten kanssa tapahtuvaa verkkokommunikaatiota. Yksilöllisesti eteneminen onkin verkko-opetuksen parhaita puolia. Jokainen voi kehittää itseään oman aikataulun mukaisesti. Verkko-opetus mahdollistaa myös aran oppijan tasapuolisen vuorovaikutuksen silloin, kun henkilön on vaikea tuoda ajatuksiaan esiin ryhmässä. Esiintymispelosta kärsivien voi olla helpompaa kommunikoida verkon avulla. Kun huomaa kykenevänsä tasavertaiseen ajatustenvaihtoon, itsevarmuus lisääntyy.

Koulutuksen taustalla ovat taloudelliset tavoitteet, pyritään kehittämään toimintatapoja yrityksen edun nimissä. Tiimeillä on ennestään vankka tietopohja joka mahdollistaa syvällisen keskustelun ja pohdinnan. Verkko-opinnoissa syvälinen keskustelu voi tapahtua kollegoiden kanssa eri puolilta maailmaa. Keskustelut liittyvät myös sosiaaliseen oppimiseen. Ryhmän jäsenet välittävät pohdinnoissaan tietoa toisilleen. Jotta pystytään luomaan uusia ratkaisuja, on osattava kyseenalaistaa vanhoja ratkaisuja sekä opittava ajattelemaan niitä uusista näkökulmista. Verkon kautta löytyvä materiaali on lähes ääretöntä, oppija voi hakea tietoa verkosta ja löytää ratkaisuja luovasti eri alojen tiedosta.

### **Koulutusorganisaatioiden yrityksille toteuttamat verkko-koulutukset**

Verkkokoulutuksia järjestävät julkiset oppilaitokset ja yksityiset koulutus- ja konsultointiyritykset. Verkkokoulutusta on toteutettu muutamissa hankkeissa, joissa yrityksille suunnatussa koulutuksessa on hyödynnetty verkkokoulutusta. Koulutus on liittynyt koulutuskokonaisuuksiin tai yksittäisiin kursseihin. Verkkokoulutusta yrittäjille hyödyntäneitä hankkeita ovat esim. STYDI ja WOMENET. (Kauppinen 2004, 29.) Taito Crafnet – projekti 2004–2007 keskittyi käsityöyrittäjien ja Taito-yritysneuvojen verkkoliiketoimintaosaamisen vahvistamiseen, koulutuspalveluiden kehittämiseen ja uuden oppimateriaalin tuotantoon. (Tervonen 2007, 7). Aidosti yrityslähtöisiä koulutuksia järjestetään liian vähän. Koulutukset koetaan myös pirstaleisiksi ja kalliiksi. Olisikin tärkeä miettiä koulutuksen kohderyhmä ennen koulutuskokonaisuuden rakentamista. (Kauppinen 2004, 30.)

## **7 YHTEENVETO**

Tässä kehittämishankkeessa olemme tuoneet esille asioita, joiden toivomme auttavan koulutuksen järjestäjiä sekä yrityksiä miettimään, miten tulevaisuudessa pystytään kouluttamaan ammattitaitoista työvoimaa. Lähivuosisikymmenten suuria haasteita ovat väestörakenteen muuttuminen, työvoimapula ja maahanmuuttajien koulutus.

Koulutus- ja yrityssektori ovat yhdessä vastuussa koulutuksen kehittämisestä työelämälähtöiseksi. Vastuu korostuu työelämän nopean muutoksen vaikuttaessa ammattitaidollisiin vaatimuksiin. Osaamisen muutoksiin on löydettävä keinot osaamisen määrittelyn avulla. Yritysten tehtävä on tunnistaa ja määrittellä tarvittavat osaamistarpeet, joihin koulutusorganisaatiot voivat vastata tarjoamalla pedagogisen osaamisensa.



