

Ammatillisen opetushenkilöstön osaamisen kehittämisen suuntaviivoja

Kouvolan seudun ammattiopisto

Pia Karpela



<p>Tekijä tai tekijät Pia-Johanna Karppela</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi YPA13 S</p>
<p>Raportin nimi Ammatillisen opetushenkilöstön osaamisen kehittämisen suuntaviivoja, Kouvolan seudun ammattiopisto</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 66+17</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Eija Kjelin</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö sisältää suunnitelman Henkilöstön osaamisen kehittämisstrategian laatimiseksi Kouvolan seudun ammattiopistolle (KSAO). Oppilaitos osallistuu OLU, Osaaja luo uutta -hankkeeseen. Tämän hankkeen myötä on havaittu, että KSAOn strategiakartasta puuttuu henkilöstön kehittämisen tarkka suunnittelu ja ohjaus.</p> <p>Henkilöstön osaamisen kehittämisen strategiaa suunniteltaessa on ensin päätettävä, mitä osaamisella tarkoitetaan ja millaisia osa-alueita siihen ammatillisen opetushenkilöstön kohdalla sisältyy. OLU-työryhmä muodosti yhteisen näkemyksen osaamisesta. Sen mukaan henkilöstön kehittämisessä otetaan huomioon pedagoginen ja omalla ammattialalla kehittyminen, työnjohtotaitojen ja kehittämisosaamisen sekä kokemuspohjan kasvattaminen ja persoonan eli työelämässä tarvittavien monipuolisen kyvykkyyden kehittäminen.</p> <p>Opetushenkilöstön osaamisen kehittämistä ohjaavat useat tahot: lainsäädäntö, Opetushallitus, työmarkkinajärjestöt, Kouvolan kaupungin strategia ja henkilöstöhallinto sekä KSAOn oma strategia. Strategian laadinnassa voidaan hankkia vertailutietoa muiden laatimista henkilöstön kehittämisstrategioista.</p> <p>Opetushenkilöstön kehittämisen tulee olla systemaattista ja kattaa koko työsuhteen kaari. Kehittäminen alkaa jo rekrytoinnista jatkuen perehdytykseen ja vuosittaiseen kehityskeskusteluun. Tässä keskustelussa laaditaan vuosittain tarkistettava henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa tarkastellaan laajasti osaamisen kehittämisen eri osa-alueita.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä on laadittu lomake henkilöstön kehittämisen suunnitelmaa varten sekä annettu neuvoja henkilöstön osaamisen kehittämisstrategian sisällöksi.</p>	
<p>Asiasanat Henkilöstökoulutus, Henkilöstöstrategia, Henkilöstöjohtaminen</p>	

Authors Pia Karppela	Group or year of entry YPA 13 S
The title of thesis Vocational teachers' competence development of guidelines, Kouvola seudun ammattiopisto	Number of pages and appendices 66+17
Supervisor(s) Eija Kjelin	
<p>This thesis includes a plan for the creation of a strategy to improve the competence of personnel in Kouvola Region Vocational College (KSAO). The school participates in the OLU project, which resulted in noticing the lack of plans to improve the quality of personnel.</p> <p>To create a strategy to improve the skills of personnel, one first has to decide what these skills include and what is especially important for vocational teachers. The OLU workgroup formed a shared opinion about the subject. According to them, one has to take into consideration both pedagogical and personal improvement in your field of profession, as well as expanding your work management skills, knowing how to improve your personal skills and expand your experience in your field and how to pick up on the multitude of skills required in working life.</p> <p>Improving the competence of teaching staff is affected by a number of sources: the legislative, the board of education, the labor market organization, the City of Kouvola's strategy and human resources, as well as KSAO's own strategy. In creating the strategy one can do comparisons to what kind of strategies other people have done in the past.</p> <p>Teaching personnel development must be systematic and cover the whole duration of employment. The development starts with recruitment and continues throughout being introduced to your place of work and the annual development discussion. In this discussion an annually revised personal development plan is created, which broadly examines competence development in different areas.</p> <p>This thesis contains a form for a plan for staff development, as well as providing advice for what a personnel improvement plan should contain.</p>	
Key words Personneleducation, Personnelstrategy, Human resources	

Sisällys

1.	Johdanto	4
2.	Ammatillisen opetushenkilöstön osaamisen osa-alueet	8
2.1	Ammatillisen oppilaitoksen opettajan osaaminen	9
2.2	Osaamisen kehittäminen osaksi KSAOn strategiaa	12
3	KSAOn opetushenkilökunnan osaamisen kehittämisstrategian laatimista ohjaavat tahot	15
3.1	Osaamisen kehittämistä työelämässä ohjaavat lait ja asetukset	15
3.1.1	Lait ja asetukset ammatillisesta koulutuksesta sekä ammatillisesta aikuiskoulutuksesta	16
3.1.2	Työsuojelulait ja asetukset	16
3.1.3	Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä	17
3.2	OAJn kanta opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseen	18
3.3	Kuntatyönantajien Osaamista kehittämään -julkaisu	19
3.4	Opetushallituksen ohjaus opettajien täydennyskoulutuksesta	19
3.5	Osaaja Luo uutta -hanke	21
3.6	Henkilökunnan osaamisen kehittäminen Kouvolan kaupungissa	22
3.7	KSAOn strategian antama ohjaus osaamisstrategian laatimisesta	23
3.7.1	Opettajien työelämäjaksot osana KSAOn strategian toteuttamista	25
3.8	Yhteenveto	26
4	Henkilöstöstrategioiden vertailutieto	28
4.1	Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöstrategia	29
4.2	Keudan henkilöstöstrategia	30
4.3	Ulkoasiainministeriön henkilöstöstrategia	31
4.4	Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän henkilöstöstrategia 2010-2015	32
4.5	Edinburgh College	34
5	Osaamisen kartoittaminen	38
5.1	C&Q-menetelmä	39
5.2	C&Q KSAOn henkilökunnan osaamisen kartoittamisessa	39
5.3	Kehityskeskustelut osaamisen kartoittamisessa	40
5.3.1	KSAOn kehityskeskusteluohje ja -lomake	41
5.3.2	Kehityskeskustelun sisällön kehittäminen kehitystarpeiden osalta	42

6	Henkilöstön kehittämisen vaiheet	43
6.1	Rekrytointi	43
6.1.1	Rekrytointisuunnitelma	43
6.1.2	Rekrytointiprosessi KSAOssa	44
6.2	Perehdytys.....	45
6.2.1	Perehdytysuunnitelma ja sen seuranta	45
6.2.2	Kouvolan kaupungin ja KSAOn perehdytyskäytännöt	46
6.3	Työsuhteen aikainen henkilöstön kehittäminen	48
6.3.1	Osaamisen arviointi KSAOssa.....	48
6.3.2	Koulutuspäivien laskemisesta kohti toiminnan muutosta	49
6.4	Mentorointi.....	50
6.4.1	Mentoroinnin suunnittelu	51
6.5	Lähtöhaastattelu erotilanteessa	51
6.5.1	Kokemustiedon talteenotto	52
7	Henkilökohtainen ammatillinen kehittämissuunnitelma	54
7.1	Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman taustatiedot.....	55
7.2	Tulevien kehittymistarpeiden arviointi.....	55
7.3	Opetushenkilöstön moniosaajaksi kehittäminen	56
7.4	Kehittymisen seuranta.....	56
8	KSAOn henkilöstön kehittämisstrategian linjauksia, yhteenveto OLU-työryhmälle 58	
	Lähteet.....	60
	Liitteet.....	67

1. Johdanto

Tämä opinnäytetyö sisältää ohjaavaa materiaalia osaamisstrategian laatimiseen Kouvolan seudun ammattiopistolle (myöhemmin KSAO). Ohjeistus laaditaan osana Osaaja luo uutta -projektia (OLU), jota hallinnoi Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä. Hankkeen lähtökohtana on koulutushenkilöstön osaamisen kehittäminen, sillä opetuksesta vastuussa olevien roolia fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen oppimisympäristön kehittäjinä ja opiskelijaryhmien toimivuuden edistäjinä olisi selkiytettävä ja vahvistettava. Lähtökohdan näille toimille antaa myös opiskeluiden suuri keskeytymisprosentti. Siihen halutaan puuttua kehittämällä opetushenkilöstön osaamista esimerkiksi lisäämällä mobiilitekniikan taitoja ja tukemalla siirtymistä opettajakeskeisistä menetelmistä muihin opetusmenetelmiin. Aikuiskoulutuksessa haasteena nähdään työelämän muutokset sekä siitä syntyvään koulutustarpeeseen vastaaminen. (Osaava-ohjelman mukaisen kehittämishankkeen valtionavustushakemus 2013.)

KSAO osallistuu projektiin verkoston jäsenenä ja on omassa työryhmässään tunnistanut opetushenkilöstön osaamisstrategian puuttumisen kehitystarpeeksi. Tämä strategia nivoutuu projektin toteutus -osion kohtaan: ”Osaamisen johtamisen mallien rakentaminen” (Osaava-ohjelman mukaisen kehittämishankkeen valtionavustushakemus 2013). KSAOn oma OLU-työryhmä toimii tämän opinnäytetyön tilaajana ja ohjaavana tahona (liite 1).

Kouvolan seudun ammattiopisto on monialainen ammatillinen oppilaitos. Opiskelijoita on noin 300 ja henkilökuntaa 250. Henkilökunnasta on opetustehtävissä noin 200, joista 40 työskentelee aikuiskoulutuksessa. Oppilaitos on kehittänyt toimintaansa voimakkaasti viime vuosina. Tästä on esimerkkinä Suomen rautatiealan koulutuksen keskittyminen KSAOon sekä aikuiskoulutuksen tutkintojen lisääntyminen.

Osaaminen on monitahoinen käsite, jota voidaan lähestyä useista näkökulmista ja ammatillisen opettajan osaamiskartan katsotaan jakautuvan pedagogiseen,

ammattialaa koskevaan, työnjohtotaidolliseen ja kehittämisosaamiseen. Opettajan osaamiskenttään kuuluvat olennaisena vuorovaikutustaidot ja oman persoonan käyttö (Helakorpi 2002).

Osaaminen määritellään tässä työssä ammattitaidoksi, joka pitää sisällään yksilön tiedot, taidot ja valmiudet työhön sekä asenteen työtä ja siihen liittyvää kehittymistä kohtaan (Viitala 2008, 113). Osaamista määriteltäessä otetaan huomioon myös ne taidot ja kyvyt, joita koko organisaatiolla on sen verkostoitumisen myötä (Salojärvi 2009, 146; Lehtonen 2002).

Osaaminen ja sen kehittäminen ovat ajankohtaisia aiheita laajemminkin työelämässä, sillä Henry ry.:n HR Barometri 2013 nostaa osaamisen keskeisimmäksi haasteeksi ja tärkeimmäksi puheenaiheeksi henkilöstöhallinnon kentässä. Osaamisen haasteina barometrissa nähdään osaavan henkilöstön rekrytointi, nykyisen henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittäminen, tulevaisuuden osaamistarpeiden kehittäminen ja osaamisen johtaminen. (Henkilöstöjohton työryhmä Henry ry. 2014.)

Toiminnan tehostuminen ja erilaiset muutokset toiminnassa ja organisaatioissa lisäävät myös Henryn barometrin mukaan tarvetta kehittää henkilöstöä moniosaajiksi, joilla on kompetenssia toimia muuttuvassa työelämässä. Käynnissä oleva sukupolvenvaihdos aiheuttaa työelämään haasteita. (Henkilöstöjohton työryhmä Henry ry. 2014.)

Henryn henkilöstöbarometrin 2013 mukaan strategia tulisi nivoa entistä voimakkaammin henkilöstön kehittämiseen. Tämä onnistuu, jos esimiehet ovat valmiimpia näkemään osaamistarpeen kehittymisen tulevaisuudessa sekä muokkaamaan työyhteisöä avoimempaan suuntaan erilaisten verkostoitumisten kautta ja toisaalta kehittämään tällaisen työyhteisön vaatimia ohjausmenetelmiä. (Henkilöstöjohton työryhmä Henry ry. 2014.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelman ohjeistuksen laadinnassa on otettu huomioon useita eri lähteitä, ohjaavia tekijöitä sekä Osaaja luo uutta -

projektin työryhmän linjaukset. Osaamisstrategian laadintaa ohjaavat työlainsäädäntö ja työehtosopimukset, Kouvolan kaupungin henkilöstöpolitiikka, Kouvolan kaupunkistrategia sekä KSAOn oma strategia. Osaaja luo uutta -projektin KSAOn työryhmä on päätenyt projektin linjausten mukaisesti painottamaan tulevassa henkilöstöstrategiassa osaamista, osaamisen kartoittamista sekä henkilökunnan osaamisen systemaattista kehittämistä.

Tämä opinnäytetyö ei sinällään ole osaamisstrategia, vaikka se pyrkiikin rakentamaan sille perustellun ja tutkitun perustan, jonka perusteella laaditaan varsinainen osaamisstrategia. Osaamisstrategialla tarkoitetaan tässä työssä osaamisen johtamista tasa-arvoisena osana KSAOn strategista johtamista, jolloin se ei ole alisteinen muille strategian osa-alueille.

Osaamisstrategia keskittyy vain KSAOn opetushenkilöstön osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen, joten tukipalveluiden henkilökunta rajautuu sen ulkopuolelle. Opetushenkilöstöön kuuluvat nuorisooasteen ammatillisten ja ammattitaitoa tukevien aineiden opettajat, aikuisopiston kouluttajat sekä oppilaitoksen opinto-ohjaajat ja oppimisvalmentajat.

Tämän opinnäytetyön prosessi alkaa OLU-työryhmän antamalla toimeksiannolla ja tehtävänrajoituksella. Tämän työn tavoitteena on toisaalta tuottaa OLU-työryhmälle taustatietoa henkilöstön osaamisen kehittämisstrategiaa varten ja toisaalta auttaa löytämään tapa kartoittaa henkilöstön olemassa olevaa osaamista sekä suunnitella osaamisen kehittämistä nykyistä systemaattisemmin.

Työskentely alkaa taustatiedonkeruulla, jonka perusteella OLU-työryhmä muodosta näkemyksensä opetushenkilöstön osaamisen kentästä. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan osaamisen strategiaa ohjaavia tahoja sekä muiden laatimia henkilöstöstrategioita. Näiden perusteella tarkastellaan henkilöstön kehittämistä KSAOssa työsuhteen eri vaiheissa, ja laaditaan henkilöstön kehittämissuunnitelmalomake sekä haastattelulomake erotilanteita varten (liitteet 2 ja 3).

2. Ammatillisen opetushenkilöstön osaamisen osa-alueet

Osaaminen-sanan kääntäminen englannista suomeksi on haastavaa, sillä englannin kielessä osaaminen voidaan kääntää sanoilla skill (taito, kyky, taitavuus, työtaito, ammattitaito), competence (pätevyys, kelpoisuus, kompetenssi, toimivalta, taitavuus, kelpaavuus), ability (kyky, taito, taitavuus, kelpoisuus) ja talent (kyky, lahjakkuus, taito) (sanakirja.org). Jo tämä kertoo osaaminen-sanaan liitetyistä mielikuvista ja odotuksista. Osaamista voidaan tarkastella yleisellä tasolla, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään sen tarkasteluun työelämässä, ja nimenomaan ammatillisen opetushenkilökunnan osaamisen kannalta.

Osaamisen käsite työelämässä on hyvin monitahoinen. Osaamisella voidaan tarkoittaa niin yksilön kuin koko työyhteisön osaamista, osaamisen näkymistä toimintatavoissa tai osaamisen sitomista koko työyhteisöä ohjaavaan monitasoiseen strategiakenttään. Osaaminen voidaan myös kytkeä työelämää ohjaavaan kulttuuriin, jolloin muutokset kulttuurissa vaikuttavat toimintaan ja tavoitteisiin työyhteisössä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 146-147.)

Osaamisen merkitys on lisääntynyt työelämässä kompleksisuuden ja palvelukulttuurikeskeisyyden lisääntyessä. Osaaminen on määritelty myös keskeiseksi menestystekijäksi niin Suomessa kuin maailmanlaajuisesti (Helsilä & Salojärvi 2009,145).

Competence-based-management -tutkimussuunta määrittää osaamisen koko toiminnan perustekijäksi, joka mahdollistaa menestyksen, eli osaaminen ei ole keskeinen, vaan keskeisin menestystekijä. Osaamista tarkastellaan tässä tutkimussuunnassa neljällä vuorovaikutustasolla: ihminen-ryhmät, yritys-yrityksen voimavarat, yritys-asiakkaat ja yritys-yhteistyökumppanit ja niiden kilpailijat. Näin osaamisessa ei kiinnitetä huomiota yksittäiseen osaamisen osatekijään vaan kaikkiin niihin prosesseihin ja verkostoihin, joita pitää kehittää menestyksen aikaansaamiseksi. (Lehtonen 2002, 20-21.)

Osaamisen käsite työelämässä on hyvin monitahoinen. Osaamisella voidaan tarkoittaa niin yksilön kuin koko työyhteisön osaamista, osaamisen näkymistä toimintatavoissa tai osaamisen sitomista koko työyhteisöä ohjaavaan monitasoiseen strategiakenttään. Osaaminen voidaan myös kytkeä työelämää ohjaavaan kulttuuriin, jolloin muutokset kulttuurissa vaikuttavat toimintaan ja tavoitteisiin työyhteisössä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 146-147.)

