

## **Koulutustarjottimen suunnittelu ja toteuttaminen yrityksen osaamisen johtamisen tueksi**

Erving Maarit



|   |                        |
|---|------------------------|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Maarit Erving   |                        |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketoiminnan kehittäminen, ylempi AMK -tutkinto   |                        |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Koulutustarjottimen suunnittelu ja toteuttaminen yrityksen osaamisen johtamisen tueksi  | <b>Sivumäärä</b><br>81 |
| <p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan osaamisen johtamista sekä organisaation että yksilön näkökulmasta ja kuvataan kohdeyrityksessä toteutettu koulutustarjottimen suunnittelu- ja toteutusprojekti, joka on osa yrityksen osaamisen kehittämistä.</p> <p>Kohdeyrityksen strategisena tavoitteena on olla alan paras työpaikka. Yhtenä ensimmäisistä osaamisen johtamiseen liittyvistä toimenpiteistä kohti vuosien 2018-2020 tavoitteita mentäessä, päätettiin yhtenäistää yrityksen koulutustarjonta ja koulutusten hallintaprosessi. Tämä projekti otettiin opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi, koska se sopii sekä aiheeltaan että aikataulultaan hyvin kehittämistehtäväksi ja projekti on myös yksi tämän tutkimuksen tekijän työtehtävistä kohdeyrityksessä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä kuvataan koulutustarjonnan yhtenäistämiprojekti kokonaisuudessaan. Tutkimuksen päätavoitteena on tietoisuuden lisääminen tarjolla olevista koulutuksista. Tarkoituksena on kerätä kattavasti tieto yrityksen nykyisistä koulutuksista, koota tieto yhteen paikkaan ja julkaista koulutustiedot koko henkilöstölle. Samalla suunnitellaan myös keinoja tiedon ja osaamisen jakamiseen kollegojen välillä. Projektin aikana selvitetään jonkin verran myös koulutustarpeita, mutta niihin keskitytään yrityksessä tarkemmin myöhemmin tämän tutkimuksen ulkopuolella.</p> |                        |
| <b>Asiasanat</b><br>Osaaminen, oppiminen, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio, koulutus, koulutustarjonta   |                        |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta .....                                     | 1  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....              | 2  |
| 1.3   | Rajaukset ja keskeiset käsitteet .....                       | 3  |
| 1.3.1 | Rajaukset .....  | 3  |
| 1.3.2 | Keskeiset käsitteet .....                                    | 3  |
| 1.3.3 | Rakennusalan keskeisiä tehtävänimikkeitä .....               | 4  |
| 1.3.4 | Osaamisen johtaminen käsitteenä .....                        | 5  |
| 1.4   | Tutkimuksen rakenne .....                                    | 7  |
| 2     | Oppiminen ja osaaminen .....                                 | 8  |
| 2.1   | Oppiminen .....  | 8  |
| 2.1.1 | Yksilön oppiminen .....                                      | 10 |
| 2.1.2 | Organisaation oppiminen .....                                | 12 |
| 2.2   | Osaaminen .....  | 15 |
| 2.2.1 | Yksilön osaaminen .....                                      | 16 |
| 2.2.2 | Organisaation osaaminen .....                                | 18 |
| 2.3   | Osaamisen johtaminen .....                                   | 20 |
| 2.4   | 70-20-10 –malli osaamisen kehittämisessä .....               | 26 |
| 3     | Kehittämishankkeen toteutus .....                            | 28 |
| 3.1   | Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio Peab .....              | 29 |
| 3.1.1 | HR-toiminto Peabilla .....                                   | 31 |
| 3.1.2 | Osaamisen kehittäminen Peabilla .....                        | 31 |
| 3.2   | Tutkimusstrategia ja menetelmä .....                         | 33 |
| 3.3   | Aineiston keruu .....  | 35 |
| 3.4   | Aineiston analysointi .....                                  | 40 |
| 3.5   | Koulutustietojen jaottelu .....                              | 42 |
| 3.6   | Koulutusmahdollisuuksien tutkiminen .....                    | 45 |
| 4     | Kehittämishankkeen tulokset .....                            | 47 |
| 4.1   | Koulutustarjottimen rakentaminen .....                       | 47 |
| 4.1.1 | Koulutuskuvaukset ja yhteyshenkilöt .....                    | 49 |
| 4.1.2 | Järjestelmäkuvaukset .....                                   | 49 |
| 4.1.3 | Tietoiskut .....   | 50 |
| 4.1.4 | Videokirjastot .....   | 51 |
| 4.2   | 70-20-10 –mallin hyödyntäminen sisällön suunnittelussa ..... | 51 |
| 4.3   | Koulutukseen ilmoittautuminen .....                          | 53 |
| 4.4   | Koulutustarjottimen lanseeraus .....                         | 54 |
| 4.5   | Koulutustarjottimen kävijämäärät .....                       | 56 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5     | Pohdinta ja johtopäätökset .....  | 59 |
| 5.1   | Tulosten käytettävyys.....  | 59 |
| 5.1.1 | Projektin ohjausryhmän ja koulutustarjottimen käyttäjien haastattelut ..... | 61 |
| 5.2   | Jatkotutkimus ja kehitysmahdollisuudet .....                                | 66 |
| 5.2.1 | Henkilöstön kehittämisen periaatteet.....                                   | 67 |
| 5.2.2 | Auttavan palautteen antaminen.....  | 69 |
| 5.2.3 | Osaamisen jakaminen.....  | 70 |
| 5.3   | Opinnäytetyöprosessin arviointia .....                                      | 72 |
| 6     | Lähteet.....  | 74 |

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan osaamisen johtamista sekä organisaation että yksilön näkökulmasta ja kuvataan kohdeyrityksessä toteutettu koulutustarjottimen suunnittelu- ja toteutusprojekti, joka on osa yrityksen osaamisen johtamisen kehittämistyötä.

Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä pääomista ja sen toiminta- ja kilpailukyvyn edellytys. Koulutukseen ja oppimiseen kannustamalla yrityksellä on mahdollisuus rakentaa oppimiskulttuuria, joka toimii vahvana perustana alati muuttuvassa maailmassa. Oppimiskulttuurin muodostaminen vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa, mutta siihen käytetyt resurssit maksavat varmasti itsensä takaisin.

Jokaisella henkilöllä on itsellään vastuu siitä, että uudistaa osaamistaan ja pysyy muutoksen mukana. Osaamisen kasvaessa myös jo opittu vahvistuu ja kehittyy. Motivoimalla henkilöstöä koulutukseen ja oppimiseen, yritys varmistaa kilpailukykynsä ja menestymisensä markkinoilla nyt ja tulevaisuudessa.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyöni kohdeorganisaatio on rakennuskonserni Peab, jonka yhtenä strategisena tavoitteena on olla alan paras työpaikka. Tähän tavoitteeseen päästäkseen tehdään yrityksessä monenlaisia kehittämissuunnitelmia ja -toimenpiteitä, joiden kivijalaksi on perustettu Voittava joukkue –kehitysprojekti. Yksi projektin merkittävimmistä osa-alueista on osaamisen johtaminen, johon Peabilla on päätetty panostaa tulevaisuudessa entistäkin enemmän.

Ensimmäisenä toimenpiteenä, kohti vuosien 2018-2020 strategisia tavoitteita mentäessä, päätettiin yhtenäistää yrityksen koulutustarjontaa ja koulutusten hallintaprosessi. Tämä projekti otettiin opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi, koska se sopii sekä aiheeltaan että aikataulultaan hyvin kehittämistehtäväksi ja projekti on myös yksi tämän tutkimuksen tekijän työtehtävistä kohdeyrityksessä. Projektin ohjausryhmänä toimii osa Voittava joukkue –kehitysprojektin ohjausryhmän jäsenistä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä kuvataan koulutustarjonnan yhtenäistämiprojekti kokonaisuudessaan. Tutkimuksen päätavoitteena on tietoisuuden lisääminen tarjolla olevista koulutuksista. Tarkoituksena on kerätä kattavasti tieto Peabin nykyisistä koulutuksista, koota tieto yhteen paikkaan ja julkaista koulutustiedot koko henkilöstölle. Samalla suunnitellaan myös keinoja tiedon ja osaamisen jakamiseen kollegojen välillä.

Tutkimuksen alatavoitteena on yhtenäistää koulutusten hallintaprosessi. Tarkoituksena on, että koulutusten järjestäminen, niihin ilmoittautuminen ja ilmoittautumistietojen rekisteröiminen HR-järjestelmään hoituisi mahdollisimman sujuvasti ja saman prosessin mukaisesti koulutuksen järjestäjästä ja osallistujista riippumatta.

Tämän tutkimuksen pääasiallinen tutkimusongelma voidaan tiivistää kysymykseen: Miten koulutuksista saadaan jaettua paremmin tietoa? Alakysymykset tähän tutkimusongelmaan ovat: Miten henkilöstön oppimista ja osaamista voidaan tukea ja millä keinoilla kollegojen välistä osaamisen ja tiedon jakamista voidaan tukea?

Toisena tutkimusongelmana on kysymys, että miten koulutusprosessista saadaan tehokkaampaa? ja alakysymyksinä: Miten ilmoittautumiskäytännöstä saadaan sujuvampaa? ja Miten raportoinnista saadaan tarkempaa ja ajantasaisempaa?

## 1.3 Rajaukset ja keskeiset käsitteet

### 1.3.1 Rajaukset

Tämä opinnäytetyö käsittelee osaamisen johtamista, joka on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Muut henkilöstöjohtamisen alueet (strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu, henkilöstövoimavarojen muodostaminen, suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen sekä työhyvinvointi) rajataan työstä pois. Osaamisen johtamisessa keskitytään lähinnä organisaation ja yksilön osaamiseen ja oppimiseen sekä osaamisen johtamiseen osana yrityksen strategiaa.

Opinnäytetyöhön liittyvän empiirisen kehittämistehtävän aikana kerätään kohdeyrityksestä nykyisten koulutustietojen lisäksi myös tietoja jo havaituista koulutustarpeista, mutta niiden tarkempi analysointi rajataan tästä kehittämistehtävästä pois. Tarkoituksena on ensimmäisessä vaiheessa kerätä koulutustiedot ja saada ne käyttöön. Tarkempi koulutustarpeiden läpikäynti tehdään seuraavassa vaiheessa, jonka ajankohta menee tämän kehittämistehtävän valmistumisen jälkeiseen aikaan. Koulutustarpeita kuitenkin sivutaan koulutustietojen keräämisen yhteydessä sekä kehittämistehtävän analysointivaiheessa, koska niillä on vaikutusta muun muassa koulutustietojen jaottelussa omiin moduuleihinsa.

### 1.3.2 Keskeiset käsitteet

Viitala (2013) on määritellyt selkeästi osaamisen johtamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Näitä määritelmiä on koottu alle luetteloksi.

- Osaamisen tai tiedon johtaminen (knowledge management)  
*Kattokäsite kaikille yrityksen osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskusteluille*
- Oppiva organisaatio (learning organisation)  
*Yritys, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä.*
- Organisaation oppiminen (organizational learning)  
*Prosessi, jota kautta yritys oppii. Oppiminen voidaan jakaa kolmeen tasoon: yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston oppiminen*

- Organisaation muisti (organizational memory)  
*Organisaation oppimisen tulos eli kaikki se, mihin organisaation jäsenten ajan saattossa muovaama yhteinen tieto ja ajatusmallit tallentuvat.*
- Strateginen osaaminen  
*Osaaminen, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää*
- Ydinkyvykyys, ydinosaaminen (core competence, core capability)  
*Ratkaiseva osaaminen, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Koostuu kahdesta perustekijästä: resursseista ja ihmisten pätevyydestä (competence, competency)*
- Inhimillinen pääoma  
*Organisaation jäsenten tiedot, taidot ja kokemukset*
- Rakenteellinen pääoma  
*Organisaatiossa oleva tieto, joka on esimerkiksi prosesseissa ja järjestelmissä, politiikoissa, ohjeissa, tietojärjestelmissä, kuvauksissa, patenteissa sekä tekijänoikeuksissa*
- Sosiaalinen pääoma  
*Yrityksen suhteet sille tärkeisiin ryhmiin, muodostuneet yhteistyön tavat ja luottamukset.*

### 1.3.3 Rakennusalan keskeisiä tehtävänimikkeitä

Tähän tutkimukseen liittyviä tärkeimpiä rakennusalan koskevia käsitteitä ovat alalla työskentelevien tehtävänimikkeet, jotka ovat vahvasti kytköksissä työtehtävien sisältöön ja määrittävät näin ollen myös kyseisiin tehtäviin tarvittavan koulutuksen ja osaamisen kehittämisen. Vaikka tehtävänimikkeitä ei suoranaisesti mainita muualla tässä tutkimuksessa, on niillä iso rooli kohdeyrityksen koulutustarjonnan suunnittelussa. Tehtävänimikkeet on siitakin syystä hyvä mainita tässä, että lukija voi niiden avulla saada paremmin käsityksen rakennusalan toiminnasta. Alla on listattuna yleisimmät rakennustuotannon työtehtävät ([www.rakentajat.fi](http://www.rakentajat.fi)). Näiden työtehtävien lisäksi kohdeorganisaatiossa työskentelee lukuisia henkilöitä muissa tehtävissä, osa rakennustyömaalla ammattityöntekijöinä ja osa toimihenkilöinä toimistotyössä.