Yrityskenttä on suuren haasteen edessä, jos työnhakijoilta puuttuu työtehtävien edellyttämä ammatillinen osaaminen. Ammattitaitovaatimukset muuttuvat koko ajan, joten tulevaisuudessa koulutuksen merkitys kasvaa kaikissa elämänvaiheissa. Nyky-yhteiskunnassa tarvitaan verkostoitumisen tuomaa vahvistusta koulutuksen kehittämiseen. Tämä koskee yksilöitä ja yrityksiä. On myös muistettava se, että niin oppimispaikka kuin oppimistilanteet muuttavat muotoaan. Koulutuksen fyysinen ympäristö tulee muuttumaan, se siirtyy oppilaitoksista yrityksiin ja verkkoon. Seuraava esimerkki kuvaa mahdollista kehityspolkua. Yritykseen valitaan työvoimapulasta johtuen työntekijäksi oppisopimuksella henkilö, jolla ei ole tarvittavaa ammatillista koulutusta. Yritys tekee koulutusorganisaation kanssa oppisopimuksen. Opiskelijalle tehdään yksilöllinen oppimispolkusuunnitelma yrityksen ja hänen omien tarpeiden mukaisesti. Oppiminen tapahtuu työpaikalla ja koulutusorganisaation järjestämällä lähipäivillä. Mikäli opiskelijan on harjaannuttava sellaisissa asioissa, mihin hänellä ei ole mahdollisuutta harjaantua työpaikallaan, se järjestetään toisessa yrityksessä.

Tulevaisuudessa oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti asiakkaan tiloissa eli työkohteessa. Koska kouluttaja työskentelee vieraalla maaperällä, hänen persoonalliset kykynsä ratkaisevat yhteistyömahdollisuudet koulutustahon, työpaikan ja koulutettavan välillä. Haasteita asettaa myös yrityksen suhtautuminen ulkopuoliseen kouluttajaan. Se, miten yritys kokee ulkopuolisen tarkastelijan toiminnan ja rajaa asiat mihin kouluttajan on mahdollista ottaa kantaa, vaikuttaa organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja luottamukseen.

Asiakaslähtöinen toimintatapa edellyttää opiskelurakenteiden joustoa. Kouluttajilta edellytetään vahvaa kehittämistyöpanosta, kun siirrytään totutusta rintamakoulutuksista uudenslaisiin metodeihin. Yrityksen todelliset tarpeet tulee ottaa huomioon, kun koulutetaan heille työntekijöitä. Yrityksiin ei kan-

nata tarjota ammattitutkintoon tähtäävää koulutusta, jos tarve on kapealaisempaa.

Koulutusorganisaatioiden on kehitettävä joustavaa aikuiskoulutusta, jotta yritykset saavat tarvitsemansa ammattilaisen. Jos päädytään siihen, että työntekijä suorittaa ammattitutkinnon, koulutukseen kuuluu tutkinto-osien suorittaminen. Tutkinto-osat tulee voida suorittaa joustavasti henkilökohtaisen opintosuunnitelman mukaan. Joustavuus edellyttää opetuksen järjestämistä oikeana ajankohtana oppilaitoksessa tai työpaikalla. Tutkintotoimikunnan nykyistä järjestelmää tulee myös kehittää joustavammaksi. Kouluttajan tehtävä on kohdistaa opetus oikeisiin asioihin. Koulutuksen suunnittelua selkeyttää ja helpottaa yrityksen tarpeiden huomioiminen. Suunnittelun avulla voi säätää myös omia sisäisiä voimavaroja.

Kansainvälistymisen myötä työpaikoilla tarvitaan ulkomaalaistaustaisia opettajia ja ohjaajia, koska työvoimaa siirtyy ulkomailta täydentämään kotimaan tarvetta. Ulkomaalaistaustaisten oppimista auttaa mahdollisuus kouluttautua omalla äidinkielellä. Kielitaidon merkitys on huomioitava ammatillisten tarpeiden mukaan. Siivoojan ja myyjän kielitaidon ei tarvitse olla samalla tasolla. Kouluttajien mahdollisuutta hakea osaamista kotimaan ulkopuolelta on kannustettava kielitaidon ja kulttuurierotaitojen lisäämiseksi.