Osaamista voidaan tarkastella omistajalähtöisesti. Työntekijällä on aina itse hankittua osaamista, joka on hänen pääomaansa; ammattitaito on työntekijän muistissa ja kyvyssä tehdä tietyn tyyppistä työtä. Työntekijä tarjoaa tämän pääomansa työnantajan käyttöön, jolloin se muuttuu tuotteiksi ja tapahtumiksi. Yksilön osaamista ei voida säädellä lailla, mutta laki tai asetukset voivat asettaa edellytyksiä ammatin harjoittamiselle tai määritellä työnantajan velvollisuuksia lisätä työntekijän osaamista esimerkiksi muutostilanteissa. Työnantaja voi myös uskoa työntekijän haltuun tietoa ja taitoa, joilla on merkitystä taloudellisesti ja joita säädellään sopimuksin ja laein. (Juuti 2005, 69-71.)

Osaamiseksi voidaan määritellä myös työyhteisön ulkopuolelta tuleva osaaminen, joka täydentää työyhteisön tietoa ja taitoa. Tämä nähdään amerikkalaisessa Human Capital Trends 2013 -tutkimuksessa tulevaisuuden suunnaksi. Työyhteisöä pidetään perinteisesti sulkeutuneena, jolloin tiedot ja taidot ovat työpaikan työntekijöillä. Tulevaisuuden nähdään kuitenkin avaavan työpaikan osaamisen kaikille niille verkostoille, joissa työyhteisön jäsenet ovat osallisina. Yrityksen toimintaan voivat osallistua jopa erilaiset vapaaehtoisesti työyhteisöä kehittävät ryhmät, jotka tarjoavat osaamisensa mielekkääksi kokemansa projektin käyttöön.

2.1 Ammatillisen oppilaitoksen opettajan osaaminen

Ammatillisen oppilaitoksen opettajan osaamista voidaan tarkastella historiallisena jatkumona. Pohjalla on mestari-oppipoikamalli, jossa tieto ja taito siirtyvät sukupolvelta toiselle vain vähän muuttuen. Seuraavana kehitysvaiheena voidaan pitää Tayloristista, tiukasti johdettua osaamista ja oppimista. Nyt vallalla olevaa

oppilaitosten osaamiskäsitystä kuvaa tuloksiin ja tämänhetkisen yhteiskunnan tarpeisiin sidottu osaamisen mielikuva. Oppilaitosten henkilökunnan osaaminen ja osaamiskäsitys pitäisi kuitenkin viedä kehittyvälle, itseään kehittäväälle ja tiedon jakamista korostavalle tasolle. (Helakorpi 2002, 3.)

Osaamiskartta tarkoittaa osaamisen jäsentämistä, jonka avulla muodostetaan yhteinen käsitys juuri tämän ammatin vaatimasta osaamisesta ja siihen liittyvästä käsitteistöstä. Organisaatiossa keskeisintä on ydinosaaminen, joka tekee organisaatiosta merkittävän. Ydinosaaminen on hankittu pitkän ajan kuluessa ja vaikeasti korvattavissa (Manninen 2008, 81-82). Ammatillisen opettajan osaamiskartta muodostuu Helakorven mukaan erilaisista alueista. Osaamiskartalla tarkoitetaan Mannisen mukaan kokonaisnäkemyksiä niistä taidoista, joita työntekijä tarvitsee onnistuakseen työssään. Pedagoginen osaaminen, johon kuuluvat pedagogiset kyvyt ja kyky johtaa oppimista, on osa kaikkien opettajien ydinosaamista. Ammatillisen opettajan osaamiskartassa ovat tärkeitä tiedot ja taidot, jotka hänellä on opetettavalta alalta. Hänen tulee hallita kattavasti ja ajanmukaisesti työelämän käytännön tehtävissä hankittu ammattitaito. Ammatillisen opettajan työssä korostuvat myös organisointitaidot, sillä opettaja työskentelee usein työnjohtotehtävissä opettaessaan käytännön työtaitoja. Nämä kolme osaamisen kenttää ovat selkeitä, mutta niiden lisäksi ammatillisen opettajan tulee olla hyvä oman alansa kehittämisessä ja valmiudet seurata muutoksia niin yhteiskunnassa, opetuksessa kuin omalla ammattialalla. (Helakorpi 2002, 9.)

Se, mikä ammatillisessa opettajuudessa painottuu, vaihtelee ammattialoittain.. Terveystieteiden alalla työskentelevillä opettajilla korostuu työssään vuorovaikutus ja siinä erittäin taitavaksi kehittyminen. Metallialan opettajilla taas painottuu teknisen osaamisen vahva nivoutuminen persoonaan ja sitä kautta kasvattaminen ja opettaminen. Kaupan alalla opettajan persoona ja työ näyttäytyvät myös tapakasvatuksen ja kansainvälisyyden osaamisen kautta. Yhteistä kaikille aloille on kuitenkin vuorovaikutus ja opettajan persoona osana ammatillisen opettajan osaamista. (Tiihinen 2004, 58, 79, 135, 181.)

Tiilikalan (2004) tutkimusaineistosta ilmenee, että polku ammatilliseksi opettajaksi vaihtelee paljon riippuen ammattialasta ja opintojen suoritusajankohdasta. Opettajaksi hakeutumiseen ja ammattialan valitsemiseen vaikuttavat kotitausta ja suhtautuminen koulutukseen. Monilla ammatillisilla opettajilla valmistuminen on kulkenut useiden vaiheiden kautta, joissa työelämä ja koulutusjaksot ovat vuorotelleet. Ammatillisilla opettajilla on myös vaihteleva yleissivistävä koulutausta riippuen iästä ja opetettavasta alasta. Joidenkin alojen opettajat ovat vain kansakoulun tai peruskoulun käyneitä ja toisilla aloilla opettajat ovat säännönmukaisesti ylioppilaita. Nämä ennen opettajuutta eletyt vaiheet heijastuvat opettajan osaamiseen.

Koska ammatillisen opettajan osaamiseen vaikuttavat monet tekijät, ne kaikki on otettava huomioon osaamista kehitettäessä. Pelkkä pedagogisten taitojen lisääminen tai omalla ammattialalla kehittyminen riittää. Ammatillisen opettajan osaamiseen kuuluvat myös metatieto, omasta osaamisesta ja sen puutteista. Metatiedolla tarkoitetaan Ruohotien mukaan tietoa omasta tietovarannosta. Ammatillisella opettajalla tulee olla myös tieto omasta oppimisprosessista ja taito tarkastella omia kognitiivisia eli tiedon käsittelyä koskevia prosesseja. Ammatillisen opettajan ongelmanratkaisutaidot ja niiden opettaminen ovat keskeisiä, joten hänen pitää tuntea omat kykynsä näissä asioissa. (Ruohotie 2006).

Jotta ammatillinen opettaja voisi kasvaa ja kehittyä työssään, hänen on oltava valmis kohtaamaan osaamisensa puutteet ja analysoimaan ne (Ruohotie 2006). Tämä ei kuitenkaan yksin riitä takaamaan kehittymisprosessia, vaan opettajalla tulee olla muitakin metakognitiivisia taitoja. Tällaisia ovat esimerkiksi taito valita erilaisista strategioista sellaisia, joilla päästään toivottuun lopputulokseen ja joiden avulla voidaan ymmärtää erilaisia siirtovaikutuksia. Näin ammatillinen opettaja pystyy hallitusti valitsemaan parhaat keinot oman ammattitaitonsa kehittämiseen. (Tynjälä 1999.)

Metakognitiivisten taitojen lisäksi työelämässä kehittymiseen tarvitaan motivaatiota. Motivaation lähde voi olla joko ulkoinen tai sisäinen. Ulkoisina

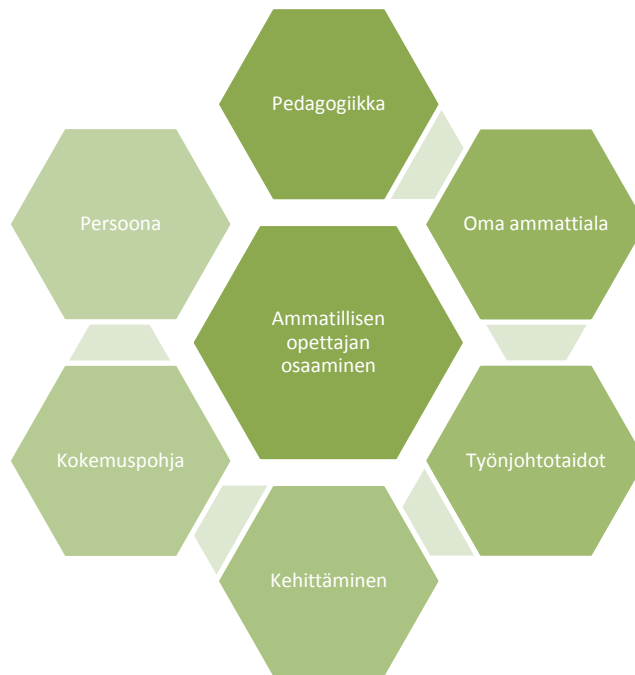
motivaattoreina voivat toimia erilaiset sosiaaliset kannustimet, organisaation osoittama arvostus ja erilaiset palkkiot, sisäisinä taas työstä saatava tyydytys ja oman kehittymisen kokeminen. Lisäksi motivaation lähteenä voi toimia jokin tavoite, johon pääseminen tuo etuja tai hyväksyntää. (Juuti 2005, 123-124.)

Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja työn kokeminen merkitykselliseksi ovat motivoivat työelämässä kehittymistä. Työnantajan on myös hyvä antaa työntekijöille riittävästi vapautta ajatella ja tehdä valintoja riittävän vapaasti, jotta heidän sisäinen motivaationsa pääsee kehittymään. Riittävä vapaudentunne edesauttaa innovoimaan ja kehittämään itseä. (Juuti 2005, 124-125.)

2.2 Osaamisen kehittäminen osaksi KSAOn strategiaa

Kouvolan seudun ammattiopistolla on oma OLU-työryhmä, jota johtaa apulaisrehtori Mika Palosara. Hänen toimialaansa kuuluu pedagoginen kehittäminen. Työryhmä on todennut, että KSAOn strategiakartasta puuttuu henkilöstöstrategia, joka ohjaisi henkilöstöhallintoa ja henkilöstön kehittämistä. Tätä selittää osaltaan se, että KSAO on Kouvolan kaupungin omistama oppilaitos, ja kaupungin henkilöstöstrategia ohjaa sen toimintaa. Työryhmä on kuitenkin todennut, että KSAO tarvitsee oman osaamisen kehittämisen strategian, koska Helakorven (2002) mukaan ammatillisen oppilaitoksen opetushenkilöstön osaamiselle ja sen kehittämiseksi voidaan määrittellä omat vaatimuksensa.

Työryhmä on omassa työskentelyssään päätenyt määrittelemään ammatillisen opetushenkilöstön osaamiskartan kuvion 1 mukaiseksi. Työryhmä on päätenyt oheiseen osaamiskarttaan perehdyttyään osaamisen määrittelyyn Helakorven (2002), Tiilikalan (2004) ja Juutin (2005) näkemysten perusteella sekä keskusteltuaan aiheesta. Tämä yhteinen näkemys ohjaa henkilöstön osaamisstrategian luomista ja määrittelee sen suuntaviivoja ja rajauksia. Näkemys ei pyri olemaan tieteellinen. Siinä ei ole määritelty osaamisen tasoja eikä otettu kantaa aikataulutuksiin tai vastuisiin. Se on laadittu yhteiseksi ohjaavaksi näkemykseksi ja kehitystyön tueksi.



Kuvio 1 OLU-työryhmän näkemys ammatillisen opetushenkilöstön osaamiskartasta

Työryhmä oli yksimielinen siitä, että ammatillisen opetushenkilöstön osaamisen ytimeen kuuluu ensinnäkin pedagoginen osaaminen, jolla tässä tarkoitetaan ammatillisen opettajan pätevyyttä sekä taitavuutta opettajan työssä. Myös oman ammattialan vahva hallinta ja siihen liittyvät työnjohtotaidot koettiin erottamattomaksi osaksi ammatillisen opetushenkilöstön perustaitoja. Enemmän keskustelua ryhmässä herättivät kehittämistaidot, kokemuspohja ja persoona.

Työryhmä määritteli kehittämistaidot kyvyksi kehittää omaa ammattialaa oppilaitoksen mittakaavassa sekä osallistumiseksi koko oppilaitoksen toiminnan kehittämiseen. Käsitteenä kehittämistaidot sidottiin toisaalta kokemuspohjan ja toisaalta persoonan alle. Kokemuspohjaan katsottiin keskeisesti sisältyvän ammatillisen opettajan muodolliseen pätevyyteen kuuluva työkokemus, opettajan työelämäjaksot sekä kaikki sellainen opiskelu ja työ- ja harrastustoiminta, joka tukee ammatillisen opettajan työtä.

Vaikein ja laajin käsite keskustelussa oli opettajan persoona. Tiilikkala (2004) on omassa tutkimuksessaan havainnut, että opettajan persoona vaikuttaa hänen kykyynsä tehdä opetustyötä sekä siihen, millaisen kuvan hän antaa ammattialasta. Työryhmä sisällyttikin persoona-käsitteen alle työelämätaidot ja niiden välittämisen oman alan opiskelijoille sekä opettajan oman toimimisen työyhteisössä.

3 KSAOn opetushenkilökunnan osaamisen kehittämisstrategian laatimista ohjaavat tahot

KSAOn osaamisen kehittämisstrategian laatimista ohjaavat useat eri tahot. Huomioon on otettava työelämää koskevat lait ja asetukset sekä työmarkkinajärjestöjen kanta, Opetushallituksen ohjaus ja siihen liittyvä Osaava-hanke ja sen ilmentymänä Osaaja luo uutta -projekti Kymenlaakson alueella, Kouvolan kaupungin omistajaohjaus ja strategiset linjaukset ja KSAOn omat strategiset linjaukset.



Kuvio 2 osaamisen strategiaa ohjaavat tahot

3.1 Osaamisen kehittämistä työelämässä ohjaavat lait ja asetukset

Opetushenkilöstön osaamisen kehittämistä tarkastellaan laeissa ja asetuksissa, jotka koskevat ammatillisen koulutuksen järjestämistä sinänsä, sekä toisaalta työsuojelua koskevassa lainsäädännössä. Uusin ohjaava laki on Laki ja asetus taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä vuodelta 2014.

3.1.1 Lait ja asetukset ammatillisesta koulutuksesta sekä ammatillisesta aikuiskoulutuksesta

Valtioneuvoston asetus Opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (2010) määrittelee ammatillisen opetushenkilökunnan **yleiset kelpoisuusehdot**.

Kelpoinen ammatillinen opettaja on suorittanut koulutuksen järjestäjän päättämän opetustehtävän kannalta soveltuvan korkeakoulututkinnon, opettajan pedagogiset opinnot sekä ollut kolme vuotta käytännön työtehtävissä. Terveystieteiden alan opettajalla tulee olla ylempi korkeakoulututkinto ja oikeus harjoittaa laillistettuna kyseessä olevaa ammattia.

Valtioneuvoston asetuksen mukaan korkeakoulutusvaatimuksesta voidaan poiketa, jos alalla ei ole soveltuvaa tutkintoa tai tehtävä edellyttää muuten vahvaa käytännön ammattitaitoa. Erityisopettajan pätevyys vaaditaan henkilöiltä, jotka opettavat vammaisten valmentavaa ja kuntouttavaa opetusta. Näistä sääöksistä poiketen voidaan palkata enintään kahdeksi vuodeksi henkilö, jolla on riittävä koulutus ja vahva käytännön ammattitaito. Myös koulutusalan vaatimukset tai opettajien puute oikeuttavat poikkeamaan sääöksistä.

Laki ammatillisesta koulutuksesta (21.8.1998/630) keskittyy opiskelijoiden ja opetettavien asioiden kuvaamiseen. Laissa kuitenkin edellytetään, että opettajat arvioivat osaamista, joten tähän tehtävään pystyäkseen opettajalla tulee olla ajantasainen tieto ja taito opetettavalta alalta sekä valmiudet arvioinnin tekemiseen. Lain luvussa kuusi, pykälässä 40, annetaan lyhyesti ohjeita henkilöstöstä. Henkilöstöä tulee olla riittävästi. Lisäksi todetaan, että valtioneuvoston asetus määrittelee henkilöstön pätevyyden.

3.1.2 Työsuojelulait ja asetukset

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) säätää toisen luvun pykälässä 14 työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. Työntekijä on **perehdytettävä** riittävän hyvin työhönsä, työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta työn vaaroista ja

haitoista, ja kaikkea annettua **perehdytystä ja opetusta on täydennettävä tarvittaessa**.

Työntekijän on myös työturvallisuuslain neljännen luvun pykälän 18 mukaan noudatettava työnantajan antamia ohjeita ja annettava kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa työyhteisön yhteisen turvallisen ja terveellisen työskentelyn käyttöön.

Ammatillinen opettaja kohtaa työsuojelulain määräykset paitsi omassa työssään, myös opettaessaan ja ohjattaessaan ammattialakohtaisia opiskelijoita. Työnantajan onkin huolehdittava, että opettajan **työturvallisuusosaaminen** vastaa kunkin alan vaatimuksia, sillä työturvallisuuslakia (4§) sovelletaan myös oppilaan ja opiskelijan työhön koulutuksen yhteydessä.

3.1.3 Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä on tullut voimaan vuoden 2014 alusta. Sen tavoitteena on edistää **osaamisen kehittämistä, muutostilanteiden ennakoimista sekä parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä**. Lisäksi lain tarkoituksena on tarjota kehittymismahdollisuuksia kaikille työntekijäryhmille.

Lain mukaan koulutus voi olla joko työnantajan itse järjestämää tai ulkopuolisen tahon tarjoamaa. Se voi tapahtua työpaikalla tai sen ulkopuolella, ja sen piiriin kuuluvat lisä- ja täydennyskoulutus, ammatilliset tutkinnot näyttötutkintoina sekä korkeakoulutettujen oppisopimustyyppinen koulutus ja omaehtoinen koulutus työajalla. Sen piiriin ei kuitenkaan kuulu perhdytys työtehtäviin eikä oppisopimusopiskelijan työskentely työpaikalla. (laki 1136/2013.)