- Työpäällikkö  
*Johtaa koko rakentamisprosessia taloudellisesti ja laadullisesti suunniteltuun lopputulokseen.*
- Vastaava työjohtaja  
*Johtaa rakennustyötä sekä huolehtii siitä, että työ tehdään suunnitelmien ja rakentamista koskevien säännösten, määräysten ja hyvän rakennustavan mukaisesti.*



Vastaavan työnjohtajan tehtäviin kuuluu mm. työn aikana tehtävän suunnittelun ohjaus, töiden organisointi ja aikataulut sekä hankintojen valmistelu. Hän huolehtii myös ympäristö- ja laatu järjestelmien toteuttamisesta.

- Työnjohtaja  
*Toimii vastaavan työnjohtajan alaisuudessa rakennustyömaalla. Tehtäviin kuuluvat muun muassa tehtäväsuunnittelu, ajallinen suunnittelu ja valvonta, aliurakkasopimukset, työ- ja ympäristöturvallisuus, työmaalla pidettävät palaverit ja kokoukset, työmaasuunnittelu sekä lisä- ja muutostyöt.*
- Tuotantoinsinööri/työmaainsinööri  
*Ohjaa ja seuraa työmaan työaikaista suunnittelua, laatii aikatauluja ja seuraa niiden toteutumista. Hän laskee tarvittavien materiaalien määriä ja kustannuksia, valmistelee hankintoja ja toteuttaa mm. ympäristö- ja laatu järjestelmiä.*
- Rakennusmies  
*Rakennusmiehen tulee hallita lähes kaikki työmaalla tehtävät työvaiheet betonivalusta aina loppuviimeistelyihin asti. Raskaimpien töiden osalta työmaalla olevat nosturit ja muut koneet ja laitteet kuitenkin keventävät rakennusmiehen työtä. Työ vaatii silti hyvää fysiikkaa ja luovaa ongelmanratkaisukykyä.*
- Torninosturin kuljettaja  
*Käyttää nosturia rakennustyömaalla itsenäisesti, noudattaen turvallisia työtapoja. Torninosturin kuljettajan tehtävä vaatii peruskoulutuksen lisäksi erityispätevyyden eli torninosturin kuljettajan ajokortin.*

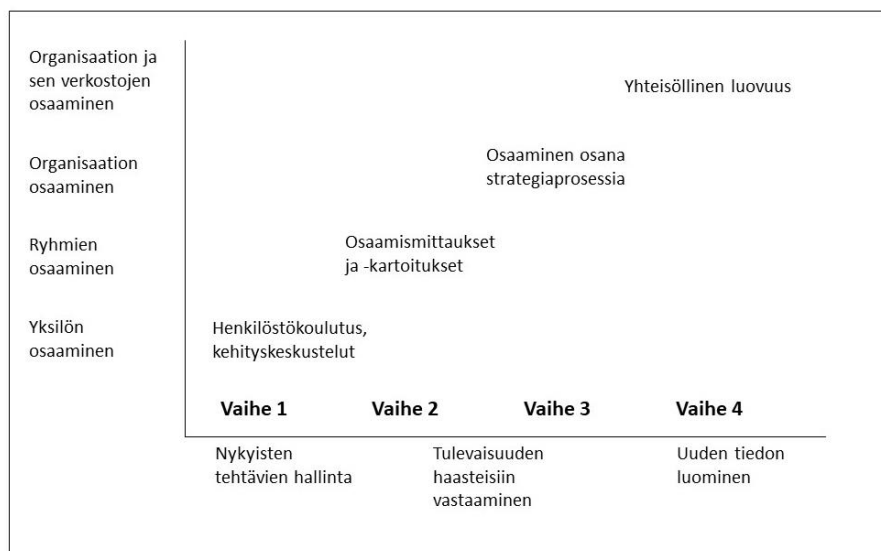
#### 1.3.4 Osaamisen johtaminen käsitteenä

Tämä tutkimus perustuu kohdeyrityksen osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen, joten on mielenkiintoista tarkastella osaamisen johtamista myös käsitteenä. Suomessa osaamisen johtamisesta on puhuttu käsitteenä 1990-luvulta lähtien ja sitä on tarkasteltu esimerkiksi henkilöstön kehittämisen, kompetenssien kartoittamisen ja tiedon tallentamisen näkökulmista. Parhaimmillaan osaamisen johtaminen antaa strategisen näkökulman organisaation osaamiseen. Strategista osaamisen johtamisesta tekee sen yhdistäminen koko yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 147-148.)

Helsilän ja Salojärven mukaan osaamisen johtamista voidaan tarkastella myös aineettoman pääoman näkökulmasta. Aineeton pääoma muodostuu henkilöstön osaamisista (inhimillinen pääoma), organisaation tavasta toimia (rakenteellinen tai sisäinen pääoma) sekä suhteista ja verkostoista (suhdepääoma). Toimenpiteinä osaamisen johtaminen tarkoittaa muun muassa henkilöstön motivointia ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien

kehittämistä, brändin rakentamista, tuotekehitystä sekä osaamisen jakamista erilaisten keskustelujen sekä ryhmä- ja tiimityöskentelyn avulla. Osaamisen jakaminen yrityksen sisällä on erittäin tärkeää, mutta hyödyllistä on jakaa sitä myös asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja muun verkoston välillä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 147-148).

Osaamisen johtamisesta voidaan erottaa myös erilaisia kehitysasteita, jotka on havainnollistettu alla olevan kuvion avulla (Kuvio 1). **Ensimmäisessä vaiheessa** on henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta ilman yrityksen strategiaan liittyvää päämäärää, jolloin toiminta on yksittäisten ihmisten ja ryhmien tasolla. Tässä vaiheessa osaamista arvioidaan ensisijaisesti suhteessa tehtävien nykyisiin vaatimuksiin. **Toisessa vaiheessa** mukana ovat osaamiskartoitukset ja -mittaamiset, joilla usein pyritään myös tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointiin. **Kolmannessa vaiheessa** osaamisen johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana koko organisaation tulevaisuuden päämäärien saavuttamiseksi. Organisaation strategia ohjaa voimakkaasti kaikkea kehittämistä sekä yksilöiden, ryhmien, työyhteisön ja verkostojen tasolla. Osaaminen on mukana organisaatioiden strategiaprosessissa. **Neljännessä vaiheessa** osaamisen johtamisen tavoitteena on ennen kaikkea uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen sekä organisaatiossa että sen verkostoissa. Muiden kehittämisen keinojen rinnalla työyhteisön kulttuurilla ja dialogilla on keskeinen merkitys. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148-150.)



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen kehittyneisyys (mukaillen Helsilä & Salojärvi 2009, 150)

Kohdeyrityksessä osaamisen kehittyneisyys on mielestäni tällä hetkellä vaiheessa 1, mutta se on vauhdikkaasti menossa kohti vaihetta 2 ja 3. Yrityksessä aloitetaan mittavat osaamiskartoitukset, joissa taustalla kulkee mukana osaamistarpeet osana strategisia tavoitteita. Tässä kehittämistehtävässä luotu koulutustarjotin antaa hyvän työkalun ja tuen, kun osaamisen johtamista viedään uusille tasoille.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö sisältää viisi eri osa-aluetta, jotka ovat johdanto, kirjallisuuskatsaus, tutkimuskonteksti ja menetelmät, tutkimustulokset sekä johtopäätökset ja kehittämissuhteudet.

Ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma sekä rajoitukset ja keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa esitellään aiheeseen liittyvä kirjallisuuskatsaus, jossa pääaiheena ovat osaaminen ja oppiminen ja niitä käsitellään yksilön, organisaation kannalta sekä strategisen johtamisen näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa keskitytään tutkimuksen toteuttamiseen. Luvun alussa kerrotaan kohdeorganisaatiosta ja sen jälkeen kuvataan tutkimusstrategia ja menetelmät sekä varsinaisen tutkimuksen toteuttaminen. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset.

Viidennessä luvussa arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja tulosten käytettävyyttä sekä esitellään ehdotuksia jatkotutkimuksiin ja osaamisen johtamisen edelleen kehittämiseen.

## 2 Oppiminen ja osaaminen

Tässä toisessa luvussa käsitellään oppimista ja osaamista sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Näiden kappaleiden lisäksi luvussa on oma kappaleensa osaamisen johtamisesta. Tässä opinnäytetyössä esiteltävä tutkimus on osa kohdeorganisaation osaamisen johtamisen kehittämistyötä. Sen vuoksi myös tässä kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi osaamista ja oppimista tarkoituksena tutkia teorian pohjalta, että mitä osaamisen johtamisen kehittämisessä pitäisi kohdeyrityksessä ottaa huomioon ja mitä asioita tutkia. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on myös, että tutkimuksen tekijälle syntyy uusia ajatuksia ja oivalluksia sekä varsinaiseen tutkimustyöhön että kohdeorganisaation hyödyksi. Lisäksi tarkoituksena on syventää tutkimuksen tekijän pätevyyttä osaamisen johtamisen kontekstissa teoreettista tietämystä lisäämällä ja laajentamalla.

### 2.1 Oppiminen

Oppiminen on tiedon hankkimista, käsittelyä, muistiin painamista, omaksumista ja soveltamista. Oppiminen edellyttää kokonaiskuvaa asiasta sekä ymmärrystä siitä, mitä ja miksi haluaa oppia. Oppimiseen tarvitaan kiinnostusta ja motivaatiota opittavaan asiaan ja siksi sitä voidaan edistää tavoitteiden asettamisen, oppimistilanteiden monipuolistamisen ja erilaisten oppimistapahtumien avulla (Ojala 2011, 85).

Brandi ja Lannone (2017, 1-5) ovat tutkineet yritysten osaamisen kehittämisen strategioita ja tutkimustulosten mukaan nykypäivänä suosiota oppimisen tapoina ovat kasvattaneet workshopit, vertaistuki, lyhyet kurssit ja e-learning. Tutkimuksen mukaan yritykset pitävät tärkeänä joustavaa, oppimiseen keskittyvää ja aloitteellisuutta tukevaa strategiaa, joka vastaa välittömiin liiketoiminnan tarpeisiin.

Grönforsin (2010, 13) mukaan oppimiseen kannustaminen ja oppimiskulttuurin muodostuminen yritykseen on pitkäjänteistä toimintaa, joka tuottaa tuloksia ja auttaa menestymään muuttuvissa olosuhteissa.

Gustafsberg (2014, 34-36) käsittelee motivaatiota tarpeiden kautta. Tarpeet määrittävät motivaatiotamme ja näin ollen käyttäytymistä. Halutessamme ymmärtää yleisesti ihmisen toimintaa, pitää meidän pohtia motivaatiota käyttäytymisen taustalla. Motiivit saavat

aikaan toimintaa ja suuntaavat yksilön käyttäytymistä kohti tavoitteita. Motiiveihin vaikuttaminen ja käyttäytymisen muuttaminen ovat yksi keskeinen tekijä itsensä kehittämisessä.

Maslowin mukaan perustarpeet ovat:

1. Fysiologiset perustarpeet (ravinto jne.)
  2. Turvallisuustarpeet (fyysiset ja henkiset)
  3. Sosiaaliset tarpeet (yhdessäolo, liittyminen, hyväksyntä, ystävyys jne.)
  4. Arvostuksen tarpeet (sisäiset: arvostus, itsekunnioitus, autonomia, ulkoiset: status, tunnustus jne.)
  5. Itsensä toteuttamisen tarpeet (henkinen kasvu, kehittyminen, oma potentiaali jne.)
- (Gustafsberg 2014, 34)

Sosiologi, akateemikko Erik Allardt on jakanut hyvään elämään liittyvät laajat tarvekategoriat englanninkielisen asun mukaan kolmeen luokkaan:

1. Having eli materiaaliset perustarpeet tai arvot
2. Loving eli sosiaaliset tarpeet ja arvot
3. Being eli itsensä toteuttamisen tarpeet ja vaikuttamismahdollisuudet

(Gustafsberg 2014, 35)

Moilasan (2001, 47-48) mukaan tieto, tiedonhallinta, osaaminen, osaamisen hallinta, osaamiskartoitukset ja osaamiskartat ovat elintärkeitä organisaatiolle, mutta ne eivät vielä muodosta oppivaa organisaatiota. Oppivassa organisaatiossa tiedostetaan oppimisen merkitys uuden ja nykyisen tiedon hyödyntämisessä ja kehittämisessä. Oppivan organisaation osaamisen perimmäinen idea on huomisen osaamisen oppimisessa, ei pelkästään tämän päivän osaamisen hallinnassa. Pelkkä tieto, osaaminen ja niiden hallinta ei siis riitä vaan tarvitaan oppimista ja oppimaan oppimista, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä ominaisuuksia, jotta yritys menestyy myös tulevaisuudessa. (Moilanen 2001, 47-48.)