Vaihtovalmennus on järjestelmä, joka avulla yrityksen työntekijöiden on mahdollista osallistua koulutukseen. Lisäksi yrityksen on tätä kautta mahdollista saada uusia koulutettuja työntekijöitä. Vaihtovalmennuksen onnistuminen edellyttää tarkkaa suunnittelua osallistujista, työssäoppimisajankohdasta ja -ajasta.

Kun koulutuksen fyysinen ympäristö on työpaikka, ohjausresurssien riittävyys on tärkeää, jotta koulutettava saa tarvittavan opin. Työympäristössä ta-

pahtuvan henkilökohtaisen ohjauksen tulee toimia vuorovaikutuksessa koulutusorganisaation järjestämän opetuksen kanssa. Osapuolten on ymmärrettävä myös se, että ammatilaiseksi tuleminen vie aikaa.

Ammattitaidon hankkiminen työn ja koulutuksen vuorovaikutuksessa edellyttää opiskelijan mahdollisuutta osallistua koulutusorganisaation järjestämille lähijaksoille. Lisäksi yrityksen tulee antaa mahdollisuus hakea oppia tarvittaessa muista yrityksistä. Yrityksessä asiasta on keskusteltava avoimesti, jotta kaikki työyhteisön jäsenet tietävät koulutukseen liittyvistä asioista ja näin pystyvät tukemaan koulutuksessa olevaa työntekijää.

Osaamiskartoituksen tuloksena syntyneitä osaamisprofiilia voi käyttää sekä yksilöllisen että yhteisöllisen kehittämissuunnittelun tukena. Osaamisprofiilia voi käyttää työnohjauskeskustelun tai mentoroinnin pohjana. Osaamiskartoituksia tulisi käyttää nykytilanteen toteutamisessa ja kehityksen seuraamisessa. Osaamiskartoituksiin tulee aina liittää kehittämissuunnitelmat, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Osaamiskartoitus on hyvä apuväline, mutta siitä ei saa tulla rutiinia. Osaamiskartoitukset eivät mekaanisesti toteutettuina paljasta kaikkea sitä, mikä liittyy ammatin hyvään hallintaan. Työn hallinta ei ole pelkkää työn mekaanista osaamista. Jokaisen persoonan kohdalla asiat on mietittävä yksilöllisesti ja kirjattava henkilökohtaiset vastaukset.

Koulutuksen on vastattava työelämän haasteisiin. Yritysten menestymisen lähtökohtana on se, että yritys on parempi kuin kilpailijansa. Yrityksen on nopeasti tunnistettava kysynnän muutokset ja joustavasti vastattava asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin sekä yrityksen on tiedostettava omat mahdollisuutensa suhteessa kysyntään.

Tulevaisuudessa työntekijän haaste on jatkuva kehittyminen. Työntekijän on oltava aktiivisesti ja oma-aloitteisesti mukana uuden oppimisessa, jos aikoo

pysyä kilpailussa mukana. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää osana työtä tai tiiviisti kytkettynä hänen työhönsä. Tällöin oppiminen ja kehittyminen kiinnitetään työhön. Kaikkea ei ole mahdollista opiskella työaikana, vaan osa tiedosta on hankittava vapaa-aikana. Verkko-oppiminen on tulevaisuudessa voimakkaasti mukana. Sen avulla työssä käyvät voivat opiskella kotonaan teoretiedon. Uuden opitun asian soveltaminen tapahtuu työpaikalla. Verkko-oppiminen mahdollistaa joustavan koulutuksen. Koulutuksessa olevat henkilöt sekä yritykset kokevat lisäetuina ajasta ja paikasta riippumattoman oppimisen olevan tehokasta.

Lopuksi lainaamme Marko Laitilan kirjoitusta Tekniikka ja Talous-lehdestä (2007). *”Yritysten tulee olla tehty ihmisille, jotta heiltä voidaan ansaita tekemisen intohimo ja parhaat suoritukset sekä innovaatiot. Yritykset, jotka kykenevät ansaitsemaan työntekijöiltään enemmän intohimoista suhtautumista kuin kilpailijat, menestyvät.” Gary Hamel.*

## LÄHTEET

Ahonen, M., Lehto, S., Lehto, S., Myllymäki, M., Stång, V. 2008. Ohjeistus verkkokurssien suunnittelijoille. Verkkoluotsi. Viitattu 15.1.2008.