Koulutuskorvausta haetaan lain mukaan Työttömyysvakuutusrahastolta, ja sen määrä on kymmenen prosenttia koulutuskorvauksen perusteena olevasta

palkkakustannuksesta. Korvauksen edellytyksenä on, että **työnantaja on laatinut koulutussuunnitelman ja että koulutus kuuluu tähän suunnitelmaan.**

Koulutuskorvausta saa kolmelta päivältä vuodessa työntekijää kohden. Koulutussuunnitelmasta tulee selvitä, että koulutus on työnantajan järjestämää ja tukee ammatillista kehittymistä (laki 1136/2013). Saadakseen tämän hyödyn koulutuskorvauksista KSAOn pitää laatia työntekijöilleen koulutussuunnitelmat systemaattisesti, sillä yli kahdensadan työntekijän työyhteisössä summa on jo merkittävä. Kunnat ovat myös jatkossa velvollisia laatimaan vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman yhteistoimintamenettelyssä. (KuntaYTL 4a§). Kouvolan kaupunki edellyttää, että työntekijät ilmoittavat kaikki koulutuspäivänsä sähköisessä ESS- järjestelmässä päivien laskemista varten. (Kouvolan kaupungin henkilöstöohjeistus, 2014.)

3.2 OAJn kanta opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseen

OAJn puheenjohtaja Olli Luukkainen ottaa kantaa opettajien täydennyskoulutukseen Opettaja-lehdessä 13/2014 otsikolla: ”Täydennyskoulutus piiputtaa pahan kerran”. Kirjoituksessaan hän tuo esiin Opettajat Suomessa 2013 - tutkimuksessa esiin nousseita epäkohtia, jotka koskevat opettajien täydennyskoulutusta.

13.4.2014 tehdyssä sähköpostihaastattelussa hän tarkentaa kirjoituksensa teemoja. OAJ ei ole Luukkaisen mukaan ottanut erillistä kantaa ammatillisten opettajien osaamisen arviointiin, vaan on **työnantajan ja työntekijän välinen asia pitää osaaminen relevanttina**. Osaamista kehitettäessä pitää kehittää sekä **substanssiosaamista että pedagogista osaamista**. Erittäin tärkeänä Luukkainen näkee **opettajien työelämäjaksojen kehittämisen ja lisäämisen**, sillä vain viisi prosenttia opettajista pääsee vuosittain työelämäjaksolle (Opettajat Suomessa 2013). Luukkainen katsoo, että työnantajan tehtävä on määritellä ne osa-alueet, joihin täydennyskoulutusta tarvitaan sen näkökulmasta. Mutta hän pitää vaikuttavuutta parempana, jos työntekijä ja työnantaja tekevät yhteistyötä OPHn antamien linjojen mukaisesti ottaen huomioon yksilölliset tarpeet. Muiksi tärkeiksi

kehityskohteiksi hän näkee **työnkierron ja opettajien pääsemisen mukaan kehitystoimintaan**. Opettajien mukanaolo kehitystoiminnassa varmistaa tulosten siirtyminen osaksi arkista tekemistä. (Olli Luukkainen 13.4.2014.)

3.3 Kuntatyönantajien Osaamista kehittämään -julkaisu

Kuntatyönantajat on tehnyt oman Osaamista kehittämään -julkaisun (2014), jossa annetaan ohjeita työnantajalle henkilöstön kehittämisen suunnittelusta ja ammattitaidon ylläpidon takaamisesta. Kuntatyönantajien omilla sivuilla on lueteltu työnantajapuolen keskeiset näkemykset työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. Heidän mukaansa osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista, ja se kohdistuu työtapoihin, työkuultuuriin sekä työn organisointiin. Tässä auttavat **perehdytys, sekä se, että työntekijät kehittävät työtehtäviä erilaisissa työryhmissä sekä mentorointi**. Myös **tehtäväkiertoa** pidetään työssä kehittymisen keinona. Kehittämistarpeiden kartoittamisessa **kehityskeskustelu on** keskeinen tapa toimia, mutta myös **henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat** nähdään mahdollisuutena. Olennaista on, että työntekijän **osaamista kehitetään koko työuran ajan**. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevassa suosituksessa (Osaamista kehittämään 2014) henkilöstökoulutus on jaettu täydennys-, uudelleen- ja jatkokoulutukseen. Samassa suosituksessa määritellään myös ay-koulutus ja siihen osallistuminen osana henkilöstön koulutusta. Tämä malli on työnantajajärjestöjen yhteisesti laatima suositus.

3.4 Opetushallituksen ohjaus opettajien täydennyskoulutuksesta

Opettajat Suomessa 2013 on Opetushallituksen toimittama kooste laajoista opettajien ammattiin kohdistuneista kyselyistä ja tutkimuksista. Tästä selvityksestä saa kokonaiskuvan ammatillisen opetushenkilöstön täydennyskoulutuksen määrästä ja laadusta sekä sijoittumisesta muiden koulutusasteiden vastaaviin tietoihin. Täydennyskoulutusta koskevassa luvussa tarkastellaan aktiivisuutta ja osallistumattomuutta koulutukseen sekä tasa-arvon toteutumista. Koulutukseen käytetty aika toimii vertailulukuna. Tutkimukseen on vastannut yli 15 000 toisella

asteella työskentelevää opetusalan työntekijää. Koosteessa tarkastellaan täydennyskoulutuksen muodoista osallistumista tutkintotavoitteiseen koulutukseen, kelpoisuuden tai erillispätevyyden antamaan koulutukseen, työnantajan järjestämään henkilöstökoulutuksen, muuhun täydennyskoulutukseen sekä asiantuntijavaihtoon. (Opettajat Suomessa 2013.)

Koosteessa selviää, että päätoimisista toisen asteen opettajista 80-89 prosenttia henkilöstöryhmästä riippuen oli osallistunut täydennyskoulutukseen edellisen vuoden aikana. Vastaava luku sivutoimisilla opettajilla oli alle 50 %. Aktiivisimmin täydennyskoulutukseen osallistui ikäryhmä 45-54 -vuotiaat. Nuorimmat ja vanhimmat ikäryhmät osallistuivat passiivisemmin täydennyskoulutukseen. Tästä voidaan päätellä, että **tasa-arvo** ei toteudu täydennyskoulutuksessa eikä täydennyskoulutus ole yhtenäinen jatkumo koko työuran ajalla. Ammatillisella toisella asteella 26,9 prosentilla opetushenkilöstöstä oli **henkilökohtainen koulutus- ja kehittämissuunnitelma**. Luku on pieni, mutta verrattuna koko koulutuksen kenttään oikean suuntainen, sillä kaikilla opetusasteilla vastaava luku oli 14,5 prosenttia. (Opettajat Suomessa 2013.)

Ammatillisten opettajien työelämäjaksot ovat osa toisen asteen opetushenkilöstön ammattitaidon kehittämistä ja ylläpitoa. Koosteen mukaan kaikkien opettajien tulisi päästä näille jaksoille säännöllisesti, ja niiden suunnitelmallinen käyttö olisi tärkeää suunniteltaessa opettajan koko työuran aikaista kehittymistä. Työelämäjaksot ylläpitävät ja kehittävät ammatialakohtaista perusosaamista, työterveys- ja työturvallisuuslainsäädännön osaamista sekä alakohtaisten erityissäädösten tuntemusta. Työelämäjaksot ovat OPHn (2013) selvityksen mukaan merkittäviä välineitä strategian käytäntöön viennin. (Opettajat Suomessa 2013.)

Opetushallitus on asettanut Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunnan (toimikausi 2011-2015), jonka tehtävänä on seurata koulutuksen toimintaympäristön muutoksia ja ennakoida niiden vaikutusta osaamis- ja koulutustarpeisiin. Toimikunnan kuuluu kerätä hyviä käytänteitä ja levittää niitä

valtakunnallisesti sekä edistää **koko työuran läpi jatkuvaa osaamisen kehittämistä** ja **kansainvälistä yhteistyötä osaamisen kehittämisessä**. Lisäksi toimikunta arvioi Osaava-hankkeen toteutumista puolivuositain. Tämä hanke edistää opetushenkilöstön kehittämistä ja luo sille käytäntöjä. KSAO osallistuu Osaava-hankkeeseen Osaaja luo uutta -hankkeen kautta. Kouvolan kaupungin Lasten ja nuorten palveluiden palvelupäällikkö Timo Tienen on neuvottelukunnan varajäsen. (Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunnan työsuunnitelma vuosille 2011-2015.)

3.5 Osaaja Luo uutta -hanke

Osaaja luo uutta -hanke on Opetus- ja kulttuuriministeriön Etelä-Suomen aluehallintoviraston rahoittama hanke, jota hallinnoi Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto (Ekami). KSAO on yhteistyökumppanina hankkeessa. Hankkeen keskeisenä tavoitteena on **tarkentaa osaamisen hallinnan prosesseja** ja kuvata ne opetushenkilöstön osaamisalueet, joissa otetaan huomioon **toimintaympäristön muutokset ja oppilaitoksen strategiset tavoitteet**. Tavoitteena on myös tunnistaa osaamisalueiden kehittämistarpeet ja käynnistää tunnistettujen tarpeiden kehittämiseen liittyvä suunnittelu sekä valmennus. Toteutuksen yhtenä keskeisenä tavoitteena on **organisaatiokohtaisten kehittämissuunnitelmien laadinta ja osaamisen kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus**. (Osaaja luo uutta, kehittämissuunnitelma 2013.)

Hankkeen (OLU 2013) toteutusta varten KSAOon on perustettu oma työryhmä, jota johtaa apulaisrehtori Mika Palosara. Hänen toimenkuvaansa kuuluvat pedagoginen johto ja henkilöstöasiat. Työryhmä ohjaa osaamisen strategiasuunnitelman laatimista ja määrittelee KSAOn strategian mukaisen henkilöstön kehittämistarpeen suunnan.

Työryhmä on tunnistanut henkilöstön kehittämisen strategian puuttumisen KSAOn strategiakartasta, joten sen laatiminen on liitetty osaksi työryhmän toimintaa (Palosara 2014).

3.6 Henkilökunnan osaamisen kehittäminen Kouvolan kaupungissa

Kouvolan seudun ammattiopiston omistajana ja koulutuksen järjestäjänä on Kouvolan kaupunki. Kouvolan kaupunkistrategian visio on, että Kouvola olisi elinvoimainen ja luonnollinen kasvukeskus. Siitä johdetut kolme päämäärää ovat: Hyvä elää, Hyvä yrittää ja Hyvä tehdä työtä. Kaupungin arvot ovat: Kaupunkilaisen paras, Vastuullinen yhteistyö, Tavoitteellisuus ja tehokkuus, Rohkea uudistuminen ja Luotettavuus ja turvallisuus. (Kouvolan kaupunkistrategia 2014-2020.)

Strategiavalintojen yhtenä pääkohtana on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, jonka ensimmäisenä alakohtana on: ” **Kehitämme henkilöstön osaamista suunnitelmallisesti strategian pohjalta**”. (Kouvolan kaupunkistrategia 2014-2020, 16) Kouvolan kaupungin strategia antaa puitteet KSAOn osaamisstrategialle, koska henkilöstön kehittäminen on valittu yhdeksi pääkohdista.

Kouvolan kaupungin Koulutussuunnitelma 2014 hahmottelee kaupungin työntekijän osaamisen johtamisen Sydänmaanlakan (2009) mukaan. Siinä eri tasojen: yksilö, tiimi ja organisaatio, osaaminen kytketään toisaalta visioon ja strategiaan ja toisaalta verkostoihin ja yhteistoimintaan. Tämän käsityksen pohjalta etsitään keskeisiä tekijöitä, jotka pitää määritellä osaamista kehitettäessä. On pohdittava, missä kehittämistarpeet ovat, mihin kehittämällä pyritään ja millaista tasoa tavoitellaan. Pitää asettaa tavoitteet, jakaa vastuut ja osallistaa henkilökunta. Suunnitteluun kuuluu myös budjetin ja aikataulujen laadinta sekä seurannasta ja arvioinnista sopiminen. Lisäksi pitää miettiä, miten osaaminen saadaan koko organisaation käyttöön. Jokainen **työntekijä nähdään oman työnsä asiantuntijana ja vastuullisena hankkimaan ja jakamaan tietoa, joka parantaa koko organisaation toimintaa**. (Kouvolan kaupungin koulutussuunnitelma 2014). Koulutussuunnitelman laatimisessa on seurattu Kuntatyönantajien laatimaa opasta Osaamista kehittämään (2014).

Koulutussuunnitelman (2014) mukaan työntekijöiden kehittämistarpeet arvioidaan **kehityskeskustelussa**. Tällöin osaamista ja sen kehittämisen tarpeita arvioidaan kaikilla kolmella tasolla eli yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla. Kouvolan kaupungin koulutussuunnitelmassa otetaan huomioon Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja kerrataan sen pääperiaatteet. Lisäksi annetaan erilaisia ohjeita ja määräyksiä sekä periaatteita, joita tulee noudattaa erilaisissa työsuhdemuodoissa, työkyvyttömyysuhan alla ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpidossa.

Koulutussuunnitelma (2014) määrittelee tarjottavat koulutukset ja kehittämistarpeet henkilöstöryhmittäin. Ryhmittely jakautuu esimiehiin ja työntekijöihin. Toisella tasolla jako tehdään toimialakohtaisesti ja kaikille yhteisiin työyhteisöä kehittäviin koulutuksiin. Näistä koulutustarjonnosta puuttuu kokonaan KSAOn henkilöstöä koskeva koulutus. KSAOn tulisi itse tuottaa vuosittain vastaava strategiaan, koulutustarpeiden ja osaamiseen kartoitukseen perustuva henkilöstön koulutusta ohjaava luettelo.

3.7 KSAOn strategian antama ohjaus osaamisstrategian laatimisesta

Viime vuodet KSAOssa on tehty systemaattista strategiatyötä. Oppilaitokseen on palkattu laatupäällikkö, jonka johdolla on luotu strategiakirja. Tämä kirja pitää sisällään KSAOn vision, arvot ja strategian sekä sidosryhmäanalyysin ja sidosryhmien odotukset ja toiveet. Strategiakirjaa on päivitetty, ja nykyinen on nimeltään KSAO Strategiakirja 2012-2015.

Muuttuva toimintaympäristö on keskeinen haaste KSAOn tulevassa strategiassa. Ammatillisten oppilaitosten rahoitus on muuttumassa, koulutuksen järjestämisoikeudet jaetaan uudestaan ja myös opintosuunnitelmat uudistuvat. Samalla työelämä on murroksessa ja ikäluokat pienenevät. (KSAOn vuosikertomus 2013-2014.) Näistä syistä johtuen alueella on käynnissä selvitys ammatillisten oppilaitosten yhdistymisestä.

KSAOn strategian neljä keskeistä aluetta ovat:

- Asiakkuus ja vaikuttavuus
- Prosessit ja rakenteet
- Henkilöstö, osaaminen ja johtaminen
- Talous ja resurssit

(KSAO Strategiakirja 2012-2015).

Henkilöstö, osaaminen ja johtaminen alueen painopisteinä ovat: motivoitunut, sitoutunut ja **ammattitaitoinen henkilökunta, osaamisen ja sen riittävyyden sekä ajantasaisuuden varmistaminen, henkilökunnan ja johtajien sekä esimiesten ammatillisen kehittämisen systemaattinen tukeminen**, työ- ja sopimusjärjestelyt, jotka mahdollistavat toiminnan jatkuvan parantamisen, **uuden opettajuuden ja kansainvälisyys-taitojen kehittäminen**, työhyvinvointia tukeva johtaminen sekä alaistaitojen kehittäminen. Nämä tekijät on määritelty kriittisiksi menestystekijöiksi, joten niiden siirtäminen käytännön toimiksi on valittu myös mitattavaksi tekijäksi KSAOn toiminnassa. Tulokortissa ne näkyvät mittareina, joilla seurataan **kelpoisuusehdot täyttävän henkilöstön määrää, opettajien työelämäjaksoja, henkilöstön koulutuspäiviä ja liikkuvuutta kansainvälisissä yhteistyöprojekteissa**. (KSAOn Strategiakirja 2012-2015.)

KSAOn strategian 2012-2015 tehtävänä on ohjata kaikkea oppilaitoksen toimintaa. Siinä on kuvattu kriittiset menestystekijät sekä niitä seuraavat mittarit. Kaikki KSAOn toiminta- ja kehittämissuunnitelmat pohjautuvat niihin, joten myös henkilöstön kehittämisen suunnitelman tulee pohjautua strategiakirjaan. (KSAOn Strategiakirja 2012-2015.)

KSAOn arvoiksi on valittu avoimuus, kehittyminen ja yhteistyö. Kehittymisestä todetaan, että toimintaa kehitetään jatkuvasti ja **henkilöstöä kannustetaan itsensä kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen**. Lisäksi sanotaan, että henkilöstön **osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja aktiivista**

(KSAOn Strategiakirja 2012-2015). Tästä seuraa, että henkilöstön kehittämisen suunnitelmalle ja sen ilmenemismuotona henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat sekä koko henkilöstölle laaditut vuosittaiset lain edellyttämät suunnitelmat (KuntaYTL4a§) pohjautuvat strategian arvoihin ja niiden toteuttaminen on strategisesti merkittävää.