### 2.1.1 Yksilön oppiminen

Puhuttaessa oppimisesta puhutaan samalla usein myös kompetensseista, joita ovat taidot, asiantuntemus, ammatillinen pätevyys, osaaminen ja työelämävalmiudet. Oppimisen tulee olla markkinalähtöistä ja kiinteästi yhteydessä yrityselämään, koska siten saadaan selville, että millaisella osaamisella on kysyntää. (Lehtonen 2016, 75.)

Otala (2011, 85) sanoo oppimisen olevan pitkälti samaa kuin muistiin painaminen ja sen vuoksi oppimista voidaan edistää samalla tavalla kuin muistamista eli sitä voidaan edistää motivaation, tavoitteiden, oppimistilanteiden ja oppimistapahtumien avulla.

Ihmiset oppivat eri tavoin ja siksi jokaisen tulisi tunnistaa, millainen oppija hän on ja miten hän voisi kehittää omaa oppimistaan. Tutkijoiden mukaan ihminen oppii 10 prosenttia lukemastaan, 15 prosenttia kuulemastaan ja 80 prosenttia kokemastaan. Vastaavasti 29 prosenttia ihmisistä oppii pääasiassa katselemalla, 34 prosenttia kuuntelemalla ja 37 prosenttia kokeilemalla ja liikkumalla. (Otala 2011, 84.)

Jokaisella oppijalla on oma oppimistyylinensä, jolla tarkoitetaan oppijalle luonteenomaisia älyllisiä, tunteisiin liittyviä ja fysiologisia tekijöitä, oppijan tapaa tehdä havaintoja, ajatella, tallentaa muistiin asioita ja ratkaista ongelmia. Tämän vuoksi on tärkeää, että tarjolla on erilaisia oppimismahdollisuuksia. (Otala 2008, 69.)

Varsinaisen ammattiosaamisen lisäksi työyhteisössä tarvitaan työtaitoja, jotka auttavat työntekijää toimimaan työyhteisön jäsenenä tänään ja tulevaisuudessa. Nopeasti oppiva ja tehokkaalla tavalla toimiva henkilöstö pysyy jouhevasti muutoksen mukana ja voi siten tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua. Hätönen (2000, 12-13) on luetellut niitä taitoja, joita yritysten johto pitää tärkeänä uusien työntekijöiden rekrytoimiseksi:

- Oppimaan oppiminen
- Tiedon hallinta
- Päätelykyky, päätöksentekotaito
- Kommunikointikyky ja kielitaito
- Ryhmässä oppiminen ja opettaminen
- Luova ajattelu ja ongelmanratkaisutaidot
- Johtamistaidot ja visiointi
- Itsensä johtamis- ja kehittämiskyky.

Toimintaa ohjaavat selkeät tavoitteet auttavat ja tukevat henkilöstöä oppimaan nopeammin. Nopeat muutokset korostavat kykyä oppia nopeasti, joten tällainen tuki on siinä hyödyllistä. Muutos- ja oppimistaitoja voidaan myös valmentaa. Ketterä oppija on myös itse aktiivinen etsimään uusia haasteita ja uutta tietoa. (Ojala & Pöysti, 2012, 207.)

Ketterä oppiminen edellyttää positiivista tunnetilaa, jossa ihminen kokee saavansa aikaan paljon, mutta silti hallitsevansa tekemisensä. Innostuneet ihmiset tekevät Ojalan (2018, 298-299) mukaan lähes mitä vain, jos he saavat tehdä itseään kiinnostavia asioita. Hän sanoo, että oppimisen ottaminen aiheeksi puheissa ja teoissa synnyttää oppimiskulttuuria. Mikäli säännöllisesti puhutaan ja muistutetaan oppimisesta, siitä tulee osa jokaisen työtä ja yhteistä arkea.

Oppimisen tärkein edellytys on motivaatio ja siksi työilmapiirillä ja yrityskulttuurilla on vahva merkitys osaamisen johtamisessa. Motivaatiota ei voi syöttää toiselle ihmiselle, mutta on mahdollista luoda olosuhteet, joissa motivaatio kehittyy sisäsyntyisesti (Ojala 2008, 67). Decin, Koestnerin ja Ryanin (1999) kehittämän motivaatioteorian mukaan sisäinen motivaatio perustuu **itseään määräämisen eli autonomian** ja **kompetenssin eli koetun pätevyyden tarpeisiin**. Näiden lisäksi ihmisen universaaliksi tarpeeksi on määritetty myös **läheisyyden tarve**.

Nämä kolme tarvetta olisikin hyvä ottaa huomioon, kun yksilön osaamista arvioidaan ja niiden huomioiminen auttaa myös oppimisen tukemisessa. Kompetenssin tarve tarkoittaa ihmisen tarvetta osata ja pärjätä tekemisessään sekä tulla arvostetuksi. Autonomian tarve edellyttää, että ihmisellä on ainakin jossain määrin mahdollisuus tehdä itseään koskevia valintoja ja päätöksiä myös oppimisessaan. Tätä tarvetta voi tukea tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoisia tapoja opiskella ja hankkia osaamista. Läheisyyden tarve tarkoittaa ihmisen tarvetta olla hyväksytty yhteisössään. (Viitala 2013, 181.)

## 2.1.2 Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen tarkoittaa mahdollisimman nopeaa yhteisen näkemyksen luomista ja sen soveltamista yhteiseen tekemiseen ja mitä useampi henkilö saadaan mukaan tähän prosessiin, sitä nopeammin pystytään luomaan uutta osaamista ja toimintaa (Ojala 2008, 71).

Osaamisen johtaminen perustuu alun perin organisaation oppimisen teoriaan, jossa ajatuksena on, että yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia ainoastaan oppivan henkilöstön avulla. Organisaation oppimisen teorian kehittäjänä pidetään Peter Sengeä. Senge on luonut viisi peruselementtiä, joiden avulla voidaan jatkuvasti parantaa organisaation oppimista. Nämä viisi elementtiä ovat **itsehallinta** (personal mastery), **yhteisten ja yksilöllisten henkisten mallien kehittäminen** (mental models), **yhteisen tulevaisuuskuvan muodostaminen** (shared vision), **tiimioppiminen** (team learning) ja **järjestelmäajattelun hallinta** (system thinking). (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith 1994, 6).

Itsehallinnalla organisaatiossa olevat yksilöt pystyvät oppimaan. Henkilöt, jotka omaavat hyvän itsehallinnan näkevät omat kehittämistarpeensa ja pystyvät kehittämään itseään jatkuvasti. Toimintaa ohjaavien mallien kehittäminen on tärkeää, koska kaikki tiedostamattomatkin rutiinit pohjautuvat näille malleille sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yhteisen tulevaisuuskuvan muodostamisen taidolla pyritään luomaan haluttu visio, joka saa kaikki työskentelemään sen saavuttamiseksi. Tiimioppimisen hallinta on edellytys organisaation oppimiselle, koska sen tuloksena muodostuu organisaation yhteinen kieli ja käsitteet. Järjestelmäajattelulla tarkoitetaan suurten kokonaisuuksien ymmärtämistä, joten se sitoo muut aineet yhdeksi kokonaisuudeksi. (Jäntti & Suonperä 1999, 21-23.)

Osaamisen kehittäminen ei tapahdu sattumalta vaan organisaation oppimista on johdettava määrätietoisesti ja aktiivisesti. Organisaation toiminnan perusedellytyksenä on uudistuva ja arjen työssä mukana elävä strategia. Keskeistä on puheen ja toiminnan yhdenmukaisuus. Strategian tulee antaa suunta kaikille organisaatiossa tehtäville päätöksille ja valinnoille. Myös asiakkaat ja kumppanit on hyvä ottaa mukaan osaksi strategiaa ja sen tekemistä, koska heillä on oleellinen rooli yrityksen toiminnassa. Menestyvä organisaatio elää ja kehittyy strategiansa ja oppimisensa kautta. Yhteisenä oppimisympäristönä toimii organisaatiossa tehtävä arkityö, jossa osaaminen kehittyy haastavia ja tulevaisuuteen



tähtääviä töitä tehden. Jokaisen henkilön jokaisen päivän tulisi sisältää visioon suuntautuvaa tekemistä. (Tuomi & Sumkin 2012, 18-20.)

Oppimisen ympäristönä organisaatio on hyvin monipuolinen, se muuttuu jatkuvasti ja on siten haasteellinen: Organisaatiossa opettajina toimivat työ, tekemisestä saadut kokemukset, ajatukset ja ideat, ongelmien ratkaiseminen, päätöksen tekeminen ja kehittäminen (Grönfors 2010, 21).

Eri tilanteissa tarvitaan erilaista oppimista. **Toistava oppiminen** tarkoittaa olemassa olevien työtapojen ja toimintamallien oppimista ja omaksumista sekä rutiinien oppimista. Tämä oppiminen riittää, kun halutaan pitää nykyinen taso eli kun prosessit ovat kunnossa. Reflektiivinen eli kyselevä oppiminen liittyy erilaisten toimintakäytäntöjen tietoiseen ymmärtämiseen ja sisäistämiseen. **Kyselevässä oppimisessa** havainnoidaan, kyseenalais-tetaan ja arvioidaan omaa toimintaa sekä ympäristön toimintaa. Tätä oppimista varten sopivia oppimistapoja ovat kehitystiimit ja kehittämishankkeet. **Uudistava eli oivaltava oppiminen** puolestaan on kyseenalaistamista ja kehittämisehdotuksia, joista edetään toiminnan ja tietoperustan muuttamiseen. Uudistava oppiminen perustuu toiminnan jatkuvaan arviointiin. Yksi tähän oppimiseen liittyvä sovellus on ns. tiedon luomisprosessi, jossa hiljaista tietoa muutetaan jaettavaksi tietoiseksi tiedoksi tai näkyväksi tiedoksi. Mitä tehokkaammin organisaatio oppii hallitsemaan tätä prosessia, jossa kokemustieto muutetaan näkyväksi tiedoksi, joka jaetaan ja yhdistetään olemassa olevaan tietoon uuden tiedon luomiseksi, sitä nopeammin organisaatio oppii. (Ojala 2008, 73.)

Moilanen (2001, 51) korostaa kokonaisnäkemysten tärkeyttä oppivan organisaation kehityksessä. Hän kiteyttää oppivan organisaation idean kymmenen teesin keinoin:

1. Oppiva organisaatio on kokonaisuus
2. Oppiva organisaatio tarvitsee oppimista tukevat arvot
3. Tavoitteellinen toiminta edellyttää tavoitteellista oppimista
4. Oppimisen motiivit oppijan mukaan, mutta organisaation tavoitteiden suuntaisesti
5. Tietäminen ja osaaminen ovat tärkeitä, mutta oppiminen ja oppimaan oppiminen ovat vieläkin tärkeämpiä
6. Anna ihmiselle mahdollisuus sitoutua – muutos onnistuu paremmin
7. Johdon tehtävänä on rakentaa puitteet ja tukea organisaation oppimista
8. Anna arvo menneelle, mutta auta luopumaan siitä
9. Koulutus on tärkeää, mutta muitakin keinoja tarvitaan
10. Älä aloita muutoksia, jos et pysty huolehtimaan niistä loppuun asti

Hätönen (2000, 15) viittaa kirjassaan Urpo Saralaan, joka on tarkastellut oppivaa organisaatiota muun muassa ryhmän toiminnan näkökulmasta. Saralan mukaan oppiminen ei ole vain tiedon varastointia vaan kehittämistapahtuma, jossa yhteistoiminnallinen ryhmä muodostaa oppimiskeskeisen työyhteisön. Ryhmän jäsenet tukevat ja auttavat toisiaan ja ponnistelevat yhteistuumiin muodostettuja tavoitteita kohti. Oppivassa organisaatiossa on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Seuraavassa kuviossa on esitetty tällaisen oppivan organisaation ydinalueet.



Kuvio 2. Oppivan organisaation ydinalueet (Hätönen 2000, 15, Hätönen mukailut kirjan Sarala & Sarala 1996 pohjalta)

Poikela (2005, 193) sanoo organisaation menestyksellisen toiminnan edellyttävän kykyä rakentaa ja ylläpitää sellaista toimintakulttuuria, jolle on ominaista jäsenten vahva sitoutuminen yhteiseen tehtävään ja tavoitteisiin, mutta siten ettei sitoutuminen perustu yksilön riippuvuuteen, vaan yksilöiden ja koko yhteisön kokemaan autonomiaan ja luottamukseen.

## 2.2 Osaaminen

Otalan (2008, 47) mukaan osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Yleensä tehtävien suorittaminen ei kuitenkaan ole vain yhden henkilön varassa, vaan tarvitaan myös muiden henkilöiden panosta ja työ onkin yhä enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation yhteistä aikaansaannosta ja osaaminen on yhä enemmän organisaation osaamista, sen osaamispääomaa. Osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. (Ojala 2008, 47.)

Työelämä vaatii henkilöstöltä entistä laajempaa ja monimutkaista osaamista. Osaaminen ja tieto ovat niin tärkeitä yrityksen menestymisen tekijöitä, että nykyisin puhutaan osaamis- ja kyvykkyystrategioista, jotka tähtäävät kilpailuedun saavuttamiseen osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä kehittämällä. Osaamista kehitetään ja analysoidaan yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 143.) Osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja, kokemusta ja asenteita. Siihen sisältyy myös organisaation prosessit, kulttuuri ja toimintamallit sekä vuorovaikutus muihin toimijoihin. (Sydänmaanlakka 2002, 1-2.)