<http://verkkoluotsi.chydenius.fi>.

Bragge, A. 2006. Näyttötutkintostrategia asiakaslähtöisyyden ja yhteistyön vahvistajana. Teoksessa: Rikkinen Aino (toim). Henkilökohtaistamisen hyvät käytännöt, mallit ja mekanismit. AiHe-projektin tuloksia 2006 s. 23–29. Helsinki: Haka-paino Oy.

Hakkarainen, K., Lonka, K. Lipponen, L. 2005. Tutkiva oppiminen. Järkeä, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. WSOY.

Hanhinen, T. ja Soosalu, M. 1997. Työelämän muutosten ja koulutustarpeiden ennakoinnin analysointijärjestelmä. Viitattu 1.12.2007.

<http://www.mol.fi/esf/ennakointi/metodit/hanso2.htm>.

Helakorpi, S. 1992. Ammattitaito ja sen analysointi. Openetti verkkosivut. Hämeen opettajakorkeakoulu. Viitattu 2.4..2008.

<http://openetti.aokk.fi/sisu2/uusiopekk/ammattitaitoPDF.pdf>.

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Issakainen M., Kaislasuo R., Kiviranta T., Lamppu V-M., Malin P., Poikela E., Silvennoinen M. 2004. Aikuiskoulutuksen henkilökohtaistamisen edellytykset ja käytännöt työssä oppimisen kontekstissa. Ope-tushallitus. Helsinki: Haka-paino Oy.

Jokinen, E. & Luoma-Keturi, N. (2006) Elinikäisestä oppimisesta välineitä itsensä toteuttamiseen työelämässä. Teoksessa Mäkinen, J. & Olkinuora, E. & Rinne, R. & Suikkanen, A. (toim.) Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kauppinen, R. 2004. Verkkoppiminen ja yritykset – selvitys verkkoppimisen mahdollisuuksista yritysten osaamisen kehittämisessä. Elinkeino-osasto. KTM Julkaisuja 21/2004.

Koulutusta huomispäivää varten Opiskelun henkilökohtaistaminen. Suomenkielinen yhteenveto 2006. OECD multilingual summaries. Viitattu 14.2.2008.

<http://www.oecd.org/dataoecd/42/17/36279887.pdf>.

Kurki, E. 2006. Lähtökohtana AiHe-projekti – Lopputuloksena työelämälähtöinen koulutusmalli Keski-Suomessa. Teoksessa: Rikkinen Aino (toim). Henkilökohtaistamisen hyvät käytännöt, mallit ja mekanismit. AiHe-projektin tuloksia 2006 s. 23–29. Helsinki: Hakapaino.

Laitala, M. 2007, Meitä johdetaan kuollein opein. Tekniikka ja Talous 24.05.2007. Viitattu 15.1.2008.

<http://www.tekniikkatalous.fi/kommentit/article30695.ece>.

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetun lain muuttamisesta 9.12.2005. Viitattu 8.10.2007. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20051013>.

Lamminmäki, E. & Paananen, K. 2006. Tutkinnon henkilökohtaistetun suorittamisen malli. Teoksessa: Rikkinen Aino (toim). Henkilökohtaistamisen hyvät käytännöt, mallit ja mekanismit. AiHe-projektin tuloksia 2006 s. 126-133. Helsinki: Hakapaino Oy.

Lamminmäki, E., Soukka, M., Taskinen, T., Pudas M., & Raivio, M. 2006. Henkilökohtaistaminen työvoimahallinnon koulutuksissa. Teoksessa: Rikkinen Aino (toim). Henkilökohtaistamisen hyvät käytännöt, mallit ja mekanismit. AiHe-projektin tuloksia 2006 s. 23–29. Helsinki: Hakapaino Oy.