Arvoiksi valitut kolme tekijää ovat kuitenkin ristiriidassa Henkilöstö, osaaminen ja johtaminen osiossa mainittujen alaistaitojen kehittämisen kanssa. Olisi arvojen mukaista puhua työelämätaidoista, sillä se on käsitteenä laajempi ja ajantasaisempi kuin alaistaidot (Future Work Skills 2020, 2011). Työyhteisön yhteistyö ei ole vain yhdessä työskentelyä, vaan yhteistyössä pitää olla mukana yhteinen näkemys työstä sekä yhteinen päämäärä, jonka puolesta nähdään vaivaa (Aira, 2012, 45). Voimakas esimies-alais -painotus ei edistä yhteistyön toimimista organisaation eri rakenteissa.

Tuloskortissa mitattavaksi suunnitellut tekijät ovat sinällään mitattavia, mutta niiden seuranta ei ole systemaattisesti järjestettyä. Henkilöstön kehityssuunnitelma (liite 3) tarjoaa keinon kerätä tiedot keskitetysti.

3.7.1 Opettajien työelämäjaksot osana KSAOn strategian toteuttamista

KSAOssa on toteutettu 1.2.2012-30.6.2014 OPHn rahoittama ESR-hanke yhteistyössä Etelä-Karjalan aikuisopiston ja Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston kanssa. Hankkeen nimi oli EKvA, Erinomaista koulutusta ja valmennusta asiantuntijoille. Projektin keskeisenä tavoitteena oli luoda **opettajien ja kouluttajien työelämäosaamiseen jatkuvan parantamisen pysyvä toimintamalli**. Projekti painottui opettajan työelämäjaksojen kehittämiseen. Näillä jaksoilla on pyrkimyksenä kehittää opetushenkilöstön substanssiosaamista ja työssäoppimisen pedagogista ohjaustaitoja sekä vahvistaa työelämäverkostoja ja edistää tutkintojen kehittämisen yhteistyötä. (KSAO EKvA -loppuraportti 2014.)

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi projektissa kehitettiin opetushenkilöstön työelämäjaksojen toteutusmalli, pedagogisen ohjauksen malli ja välineet,

tutkintokohtaisten opetussuunnitelmien kehittämisen malli sekä toteutettiin työelämäjaksoja käytännössä. (KSAO EKvA -loppuraportti 2014)

Projekti tuotti myös ”tuplaope”-mallin, jossa ammattitaitoa tukevien aineiden opettajat osallistuvat voimakkaammin työelämäyhteistyöhön ja työpaikkaohjaukseen. (KSAO EKvA -loppuraportti 2014)



Kuvio 3 EKvA-hankkeen loppuraportin kansilehti

EKvA-hanke sitoutuu KSAOn strategiaan usealla tasolla. Strategian keskeisistä tavoitteista työelämäyhteistyö, henkilökunnan jatkuva kehittäminen ja pedagoginen kehittäminen toteutuvat tämän hankkeen kautta.

3.8 Yhteenveto

KSAOn osaamisenstrategiaa rakennettaessa on tärkeää ottaa huomioon kaikki sitä ohjaavat tahot. Tätä työtä helpottaa se, että kaikilla tahoilla on pääsääntöisesti samat tavoitteet: jatkuva tasapuolinen osaamisen kehittäminen kaikissa työelämän vaiheissa ja opetushenkilöstön ammatillisen osaamisen näkyminen toiminnan keskiössä. Näitä tavoitteita tukee myös työelämäyhteyden ja sen kehittämisen korostuminen ammatillisella toisella asteella.

Yksi tämän työn tavoitteista oli tuottaa tietopohjaa henkilöstön osaamisen kehittämisstrategian laatimista varten. Tässä luvussa on selvitetty kehittämisstrategiaa ohjaavat tahot ja niiden näkemykset, jotka on otettava huomioon. Näistä tekijöistä tulisikin OLU-työryhmän rakentaa kehikko, jonka perusteella osaamisenstrategiaa voidaan alkaa rakentaa. Tässä luvussa esitettyjen ohjaavien tekijöiden luonne on sellainen, että ne sanelevat tulevan henkilöstön osaamisen kehittämisen reunaehdot ja antavat sille suunnan. Kehikon perustan muodostavat lainsäädäntö ja Opetushallituksen ohjaus. Tälle perustalle pohjautuvat Kouvolan kaupungin ja KSAOn strategiaohjaus sekä työmarkkinajärjestöjen kanta. Kehikon keskellä ovat kehitettävä työ, työyhteisö ja kehittyvä työntekijä. Työntekijälle laaditaan henkilökohtainen koko työuraa koskeva kehityssuunnitelma, johon osaamisen arviointi sisältyy.

4 Henkilöstöstrategioiden vertailutieto

Benchmarking eli laatuvertailu on menetelmä, jolla otetaan oppia ja tietoa toisen organisaation osaamisesta. Menetelmässä yhdistetään organisaation oppiminen ja kehittäminen esimerkin avulla. Klassinen kysymys pyörän keksimisestä uudestaan on tämän liikkeenjohdon kehittämissuuntauksen takana. Miksi tuhata voimavaroja sellaiseen kehitystyöhön, joka on jo tehty jossain. Benchmarking antaa mahdollisuuden oppia uutta, löytää oman organisaation vahvuuksia ja nähdä, mitkä asiat ovat jo kunnossa ja mitä ei kannata muuttaa. (Karlöf, Lundgren & Froment, 2003, 13-16, 129.)

Henkilöstöstrategialle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä kuvausta, mutta se ymmärretään yleensä sanojen henkilöstö ja strategia summana eli niinä käytännön toimenpiteinä, joiden tarkoitus on johtaa henkilöstöä strategian mukaisesti (Helsilä & Salojärvi, 2009, 57-65).

Seuraavaksi tässä opinnäytetyössä tutustutaan benchmarkingin hengessä muiden laatimiin henkilöstöstrategioihin. Näissä kiinnitetään huomiota painopistealueisiin sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tarkasteltavat henkilöstöstrategiat ovat OLU-työryhmän esittämiä. Nämä Henkilöstöstrategiat on valittu yleisen kiinnostavuuden tai KSAOn olemassa olevan yhteistyön perusteella. Jokaisen organisaation esittelyn alussa on lyhyt lainaus kunkin organisaation internetsivustolla olevasta organisaation kuvauksesta. Kaikki tässä käsitellyt henkilöstöstrategiat ovat luettavissa verkkolähteistä

4.1 Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöstrategia



kuvio 5 (Poliisiammattikorkeakoulun internetsivusto)

Poliisiammattikorkeakoulu on poliisihallinnon asiantuntijaorganisaatio, johon on koulutuksen lisäksi liitetty tutkimus- ja kehittämistoiminta turvallisuusallalla Suomessa. Henkilökuntaa erilaisissa tehtävissä on noin 200, joten kokoluokaltaan Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöstrategia on hyvin verrattavissa KSAOn strategiaan. Poliisiammattikorkeakoulun toiminta on säädelty laeilla melko tarkasti, sillä sen keskeinen tehtävä on rekrytoida ja kouluttaa koko Suomen sisäisen turvallisuuden selkärankana toimiva poliisikunta.

Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöstrategian luomisen lähtökohtana on mahdollistaa organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen ja ottaa henkilöstönäkökulma huomioon perustehtävän toteutuksessa. Varsinaisen henkilöstöstrategian lisäksi Poliisiammattikorkeakoulussa on laadittu henkilöstösuunnitelma ja toimenpideohjelma, joilla ohjataan strategian toteutumista.

Poliisiammattikorkeakoulun strategiset painopistealueet ovat opetus ja oppiminen, tutkimus ja kehittäminen, henkilöstön kehittäminen, tietohallinto sekä kansainvälinen toiminta. Henkilöstön kehittäminen on sidottu voimakkaasti koko poliisin toimintaa ohjaavaan henkilöstöstrategiaan. Painopistealueina tässä strategiassa ovat tällä hetkellä henkilöstön sitoutuminen, motivaatio ja vaikutusmahdollisuudet sekä koko työyhteisön hyvä toimiminen. Henkilöstön koulutustasoon kiinnitetään huomiota sekä **rekrytointivaiheessa** että tarkoituksenmukaisena ammatillisena kehittämisenä. Rekrytoinneissa käytetään hyväksi poliisin henkilöstöyksikön asiantuntemusta. Jo työskentelevän henkilökunnan kehittämisen kulmakivinä ovat **kehityskeskustelu** sekä **vuosittain laadittavat kehityssuunnitelmat, jotka laaditaan sekä yksilö- että yksikkökohtaisesti**. Henkilöstöä kannustetaan ja heidän on mahdollista suorittaa **korkeakouluopinnot ja hankkia pedagoginen pätevyys**. Myös esimiestoiminta on painopistealueena osaamisen kehittämisessä.

4.2 Keudan henkilöstöstrategia

Keuda on ammatillisen koulutuksen monialainen, uudistava suunnannäyttävä ja osaamisen varmistaja sekä työllistymisen edistäjä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä

Kahdessatoista koulutusyksikössämme ja oppisopimuskeskuksessa opiskelee noin 7 000 vuosiopiskelijää. Koulutustarjontamme on käytännönläheinen ja se kattaa kaikki eri koulutusalat. Se tarjoaa laajat mahdollisuudet ja yksilöllisen opiskeluohjelman.

Keuda on kuntayhtymä, jonka omistavat Järvenpään ja Keravan kaupungit sekä Mäntsälän, Nurmijärven, Pornaisten, Sipoon ja Tuusulan kunnat. Alueella asuu noin 200 000 asukasta. Ammattitaitoisen henkilökuntamme määrä on noin 620 ja liikevaihtomme vuonna 2013 oli noin 60 miljoonaa euroa.

Keudan slogan **Työelämän taitaja** kertoo sekä henkilöstöstämme että meiltä valmistuneista ammattilaisista.

Tuotamme asiakkaillemme hyvinvointia ja kilpailukykyä tarjoamalla tasokkaita, vetovoimaisia ja työelämälähtöisiä koulutus- ja kehittämispalveluja.

(Keuda vuosikertomus 2013, Hannu Heikkilä, Kuntayhtymän johtaja.)

Keudan henkilöstöstrategia ilmentää arvojen mukaista henkilöstöpolitiikkaa, joka on liitetty strategiaan tavoitteisiin. Strategian mukaan on keskeistä arvostaa ammattitaitoa, sitoutua asiakaslähtöisyyteen sekä toimia vastuullisesti ja uudistuen yhteistyössä muiden kanssa. Henkilöstöstrategian pääkohtia ovat johtamisen ja esimiestyön onnistuminen, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin varmistaminen, kannustaminen ja motivointi sekä strategian toteutus ja arviointi.

Keudassa osaamisen kehittämisen tavoitteena on turvata niin yksilön kuin **koko organisaation eri tasojen kehittyminen**, jotta strategiset päämäärät saavutetaan. Osaava ja motivoitunut henkilökunta määritellään tärkeäksi menestystekijäksi. Käytännön toimenpiteitä ovat organisaation **perustehtävän vaatima osaaminen, kehityskeskustelut** ja lukuvuosittain suunniteltu Keudan **täydennyskoulutustarjonta**, jonka käyttö varmistetaan opetushenkilöstölle annettavilla **riittäväillä resursseilla**.

4.3 Ulkoasiainministeriön henkilöstöstrategia

Ulkoasiainministeriötä johtaa ministeriön päällikkönä toimiva ulkoasiainministeri. Ulkoasiainministeriön korkeimman virkamiesjohdon muodostavat kansliapäällikkönä toimiva valtiosihteeri sekä neljä alivaltiosihteeriä.

Ministeriö on jakaantunut kahdeksaan eri osastoon. Poliitiikan yhteensovittamisesta vastaavat poliittinen, taloudellisten ulkosuhteiden osasto ja kehityspoliittinen osasto. Alueosastoja on neljä: Eurooppa-osasto, itäosasto, Amerikan ja Aasian osasto sekä Afrikan ja Lähi-idän osasto. Kiertävät suurlähettiläät toimivat alueosastoilla sijoitettuina niihin yksiköihin, joiden hoitamaan alueeseen heidän toimialueensa kuuluu. Lisäksi ulkoministeriössä toimii viestintäosasto.

Ulkoasiainhallinnon organisaatioon kuuluvat ulkoasiainministeriön lisäksi myös sen alaisuudessa toimivat Suomen ulkomaanedustustot

(Ulkoasiainministeriön internetsivustot)

Ulkosianministeriön henkilöstöstrategian lähtökohtina ovat muuttuvaan toimintaympäristöön mukautuminen, kehitystarpeiden ennakointi ja henkilöstön merkitys voimavarana. Strategian tarkoituksena on varmistaa henkilöstön tuloksellisuus, osaaminen ja työhyvinvointi taloudellisten resurssien tiukentuessa. Sen toteuttamiskeinoina nähdään ihmisten johtamisen kehittäminen, ydintehtävien määrittely, palkkausjärjestelmän uudistus, urakehitys sekä osaamistason säilyttäminen.

Ulkoasianministeriössä osaamista kehitetään liittämällä se osaksi johtamisjärjestelmää, jolloin työyhteisöt määrittelevät osaamistarpeensa toiminta- ja taloussuunnitelmassa. **Kehityskeskustelussa jokaiselle työntekijälle asetetaan omat kehittymistavoitteet.** Osaamisen kehittäminen tukee myös muuttuvaa **urakiertoa**, ja jokaiselle työyhteisölle annetaan entistä merkittävämpi rooli oman työntekijäkuntansa osaamisen kehittämisessä. Ulkoasianministeriössä työskentelee **henkilöstön kehittämistyöryhmä**, joka tukee työyhteisöjä kehittämisessä.

4.4 Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän henkilöstöstrategia 2010-2015

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä, HAKKY, järjestää ammatillista korkeakouluopetusta ja muuta korkeatasoista ammatillista koulutusta Hämeessä.

Kuntayhtymä järjestää nuorille ja aikuisille ammatillista korkeakouluopetusta, perus- ja lisäkoulutusta sekä soveltavaa tutkimusta seuraavilla aloilla:

- tekniikka
- kauppa
- kulttuuri
- luonnonvara-ala
- sosiaali- ja terveysala
- opetusala
- matkailuala
- ravitsemisala.

Koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa opiskelijat ovat keskiössä. Meille tärkeitä ovat koulutuksen korkea laatu, työelämälähtöisyys, kansainvälistyminen sekä valmistuvien hyvä työllisyys.

TOIMINTAKULTTUURI PAINOTTA JATKUVAA KEHITYSTÄ

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymään kuuluvat Forssa, Hattula, Hämeenlinna, Riihimäki, Tammela ja Valkeakoski.

Toimintakulttuurissa korostuvat

- innovatiivisuus
- asiakasläheisyys
- keskinäinen kunnioitus ja arvostus
- tuloshakuisuus
- jatkuva yhdessä oppiminen.

Kuntayhtymä kehittää toimintoja näiden luottamukseen ja avoimuuteen tähtäävien arvojen lisäksi seuraavien strategisten linjausten perusteella:

- laatuhaikainen prosessijohtaminen, tulosityksikköorganisaatio ja tiimityö
- huippuosaamiseen ja osaamiskeskittymiin tähtäävä yksiköiden profilointi, työnjako ja yhteistyö
- tavoitteellinen ja jatkuva henkilöstön kehittäminen sekä tuloksiin kannustava henkilöstö- ja palkkapolitiikka
- asiakkaiden tarpeisiin perustuva koulutusohjelmien, opetussuunnitelmien ja menetelmien jatkuva seuranta, arviointi ja kehittäminen
- uusien innovaatioiden tuottaminen ja tiedon jakaminen
- kotimainen ja kansainvälinen yhteistyö elinkeinoelämän ja korkeakoulujen sekä muiden oppilaitosten kanssa
- asiakaslähtöinen laatutyö yhtymän kaikissa keskeisissä prosesseissa
- joustavan toiminnan ja kilpailukyvyn turvaava ylläpito- ja hallintojärjestelmä

(HAMK:n internetsivustot)

HAMK:n henkilöstöstrategian kansilehdellä lukee sen keskeinen periaate: ”Parempaa työhyvinvointia osaamista johtaen ja kehittäen”. Strategian lähtökohtana on luoda kannustava ja uudistuva työpaikka sekä työskennellä pitkäjänteisesti ja kehittäen toimintaa kuntayhtymän tavoitteiden mukaisesti. **Vastuu kehittämisestä** kuuluu **kaikille**, mutta osaamisen johtamisen tulee olla **strategiaan sidottua**.

Henkilöstöstrategian toteumaa arvioidaan vuosittain sekä **koko organisaation tasolla että kehityskeskusteluissa**.

Oppilaitokselle on laadittu henkilöstöstrategian **eettiset ohjeet**, joiden sisältö ohjaa toimintaa. Näissä ohjeissa painottuvat tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja kehittymishalukkuus sekä jokaisen työyhteisön jäsenen henkilökohtainen vastuu ohjeiden toteuttamisesta. Ohjeiden mukaiset arvot ovat yhdessä menestyminen, osallistava kehittäminen, rohkea uudistuminen ja inhimillinen kasvu.

Strategia lähtee liikkeelle toimintaympäristön haasteista, jotka on luetteloitu melko laajasti. Sitten tarkastellaan oppilaitoksen osaamispääomaa ja sen ohjaamista ja kehittämistä. Huomiota kiinnitetään henkilöstösuunnitteluun ja rekrytointiin, henkilöstön kannustamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. HAMKn kuntayhtymän osaamispääoma muodostuu rakennepääomasta, jota ovat esimerkiksi toimivat järjestelmät ja prosessit, henkilöpääomasta, jota ovat muun muassa osaaminen ja ammattitaito sekä työilmapiiri- ja suhdepääomasta, jota ovat verkostoituminen ja hyvät työelämäyhteydet.