Lehtonen (2002, 13-14) kirjoittaa, että parhaat osaajat valitsevat työpaikkansa sen mukaan, että onko yritys kiinnostava ja innostaako se heitä. Valintaan vaikuttaa huomattavasti myös yrityksen arvot ja onko yritys urakehityksen mahdollistava. Työpaikkaan ja yritykseen ei sitouduta entiseen tapaan, vaan enemmänkin sitoudutaan omaan uraan ja sen kehittymiseen.

Aiemmin talouden kolme tekijää eli luonnonvarat, pääoma ja työvoima ovat menettäneet suhteellista merkitystään ja uudessa maailmantaloudessa tärkeintä onkin tieto ja keskeisenä tekijänä osaaminen. Yritystoiminnan siirryttyä jälkiteollisesta ajasta tietotalouteen, on mielekkäämpää tarkastella organisaatiota osaamisresurssien näkökulmasta entisen organisaatiokaaviohierarkian sijaan. Organisaatioiden täytyy sulauttaa uusi tieto yhä nopeammin ja yhdistää se olemassa olevaan osaamiseensa. (Lehtonen 2002, 13-14.)

### 2.2.1 Yksilön osaaminen

Yksilön osaamisesta käytetään muun muassa termejä kompetenssi tai ammattitaito, jotka pitävät sisällään henkilön tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet. (Viitala 2008, 113.) Yksilön osaaminen on teoretietämyksen lisäksi käytännön kokemusta, kykyä löytää tietoa, taitoa solmia yhteistyösuhteita ja toimia verkostoissa. Se on myös henkilön kyvykkyyttä soveltaa osaamistaan työtehtävän asettamiin vaatimuksiin sekä tavoitteiden saavuttamiseen.

Työpaikan saaminen ei ole nykyisin itsestään selvää eikä varmaa ole myöskään sen pysyvyys, joten osaamisen tarve on kasvanut ja siitä on tullut yksilöille entistä suurempi turva. Osaamisen avulla pyritään jatkuvasti uudistamaan omia valmiuksia selviytyä muuttuvassa työssä sekä työympäristön haasteiden kohtaamisessa. Kyky ja halu oppia sekä kyky seurata ja arvioida omaa suoritustaan ovat osa osaamista. Osa omaa ammattitaitoa on osaamisesta ja kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista huolehtiminen (Lapin koulutuskeskus, 14).

Sydänmaanlakka (2012, 169) käyttää termiä psykologinen työsopimus kuvatessaan tämän päivän suhdetta työntekijän ja työnantajan välillä. Hänen mukaansa työntekijä olettaa työnantajan olevan valmis panostamaan työntekijän osaamisen kehittämiseen pitkällä tähtäimellä ja siten pitämään huolta hänen työmarkkina-arvostaan. Vastapalveluksena työntekijä on sitoutunut ja lojaali työnantajaa kohtaan. Toimiakseen tämä vaatii molempien osapuolten ymmärryksen velvollisuuksistaan ja vastuistaan. Mikäli ymmärrys löytyy, voi tällainen uusi psykologinen työsopimus toimia hyvinkin käytännössä ja luoda elinikäisen oppimisperiaatteen (Sydänmaanlakka 2012, 169).

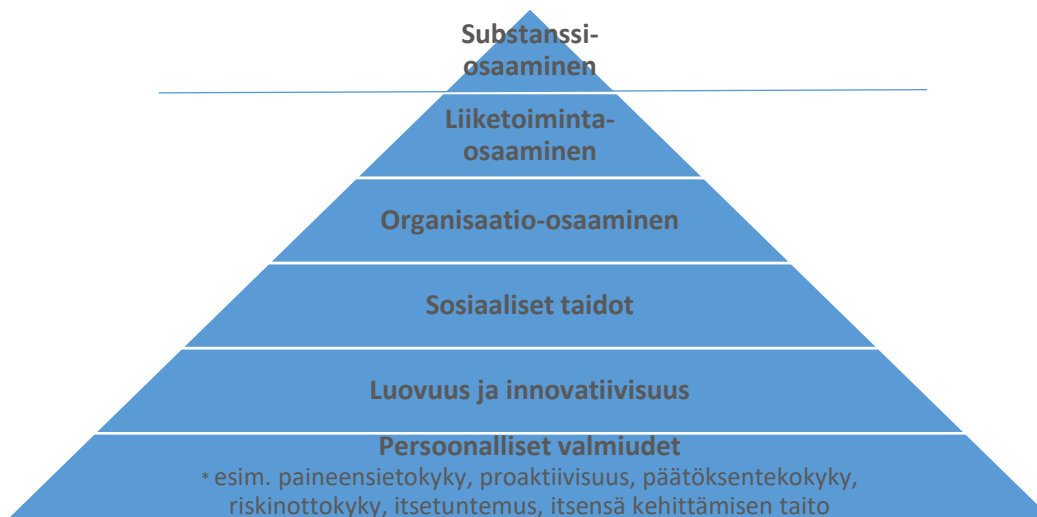
Viitala (2013, 181-182) toteaa, että osaaminen ja kehittyminen ovat lähtökohtaisesti jokaisen yksilön omalla vastuulla. On tärkeää ymmärtää oman osaamisen tila, koska se vaikuttaa työssä menestymiseen ja viihtymiseen. Kehittääkseen itseään onnistuneesti, on henkilön tiedostettava oman osaamisensa vahvuudet ja heikkoudet. Organisaatio voi luoda puitteet ja kannustaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kehittämistä tukee esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja konkreettiset tavoitteet. Osaamiskartoituksia tehtäessä on aluksi hyvä määritellä keskeinen osaaminen, joka on tehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta tärkeää sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä.

Osaamisten erittelemine ja nimeäminen sekä osaamista selkeyttävät jäsennykset tuottavat kehyksen arviointikeskustelulle, vertailukohdan kehittämistarpeiden määrittelylle ja kiintopisteitä kehittämssuunnitelmien laadinnalle. (Viitala 2013, 181-182.)

Yksilön osaaminen voidaan määrittellä joukolla valmiuksia, jotka hallitessaan henkilö menestyy työssään. Garavan ja McGuire (2001) vertaavat työntekijän ammattitaidon kokonaisuutta jäävuoreen, jossa vain ylin huippu eli taidot ja tietämys voivat olla näkyvissä. Jäävuoren alaosa koostuu edellisten ilmenemistä ja kehitystä säätelevistä tekijöistä kuten sosiaalisesta roolista, minäkäsityksestä, piirteistä ja motiiveista. Alaosassa olevien ominaisuuksien kehittyminen vaikuttaa kasvamiseen ihmisenä kasvamiseen, kun jäävuoren ylemmissä kerroksissa puolestaan on muun muassa oman tehtävän sisältöön läheisesti liittyvien tietojen ja taitojen kehittämistä eli niin sanottujen substanssialueiden hallinnan parantamista.

Jäävuoren alaosan ominaisuudet ovat nykypäivän työelämän epävarmuudessa ja muutoksissa entistä tärkeämmässä roolissa yksilön menestymisessä ja hyvinvoinnissa (Viitala 2013, 180-181).

Yksilöosaamiset on esitetty seuraavassa kuviossa, jossa jäävuoren huippua kuvaa substanssiosaaminen ja sen alapuolella ovat muut, näkymättömissä olevat osaamisalueet.



Kuvio 3. Yksilöosaamiset (Viitala 2006, 116, mukailten)

## 2.2.2 Organisaation osaaminen

Koko yrityksen tason osaamisen määrittely on lähtökohtana yrityksen muiden tasojen tärkeiden osaamisten määrittelylle. Nämä yritystason osaamiset ovat niitä, jotka perustuvat yrityksen strategiaan ja ovat siten kaikkein keskeisimpiä. Usein yrityksen toiminnan perustana olevat arvokkaimmat osaamiset löytyvät tarkastelemalla yrityksen aiempia onnistumisia. (Viitala 2013, 174.)

Monissa yrityksissä ajatellaan nykyisin, että vahva osaaminen on sen kaikkein tärkein menestystekijä. Mikäli sitä ei ole, on sen puute usein suurin este strategioiden toteutumiselle. Yritystoiminnassa tarvitaan pääomaa, teknologiaa ja tuotannontekijöitä, mutta myös niiden saamisessa ja hyödyntämisessä on avainasemassa osaaminen. (Viitala & Jylhä 2013, 293).

Ydinosaamista tulee pohtia strategiaa laatiessa, sillä on tärkeää tietää, millaista ydinosaamista tarvitaan, jotta yrityksen visio saadaan toteutettua. Ydinosaaminen voidaan tunnistaa vastaamalla kysymyksiin, millaisella osaamisella strategia saadaan toteutettua, onko tämä osaaminen ainutlaatuista ja lisäarvoa tuottavaa ja tuoko tämä osaaminen uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Organisaation osaamisen johtamisen perusta on ydinosaamisen kehittäminen ja tämän osaamisen jakaminen koko organisaation hyödyksi (Tuomi & Sumkin 2012, 18-20).

Davenport, Prusak & Wilson (2003, 50-51) jakavat liiketoimintaideoista saatavat hyödyt kolmeen kategoriaan, jotka ovat tehokkuus, vaikuttavuus ja innovatiivisuus. Heidän mukaansa osaamisen johtamisen avulla organisaatiot pystyvät vaikuttamaan näiden hyötyjen syntymiseen. Osaaminen ja uuden oppiminen synnyttävät myös uusia ideoita yrityksen toiminnan tehostamiseksi ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi.

Virtainlahti (2009, 28-29) esittää esimerkkejä osaamisista organisaatiossa kehämäisen kuvion avulla, jossa kehän ytimenä on substanssiosaaminen ja sen ympärille rakentuu muita organisaatiolle tärkeitä osaamisen alueita. Uloimmassa kehässä on yrityksen ulkopuolelta tulevat määritellyt kehykset, jotka ohjaavat toimintaa. Joillakin aloilla lait ja määräykset ovat hyvinkin sääteleviä, kun taas toisilla aloilla ne ovat enemmänkin organisaation sisällä luotuja.



Kuvio 4. Esimerkkejä osaamisista organisaatioissa (Virtainlahti 2009, 28 mukailten).

Edellä olevassa kuviossa lueteltuja osaamisia voidaan tarkastella sekä organisaation että yksilön näkökulmasta jakamalla ne kahteen ulottuvuuteen: tasoulottuvuuteen (organisaatio-yksilö) ja tyyppiulottuvuuteen (tiedot, taidot, työskentelytavat ja vuorovaikutus). Nämä akselit jakavat ympyrän neljään osaan: Organisaation ydinosaaminen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, yksilön ammattiosaaminen ja työelämäosaaminen. Tästä kokonaisuudesta muodostuu organisaatiossa tarvittava osaaminen. (Virtainlahti 2009, 29).

## 2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on strategian mukaisen arkipäivän toiminnan ja työn johtamista eikä vain yksittäisten osaamisten hankkimista. Strategiaan pohjautuva osaamisen johtaminen on menestyvän yrityksen ydin (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14.).

Viitala & Jylhä (2013, 293) kirjoittavat, että osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittymistä ja jolla hyödynnetään sitä. Osaamisen johtaminen nähdään tiedon lisäksi ihmisissä olevan taidon ja osaamisen ylläpitona ja lisäämisenä siten, että niiden avulla voidaan saavuttaa organisaation tavoitteet. Erityisesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen kehittämistä ja hyödyntämistä pidetään yhtenä keskeisenä osaamisen johtamisen tavoitteena.

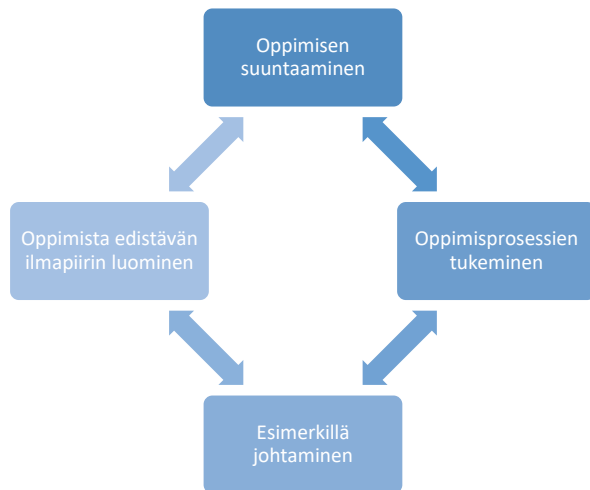
Kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen tarkoittaa osaamisen johtamisen huomioonottamista kaikissa yrityksen toiminnoissa. Tällä tavoin varmistetaan tietämys siitä, mikä osaaminen on tärkeää valitun strategian toteuttamisen kannalta ja minkä osaamisen riittävyys pitää turvata ennakkoiden. Tämän tiedon ansiosta voidaan tarvittavaa osaamista kehittää aktiivisesti ja hyödyntää tehokkaasti (Viitala & Jylhä 2013, 293).