Lehtimäki, V. & Saranpää, M. 2006. Henkilökohtaistamisella vaikuttavuutta monialakoulutukseen. Rikkinen Aino (toim). Henkilökohtaistamisen hyvät käytännöt, mallit ja mekanismit. AiHe-projektin tuloksia 2006 s. 120–125. Helsinki: Hakapaino Oy.

McNair, S. 1997. Getting the most out of HE: supporting learner autonomy. Department for Education and Employment (DfEE) Briefing Paper. Sheffield.

Niskanen, A., Lepänjuuri, A. 2006. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen koulutuksen ja työelämän haasteena. Teoksessa Niskanen, A. Lepänjuuri, A., Rautio, T. (toim.) Tunnistatko taiturin? Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen korkea-asteella. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 67.

Nurminen, R., Pennanen, S. 2007. Osaamisen hallinta - työelämän ja koulutuksen yhteinen haaste. Teoksessa Nurminen, R., Pennanen, S., Soinen, L. Tunnistatko osaamisen? Näkökulmia ja välineitä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen ammattikorkeakoulussa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisija 80. Jyväskylän yliopistopaino.

Omaehtoinen koulutus 2007. AKI-aikuiskoulutusinfo. Viitattu 1.12.2007.

[http://www.mol.fi/aikuiskoulutusinfo/aikuiskoulutus/a\\_omaehtoinen.html](http://www.mol.fi/aikuiskoulutusinfo/aikuiskoulutus/a_omaehtoinen.html). Työvoimaministeriö.

- Pietilä, A. 2006. Työpaikkapalaveri näyttötutukinnon henkilökohtaistamisen tukena. Teoksessa: Rikkinen Aino (toim). Henkilökohtaistamisen hyvät käytännöt, mallit ja mekanismit. AiHe-projektin tuloksia 2006 s. 144–150. Helsinki: Haka-paino Oy.
- Puolimatka, T. 2002, Opetuksen teoria: konstruktivismista realismiin. Helsinki: Tammi.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.
- Seppälä, A. 2007. Elinikäisessä oppimisessa tarvitaan ohjausta pitkin matkaa. Opettaja, opetusalan järjestö ja ammattilehti 36, 16.
- Silvennoinen, L. 2008. Puhtauspalvelut Puhuttavat – kehittämishankkeen loppuraportti. Viitattu 20.1.2008. <http://www.siivousektori.fi/uploads/File/S-PPP-loppuraportti.pdf>.
- Spangar, T., Jokinen, E. 2006. Aikuisopiskelun henkilökohtaistamisesta aikuiskoulutuksen henkilökohtaistamiseen. AiHe-projektin kokonaisarvioinnin loppuraportti. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Tervonen, T. 2007. Taito Crafnet – projekti 2004 - 2007. Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry.
- Vaihtovalmennuksenopas 2006. Viitattu 3.12.2007. [www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/05\\_esitteet/vaihtovalmennusopas.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/05_esitteet/vaihtovalmennusopas.pdf). Työvoimaministeriö.
- Valkki, O. 2003. Kokonaiskuva verkko-opiskelusta. Raportti 5, 28.3.2003, Viitattu 27.2.2008. <http://www.cs.helsinki.fi/u/ovalkki/TAO/Rap5.html#B>.
- Valtioneuvoston kanslia. 2004. Osaava, auttava ja uudistuva Suomi. Suomi maailmantaloudessa – selvityksen loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004.
- Veikkola, M. 2006. Strategia ja henkilökohtaistetun näyttötutkintotoimikunnan johtaminen. Teoksessa: Rikkinen Aino (toim). Henkilökohtaistamisen hyvät käytännöt, mallit ja mekanismit. AiHe-projektin tuloksia 2006 s. 23–29. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuorinen Raimo, Sampson James P. 2000. Ohjaus opintojen suunnittelun ja arvioinnin tukena – strategisia kysymyksiä.; Kirjasta Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2 ohjauksen toimintakentät Toimittanut Jussi Onnismaa, Heikki Pasanen, Timo Spangar. Porvoo: PS-kustannus WS Bookwell Oy.

Väärälä, R. 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Rovaniemi: Lapin yliopisto.