Toimenpiteinä on laadittu **yksikkökohtainen strategialähtöinen osaamispääoman kehittämissuunnitelma, toimintamallit asiantuntijuuden hyödyntämiseen**, yhteiset prosessit ja niitä ohjaavat sähköiset työkalut, **henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat, osaamisprofiilit tehtäväkohtaisesti** sekä **mentorointimalli**, jolla varmistetaan, että tieto siirtyy työyhteisössä perehdytystilanteissa sekä henkilöstön vaihtuessa. Henkilöstöä tuetaan **työnohjauksella**, ja sille taataan aikaa ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan suunnitelmien mukaisesti. **Verkostoitumista** tuetaan myös **kansainvälisessä** toiminnassa. (HAMK henkilöstöstrategia)

4.5 Edinburgh College

Edinburgh College on muodostettu Edinburghin alueella toimivista ammatillisista oppilaitoksista vuonna 2012. Sillä on 26 000 opiskelijaa, ja se on yksi Iso-Britannian suurimmista ammatillisista oppilaitoksista. Opettajien määrä on yli kaksi tuhatta, ja opettajien tausta ja työtunnit vaihtelevat laajasti ammattialoittain. Osa-aikatyön

osuus on merkittävä, ja opettajakunta on monikulttuurista kuten opiskelijatkin. Oppilaitoksen koulutusalat kattavat lähes kaikki ammatillisen koulutuksen alueet.

College on määritellyt tehtäväkseen tuoda yhteen ihmiset, organisaatiot ja voimavarat ja kehittää niitä sekä hyödyntää yhteisöä hankkeillaan. (Edinburgh College, internetsivut, vierailu oppilaitoksessa 10/2012.)

Edinburgh College on KSAOn yhteistyökumppani ulkomaisessa työssäoppimisessa sekä opettajavierailuissa.

Collegen henkilöstöstrategia on jakautunut pienempiin osiin, kuten esimerkiksi tasa-arvoa ja yhdenmukaista kohtelua koskevaan ohjeeseen ja henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan. Jokaisen henkilökuntaan kuuluvan tulee laatia vuosittain **henkilökohtainen kehityssuunnitelma**. Suunnitelmaa laadittaessa on pohdittava omaa roolia työyhteisössä, tarvittavaa ammattitaidon kehittämistä sekä väyliä sen kehittämiseen. Mahdollisia täydennyskoulutuksen muotoja ovat esimerkiksi järjestetty muodollinen koulutus, työelämäjaksot tai ”work-shadowing” eli toisen opettajan työn seuraaminen toisessa ammatillisessa oppilaitoksessa. Suunnitelmaa varten on laadittu helppokäyttöinen taulukko, johon tarve, koulutus, perustelut ja merkitys työyhteisölle kirjataan ja joka käsitellään vuosittain esimiehen kanssa. Suunnitelmassa keskitytään opetushenkilöstön kehittämiseen hyvin käytännöllisesti ja tarvekeskeisesti. Siinä ei pyydetä tarkastelemaan liittymäkohtia strategiaan. (PDP, Edinburgh College.)

Taulukko 1. Yhteenveto henkilöstöstrategiavertailusta

Strategisuus	Poliisiammattikorkeakoulu	Keuda	Ulkoasiainministeriö	HAMK	Edinburgh College
Strategiasidonnaisuus	Sitoutuu strategiaan	Sitoutuu strategiaan	Sitoutuu strategiaan	Sitoutuu strategiaan	Keskittyy tarpeeseen
Kehityskeskustelu	Vuosittain	Vuosittain	Vuosittain	Vuosittain	Henkilökohtainen suunnitelma vuosittain esimiehen kanssa
Henkilökohtainen kehityssuunnitelma	Vuosittain	Vuosittain	Vuosittain	Vuosittain	Keskeinen
Yksikkökohtainen kehityssuunnitelma	Vuosittain	-	Vuosittain	Vuosittain	Henkilökohtaisen pitää nivoutua yksikön tarpeisiin
Koko organisaation kehityssuunnitelma	-	Vuosittain	Vuosittain	Vuosittain	-
Mentorointi	-	-	-	Mentorointimalli	-
Rekrytointi ja perehdytys	Keskeistä	-	-	-	-
Muuta huomioitavaa		Koulutustarjotin ja resurssointi täydennyskoulutukseen	Henkilöstön kehittämistyöryhmä Urakierto	Eettinen ohjeistus Verkostoituminen ulkomaille Tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit Työnohjaus	

Henkilöstöstrategioiden yhteenvetona voidaan sanoa, että sekä henkilöstön kehittämisenstrategian sitominen strategiaan että vuosittaiset kehityskeskustelut ovat yleinen käytäntö. KSAOlla on opittavaa muilta organisaatioilta henkilökohtaisen kehityssuunnitelman käyttöönotossa. Edinburghin College antaa siitä hyvin

käytännönläheisen esimerkin. Kehityssuunnitelman laatiminen yksikötasolla ja koko KSAOn tasolla on osoittautunut tarpeelliseksi jo Taloudellisesti tuetun henkilöstökoulutuksen ehtojen täyttämisen kannalta. Myös mentorointijärjestelmän kehittäminen, koulutustarjottimen luominen, eettinen ohjaus sekä henkilöstön kehittämistyöryhmän perustaminen olisivat KSAOn toimintaan sopivia kehittämiskeinoja.

5 Osaamisen kartoittaminen

Henkilökunnan kehittämisen pohjana pitäisi olla kartoitus osaamisen nykytilasta. Tämä kartoitus on tarpeellinen, kun suunnitellaan henkilöstön kehittämistä, rekrytointia, työ- ja urakiertoa, sijaisuuksia ja työnjakoa. Osaamiskartoituksessa tulisi selvittää työtehtävät ja osaamisalueet sekä luoda niille arviointikriteerit ja asteikko. (Kauhanen 2006, 139-145.) Joitakin osaamisalueita, kuten kielitaitoa, voidaan mitata objektiivisesti. Mutta pääasiassa mittaaminen on subjektiivista, sillä mitattavia ominaisuuksia ovat yleensä tiedot, taidot, kokemus, ihmissuhdeverkot tai arvot ja asenteet. (Kauhanen 2006, 142-145.)

Osaamisen arviointiin onkin valmentauduttava, jotta mittaustulokset olisivat valideja. Myös eri katsontakantojen käyttö, esimerkiksi itsearviointi, esimiehen suorittama arviointi, työtovereiden ja alaisten suorittama arviointi sekä asiakkaiden arviointi, lisää arvioinnin käyttökelpoisuutta (Kauhanen 2006, 145).

Kun henkilöstön osaamista arvioidaan, mitattavina kohteina voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia tekijöitä: suoritustaso ja sen vertaaminen aiempaan, henkilön potentiaali urakehitykseen, työntekijän erityisominaisuudet ja asiantuntijuus, kokemus kansainvälisestä toiminnasta, soveltuvuus muihin tarjolla oleviin tehtäviin ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Organisaation kokonaisosaaminen perustuu arviointiin ja sen pohjalta tehtyyn pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. (Lankinen, Miettinen & Sipola, 2004, 60-61.)

Osaamisen arviointi ei ole kattava eikä anna hyviä tuloksia, jos se perustuu vain yhteen testimenetelmään. Sen sijaan henkilöarviointi on nähtävä prosessina, jossa tavoitteet ja kriteerit on määritelty tarkasti, menetelmät valittu huolellisesti, sekä arviointitulokset toteutettu, analysoitu ja raportoitu laadukkaasti. Myös raporttien käyttö ja seuranta kuuluvat prosessiin. Jokaisen vaiheen onnistumiseksi pitää miettiä, mitä tarpeita arvioinnille on ja mihin arvioinnin tuloksia käytetään. (Honkanen & Nyman 2001, 35-74.)

5.1 C&Q-menetelmä

Osaamista voidaan arvioida C&Q-menetelmällä. Sen on kehittänyt Taina Hanhinen, ja hän on väitellyt tohtoriksi 2010 aiheenaan Työelämäosaaminen – Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. C&Q perustuu kahden osaamista kuvaavan tekijän, osaamisvalmiuksien (Competence) ja tulevaisuuden osaamistarpeiden (Qualifications), arviointiin (Hanhinen 2010). Suomalaisessa johtamiskulttuurissa uusi työntekijä valitaan usein nykyisten suoritusten perusteella, vaikka huomiota pitäisi kiinnittää kompetenssiin, eli kykyyn oppia uutta ja kytkeä se olemassa olevaan tietoon ja taitoon (Helsilä & Salojärvi, Janakka 2009, 181).

Käytännössä osaamisen arviointi tapahtuu työpaikoilla tehdyillä haastatteluilla, jotka toteutetaan esimiesten kanssa. Koulutettu arvioija haastattelee henkilön valmiin lomakkeen pohjalta ja kirjaa saamansa tiedon ylös. Myöhemmin haastattelu tallennetaan tietokoneohjelmaan, johon on luetteloitu osaamista kuvaavia tekijöitä luokiteltuna ja koodattuna. Haastattelija valitsee kuvatuista tekijöistä haastattelussa esiin nousseet osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa sekä tarvittavat osaamisvalmiudet. Näiden pohjalta työpaikalle laaditaan raportti nykyisistä vaatimuksista esimerkiksi rekrytoinnin tueksi, ja toisaalta niistä haasteista, jotka ovat edessä, kun työntekijöiden ammattitaitoa kehitetään. Luettelo arvioinnin kohteista on laadittu haastattelujen perusteella. Se kasvaa koko ajan, ja se on luokiteltu ammattialakohtaisesti. Luettelo voidaan käyttää myös henkilöstön osaamisen arviointiin. Näin toimittiin arvioitaessa KSAOn henkilöstön osaamista ja osaamistarpeita. (Hanhinen 2010, C&Q arvioijakoulutus.)

5.2 C&Q KSAOn henkilökunnan osaamisen kartoittamisessa

Johtoryhmä teki päätöksen KSAOn henkilöstön arvioinnista C&Q-menetelmällä 2012. Arviointi eteni niin, että aluksi johtoryhmä valitsi osaamista kuvaavien arviointikohtien listalta koko henkilökuntaa koskevia osaamistarpeita. Näissä oli sekä oppimisvalmiutta että osaamistarpeita kuvaavia tekijöitä. Tämän jälkeen jokainen koulutuspäällikkö lisäsi oman alansa tarpeet, mikäli ne eivät olleet jo

luettelossa. Sitten työntekijät kokoontuvat ammattialoittain laatimaan listan keskeisimmiksi kokemistaan oman ammattialan vaatimuksista. Kaikissa vaiheissa koulutettu arvioija ohjasi valintaa teknisesti ja auttoi laatimaan kattavan listan. Kun lista oli valmis, se tallennettiin kunkin ammattialan vastauspohjaksi. Vastauspohjat lähetettiin kyselyn muodossa työntekijöille, ja jokainen teki arvion omasta osaamisestaan. Sitten osaamiskartoituksesta laadittiin ammattialakohtainen sekä koko KSAOa kuvaava raportti, ja yksilön vastauksia käytiin läpi kehityskeskusteluissa. Raporteista selviävät osaamisen vahvuudet ja osaamiskuilut osaamisvaatimukseen nähden. (Manninen 2014.)

C&Q-kartoitus osoitti, että kuilut osaamisen ja tavoitteiden osalta koskevat nimenomaan ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä sekä ajan tasalla olemista. Toinen kuilualue on muutostekijöiden seuraaminen, tunnistaminen ja niiden vaikutusten ymmärtäminen. Kolmas kuilu liittyy kustannustehokkaaseen, tulokselliseen ja taloudelliseen toimintatapaan. (C&Q-kartoitus KSAO, 2013) Kun näitä kuiluja peilataan strategisiin tavoitteisiin, niiden merkitys kasvaa. Strategisissa tavoitteissa koulutustarjonnan tulisi vastata ennakoivasti alueen tarpeisiin, opetuksen tulisi olla ajantasaista ja laadukasta ja henkilökunnan osaamista pitäisi jatkuvasti ylläpitää ja uudistaa. Strategiset tavoitteet koskevat myös taloudellista ja tehokasta toimintaa, jonka kohdalla yksi osaamiskuiluista on. (KSAO Strategiakirja 2012-2015.)

Voidaan havaita, että yhteistyö asiakkaiden kanssa on yksi osaamisen vahvoista strategian mukaisista alueista (2012-2015). Muita vahvoja osaamisalueita strategian valossa ovat uudistumishalu ja korkea sitoutuneisuus työhön. Nämä kaikki osaamisvahvuudet auttavat kuromaansä umpeen todetun ja tarvittavan osaamisen välistä kuilua (C&Q kartoitus KSAO 2013).

5.3 Kehityskeskustelut osaamisen kartoittamisessa

Kun työyhteisöä johdetaan tulosjohtamisen mallin avulla, yritykselle laaditaan strategia, visio ja arvot. Näiden kaikkien pitää olla koko henkilökunnan tiedossa ja

koko henkilökunnan pitää olla sitoutunut yhteisiin strategian mukaisiin tavoitteisiin (Tyson 1997).

Kehityskeskustelut auttavat jäsentämään henkilökunnan ymmärrystä ja sitoutuneisuutta näihin yhteisiin strategisiin tavoitteisiin. Samalla kehityskeskusteluissa tarkastellaan sitä, miten henkilökunnan osaaminen vastaa muuttuvan ympäristön vaatimuksia. Työyhteisöä kehitetään kokonaisuutena, mutta jokainen yksilö on myös vastuussa omasta osaamisestaan ja omasta toiminnastaan. Siksi kehityskeskustelu on hyvä keino tarkastella asioita yksilötasolla. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63-64.)

Kehityskeskustelut sijoittuvat henkilöarvioinnin kentässä Honkasen ja Nymanin (2001) mukaan ”ei asiantuntijamaiseen” henkilöarviointiin. Tälläkin tasolla arvioijalla pitää kuitenkin olla valmiudet arviointityöhön ja selvyys arvioinnin kohteista. Enemmän asiantuntijuutta vaatii osaamisen ja kompetenssin arviointi, (esim. C&Q). Ja sen yläpuolelle sijoittuu varsinainen psykologinen arviointi, joka on vaativa ammatillinen tehtävä. (Honkanen & Nyman 2001, 79.)

Kehityskeskustelussa on paljon mahdollisuuksia, mutta moni asia voi mennä myös väärin. Kehityskeskustelun tulisi hyödyttää yksilöä, johtoa, koko työyhteisöä ja viime kädessä asiakasta. Sekä esimies että työntekijä voivat oppia uutta oikein toteutetun kehityskeskustelun aikana (Lankinen, Miettinen & Sipola, 2004, 69-72).

5.3.1 KSAOn kehityskeskusteluohje ja -lomake

KSAO on laatinut oman ohjeistuksensa kehityskeskustelujen käymisestä (Palosara 2013). Tässä ohjeistuksessa yhtenä kehityskeskustelun pääkohtana on tunnistaa kehittämistarpeet ja toimenpiteet. Yleisemmin ohjeistus koskee kehityskeskustelutilannetta ja sen onnistumista.

Varsinaisessa kehityskeskustelulomakkeessa (KSAO 2013) lähdetään liikkeelle strategian toteutumisesta omassa työssä, edellisen kauden tavoitteiden

toteutumisesta ja työilmapiiristä. Osaamisen kehittämiseksi ja sen arvioinnille on oma kohtansa, jossa pohditaan laajasti nykyistä ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Työntekijän tulee pohtia, vastaako hänen osaamisensa työtehtävien vaatimuksia tulevaisuudessa, omia vahvuuksia ja niiden hyödyntämistä työyhteisössä, osaamisen kehittämistarpeita, toimenkuvan kehittämistä strategian suuntaisesti, ammattitaidon ylläpitoa kahden edellisen vuoden aikana sekä koulutuksiin osallistumista ja niiden vaikutusta työyhteisöön. Työelämäjaksoille ja hanketyöhön osallistuminen sekä osaamisen siirtäminen muulle henkilöstölle nähdään merkittävänä.

5.3.2 Kehityskeskustelun sisällön kehittäminen kehitystarpeiden osalta

Sekä kehityskeskusteluohje että -lomake ovat hyvin laadittuja ja monipuolisia. Niissä on kysymyksiä työelämän kaikilta osa-alueilta ja aiemmin läpikäytyjä keskusteluja peilataan nykyiseen tilanteeseen. Jos niiden mukaan toimitaan, kehityskeskustelussa saadaan esiin työntekijän kehittämistarpeet ja kehittyminen- ja kehittämispotentiaali koko työyhteisöä ajatellen. Kehityskeskustelulomake kattaa laajasti ne osa-alueet, jotka koskevat osaamisen kehittämisen strategian laatimista ohjaavia tekijöitä, ja joita on tarkasteltu luvussa kolme. Voidaan sanoa, että kehityskeskustelulomake sinänsä on oikein laadittu ja siinä käsitellään niitä asioita, joita osaamisen kehittämisen strategiaan kuuluu.

Kehityskeskustelulomake on kuitenkin hiukan sekava ja sen täyttäminen on vaativaa osaamisen kehittämistä koskevan kohdan osalta. Kysymykset eivät etene loogisesti, esimerkiksi aihealueittain tai pienemmistä kehittämisteoista suurempiin. Mainitussa kohdassa ei myöskään tule esiin eri kehittämistarpeiden synergia. Kohta tulisikin korvata henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla, joka esitellään tämän työn luvussa seitsemän.

6 Henkilöstön kehittämisen vaiheet

Henkilöstön kehittämisen tulee olla jatkuvaa strategiaan sidottua toimintaa, jossa otetaan huomioon kaikki työsuhteen vaiheet. Henkilöstön kehittäminen alkaa rekrytoinnista ja perehdyttämisestä ja jatkuu työelämässä tarvittavien taitojen ja tietojen päivityksen kautta työsuhteen päättymiseen saakka. Työntekijä on itse aktiivinen roolissa kehittämässä sekä omaa osaamistaan että työyhteisönsä osaamista monilla eri tasoilla.