Viitalan vuonna 2002 tekemästä tutkimuksesta osaamisen johtamisesta esimiestyössä nousivat esiin seuraavassa kuviossakin (kuvio 5) esitetyt neljä ulottuvuutta, jotka tukevat osaamisen johtamista organisaatiossa: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen sekä esimerkillä johtaminen.

**Oppimisen suuntaaminen** sisältää organisaation strategiasta ja visiosta pohjautuvan oppimistavoitteiden määrittämisen kohti tulevaisuuden osaamistavoitteita.

**Oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen** vaikuttaa työyhteisön ilmapiiri sekä esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen. **Oppimisprosessien tukeminen** tarkoittaa ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimista ja yksilön kehittymisen ja oppimisen tukemista. **Esimerkillä johtaminen puolestaan** on oman ammattitaidon kehittämistä ja innostumista sekä sitoutumista työhön ja muutokseen. Jos esimies näyttää omalla esimerkillään mallia, on työntekijöidenkin helpompi innostua ja sitoutua sekä arvostaa itsensä kehittämistä. (Viitala 2004, 187-190.)





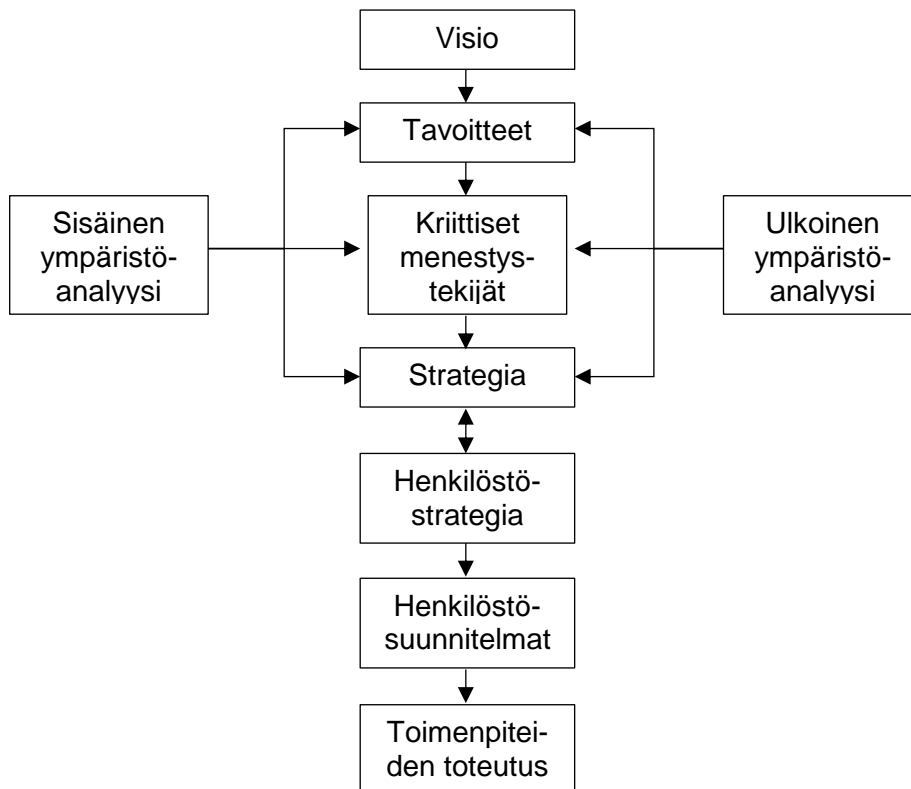
Kuvio 5. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet (Viitala 2004, 187).

Osaamisen johtamisessa on kyse yrityksen strategiaan, visioon ja tavoitteisiin pohjautuvat osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Liiketoimintastrategiassa määritellään yleinen suunta ja tavoitteet organisaatiolle määritellään liiketoimintastrategiassa ja henkilöstöstrategiassa puolestaan määritellään resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöstrategiassa määritellään resurssien määrään, laatuun ja sijaintiin, ulkoistamiseen, osaamiseen ja motivaatioon liittyviä asioista. Henkilöstöjohtoon roolin tulisikin olla aktiivinen osa yrityksen johtoa ja sillä tulisi olla näkemys strategisesta kehittämisestä. Koko organisaatiolle on erittäin haitallista, jos henkilöstöjohtoon rooli on olla vain käytännön toimenpiteiden toteuttaja. (Sydänmaanlakka 2012, 131-139.)

Henkilöstöhallinnon (HRM) roolin ja henkilöstön kehittämisen (HRD) tärkeyttä korostavat myös Wallo, Kock & Nilsson (2016, 1-21) tutkimuksessaan, jossa keskitytään henkilöstöjohtoon toiminnan vaikutukseen innovaatioiden syntymisessä organisaatiossa. He toteavat, että innovaatiot ovat tänä päivänä kriittinen tekijä yrityksen menestyksessä.

Tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinto voi omalla toiminnallaan vaikuttaa huomattavasti innovaatioiden syntymiseen organisaatiossa, muun muassa kehittämällä osaamisen johtamisen toimitusketjua siten, että sillä varmistetaan henkilöstön osaamisen terveellinen, jatkuva virtaaminen.

Osaavan ja motivoituneen henkilöstön merkitys on niin suuri, että henkilöstöstrategiaan tulisi sisällyttää yleiset visiot työyhteisön kehityksestä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) on esimerkki strategisesta henkilöstöjohtamisesta siten, että nuoli on kaksisuuntainen liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välillä. (Sydänmaanlakka 2012, 131-139).



Kuvio 6. Strateginen henkilöstöjohtaminen (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, 139)

Edellä mainittua liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian keskinäistä kahdensuuntaisuutta tukee myös osaamisen johtamisen kokonaismalli (Kuvio 7), johon ollaan siirtymässä perinteisestä osaamisen johtamisen mallista. Perinteisessä eli mekaanisessa mallissa ylin johto tuottaa strategian, jonka pohjalta kartoitetaan tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen pyritään täyttämään esimiesten ja henkilöstön osaamisvajheet pyörittämällä kehityskeskusteluissa nousseita kehittämisen kohteita yksittäisten henkilöiden osaamisen vahvistamiseksi. Tässä mekaanisessa mallissa todellinen osaaminen kehittyy vain suppeilla alueilla erillisten henkilöiden kautta.

Osaamisen johtamisen kokonaismallissa puolestaan osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia organisaation tasoja eikä se jakaudu osiin vaan on yhtenäinen toimintamalli, jonka toteuttamisessa tarvitaan koko organisaation oppimista. Siten strategiatyö on osa osaamisen johtamista. Organisaation kehittämisen edellytyksenä on nykytilanteen tunnistaminen ja osaamisen johtamisen tarkastelu organisaation prosessina. On hyvä pohtia, mikä asema ja yhteys osaamisen johtamisella on organisaation arkitoiminnassa. Tätä voidaan tarkastella kysymyksillä, että ovatko osaamisen johtamisen toimenpiteet ja suunnat johdettu todellisuudessa strategiasta, mikä merkitys osaamisen kehittämislle on annettu

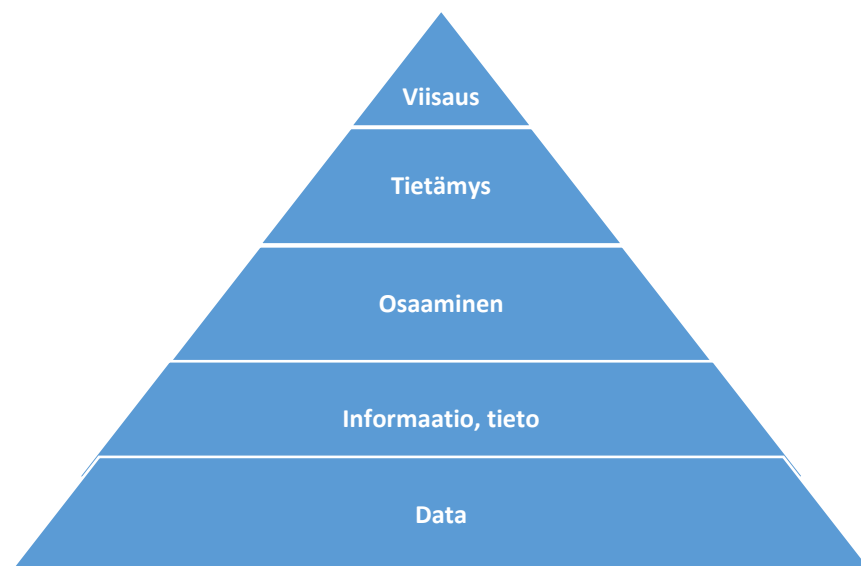
organisaatiossa, mistä näkökulmasta osaamisen kehittämistä organisaatiossa lähestytään ja miten osaamisen kehittyminen näkyy arkitoiminnassa ja työn tekemisessä. (Tuomi & Sumkin 2012, 21-24.)



Kuvio 7. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Tuomi & Sumkin 2012, 22, mukaillen)

Osaamisen ja osaamispääoman johtamisen rinnalla puhutaan myös tiedon ja tietämyksen johtamisesta. Vaikka lähtökohta termeille tieto ja osaaminen on erilainen, ovat tiedon johtaminen ja osaamisen johtaminen lähellä toisiaan. Tieto-oppi on filosofian ala ja filosofit ovatkin kautta aikojen tutkineet, mikä erottaa tiedon ja tietämisen pelkästä mielipiteestä ja luulosta. Osaaminen puolestaan liittyy toimintaan ja tekemiseen. Osaaminen syntyy tiedon soveltamisen kautta ja näkyy toiminnassa. (Ojala 2008, 48.)

Tiedon ja osaamisen johtamisen tarkoituksena on kehittää ja jalostaa tietoa seuraavalle tasolle kohti arvokkaampaa sisältöä. Seuraavassa kuvassa on esitetty tietopyramidi, jossa kuvataan tiedon arvon lisääntymistä alaosasta kohti kärkeä.



Kuvio 8. Tietopyramidi, kohti arvokkaampia sisältöjä (Ojala 2008, 49 mukaillen)

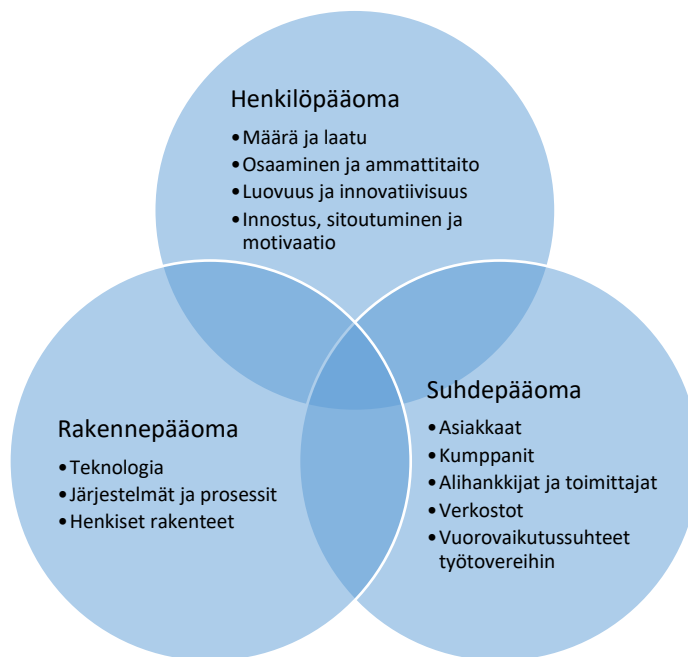
Data on tietoa ilman asiayhteyttä ja tällaista tietoa syntyy nykyisin valtavat määrät. Datan hallinnoinnissa pystytään hyödyntämään tietotekniikkaa, joka tarjoaa lähes rajattomat mahdollisuudet siihen. Data muuttuu informaatioksi tai tiedoksi, kun se liitetään johonkin asiayhteyteen. Informaatio on uutta, yllätyksellistä ja sidoksissa vastaanottajaan. Tieto on tavalla tai toisella järjestettyä informaatiota (Wiio 1994). Osaamista syntyy, kun tietoa sovelletaan tekemiseen tai toimintaan. Tietämys on puolestaan analysoitua, suhteutettua ja ymmärrettyä tietoa. Viisaus on kokonaisvaltaisen ja tasapainoisen maailmankatsomuksen käsite ja siihen kuuluu näkemys asioiden laajoista yhteyksistä ja merkityksistä. Viisauteen liittyy myös käsitys tiedon hankintatavoista ja luotettavuuden asteesta. Siihen sisältyy paljon kokemusta ja hiljaista tietoa ja tämän vuoksi viisaus liitetään yleensä vanhempiin ihmisiin. (Ojala 2008, 49-50).

Sveiby (1990, 95-96) toteaa, että jos tiedolla ei ole markkinoita, ei sillä ole organisaatiolle myöskään arvoa. Hänen mukaansa tiedon arvo laskee ajan myötä ja se voi muuttua, jos markkinatilanne muuttuu. Ihmiset myös kehittävät koko ajan uutta tietoa ja sen vuoksi onkin tärkeää uudistaa osaamistaan, koska aiemmin hankittu tieto ei välttämättä riitä.