6.1 Rekrytointi

Rekrytointi tarkoittaa kaikkia niitä toimia, jolla työnantaja hankkii uutta työvoimaa toimintansa menestykselliseksi jatkamiseksi (Markkanen 2002, 5-7). Työnantaja voi palkata työtehtävään haluamansa ja sopivaksi katsomansa henkilön. Palkkaamista ohjaavat työsopimuslaki, yhdenvertaisuuslaki syrjintäpykälät ja tasa-arvolaki. Laeissa määritellyt tekijöitä, jotka eivät saa vaikuttaa työhönottoon, voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli, etninen alkuperä, vammaisuus tai poliittinen suuntaus. (Meincke & Vanhala-Harmanen, 2011, 22-24.)

Rekrytointi on voimakkaasti strategiaan sitoutuva ja yleensä pitkäaikainen toimi. Uusi henkilöstö tuo mukanaan osaamisensa ja on jatkossa osa yrityksen voimavaroja. Toisaalta väärin tehty rekrytointi on vaikea purkaa, ja siksi rekrytoinnin tulisi olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Rekrytoinnissa on aina muistettava myös mahdollisuus sisäiseen rekrytointiin, joka on otettava huomioon laadittaessa henkilöstösuunnitelmia ja käytäessä kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 119-121.)

6.1.1 Rekrytointisuunnitelma

Rekrytoinnin pitäisi olla pitkäjänteisesti suunniteltua. Liian usein henkilöstöä palkataan, kun huomataan tarve lisähenkilöstöstä. Mutta silloin rekrytointi kohdistuu yksittäisiin työtehtäviin kokonaisuuden tarkastelun sijasta. Rekrytoinnin taustalla pitäisi sen sijaan olla kokonaisvaltainen henkilöstösuunnitelma, jossa on tarkasteltu koko organisaation tilannetta ja voimavaroja, mietitty työtehtäviä ja niissä

vaadittavaa osaamista sekä tehty ennuste ja arvio työvoiman määrän ja laadun tarpeesta tulevaisuudessa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 120-124.)

Rekrytointisuunnitelman tulisi edetä systemaattisesti, jotta kaikki tarpeellinen otetaan huomioon. Rekrytoinnin käynnistää yleensä työvoiman tarpeen tunnistaminen. Tarve voi kuitenkin olla subjektiivinen kokemus, joten tarvetta tulee tarkastella suhteessa työpaikan strategiaan. Niin ikään tarvetta tulee tarkastella suhteessa työpaikan työjärjestelyihin ja jo olemassa olevan henkilöstön osaamiseen. Uuden henkilökunnan hankintaan voi myös liittyä ohjeistuksia tai rajoitteita, jotka pitää selvittää. Jos kyseessä on uusi tehtävä, siihen pitää laatia tehtäväkuvaus ja tähän liittyvä osaajaprofiili, jotta tiedetään, millaista henkilöä ollaan rekrytoimassa. Tämän jälkeen on hyvä tarkastella tehtävään sopivia henkilöitä. Löytyykö omasta talosta profiiliin sopivaa henkilöä, ja onko hän halukas siirtymään tehtävään. On kysyttävä myös, halutaanko rekrytoida työpaikan sisältä vai etsitäänkö aivan uusia voimavaroja. (Helsilä & Salojärvi 2009, 127-128.)

Hakuprosessissa tulee miettiä kanavia, ja keinoja joilla rekrytointi suoritetaan. Kanavan valintaan vaikuttavat haettavana olevan työtehtävän luonne sekä työpaikka, johon työntekijää rekrytoidaan. Oikein suunnattu ja oikeiden kanavien kautta tehty ilmoittelu ja haku tuottavat parhaan tuloksen. Rekrytointikanavina voidaan käyttää perinteistä lehti-ilmoitusta, hakua internetin kautta, hakua työvoimatoimiston kautta, mikäli kyseessä on tehtävä, johon liittyy työttömyysehtoja, oppilaitosyhteyksiä, verkostoja ja asiantuntijapalveluita. Riippuu tehtävästä ja sen kestosta, millaiseen rekrytointikanavaan päädytään. (Helsilä & Salojärvi 2009, 129-133; Markkanen 1999, 49-78.)

6.1.2 Rekrytointiprosessi KSAOssa

KSAOn rekrytoinnissa noudatetaan Kouvolan kaupungin rekrytointiohjeita. Uusien työntekijöiden haku tehdään sähköisen Kuntarekry-järjestelmän kautta. Kouvolan kaupungin henkilöstöjohto on laatinut ohjeet vapautuvien toimien ja virkojen täytöstä. Kouvolan kaupunki on käynnistänyt koko henkilökuntaa koskevat YT-

menettelyt, ja tästä johtuen ohjeistus uusien työntekijöiden palkkaamiseen on tiukka. Vapautuvien virkojen ja toimien sekä pitkien sijaisuuksien täyttämiseksi on laadittu täyttölupamenettelyohje. Tämän ohjeen ulkopuolelle on kuitenkin rajattu osa henkilöstöä, kuten opetushenkilöstö. (Kontti, Henkilöstöohjeet.)

KSAOssa korkeintaan kahden vuoden työsuhteista päättää koulutuspäällikkö delegointipäätöksen perusteella. Vakituisten virkojen ja toimien täyttämistä päättää apulaisrehtori (Delegointipäätös, KSAO, 2013).

6.2 Perehdytys

Perehdytys on esimiehen vastuulla oleva prosessi, jossa työntekijälle annetaan tarvittavat tiedot ja taidot työtehtävän hoitamiseen tuottavasti ja turvallisesti. Vaikka perehdytyksestä vastaisi toinen työntekijä, se on aina esimiehen vastuulla. Perehdytys on jatkuva esimiehen valvoma prosessi, sillä työntekijä pitää perehdyttää muuttuneisiin tilanteisiin ja uusiin työtehtäviin. Perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun työpaikalla on havaittu työskentelyssä turvallisuuspuutteita. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

6.2.1 Perehdytysuunnitelma ja sen seuranta

Perehdyttäminen pitää suunnitella etukäteen, ennen uuden työntekijän työsuhteen alkua. Perehdyttämissuunnitelmassa tulee ottaa huomioon niin kaikille henkilöstöryhmille yhteiset asiat kuin ammattialoittain vaihtelevat painopistealueet. Perehdytysuunnitelmaa seurataan sitä varten laaditulla taulukolla, josta voidaan tarkistaa, että uusi työntekijä saa kaiken tarvitsemansa tiedon onnistuakseen työssään. Vastaava suunnitelma laaditaan myös tehtävästä toiseen siirtyvälle työntekijälle, tai aina, kun on tarvetta perehdyttämiseen. (Perehdyttämisopas, Kouvola kaupunki 2014.)

Perehdyttämistä voidaan pitää osana rekrytointiprosessia, ja siksi se sijoitetaan työsuhteen alkuun tai suoritetaan osittain jo ennen työsuhteen alkamista.

Perehdyttäminen pitää suunnitella riittävän ajoissa, jotta työntekijän tehokas työskentely pääsisi alkamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Perehdytysprosessin onnistumista pitää arvioida kaikkien siihen osallistuneiden kannalta, sillä hyvin suoritettu perehdytys parantaa työyhteisön toimivuutta. (Hirsilä & Salojärvi 2009 137-140.)

6.2.2 Kouvolan kaupungin ja KSAOn perehdytyskäytännöt

Kouvolan kaupungin henkilöstöyksikkö on laatinut laajan ja perusteellisen perehdyttämisoppaan (2014). Oppaassa esitellään rekrytoinnin merkitys perehdytyksessä, alkuperehdytys, perehdytys siirryttäessä uuteen tehtävään organisaation sisällä sekä perehdytys palattaessa töihin esimerkiksi pitkältä sairauslomalta. Lähtökohtana oppaassa on painottaa jokaisessa vaiheessa Kouvolan kaupungin tapaa toimia sekä työyhteisön osallistumista perehdytystoimintaan. Opas käsittelee myös lyhyesti perehdytykseen sisältyvää lainsäädäntöä ja siihen liittyviä määräyksiä sekä antaa ohjeita esimiehille. Oppaassa on liitteenä perehdytyksen seurantalomake, joka on erittäin kattava. (Kouvolan kaupungin henkilöstöohjeistus, 2014.)

Henkilöstöyksikkö on laatinut myös Tervetuloa töihin Kouvolan kaupungille -oppaan (2013). Tässä oppaassa uudelle työntekijälle selvitetään seikkaperäisesti käytännön asiat ja lyhyesti Kouvolan kaupungin strategia. Opas on käytännönläheinen, ja se pyrkii palvelemaan kaikkia henkilöstöryhmiä. Oppaan tiedot ovat osittain sellaisia, että niissä tapahtuu muutoksia. Esimerkiksi erilaiset yhteystiedot ja käytännön toiminta vaikkapa palkanmaksuun liittyvissä asioissa muuttuvat. Näistä muutoksista saa tietoa henkilöstöyksikön sivuilta kaupungin intranetistä.

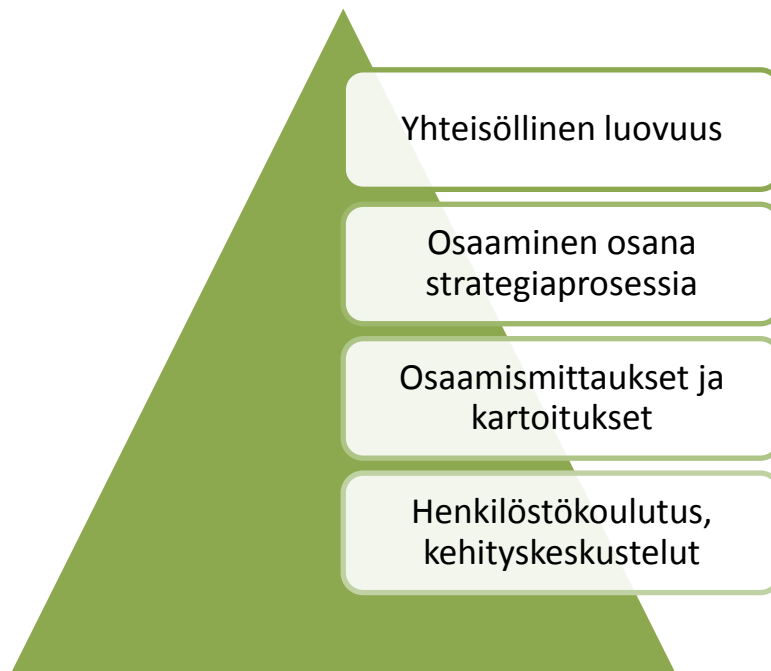
KSAO käyttää Kouvolan kaupungin perehdytysopasta ja perehdytyksen seurantalomaketta sekä Tervetuloa töihin Kouvolan kaupungille -opasta. Nämä eivät kuitenkaan täysin riitä KSAOn omiin tarpeisiin, sillä henkilöstöyksikön Perehdytysopas ja Tervetuloa töihin Kouvolan kaupungille jäävät osittain liian

yleiselle tasolle. KSAOlle pitäisi laatia näiden pohjalta omat materiaalit, joissa keskityttäisiin ammatillisen oppilaitoksen opetushenkilöstön työsuhdeasioihin. Nyt oppaista puuttuvat esimerkiksi KSAO, Aikuisopistossa noudatettavan vuosityöajan ja siihen liittyvän työajanseurantajärjestelmän esittely sekä nuorisopuolen ammatillisten opettajien opetusvelvollisuuden laskeminen. Yhteystiedot voisivat oppaassa myös olla yksityiskohtaisemmat.

Toinen kehittämiskohde olisi perehdytysoppaan muuttaminen sellaiseksi, että siihen liittyvä perehdytysuunnitelma olisi sähköisesti helposti muokattavissa sekä täytettävissä ja täydennettävissä. Tällöin esimiehen olisi helppo käyttää sitä kehityskeskustelulomakkeen rinnalla, ja jatkuvan perehdyttämisen tavoite täytyisi varmemmin, kun perehdytyksen tila tarkistettaisiin aina kehityskeskustelun yhteydessä. Toinen mahdollinen kehitysehdotus on, että perehdytyslomake liitettäisiin osaksi henkilökohtaisen kehittämisen suunnitelmaa (luku seitsemän), jolloin ne yhdessä muodostaisivat jatkumon, ja perehdytys jatkuisi osana henkilökohtaista kehittymistä.

Oppaassa perehdyttämisen arvioinnille ei myöskään ole varattu omaa kohtaansa, joten se jää helposti hoitamatta. Perehdytyksen onnistumisen arvioinnin, ja siitä seuraavat toimenpiteet voisi kirjata työntekijän henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan. Tällöin tieto siirtyisi osaksi suunnitelman toteuttamista

6.3 Työsuhteen aikainen henkilöstön kehittäminen



Kuvio 5 Hirsilä & Salojärvi (2009) mukaan

Hirsilä & Salojärvi (2009, 147-150) näkevät henkilöstön osaamisen johtamisen pyramidimaisesti. Pyramidin alimmalla tasolla ovat henkilöstökoulutukset ja kehityskeskustelut, jotka yhdistyvät yksilön osaamiseen ja nykyisten tehtävien hallintaan. Toiseksi alimmalla tasolla olevat osaamismittaukset ja kartoitukset taas sitoutuvat ryhmien osaamiseen, ja niissä varaudutaan tulevaisuuden haasteisiin. Osaaminen osana strategiaprosessia nousee edellisten tasojen yläpuolelle, sillä siinä on kyse koko organisaation osaamisesta. Korkeimmalle tasolle sijoittuu Yhteisöllinen luovuus, jossa yhdistyvät organisaation ja sen verkostojen osaaminen sekä uuden tiedon luominen.

6.3.1 Osaamisen arviointi KSAOssa

KSAO:n henkilöstön osaamista arvioidaan vuosittain kehityskeskusteluissa, joiden yhtenä osana tarkastellaan työntekijän osaamisen kehittämistä ja halukkuutta erilaisiin koulutuksiin, työelämäjaksoihin sekä hanketyöhön. Työntekijän pitää

arvioida osaamistaan suhteessa strategiaan ja mahdollisuuksiaan jakaa osaamistaan koko työyhteisön kehittämiseen. (KSAO, kehityskeskustelulomake 2014.)

Osaamisen arvioinnin pohjana on myös koko KSAOn henkilökunnalle tehty C&Q -kartoitus 2013.

Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset ovat relevantteja ja oikeita Hirsilä & Salojärven (2009, 150) mallin valossa, sillä kysymykset koskevat kaikkia osaamisen tasoja. Kohtaa pitäisi kuitenkin kehittää ja terävöittää. Nyt kysymykset ovat vain lista asioista, eivätkä ne liity suoraan niihin käytännön toimiin, joihin työntekijä ja esimies sitoutuisivat konkreettisesti. Kohta voitaisiin korvata henkilökohtaisen kehityssuunnitelman käsittelyllä ja täydentämisellä (luku 7).

6.3.2 Koulutuspäivien laskemisesta kohti toiminnan muutosta

Hirsilä & Salojärven (2009) näkemys organisaation kehittämisen tasoista liittyy myös näkemykseen niistä organisaatiokulttuurin tasoista, joilla kehittyminen tapahtuu.

Jokaisella organisaatiolla on perustehtävä, KSAOlla se on opettaa nuorista ja aikuisista ammattitaitoista työvoimaa. Kaikki tähän perustehtävään liittyvä perusosaaminen ja kehittäminen on työyhteisön pääomaa, ja siinä tapahtuva kehitys muuttaa vääjäämättä koko muuta organisaatiota. Kaikissa työyhteisöissä on aina käsitysmaailma, joka ei ole käsin kosketeltava, mutta joka johtaa kaikkea toimintaa. Sitä voidaan kutsua kulttuuriksi. Tämän kulttuurieron huomaa, jos siirtyy toisesta saman perustehtävän organisaatiosta toiseen. Esimerkiksi tiedotustavat ja asiakaspalvelu vaihtelevat. Työyhteisöillä on järjestelmänsä ja organisaationsa omana tasonaan, jota tarkastellaan kehittämisen näkökulmasta. Tällä organisaation tasolla määritellään henkilöstön suhteet ja hierarkia, ja niitä koskeva tieto on helposti saatavissa. KSAOn internet-sivuilla ovat esimerkiksi yhteystiedot ja organisaatiokaavio. Osaaminen ja kaikki siihen kuuluva tieto ja taito ovat organisaation potentiaalista tasoa ja niiden selville saaminen ja hyödyntäminen ovat keskeisiä tekijöitä henkilöstöä kehitettäessä. Viimeisimpänä tasona organisaatiossa on tekeminen. Tekemisen taso on se, mikä näkyy vahvimmin organisaatiosta

ulospäin. Siinä yhdistyvät muiden tasojen rakenteet, ja sillä tasolla tekemisessä tulee esiin onko perustehtävässä onnistuttu. (Ahonen & Pohjanheimo, 2000, 16-19.)

Työsuhteen aikaisen opetushenkilöstön kehittämisen ja kehittymisen tulee kohdistua kaikkiin organisaation tasoihin, sillä kaikella kehittämisellä pyritään toiminnan muuttamiseen. Työntekijöille laadittavassa henkilökohtaisessa kehittämissuunnitelmassa tuleekin huomioida kaikki nämä tasot, sillä jos vain osaamista kartoitetaan ja kehitetään, ja unohdetaan kehittää työyhteisön käsitysmaailmaa tai organisaatiota, ei koulutuspäivien laskemisesta ole hyötyä tekemisen tasolla.

6.4 Mentorointi

Mentoroinnin käsite on peräisin klassikkokirjasta Odyссеuksen harharetket (Homeros). Siinä jumalatar Pallas Athene esiintyy Odyссеuksen pojan Telemakhoksen ohjaajana ja opettajan Mentorin hahmossa. Tämä suhde leimaa perinteistä käsitystä mentoroinnista. Mutta jos Mentoroinnin käsitteessä pitäydytään perinteiseen näkemykseen, joka painottaa olevien olojen ja käytäntöjen säilymistä tietoa siirtämällä, mentoroinnilla ei ole paljon annettavaa nykyaikaiselle työyhteisölle. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 203-204.)