Sveiby (1990, 95-96) jakaa ihmisen kokonaiskompensaation viiteen osaan, jotka ovat:

- Muodolliset, koulutuksessa saadut tiedot
- Valmiudet, jotka saadaan käytännön harjoittelulla, sekä käytännölliset (vasaran käyttö) tai älyllisemmät (kielitaito)
- Kokemus, jota saadaan oppimalla omista erehdyksistä ja menestyksistä
- Kontaktikyky, kyky luoda ja ylläpitää suhteita ja oppia tuntemaan ihmisiä
- Arvostukset, mihin ihmisenä uskoo, mikä ”tuntuu oikealta”

Osaamisen johtaminen on osaamispääoman johtamista. Osaamispääoma jakautuu kolmeen osaan, jotka ovat rakennepääoma, henkilöpääoma ja suhdepääoma. Ojalan (2008, 47) mukaan tärkein alue näistä on rakennepääoman johtaminen, koska koko toiminta perustuu rakenteisiin. **Rakennepääoma** mahdollistaa tarvittavan osaamisen hankkimisen sekä olemassa olevan ja hankitun osaamisen hyödyntämisen. Rakennepääoma sisältää järjestelmät, joilla osaamista hankitaan, kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan sekä ne rakenteet, joilla tuetaan osaamisen liikkumista, siirtymistä ja hyödyntämistä. **Henkilöpääoma** muodostuu organisaation ihmisistä, heidän osaamisestaan, motivaatiostaan ja sitoutumisestaan organisaatioon. **Suhdepääoma** sisältää yrityksen kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Hyvät suhteet tuovat organisaatiolle runsasta sosiaalista pääomaa. Osaamispääoma on aina dynaamista ja se pysähtyy paikoilleen, mikäli sen eri osien välillä ei ole jatkuvaa yhteyttä ja liikettä. (Ojala 2008, 58-63).



Kuvio 9. Osaamispääoma (Ojala 2008, 60-64, mukailten)

Wang, Jaw & Tsai (2011, 1129-1157) ovat kirjoittaneet artikkelin dynaamisen strategian rakentamisesta ja vaikutuksesta organisaation kyvykkyyteen, ja tarkastelevat sitä henkilö-pääoman näkökulmasta. Kirjoittajien mukaan dynaamisen strategian avulla pystytään varmistamaan, laajentamaan ja uudistamaan yrityksen henkisen pääoman varastoa. Henkilöstön suorituskyky voi kasvaa erinomaiseksi, jos osaamista kehitetään siten, että se täydentää yrityksen HR-arkkitehtuuria, järjestelmiä ja prosesseja.

Boudreau & Ramstad (2008, 76-77) ovat rakentaneet osaamispäätösten viitekehyksen kolmen ankkuripisteen varaan. Nämä ankkuripisteet ovat tehokkuus, tuloksellisuus ja vaikutus. Tehokkuus kuvaa sitä, kuinka investoinnit vaikuttavat ohjelmiin ja käytäntöihin. Tuloksellisuus kuvaa ohjelmien ja käytäntöjen vaikutusta osaamiseen ja organisaatioon. Vaikutus puolestaan selittää sitä, kuinka osaaminen ja organisaatio vaikuttavat strategiiseen menestykseen. He kutsuvat tätä mallia HC Bridge –viitekehykseksi, koska ankkuripisteet toimivat ikään kuin riippusillan tukipisteinä.

Seuraavassa HC Bridge kuviossa päätöksenteon viitekehys on kuvattu yhdistävistä tekijöistä johdettujen avainkysymysten muodossa. Kysymysten tarkoituksena on tuoda esiin uusia ajatuksia ja ideoita siitä, kuinka organisaatio voisi kilpailla osaajista ja osaajilla ja millainen rooli ja rakenne strategisella henkilöstöjohtamisella tulisi olla.

| Ankkuripisteet | Yhdistävät tekijät               | Avainkysymykset   |
|----------------|----------------------------------|---|
| Vaikutus       | Kestävä strateginen menestys     | Miten aiomme kilpailla ja puolustaa asemaamme?                                  |
|                | Voimavarat ja prosessit          | Mitä meidän on rakennettava, toteutettava ja suojeltava?                        |
| Tuloksellisuus | Organisaatio ja osaaminen        | Mitä rooleja ja rakenteita meidän on parannettava?                              |
|                | Vuorovaikutus ja toiminta        | Miten ihmisten on käytäydyttävä ja tehtävä yhteistyötä?                         |
| Tehokkuus      | Kulttuuri ja kyvykkyys           | Millaisia ominaisuuksia työntekijöillä on oltava kollektiivisesti ja yksilöinä? |
|                | Toimintaperiaatteet ja käytännöt | Millaisia ohjelmia ja toimintoja meidän on otettava käyttöön?                   |
|                | Investoinnit                     | Millaisia voimavaroja meidän on hankittava, ja miten ne tulisi kohdentaa?       |

Kuvio 10. HC Bridge –viitekehys (Boudreau & Ramstad 2008, 77, mukailten).

Otala (2018, 17) kirjoittaa, että työssä tarvitaan **vankkaa osaamista ja ketterää oppimista**. Hänen mukaansa ihminen voi oppia ketterästi yksin, mutta mahdollisuudet kasvavat moninkertaiseksi vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ketterä oppiminen edellyttää ihmisiltä kasvun asennetta ja avointa suhtautumista ympäristöönsä. Organisaatiolta ketterä oppiminen edellyttää vuorovaikutusta, jatkuvaa uuden hankkimista ja tiedon jakamista tukevaa toimintaympäristöä, joka mahdollistaa ja tukee ihmisten oppimista yksin ja yhdessä. Ketterä oppiminen tapahtuu parhaiten ketterästi oppivassa organisaatiossa, jossa osaaminen ja oppiminen ovat keskeisiä arvoja. (Otala 2018, 30.)

## 2.4 70-20-10 –malli osaamisen kehittämisessä

Peilattaessa tätä kirjallisuuskatsausta kohdeyrityksen koulutustarjottimen rakentamiseen, voin yhteenvetona todeta, että oppimiseen tarvitaan kiinnostusta ja motivaatiota opittavaan asiaan ja sen vuoksi oppimista voidaan edistää tavoitteiden asettamisen, oppimislanteiden monipuolistamisen ja erilaisten oppimistapahtumien avulla. Ihmiset myös oppivat eri tavoin ja jokaisella oppijalla on oma oppimistyylinsä, minkä vuoksi tarjolla pitäisi olla erilaisia vaihtoehtoja ja opiskelumuotoja (Otala 2011, 84-85). Varsinaisen ammatti-osaamisen lisäksi työyhteisössä tarvitaan taitoja, jotka auttavat työntekijää toimimaan työyhteisön jäsenenä.

Osaaminen sisältää teorian lisäksi käytännön kokemusta sekä kykyä löytää tietoa. Myös taito solmia yhteistyösuhteita ja toimia verkostoissa on osa osaamisen kokonaisuutta. Osaaminen ja kehittyminen ovat lähtökohtaisesti jokaisen henkilön omalla vastuulla, mutta organisaatio voi luoda puitteet ja kannustaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Koulutustarjottimen rakentamisen lähtökohtana on luoda mahdollisimman laaja ja monipuolinen koulutustarjonta koko henkilöstön käyttöön. Tässä työssä halutaan ottaa huomioon se, että ihmiset oppivat eri tavoin ja haluavat kehittää itseään ja osaamistaan monella tavalla. Lisäksi halutaan mahdollistaa työssä syntyvän oppimisen ja osaamisen jakaminen kollegojen välillä. Koulutustarjottimen sisällön kokoamisessa hyödynnetäänkin tämän vuoksi 70-20-10 –mallia, jonka ajatuksena on, että 70 % opittavista asioista opitaan työssä, 20 % muilta ihmisiltä ja 10 % oppimisesta tapahtuu muodollisessa koulutuksessa.

70-20-10 –viitekehyksen yksi tunnetuimmista kehittäjistä on Charles Jennings (charlesjennings.blogspot), joka korostaa, että mallissa ei ole kyse reseptistä suunnitella organisaation osaamista juuri tuossa suhteessa, vaan mallin ydin on itse oppimisessa. Suuri osa työssä tarvittavasta osaamisesta opitaan työtä tekemällä, ei virallisissa koulutuksissa. Jenningsin mukaan viitekehyksen avulla saadaan aikaan tehokkaampi organisaatio ja se tarjoaa myös tavan yhdistää erilaisia kehitystoimenpiteitä, vaikkapa virallisia johtamisohjelmia epämuodollisiin valmennuksiin ja mentorointiin. Mallin hyvänä puolena pidetään myös sitä, että se keskittyy oppimiseen, ei opettamiseen ja se sitouttaa työntekijöitä laittamaan oppimansa heti käytäntöön (<https://www.geteverwise.com>).

Koulutustarjottimen sisältö tullaan suunnittelemaan siten, että jokaisesta aiheesta löytyy erilaista materiaalia, joita henkilöstö voi hyödyntää juuri silloin, kun he niitä tarvitsevat. Myös virallisista koulutuksista löytyy materiaalit koulutustarjottimelta, kuten videotallenteita koulutuksista, ohjeita ja oppaita sekä koulutuksessa läpikäytyt aineistot. Myös esimerkiksi perehdyttäminen on sellainen osa-alue, josta löytyy virallinen perehdytysohjelma uusille työntekijöille, mutta siitä löytyy myös paljon itseopiskelumateriaalia, jota voi käydä läpi, kun vaihtaa tehtävää, tehtävän sisältö laajenee tai muuten vain haluaa päivittää tietojaan jostakin perehdytykseen liittyvästä asiasta. Tällä tavoin tarjottimen sisällöstä saadaan monipuolinen ja koko henkilöstöä palveleva työkalu. Sivulle 50 on koottu koulutustarjottimen sisältöä 70-20-10 –viitekehyksen mukaisesti.

### 3 Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishankkeeni perustuu omaan työhöni kohdeyrityksen HR-yksikössä.

Työhöni kuuluu osaamisen kehittäminen, mikä pitää sisällään muun muassa koulutusten ja niihin liittyvien asioiden hallinnoinnin ja kehittämisen sekä ylläpito-, tuki- ja raportointitehtävät. Toimin myös valtakunnallisena projektipäällikkönä koulutuksiin liittyvissä projekteissa.

Tiedot koulutustarjonnasta ja koulutusten järjestämisestä, niille ilmoittautuminen ja osallistuminen sekä koulutustietojen kirjaaminen ovat olleet yhtiössä aiemmin hajanaisia. Koulutustarpeista ei myöskään ole ollut riittävästi tietoa. Yhtiön johdossa ja HR:ssä keskusteltiin siitä, että yhtenäisen koulutuskonseptin luomiselle on aito tarve. Vaikka koulutuksista tiedotetaan osittain hyvin ja niihin kutsutaan henkilöitä tehtävien ja roolien mukaisesti, hoidetaan jotkin koulutukset vain yksikkökohtaisesti eikä niistä jaeta tietoa muille yksiköille. Yhtiön johdossa tehtiin päätös, että kehitämme osaamisen johtamistamme on tärkeää koota kaikki koulutustiedot yhteen paikkaan ja jakaa koulutusmahdollisuuksista tietoa koko henkilöstölle.

Koulutusten yhtenäisellä hallintamallilla säästetään aikaa, koska koulutustiedot ovat helposti löydettävissä ja tarpeellisia koulutuksia kartoitetaan ja hankitaan keskitetysti. Sillä säästetään myös rahaa, koska käytetään samoja, yhteisesti sovittuja koulutuksia, jolloin voidaan muun muassa hyödyntää volyymietuja. Lisäksi yhtenäinen malli tukee vahvasti osaamisen johtamista, koska osaamiskartoitukset ja koulutustarpeiden hallinta on suunnitelmallisempaa yhtenäisyyden vuoksi.

Esittelen seuraavaksi tarkemmin kohdeorganisaation ja sen strategiset tavoitteet sekä sen, miten kehittämistehtäväni liittyy yhtiön strategiaan tavoitteisiin.



### 3.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio Peab

Peab-konserni on yksi Pohjoismaiden suurimmista rakennusyhtiöistä. Se työllistää Pohjoismaissa 15 000 henkilöä, joista Suomessa noin 750. Konsernin toiminta on jakautunut neljään liiketoiminta-alueeseen; rakentaminen, kiinteistökehitys, infrarakentaminen sekä teollisuus. Peab-konsernin liikevaihto on 5,2 miljardia euroa. Konsernin osake noteerataan Tukholman pörssissä.

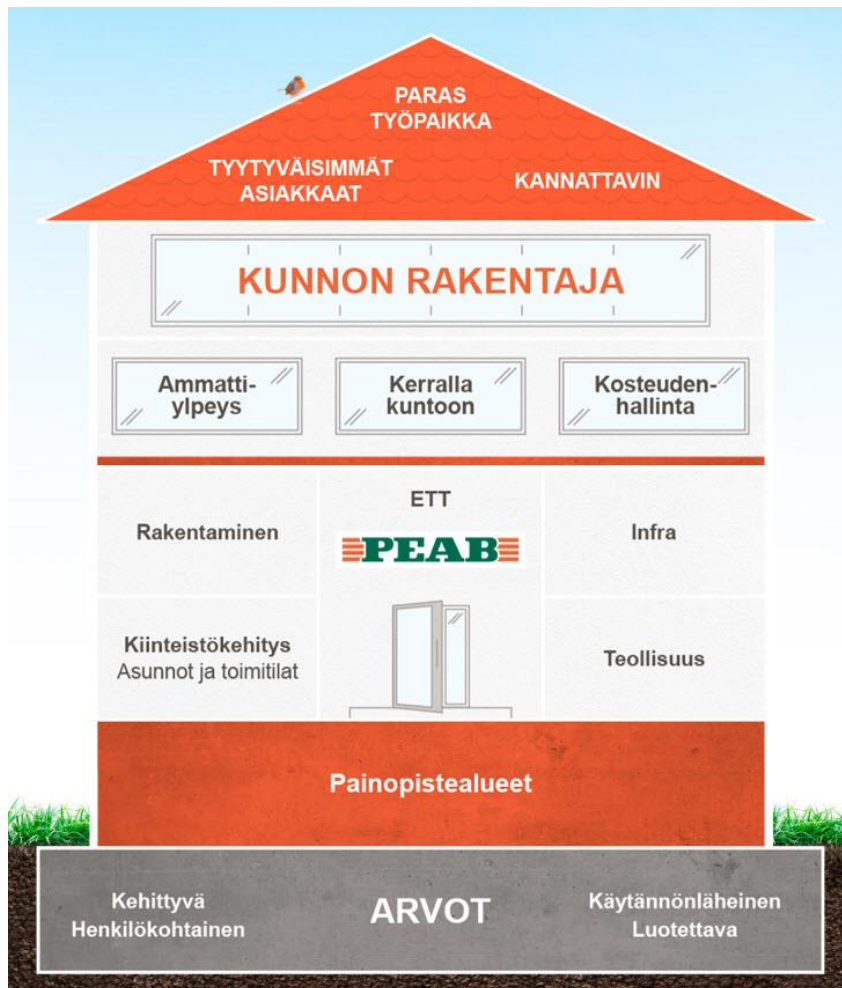
Peab rakentaa ja kehittää asiakkailleen asunto- ja toimitilaratkaisuja valtakunnallisesti. Yhtiön mukaan vahva rakentamisen ammattitaito yhdistettynä innovatiiviseen toimintatapaan takaa sen tuotannon ja palveluiden korkean kokonaislaadun. Vastuullisuus ja välittäminen ovat Peabin toiminnalle tärkeitä tekijöitä ja se tavoittelee alan parhaana työnantajana. Yhtiö toimii Ruotsissa, Norjassa ja Suomessa. Suomessa sen toimistoja sijaitsee kahdeksalla paikkakunnalla Oulusta Helsinkiin.

Peab haluaa olla hyvä ja luotettava yhteiskuntarakentamisen kumppani, jolle paikalliset ja sosiaaliset kriteerit ovat tärkeitä. Yhtiön mukaan se tekee elinkaaren kestäviä ratkaisuja ja sillä on vankan alueorganisaation lisäksi takanaan ruotsalaisen emokonsernin vahva tuki. Peab on Pohjoismaiden suurimpia rakentajia. Vakavarainen pörssiyhtiö antaa hyvät lähtökohdat toiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen ([www.peab.fi](http://www.peab.fi)).

Yhtiön visiona on rakentaa tulevaisuuden kestävää yhteiskuntaa, olla pohjoismainen yritys, joka tekee yhteistyötä yli rajojen ylittäkseen asiakkaiden odotukset sekä olla kiinnostava työpaikka osaaville ihmisille. Liikeideana Peabilla on olla rakennusalan yritys, jonka tärkein tavoite on ehdoton laatu ja ammattitaito rakennusprosessin kaikissa vaiheissa.

Peabin ydinarvot ovat kehittyvä, käytännönläheinen, luotettava ja henkilökohtainen. Yhtiön pitkän aikavälin strategisina tavoitteina ovat tyytyväisimmät asiakkaat, paras työpaikka ja kannattavin yritys. Strategiset tavoitteet muodostavat yhtiön mukaan selkeän kokonaisuuden yhdessä sen neljän yhteisvaikutteisen liiketoiminta-alueen sekä vision, liikeidean, ydinarvojen ja viiden painopistealueen kanssa.

Strategian tueksi ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi yhtiössä on määritelty viisi konsernin laajuista painopistealuetta, jotka pitävät sisällään joukon lyhyen ja pitkän aikavälin toimia Peabin tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi. Painopistealueet ovat: oikeat hankkeet, kestävä liiketoiminta, tuotantostrategiat, osaamisen johtaminen ja kiinteiden kustannusten hallinta. Alla oleva Peabin Kunnan rakentaja –kuva on rakennettu arvoista, painopistealueista, organisaatiosta, ajankohtaisista teemoista ja strategisista tavoitteista.



Kuva 1. Peabin Kunnan rakentaja -talo on rakennettu arvoista, painopistealueista, organisaatiosta, ajankohtaisista teemoista ja strategisista tavoitteista.

### **3.1.1 HR-toiminto Peabilla**

Peabin HR-toiminto on osa Liiketoiminnan tuki –yksikköä. HR:stä käytetään yrityksessä termiä henkilöstöpalvelut, koska sen tehtävänä on ensisijaisesti tukea Peabin esimiehiä ja henkilöstöä onnistumaan työssään. Henkilöstöpalvelut kehittää yhtiön eri organisaatioiden henkilöstötoimintoja yhdessä yksiköiden kanssa ja se kehittää myös henkilöstöjohtamista Peabin liiketoimintatavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöpalvelut tukee esimiehiä ja henkilöstöä kaikissa työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa henkilöstösuunnittelusta Exit-prosessiin asti.

Henkilöstöpalvelujen toimintasuunnitelman tavoitteina ovat muun muassa hyvän työnantajamielikuvan ylläpitäminen, hyvä esimiestyö ja johtaminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen sekä sitoutumista tukeva palkitseminen.

Osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen on päätetty yrityksessä panostaa tulevaisuudessa vielä entistä enemmän ja tässä työssä on henkilöstöpalveluilla merkittävä rooli.

### **3.1.2 Osaamisen kehittäminen Peabilla**

Yhtiössä laaditaan vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelmaa laadittaessa otetaan huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisimmin on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä.

Peabissa työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja kehittämissuunnitelmien tekeminen tapahtuu vuoden ensimmäisen kvartaalin aikana kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän työtä, tavoitteita, osaamista ja osaamisen kehittämistä sekä hyvinvointia. Kehityskeskustelussa työntekijän työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena ja tehdyt päätökset kirjataan ja niitä seurataan säännöllisesti kuluvan vuoden aikana. Esimiehet ovat vastuutettu alaistensa suorituksen jatkuvasta seurannasta ja arvioinnista. Yhtiön suorituksen arvioinnista annetuissa ohjeistuksissa esimiehiä kehoitetaan antamaan palautetta, joka on jatkuvaa, arkipäiväistä ja oikea-aikaista. Esimiehiä myös muistutetaan, että monille työntekijöille palaute on tärkeä motivoititekiä. Heitä pyydetään käyttämään suorituksen arvioinnissa myös ulkopuolisia lähteitä (mm. asiakkaita ja muita sidosryhmiä) mikäli mahdollista.

Henkilöstön ammattitaitoon ja koulutuksiin on viime vuosina panostettu paljon, mutta yhtiössä ei ole keskitetysti hallinnoitua osaamisen johtamiskäytäntöä. Osaamistarpeiden arviointi on perustunut lähinnä henkilön tehtävään tai asemaan eikä esimerkiksi henkilökohtaisiin osaamiskartoituksiin. Koulutuksiin kutsuttavien valintaperusteet pohjautuvat useimmiten siihen, että työskenteleekö henkilö tuotannossa vai toimistotehtävissä tai onko hän esimiesasemassa tai onko hän työnjohto- tai hallintotehtävissä työmaalla. Alla on esimerkkejä muutamista koulutuksista, joita on järjestetty jo useiden vuosien ajan.

Yhtiössä aloitettiin vuonna 2015 kattava Valmentava esimies -valmennus, johon osallistui tuolloin kaikki esimiesasemassa olevat henkilöt. Valmennus koostuu kolmesta moduulista, joihin kaikkiin sisältyy virtuaalisesti toteutettavia tehtäviä sekä valmennuspäivät. Valmennusta järjestetään edelleen ja siihen osallistuvat kaikki Peabin uudet esimiehet.

Yhtiö on panostanut paljon myös tuotannossa työskentelevien toimihenkilöiden koulutuksiin. Heille on järjestetty laajoja valmennuksia ja kursseja heidän tehtäväalueisiinsa liittyvistä asioista, kuten aikatauluhallinnasta ja kustannushallinnasta. Myös tuotannon käytössä olevista järjestelmistä on tarjolla erilaisia koulutuksia kaiken aikaa.

Rakennusala on haasteellinen ala työturvallisuuden näkökulmasta, koska rakennustyömaiden olosuhteet ovat vaihtelevat. Työturvallisuuslain 738/2002 mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat ([finlex.fi](http://finlex.fi)). Näihin asioihin on Peabilla kiinnitetty huomiota kasvavassa määrin jo useiden vuosien ajan. Koko henkilöstölle järjestetään säännöllisin väliajoin työturvallisuuskorttikoulutukset. Näihin koulutuksiin osallistuvat sekä työmailla että toimitoissa työskentelevät henkilöt. Tämän lisäksi järjestetään säännöllisesti muun muassa ensiapukoulutuksia ja tulityökorttikoulutuksia henkilöille, jotka työskentelevät rakennustyömailla.

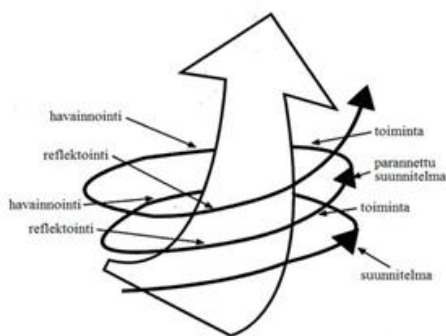
Koko henkilöstöä koskevia koulutuksia ovat myös esimerkiksi yhtiön arvoihin, toimintatapoihin ja etiikkaan liittyvät koulutukset. Koulutuksena toimii osaltaan myös uusille työntekijöille suunnattu perehdytysohjelma, jossa käydään läpi yrityskulttuuriin, työsuhteeseen, työpaikkaan ja työtehtävään liittyviä asioita. Perehdytysohjelmassa on myös omat osiot esimiesasemassa toimiville ja rakennustyömailla työskenteleville henkilöille.

Koulutuksia järjestää osittain Peabin oma organisaatio kuten Laatu-, turvallisuus- ja ympäristöyksikkö ja henkilöstöpalvelut, mutta koulutuksia ja valmennuksia tilataan myös yhtiön ulkopuolisilta tahoilta tarvittaessa.

### 3.2 Tutkimusstrategia ja menetelmä

Tiedonhankinnan strategiana käytetään tässä tutkimuksessa toimintatutkimusta, jolle on tyypillistä toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus ja tavoitteena saada käytännön hyötyä tutkimuksesta. Toiminnan käsitteellä tarkoitetaan ennen kaikkea sosiaalista toimintaa eli tämä lähestymistapa on perusluonteeltaan sosiaalinen elementti, johon tosin voi liittyä muitakin toimintaa. Vilka (2006, 46-47) käyttää toimintatutkimuksesta termiä aktivoiva osallistuva havainnointi, jonka lähtökohtana on tutkijan läheinen työskentely tutkimuskohteen ja siihen liittyvien henkilöiden kanssa. Tutkimusasetelman peruseriaatteena on Vilkan mukaan, että tutkija ja tutkittavat yhdessä ohjaavat, korjaavat ja arvioivat sekä päätöksensä että toimintaansa.

Toimintatutkimuksessa tutkitaan kohdetta prosessinomaisesti joko osallistumalla itse tai tekemällä havaintoja ja muita interventioita. Toimintatutkimusta kuvataan itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, havainnointi ja parannellut suunnitelmat seuraavat toisiaan (Moisala, 2017). Tutkimuksesta käytettyä spiraalimallia on arvosteltu kaavamaisuudesta, koska toiminnan etenemisessä ei voida todellisuudessa erottaa tarkkaan erillisiä suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaiheita.



Kuvio 11. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Aaltola & Valli 2010, 221)

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on reflektiivinen ajattelu, jonka avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Reflektiivisyys tarkoittaa perinteisesti filosofiassa sitä, että ajatteleva subjekti kääntyy ajattelun kohteena olevista konkreettisista olioista, objekteista, pohtimaan itseään ajattelevana subjektina (Routila 1986, 36). Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii ja tekee itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyleisössään. Tutkija tekee tutkimustaan itsestään ja meistä, jolloin dualistinen asenne tiedon subjektin ja objektin väliltä häviää. (Aaltola & Valli 2010, 223). Toimintatutkimus voi sisältää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä (mixed methods).