Työelämässä tapahtuu paljon muutoksia sekä organisaation että toiminnan tasolla. Uuden käytännön mukaan mentorointi voisi olla menetelmä, jossa organisaatioon kertynyt tieto siirretään uusille tai vaihtuville työntekijöille systemaattisesti, ja näin tehokkaan nopeutetaan työskentelyn aloittamista. Toisaalta mentoreina toimivat työyhteisön jäsenet varmistavat, ettei kertynyt tieto- ja taitopääoma katoa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 93-95.)

Mentorointi onkin nähtävä uudessa viitekehyksessä, jossa se tarkoittaa työyhteisön kokemusperäisen tiedon siirtoa dialogin keinoin ja samalla tietoja ja taitoja kehittäen. Dialogi tarkoittaa tässä keskustelua, jossa luodaan uutta (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 208-211).

6.4.1 Mentoroinnin suunnittelu

Käytännössä mentorointi on suunniteltava huolellisesti ja tehtävä näkyväksi kaikille työyhteisön jäsenille. Mentoroinnin pitää olla avointa, ja sitä on voitava arvioida työyhteisön strategian kannalta. Mentoreiksi haluavat ja mentoroinnista hyötyvät työyhteisön jäsenet tulee tunnistaa, ja mentoreita tulee valmentaa tehtäväänsä. Mentoroinnista saatavia hyötyjä pitää tarkastella kummankin tahon kehityskeskusteluissa ja siirtää ne henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 93-127.)

6.5 Lähtöhaastattelu erotilanteessa

Työntekijän poislähtöön vaikuttavat useat erilaiset syyt ja erotilanteet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Työntekijä voi joko sijoittua toisiin tehtäviin saman työnantajan palveluksessa, siirtyä toiselle työnantajalle tai jäädä eläkkeelle. Myös työttömäksi jääminen on mahdollista. Erotilanteen syyt voivat olla yksilön toiminnasta johtuvia tai organisaation toiminnasta johtuvia. Syystä riippumatta organisaation toiminnan kehittämisen kannalta on olennaisen tärkeää, että syyt selvitetään ja niistä opitaan. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 140-143.)

Yksilön toiminnasta riippuvat syyt voidaan nähdä Lankisen (2004) mukaan henkilökohtaisina ongelmina, epäluotettavuutena, epärehellisyytenä tai kehityksen taantumisena. Lista on syytä lisätä eläkkeelle jääminen ja työpaikan vaihtaminen muista henkilökohtaisista syistä.

Organisaation toiminnasta johtuvat syyt Lankinen (2004) taas näkee fuusioina ja yrityskauppoina, strategiamuutoksina, rakennemuutoksina ja saneerauksena sekä tavoitteista tai suorituksesta johtuvina erimielisyyksinä. Kiristynyt kuntatalous ja ammatillisen toisen asteen muuttuva rahoitusmalli tuovat nämä syyt esiin KSAOn organisaatiossa tulevana vuosina.

Erotilanne on organisaatiolle aina mahdollisuus oppia ja muuttaa toimintaansa. Jotta oppiminen ja muutos olisivat mahdollisia, eroavalta tai organisaation sisällä toisiin

tehtäviin siirtyvältä työntekijältä tulee hankkia tietoa toisaalta erotilanteeseen johtavista syistä ja toisaalta sellaisista asioista, joiden kehittäminen organisaatiossa olisi eroavan henkilön mielestä hyödyllistä. Erotilanteessa pitää myös varmistaa, ettei organisaatiosta poistu sellaista tietoa, joka on sen toiminnalle keskeistä. Tämä tieto voidaan jakaa toisaalta sellaiseen tietoon, joka koskee tekemistä sinänsä, ja toisaalta sellaiseen tietoon, joka koskee tekemisen sisäistä järjestäytymistä ja käytännön tuomaa kokemusta. Tällaista tietoa kutsutaan kokemustiedoksi, josta käytetään usein sanaa hiljainen tieto. Kokemustieto on vaikeasti taltioitavaa, sillä se nivoutuu yksilön käytännön toimintaan osana taitavuutta ja asiantuntijuutta. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 277-279.)

6.5.1 Kokemustiedon talteenotto

Kokemustieto on toisaalta yksilön ja toisaalta koko yhteisön yhteistä tietovarantoa. Se nivoutuu kaikkeen toimintaan ja on vaikeasti erotettavissa ja määriteltävissä. Ei-kokemusperäinen tieto on johdonmukaista, tieteellistä, sääntöjen mukaista ja pohjautuu koulutukseen ja persoonattomiin ohjeistuksiin. Kun taas kokemustieto on konkreettista, kohdentunutta, persoonakohtaista ja ymmärrykseen pohjautuvaa. (Toom 2008, 37.)

Kokemustieto on sellaista taitavuutta ja know-howta, joka mahdollistaa organisaation kitkattoman ja ammatillisesti korkeatasoisen toiminnan. Esimerkki kokemustiedosta ja ei-kokemusperäisestä tiedosta KSAOn työyhteisössä on toimiminen tutkintotoimikuntien kanssa. Periaatteessa kaikkien alojen tutkintotoimikuntia säätelevät sama lainsäädäntö ja Opetushallituksen ohjeistus. Kaikki opettajat ja kouluttajat ovat saaneet saman näyttötutkintomestarikoulutuksen, mutta silti on lähes mahdotonta siirtyä hoitamaan tutkintovastaavan tehtäviä edes ammatilliselle lähialueelle ilman kattavaa ohjeistusta ja neuvontaa käytännöistä ja hyväksi havaituista toimintatavoista, jotka tehtävää aiemmin hoitanut on oppinut. Näitä pikku vinkkejä ei kuitenkaan yleensä kirjata mihinkään ylös, sillä ne ovat osa tutkintovastaavan omaa ammattitaitoa. Tämän kaltainen osaaminen tulisi tehdä

näkyväksi koko organisaatiossa erilaisilla menetelmillä, mutta viimeistään työntekijän vaihtaessa työpaikkaa.

Liite 1 Erotilanteen haastattelulomake

7 Henkilökohtainen ammatillinen kehityssuunnitelma

Henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelu auttaa sekä työnantajaa että työntekijää näkemään kehittymisen tarpeet ja kehittymisen merkityksen molempien tahojen voimavarojen käytössä (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 129-130).

Henkilöstön kehittämistä voidaan tarkastella yksilön, organisaation ja työelämän tasoilla (Helsilä & Salojärvi, 2009, 155). Tässä kehittämisen tarkastelussa ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laadinnassa tarkastelutasoina ovat yksilön ja organisaation kehittäminen ja kehittyminen. Organisaation tasolla tarkastellaan toisaalta oman ammattialan ja osaston tai tiimin kehittymistä ja toisaalta koko KSAOn kehittymistä. Helsilä & Salojärven (2009, 155-161) mukaan yksilön kehittämisen tasoilla korostuu henkilöstön ja työnantajan sitoutuminen toisiinsa, niin että molempien edut kohtaavat ja luottamus kasvaa. Työyhteisöjä kehitettäessä taas painopiste on prosessien toimimisella ja vuorovaikutuksen, uudistumisen, johtamisen sekä arvojen ja strategian ja kulttuurin kehittämisellä.

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman sisällössä on määriteltävä, miten työntekijöiden kehittyminen on systemaattista ja KSAOn strategian ja vision mukaista, sekä miten osaamisen kehittämistä tuetaan ja arvioidaan. Suunnitelmassa pitää punnita osaaminen, vahvuusalueet sekä kiinnostuksen kohteet. Ja vastapainona miettiä kehittymistä vaativat asiat ja niiden kehittämistarpeet. Suunnitelmassa pitää myös määritellä keinot ja aikataulu sekä arviointi tavoitteiden saavuttamisesta. (Onnismaa & Terkki-Mallat, 2008.)

Seuraavaksi tässä luvussa selvitetään tässä opinnäytetyössä kehitetyn henkilökohtaisen kehityssuunnitelman lomakkeen sisältö. Tämä lomake on laadittu tavoitteissa olleen systemaattisen henkilöstön kehittämisen apuvälineeksi. Lomakkeessa on otettu huomioon aiemmissa luvuissa selvitetty taustat ja vertailutieto. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman lomake on liite kaksi.

7.1 Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman taustatiedot

Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tulee alkaa lähtötilanteen kartoittamisella. Tällöin kartoitetaan opetushenkilökunnan koulutus, työkokemus ja perehdytystilanne. Koulutuksen kohdalla tarkistetaan, onko työntekijä hankkinut ammatissa vaadittavan substanssiosaamisen, onko hänellä riittävä työkokemus, pedagoginen pätevyys ja muut lisäpätevyudet. Lisäpätevyiksi ovat esimerkiksi näyttötutkintomestarin pätevyys sekä hygieniaosaamistestien, työturvallisuuskortin, EA-kurssien, sähkötyöturvallisuuskortin, vesihygieniapassin ynnä muiden koulutuksien ja suoritusten järjestämisoikeudet. Työkokemuksen määrää ja laatua tarkastellaan suhteessa tarvittavaan substanssiosaamiseen sekä suhteessa opettajan työelämäjaksojen tarpeellisuuteen ja ajankohtaisuuteen opettajan työelämätaitojen kehittäjänä.

Näiden taustatietojen perusteella tehdään ensimmäiset kehittämistavoitteet, jotka liittyvät muodollisen pätevyyden varmistamiseen ja perustyötaidon kartoittamiseen. Kehittämissuunnitelmassa liikutaan yksilötasolla arvioitaessa yksittäisen työntekijän valmiuksia ja työyhteisötasolla arvioitaessa, mitä valmiuksia tulisi kehittää työyhteisön perustehtävän täyttämistä varten. Tämä lähtötilanne pitää tarkastaa jokaisen kehityskeskustelun yhteydessä. KSAOn tarpeet opetushenkilöstön osaamiselle muuttuvat koulutuksessa ja työelämässä tapahtuvien muutosten takia, ja tämä heijastuu perusosaamisen vahvistamistarpeeseen. Rekrytointitilanteessa on myös tärkeää tietää, onko oppilaitoksessa sellaista henkilökuntaa, jolla on jo tarvittava osaaminen. Myös opettajien työelämäjakson tarpeellisuus tulee punnita vuosittain.

7.2 Tulevien kehittämistarpeiden arviointi

Toisessa osiossa arvioidaan opetushenkilöstön tulevia kehittämistarpeita. Tässä osiossa tulee ottaa huomioon muuttuva toimintaympäristö ja sen aiheuttama muutos työhön sekä KSAOn strategian mukaiset henkilöstön kehittämistavoitteet. Muuttuva toimintaympäristö ja rahoituksen sekä opetettavien alojen muutokset tulee

ennakoida johtoryhmässä. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat tulevan osaamisen kartoitukseen ja henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien laatimiseen. Työntekijän omia kehittämistavoitteita tarkastellaan omana kohtanaan, ja niiden sopivuus KSAOn tarpeisiin punnitaan. Tämän kartoituksen ja yhdessä suoritettua pohdinnan jälkeen laaditaan tarkka suunnitelma tarvittavista koulutuksista ja toimenpiteistä. Tässä kohdassa on tärkeää tarkastella koko kehittämisen mahdollisuuksien kenttää. Opetushenkilöstöä kehittävät eri tahojen antama koulutus ja opetus, työelämäjaksot, toimiminen mentorina tai oleminen mentoroitavana, kansainvälinen toiminta, tehtäväkierto sekä työelämän ulkopuolelta hankittu osaaminen. Pelkkään muodolliseen koulutukseen osallistuminen jää kehittämismenetelmänä melko yksipuoliseksi.

7.3 Opetushenkilöstön moniosaajaksi kehittäminen

Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman kolmas osio tarkastelee työntekijän kehittämistarpeita ja tavoitteita muussa kuin suoraan opetustyöhön liittyvissä asioissa. Opetushenkilöstön työ muuttuu koko ajan monimuotoisemmaksi, ja oppilaitoksessa on tarvetta henkilöstölle, joka hallitsee esimerkiksi hanketoimintaa, kansainvälisestä toimintaa tai kehitystyötä. Opetushenkilökunnan erityisosaaminen jollain alalla on oikein hyödynnettyä menestystekijä myös oppilaitokselle. Tässä osiossa tarkastellaan osaamista muissa kuin perustaidoissa ja työntekijän halukkuutta oppia lisää muita kuin opetustyöhön suoraan liittyviä taitoja. Osiossa tarkastellaan myös, mitä tarpeita KSAOlla on henkilöstön tehtäväkiertoon ja erikoistumiseen liittyen.

7.4 Kehittämisen seuranta

Lomakkeen viimeisessä osiossa seurataan sovittujen toimenpiteiden toteutumista vuosittain. Samalla tarkastellaan niiden merkitystä sekä työntekijälle että KSAOlle ja mietitään, miten toimitaan, jos sovitut asiat eivät ole toteutuneet. Toteutumisen seuranta on erittäin tärkeää, sillä vasta se kertoo, miten hyvin henkilökohtainen kehittämissuunnitelma toimii ja vastaavatko laaditut suunnitelmat todellisuutta.

Samalla voidaan tarkastella muuttunutta toimintaympäristöä ja sen vaikutusta henkilökohtaisen kehityssuunnitelman toteutumiseen.

8 KSAOn henkilöstön kehittämisstrategian linjauksia, yhteenveto OLU-työryhmälle

Tämän työn tavoitteena oli toisaalta tuottaa OLU-työryhmälle taustatietoa henkilöstön osaamisen kehittämisstrategiaa varten ja toisaalta auttaa löytämään tapa kartoittaa henkilöstön olemassa olevaa osaamista sekä suunnitella osaamisen kehittämistä nykyistä systemaattisemmin.

OLU-työryhmä huomasi omassa työskentelyssään, että KSAOn strategiakentästä puuttuu henkilöstöstrategia. Kouvolan kaupungilla, joka on KSAOn omistaja, on laaja henkilöstöstrategia kehittämisohjelmineen. Tämä strategia ei kuitenkaan kaikilta osin tue KSAOn toimintaa, vaan oppilaitoksen pitää laatia oma opetushenkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Tässä työssä etsittiin keskeisiä osaamisen kehittämiseen liittyviä ohjaavia tekijöitä. Nämä tiedot olivat sirpaloituneina monessa eri lähteessä. Tässä työssä ne koottiin yhteen, jotta kehittämistyöryhmä voi työskennellä tehokkaammin niiden antamien suuntaviivojen avulla. OLU-työryhmä totesi tämän tavoitteen saavutetuksi kokouksessaan 27.11.2014, jossa opinnäytetyön sisältö esiteltiin.

Opinnäytetyön esittelyssä todettiin, että myös toinen päätavoite, opetushenkilöstön osaamisen kartoittaminen systemaattisemmin ja kehittämisen suunnittelun parantaminen, on edistynyt. Kartoittamisen keskeisiksi apuneuvoiksi kehitettiin henkilökohtainen kehityssuunnitelma -lomake, jota käytetään täydentämään kehityskeskustelulomaketta sekä haastattelulomake erotilanteeseen. OLU-työryhmän kokouksessa laatupäällikkö Riikka Kaasalainen kertoi, että Kouvolan kaupungilla on haussa sähköinen HR-järjestelmä, jonka yhtenä osana voisi olla henkilöstön osaamiskartoitusrekisteri. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma voisi toimia kartoituksen KSAOn osuuden pohjana, jolloin tässä työssä ehdotettu sähköisesti täytettävä ja koko työsuhteen kattava osaamisen kartoitus toteutuisi.

OLU-työryhmässä esiteltiin liitteenä neljä oleva powerpoint-esitys, jossa kootaan opinnäytetyöprosessissa esiin nousseita keskeisimpiä näkökantoja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Nämä näkemykset muodostuivat seuraavan nelikentän pohjalta.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategiatyö • Säännölliset kehityskeskustelut • Koko henkilökunnalle tehty osaamiskartoitus • Hyvä hanketyötaito esim. EKvA-hanke • Runsaasti kansainvälisiä kontakteja 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstönäkökannan niukkuus strategiassa • Kehityskeskustelulomakkeen osaamisen kehittämistä koskevan kohdan heikkous • Kehittämisen systemaattinen suunnittelu
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eettinen ohjeistus tukemaan strategiaa • Henkilöstön kehittämistyöryhmä • Henkilöstön kehityssuunnitelma • Poislähtevän henkilöstön haastattelu • Mentorointi • Perehdyttämismateriaalin kehittäminen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteiskunnalliset muutokset • Muuttuva toimintaympäristö • Muuttuva talous

Työryhmä yhtyi näkemyksiin henkilöstön kehittämistyöryhmän tarpeellisuudesta sekä jo aiemmin mainittujen lomakkeiden hyödyllisyydestä. Asia etenee OLU-hankkeen ohjausryhmään sekä KSAOn johtoryhmään.

Lähteet

Aira, A., 2012. Toimiva yhteistyö Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä University Printing House.

Ahonen, J., Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Palmenia. Yliopistopaino. Helsinki.

C&Q-loppuraportti KSAO. Toim. Kuittinen, M., kouluttaja KSAO. 2013.

Delegointipäätös KSAO. 2013. Luettavissa: www.ksao.fi. reppu. IMS. Luettu 28.8.2014.

Future work Skills 2020. 2011. Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute. Luettavissa: http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf. Luettu 24.8.2014.

Edinburgh College Strategic Plan. Luettavissa: <http://doc.edinburghcollege.ac.uk/welcome/Strategic%20Plan%202013-18.pdf> Luettu 16.7.2014.

EKvA loppuraportti. KSAO. Luettavissa: www.ksao.fi. reppu. IMS. Luettu 15.9.2014.

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Acta Universitatis Tamperensis. Tampere University Press.

Haldin- Herrgård, T., Salo, P., Piilevien voimavarojen ilmaiseminen hiljaisessa oppimisessa. Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Helakorpi, S., 2002. The Teachers`s Expertise. Original article published in Challenges of Vocational Education. International perspectives - Part 2. Dresdner Beiträge zur Berufspädagogik 16/2002. Technische Universität Dresden. Fakultät Erziehungswissenschaften. Institut für Berufspädagogik. Dresden. Luettu 11.7.2014.

Helsilä, M., Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Henkilöstöjohtoon ryhmä-Henry ry. HR Barometrin yhteenvetoraportti 16.4.2013.

Luettavissa:

http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR_Barometri/HR%20Barometri%202013.pdf. Luettu: 12.7.2014.

Honkanen, H., Nyman, K. (toim.), Suomen psykologiliitto ry. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Psychologien kustannus Oy. Helsingin painotuote.

Human Capital Trends 2013. leading indicators. Adachi, B., Gretczko, M., Pelstir, B. 2013. Luettavissa: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consulting/us_cons_humancapitaltrends2013_040213.pdf. Luettu: 3.8.2014.

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä. Henkilöstöstrategia.

Luettavissa: http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumentit/HAMK/strategiat_periaatteet/HAMK_henkilostostrategia-2010.pdf. Luettu 15.7.2014.

Juuti, P. 2005. Osaa ja innovoi – osaaja innovoi. Aavaranta-sarja. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P., Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kaartinen, L., 2011. Osaamista kehittämään – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. KT Kuntatyönantajat. Luettavissa:
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004>. Luettu 30.5.2014.

Karlöf, B., Lundgren, K, Edenfelt Froment, M., 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimiseen. Talentum. Helsinki

Kauhanen, J., 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki.

Keuda. Henkilöstöstrategia. Luettavissa:
<http://www.keuda.fi/portal/kuntayhtyma/henkilostostrategia/>. Luettu 15.7.2014.

Kinnunen, T. Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa? Juuti, P. (toim). 2005. Osaa ja innovoi – osaja innovoi. Aavaranta-sarja. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Kehityskeskusteluohje ja lomake KSAO. 2014. Luettavissa: www.ksao.fi, reppu. IMS. Luettu 23.5.2014.

Kouvolan kaupunkistrategia 2014-2020. Luettavissa:
<http://ep.kouvola.fi/kokous/20133177-6-2.PDF>. Luettu 1.7.2014.

Kouvolan kaupungin henkilöstöohjeistus. Luettavissa: www.ksao.fi. Reppu. Kontti. Luettu 20.7.2014.

KSAOn Strategiakirja 2012-2015. Luettavissa: www.ksao.fi. Reppu. IMS. Luettu 23.4.2014.

Kumpulainen, T., (toim). 2014. Opettajat Suomessa 2013. Opetushallitus.
Koulutuksen seurantaraportit 2014:8.

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 21.8.1998/631

Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 20.12.2013.
1136/2013

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. 13.4.2007/449

Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä
kokemusta. Talentum. Karisto Oy. Helsinki

Lehtonen, T., 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Acta Universitatis
Tampereensis; 867, Tampereen yliopisto, Tampere.

Luukkainen, O., 2014. Täydennyskoulutus piiputtaa pahan kerran. Opettaja-lehti
13/2014.

Luukkainen, O., 2014. Sähköpostihaastattelu 13.4.2014

Manninen. L., Oppimisvalmentaja, KSAO, C&Q-arvioija, haastattelu 23.4.2014.

Manninen, O., 2008. Työelämäosaamisen käsikirja. Hyvinvoivat osaajat luovat
menestyksen. Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla -
verkostot. Tampere.

Markkanen, M. 2002. Onnistu Rekrytoinnissa. WS Bookwell Oy. Juva.

Menicke, N., Vanhala-Harmanen, M. 2011. Esimiehen työsuhdeopas. Edita.
Bookwell. Jyväskylä.

Onnismaa, J., Terkki-Mallat, M. 2008. Henkilöstön ammatillinen kehittyminen työyhteisössä – valmennusohjelman taustaa ja kriittisiä menestystekijöitä.

Luettavissa:

[Http://www.palmenia.helsinki.fi/valmennus/loppuartikkeli.pdf](http://www.palmenia.helsinki.fi/valmennus/loppuartikkeli.pdf). Luettu 14.9.2014.

Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunnan työsuunnitelma vuosille 2011-2015. Luettavissa:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/opetustoimenkoulutus/julkaisut/Tyxsuunnitelma2011-2015.pdf.

Luettu 1.7.2014.

Osaava-ohjelman mukaisen kehittämishankkeen valtionavustushakemus. 2013.

Reivilä, R. Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä. Luettu 4.7.2014.

Palmu, P., 2009. Henkilöstön kehittämisen periaatteet. www.ksao.fi, Reppu, Kontti, Henkilöstö.

Palmu, P., 2014. Koulutustietojen ilmoittaminen ESSn. www.ksao.fi, Reppu, Kontti, Henkilöstö.

Palosara, M., KSAO, apulaisrehtori. 2014. Haastattelu 27.3.2014.

Palosara, M., KSAO, apulaisrehtori. 2014. Kehityskeskusteluohje. Luettavissa:

www.ksao.fi. Reppu. IMS. Luettu 25.5.2014.

Penttinen, A., Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa:

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. Luettu 20.5.2014.

Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöstrategia. 2014. Luettavissa:
[http://www.polamk.fi/poliisi/poliisioppilaitos/home.nsf/files/893CD7083DCD4F14C225792E003F3C55/\\$file/Polamk_henkilostostrategia_nettiin.pdf](http://www.polamk.fi/poliisi/poliisioppilaitos/home.nsf/files/893CD7083DCD4F14C225792E003F3C55/$file/Polamk_henkilostostrategia_nettiin.pdf). Luettu 12.7.2014.

Ruohotie, P., 2006. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Eteläpelto, A., Onnismaa, J., (toim.). Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskoulutuksen 46. vuosikirja.

Salojärvi, S., Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Helsilä, M., Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki

Sanakirja.org. Luettavissa: <http://m.sanakirja.org/>. Luettu: 1.8.2014.

Tiilikkala, L., 2004. Mestarista tuutoriksi: suomalaisen ammatillisen opettajuuden muutos ja jatkuvuus. Luettavissa:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13296/9513917215.pdf?sequence=1>. Luettu: 13.4.2014

Toom, A., Hiljaista tietoa vai tietämistä. Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Gummerruksen Kirjapaino Oy.

Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Tynjälä, P., 1999. Konstruktivistisen ja perinteisen oppimisympäristön vertailu yliopistossa. Aikuiskasvatus 19

Tyson, S. 1997. The practice of Human Resource strategy. Pitman publishing.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738

Ulkoasiainministeriön henkilöstöstrategia 2010-2015. Luettavissa:

<http://www.formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=62843&GUID={CF49F315-A200-4961-93F8-6AB6D368324E}>. Luettu 15.7.2014.

Valtioneuvoston asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuudesta annetun asetuksen muuttamisesta (986/1998). 2010.

Väitala, R., 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor. Otavan kirjapaino Oy.

Liitteet

Liite 1

Henkilöstön kehittämisen työryhmä, OLU-hanke

Mika Palosara, pj	apulaisrehtori
Marja Sarante	aikuiskoulutuspäällikkö
Laura Manninen	oppimisvalmentaja
Tapani Ranta	koulutuspäällikkö
Asko Jaakkola	kehittämispäällikkö
Riikka Kaasalainen	laatupäällikkö
Laura Manninen	oppimisvalmentaja
Marika Kuittinen	kouluttaja
Hanna Kaivonurmi	sihteeri



Haastattelulomake erotilanteessa tai siirryttäessä toisiin tehtäviin KSAOn sisällä

Tämän lomakkeen tarkoituksena on kerätä KSAOn kehittämiseksi tietoa niistä syistä, jotka johtivat erotilanteeseen tai tehtävän muutokseen, eroavan henkilön näkemyksistä KSAOn organisaation kehittämiseksi sekä varmistaa, että KSAOn toiminnan kannalta keskeinen tieto ja taito siirtyvät työyhteisölle. Erotilanteessa käytävän keskustelun tarkoituksena on hyödyttää molempia osapuolia, niin että kaikki tähän muutostilanteeseen vaikuttavat asiat tulevat huomioitua niin eroavan työntekijän kuin KSAOn kannalta.

Lomakkeen täyttävät esimies ja työntekijä yhdessä.

Lomakkeen tiedot ovat luottamuksellisia, mutta niitä voidaan käyttää toiminnan kehittämisen lähteenä.

1. Eroon johtaneet syyt

Syy	Työntekijän näkemys eron syistä	Esimiehen näkemys, jos poikkeava
Eläkkeelle jääminen		
Siirtyminen toiseen tehtävään KSAOn sisällä tai Kouvolan kaupungin palveluksessa		
Työnantajan vaihtaminen		
- Vastaavaan tehtävään siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen		
- Erilaiseen tehtävään siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen		
Työyhteisön ristiriidat tai ongelmat		
Muut henkilökohtaiset syyt		
Muut syyt		

2. Tiedon siirtäminen

Miten työtehtävien siirto ja seuraajan perehdytys on järjestetty?

Mitä ohjeita olisit antanut itsellesi, jos alkaisit nyt tehdä työtehtäviäsi, mutta sinulla olisi jo hallussasi kaikki se tieto ja taito, jota työskennellessä on kertynyt?

Keitä työyhteisön jäseniltä on saatavissa ohjeistusta ja neuvoa näissä työtehtävissä jatkossa?

3. KSAOn kehittäminen

Nimeä kolme KSAOn vahvuutta työpaikkana

Nimeä kolme asiaa, joita KSAOn pitäisi kiireesti kehittää tai muuttaa

Nimeä kolme asiaa, joita kannattaisi kehittää pitkällä tähtäimellä

Vapaa sana



Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Tämä lomake on tarkoitettu täytettäväksi kehityskeskustelun yhteydessä. Lomake täydentyy koko työsuhteen ajan ja kaikkia kohtia tarkastellaan ja täydennetään vuosittain.

Kehityssuunnitelma laaditaan työnantajan ja työntekijän yhteistyössä, sillä tarkoituksena on ottaa huomioon sekä KSAOn muuttuvat tarpeet että työntekijän omat kehittymishalut ja -tarpeet.

Suunnitelma säilytetään tallennettuna sekä esimiehen että työntekijän henkilökohtaisella verkkolevyllä, jolloin sen täydentäminen on helppoa ja suunniteltujen ja sovittujen toimenpiteiden toteutumisen seuranta tapahtuu myös vuosittain.

1. Taustatiedot

Nimi	Tehtävänimike
Esimies	Koulutusala/Tiimi
Peruskoulutus	
Alkuperehdytyksen tilanne, perehdytyslomakkeen tarkistus	
Onko työtehtävissä tullut perehdytystä vaativia muutoksia?	

<p>Ammatillinen koulutus, kirjatkaa suoritettu koulutus tai pätevyys</p>	<p>Kehittymistarpeen arviointi, siirtäkää havaittu kehittämistarve kohtaan neljä, ”Kehittymissuunnitelman toimenpiteet”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ammatillinen perusasteen koulutus/perustutkinto/ammatti- tutkinto 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ammatillinen opistoasteen koulutus/erikoisammattitutkinto 	
<ul style="list-style-type: none"> • Alempi korkeakoulututkinto 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ylempi Korkeakoulututkinto 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkijakoulutus 	
<ul style="list-style-type: none"> • Opettajankoulutus 	
<ul style="list-style-type: none"> • Muu ammatillinen koulutus 	

Työkokemus
Kirjatkaa tähän tärkeimmät työsuhteet

Työnantaja	Työtehtävä	Työsuhteen kesto ja ajankohta

Havaittu tarve opettajan työelämäjaksolle, siirretään kohtaan neljä,
”Kehittymissuunnitelman toimenpiteet”

Lisäpätevyudet

Kirjatkaa tähän ammattialalla relevantit lisäpätevyudet ja siirtäkää niiden kehittämistarpeet kohtaan neljä ” Kehittymissuunnitelman toimenpiteet”

Lisäpätevyys	Kehittämistarve
• NTM	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
Havaitut kehittämistarpeet	

2. Tulevien kehittämistarpeiden arviointi

Tässä osiossa tarkastellaan kehittymisen ja oppimisen keinoja ja väyliä. Työntekijä valmistautuu keskusteluun miettimällä omia kiinnostuksen kohteita ja mahdollisia koulutuksia, joihin hän vuoden mittaan suunnittelee osallistuvansa. Työnantajan edustaja valmistautuu keskusteluun johtoryhmän linjausten ja oman yksikön tarpeiden näkökannasta käsin. Keskustelkaa kustakin kohdasta, ja kirjatkaa havainnot tähän ja sovitut toimenpiteet kohtaan neljä ”Kehittymissuunnitelman toimenpiteet”

- Ammatillinen täydennyskoulutus
- Työelämävalmiuksiin liittyvä koulutus, opettajan työelämäjaksot
- Työhyvinvointiin liittyvät koulutukset ja tapahtumat
- Kansainvälinen toiminta
- Tehtäväkierto

- Halukkuus toimia mentorina ja osallistuminen mentorivalmennukseen

- Halu saada mentoriohjausta työtehtäviin

- Työelämän ulkopuolelta hankittu osaaminen/hankittava osaaminen

Havaitut kehittämistarpeet kirjataan kohtaan neljä ”Kehittymissuunnitelman toimenpiteet”

3. Moniosaajuus

Tässä osiossa tarkastellaan mitä keinoja ja väyliä käyttäen työntekijä voi laajentaa ammatillista osaamistaan

- Hanketyöhön osallistuminen
- Muuhun kuin opetustyöhön osallistuminen, esimerkiksi suunnittelu ja kehitystehtävät
- Opintovapaa tai vuorotteluvapaan käyttö toisen työn tekemiseen
- Opetusmateriaalin kehittäminen
- Joku muu, mikä?

Havaitut kehittämistarpeet kirjataan kohtaan neljä ”Kehittymissuunnitelman toimenpiteet”

4. Kehityssuunnitelman toimenpiteet

Havaittu kehittämistarve	Mitä tehdään ja missä?	Milloin tehdään?	Seuranta: mitä sovitaan seurannasta ja aikataulusta

Havaittu kehittämistarve	Mitä asialle on tehty?	Onko tavoitteet toteutuneet?	Jatkotoimenpiteet

Keskustelujen ajankohdat

Päiväys	Työntekijä	Työntekijä

Liite 4

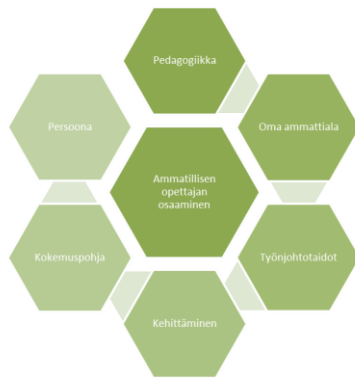
Powerpoint-esitys 27.11.2014 OLU-työryhmälle

Dia 1

Ammatillisen opetushenkilöstön osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen

Kouvolan seudun ammattiopisto

Dia 2 (kuvio 1 opinnäytetyössä)



Dia 3 (kuvio 2 opinnäytetyössä)



Dia 4

KSAOn tulevaisuuden haasteita ja niiden suhde henkilöstön kehittämiseen

Yhteiskunnalliset muutokset (elinkeinorakenne, maahanmuutto, pienenevät ikäluokat)

Muuttuva toimintaympäristö (koulutuksien järjestämisoikeudet, yhdistymisneuvottelut, kampuksen rakentaminen)

Muuttuva talous (koulutuksen rahoitusmuutos, taloudelliset suhdanteet, KSAOn nykyinen taloustilanne)

Dia 5

Mitkä taidot korostuvat näissä muuttuvissa tilanteissa



Dia 6

Henkilöstön kehittämisen keinot näistä haasteista selviämiseen

Eettinen ohjeistus strategian arvo-ohjauksen rinnalle

Oppilaitoksen aukikirjoitettu eettinen ohjeistus, joka on koko henkilökunnan ja opiskelijoiden tiedossa, ja joka ohjaa oppilaitoksen toimintaa kovien arvojen armottomassa maailmassa, ettei tärkein unohtuisi

Dia 7



Dia 8

2. Henkilöstön kehittämistyöryhmä

Edustus sekä johdosta että henkilökunnasta

Tehtävät:

Linjaukset opetushenkilöstön kehittämiseen

Opetushenkilöstön koulutuksen sitominen strategiaan

Koulutustarjonta (mm. taloudellisesti tuettu koulutus)

Täydennyskoulutuksen ja perehdytyksen seuranta ja kehittäminen

Dia 9

3. Henkilöstön kehityssuunnitelma

Otetaan käyttöön osana kehityskeskustelua

Pitkäjänteinen työ mahdollistuu

Henkilöstön kehittämistyöryhmä tuottaa sisältöä ja linjauksia

Sähköinen täyttäminen ja arkistointi mahdollistavat seurannan ja muokkauksen

Dia 10

4. Muita keinoja

Poislähtevän henkilöstön haastattelu

Mentorointijärjestelmän kehittäminen

Perehdytysmateriaalin muokkaus KSAOn tarpeisiin

Yhteistyö muiden oppilaitosten kanssa henkilöstön kehittämisessä

Dia 11

Summa summarum:

KSAOssa tehdään paljon henkilöstön kehittämistä, mutta se ei ole tarpeeksi systemaattisesti johdettua ja ohjeistettua

Tulevaisuuden haasteet vaativat systemaattista toimintaa, jonka tulokset on nähtävissä ja arvioitavissa

Dia 12



Kiitos