Toimintatutkimus soveltuu lähestymistavaksi, jos toimitaan yhteisössä, jossa yksilöt tekevät seuraavaa:

- Kehittävät työtään
- Analysoivat ja kehittävät vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi
- Tuottavat toiminnasta uutta tietoa, jonka pätevyyttä arvioidaan
- Tutkimuksen kohteesta keskustellaan, sitä kokeillaan käytännössä sekä
- rinnastetaan aikaisempaan tietoon.

Tämän tutkimuksen kohteena oleva projekti tehdään edellä kuvatulla tavalla eli kerätään tietoa erilaisista vaihtoehtoista, joita arvioidaan yhdessä projektiryhmän kanssa. Vaihtoehtoja keskustellaan ja niitä vertaillaan nykyiseen tapaan toimia. Myös etenemistavoista sovitaan yhdessä.

Toimintatutkimuksille tyypillinen prosessinomaisuus ilmenee seuraavasti:

Tutkimus: nykytilan selvitys, tarpeiden selvitys, toimittajien kartoitus

Kehittämisvaihe: Tekniset ja muut mahdollisuudet/ratkaisut

Toiminnan testaus: Koulutustarjottimen 1. vaiheen lanseeraus ja sen jälkeinen kehitystyö

Toimintatutkimuksen valinta on perusteltua siinäkin mielessä, että tutkimus pohjautuu olemassa olevaan asiaan, jota on tutkimuksen avulla tarkoitus kehittää.

Tässä tutkimuksessa käytetään metodologiana kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja selvittämään sen tarkoitusta ja merkitystä. Laadullisessa tutkimuksessa edetään mahdollisimman vähin ennako-oletuksin ja aineiston esiin tuomien faktojen mukaan. Yksittäisistä havainnoista

pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä. Laadullisen analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 137). Kvalitatiivissa tutkimuksessa käytetään yleensä useampia erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotka ovat interaktiivisia, vuorovaikutteisia ja ihmisläheisiä.

Tässä tutkimuksessa käytetään myös teemahaastatteluja, jotka ovat puolistrukturoituja haastatteluja ja antavat mahdollisuuden haastattelijan ja haastateltavan monipuoliselle vuorovaikutukselle. Teemahaastattelun kysymykset suunnitellaan etukäteen, mutta kysymysrunko toimii enemmänkin tukena keskustelulle ja sitä voidaan tarvittaessa täydentää tai muokata. Teemahaastattelu toimii silloin, kun tutkija on hyvin perehtynyt tutkittavaan aiheeseen ja myös haastateltavat tuntevat asian ja voivat etukäteen valmistautua haastatteluun (spoken.fi).

### **3.3 Aineiston keruu**

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin kohdeyrityksen kaikista yksiköistä, joita on kahdeksalla eri paikkakunnalla Suomessa (Helsinki, Turku, Tampere, Jyväskylä, Seinäjoki, Kuopio, Vaasa, Oulu). Yksiköitä näillä toimipaikoilla on yhteensä 22. Aineiston keruu aloitettiin siten, että ensin aihe esiteltiin jokaiselle yksikönjohtajalle erikseen joko yrityksen neuvotteluhuoneessa kasvokkain tai Skypen välityksellä riippuen siitä, millä paikkakunnalla yksikönjohtaja työskentelee.

Yksikönjohtajat valtuutettiin asemansa puolesta toimimaan projektissa asian omistajina oman yksikkönsä osalta, mutta heiltä kysyttiin tarvetta nimetä yksiköstään myös joku muu yhteyshenkilö keräämään tarvittavat koulutustiedot ja toimittamaan ne määräpäivään mennessä tutkimuksen tekijälle. Osa yksikönjohtajista ilmoitti toimivansa itse myös yhteyshenkilönä, mutta osa nimesi tehtävään jonkun muun henkilön. Myös näiden uusien, nimettyjen henkilöiden kanssa käytiin erikseen keskustelut, joissa heille esiteltiin tutkimuksen aihe ja tarkoitus. Yhteensä aloituskeskusteluja käytiin 29 henkilön kanssa.

Peabin yksiköt ja yhteyshenkilöt on kuvattu tarkemmin seuraavassa kuvassa (Kuva 2) siten, että nimien tilasta on mainittu joko tehtävänimike yksikönjohtaja tai mikäli yksiköstä nimettiin mukaan yksikönjohtajan lisäksi joku muu henkilö niin tiedon kohdalla lukee Muu yhteyshenkilö.

| Projektin yhteyshenkilöt                |                           |                   |
|---|---------------------------|-------------------|
| Yksikkö                                 | Johtaja/vastuuhenkilö     | Yhteyshenkilö     |
| LTY - laatu, ympäristö                  | Yksikönjohtaja            | Muu yhteyshenkilö |
| LTY - turvallisuus                      | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| HR                                      | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Viestintä                               | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Hankinta/Laskenta                       | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Toimitilaliiketoiminta                  | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Asuntoliiketoiminta                     | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Oulu                                    | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Vaasa                                   | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Seinäjoke                               | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Kuopio                                  | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Jyväskylä                               | Yksikönjohtaja            | Muu yhteyshenkilö |
| Tampere                                 | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Turku                                   | Yksikönjohtaja            | Muu yhteyshenkilö |
| PKS Korjausrakentaminen                 | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| PKS Asuntorakentaminen                  | Yksikönjohtaja            | Muu yhteyshenkilö |
| PKS Toimitilarakentaminen               | Yksikönjohtaja            | Yksikönjohtaja    |
| Peab Industri Oy                        | Toimitusjohtaja           | Muu yhteyshenkilö |
| Peab Infra                              | Aluejohtajat (2 henkilöä) | Aluejohtajat      |
| Lambertsson Oy                          | Toimitusjohtaja           | Muu yhteyshenkilö |
| Peab Support (talous, palkat, laki, IT) | Toimitusjohtaja           | Muu yhteyshenkilö |

Kuva 2. Kehitysprojektin yhteyshenkilöorganisaatio.

Aiheen esittelytilaisuuksissa käytiin aluksi keskustelua siitä, mitä on osaaminen ja miten sen koetaan näkyvän yhtiössä tällä hetkellä ja miten osaamisen ylläpitämistä pitäisi kehittää. Tutkimuksen tekijä oli laatinut esittelyaineiston, joka oli käyty läpi projektin ohjausryhmän kokouksessa ennen esittelytilaisuuksien aloittamista. Projektin ohjausryhmään kuuluu yrityksen ylimmän johdon jäseniä, jotka ovat erittäin sitoutuneita osaamisen johtamisen kehittämistyöhön ja olivat aktiivisesti mukana projektissa koko sen keston ajan.

Seuraavissa kuvissa (Kuvat 3-5) on esitetty osaamiseen ja oppimiseen liittyviä aihealueita, joiden tarkoituksena on ollut antaa yksiköille ideoita ja ajatuksia keskusteluihin henkilöstönsä kanssa. Heti projektin alusta alkaen korostettiin sitä, että nyt rakennetaan sellaista koulutustarjotinta, johon jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja antaa oma panoksensa. Koulutustarjottimen suunnittelun pääajatus on kerätä kaikki tieto nykyisistä koulutuksista yhteen paikkaan, mutta samanaikaisesti siihen voi ideoida uutta sisältöä, esimerkiksi keinoja jakaa tietoa kollegoilta toisille.





Kuva 3. Mitä on osaaminen –esittelyaineiston avulla käytiin yleisesti keskustelua.

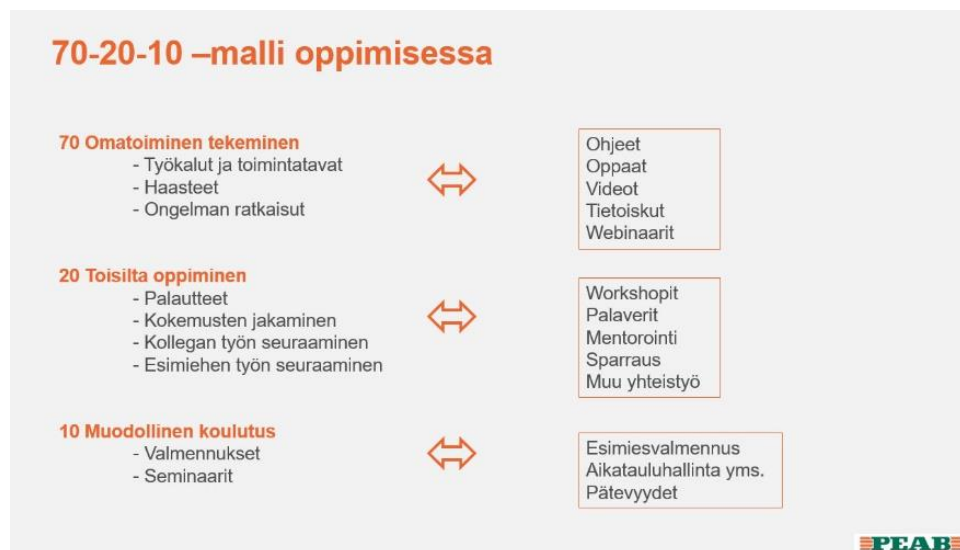
Vaikka osaamiskartoitukset tehdään yrityksessä vasta tämän projektin jälkeen, on jo tässä koulutustarjottimen sisällön suunnitteluvaiheessa hyvä pohtia, että mitä osaaminen laajemmin tarkoittaa ja mitä se sisältää. Varsinaisen osaamiskartoitusprosessin yhteydessä on tärkeää tutkia yrityksen osaamistarpeita siitä näkökulmasta, että **mikä osaaminen on perusosaamista ja mikä ydinosaamista** ja tehdä selkeä kuvaus niiden eroista. Tällä varmistetaan se, ettei keskitytä liikaa vain perusosaamisen kehittämiseen ja se, että ylipäättään ollaan määritelty yrityksen ydinosaaminen. Tuomi & Sumkin (2012, 83) antavat työkaluina ydinosaamisen määrittelyyn seuraavat kysymykset: Mitä sellaista osaamme, joka on a) ainutlaatuista b) asiakkaillemme lisäarvoa tuottavaa ja c) luo uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Heidän mukaansa huomio tulee kiinnittää toiminta-ajatukseen, visioon ja kilpailijoiden toimintakenttään. Näitä asioita tuotiin esiin myös projektin esittelytilaisuuksissa.



Kuva 4. Kehittymisen osa-alueita

Kehittymisen osa-alueita (Kuva 4) esiteltiin yksiköille pohjaksi heidän omiin keskusteluihinsa oppimisen eri tavoista ja osaamisen jakamisesta. Tässä keskustelussa otettiin esiin myös motivaation merkitys osaamisessa ja oppimisessa. Motivaatiosta on kerrottu tarkemmin tämän opinnäytetyön toisessa kappaleessa, jossa käydään läpi osaamisen ja oppisen teoriaa.

Kehittymisen osa-alueiden yhteydessä käytiin läpi myös 70-20-10 –malli (Kuva 5), josta on kerrottu tarkemmin kirjallisuuskatsauksen lopussa sivulla 26. Mallin läpikäyminen herätti keskustelua muun muassa hiljaisen tiedon merkityksestä organisaatiossa. Tärkeäksi huomioksi nousi se, että määrätietoisesti hiljaista tietoa jakamalla voidaan kehittää kaikkien organisaation jäsenten osaamista nyt ja tulevaisuudessa.



Kuva 5. Oppimisen mallina suosituksi tullut 70-20-10 –malli.

Projektin esittelytilaisuuksissa keskusteltiin myös siitä, että minkälaisia asioita on hyvä pohtia, kun käydään läpi nykyisiä koulutuksia ja suunnitellaan uusia koulutuksia. Seuraavassa kuvassa (Kuva 6) on esitetty tämän keskusteluosuuden arviointikehikko, joka on tehty lähinnä tausta-aineistoksi ja pohdinnan tueksi, kun esimiehet keskustelevat alaisensa kanssa käydyistä koulutuksista ja koulutustarpeista.

### Käydyt koulutukset 2015-2017

| Käydyt koulutukset/<br>yksikön nimi                | Koulutus<br>1 | Koulutus<br>2 | Koulutus<br>3 | Koulutus<br>4 | Koulutus<br>5 | Koulutus<br>6 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Kohderyhmä   |               |               |               |               |               |               |
| Tavoitteen saavuttaminen (1-5)                     |               |               |               |               |               |               |
| Asema: Suhde strategiaan                           |               |               |               |               |               |               |
| Merkitys: Merkitys organisaatiolle                 |               |               |               |               |               |               |
| Näkökulma: Mihin pyritään vaikuttamaan             |               |               |               |               |               |               |
| Yhteys arkitoimintaan: Miten näkyy arkitoiminnassa |               |               |               |               |               |               |
| Jatketaanko/ laajennetaanko                        |               |               |               |               |               |               |



Kuva 6. Arviointikehikko, tausta-aineistoa yksiköille koulutusten tarpeellisuuden ja merkityksen arviointiin (Tuomi & Sumkin 2012, 100, mukailten).

Tapaamisissa esiteltiin myös projektin eri vaiheet aikatauluineen. Kuten seuraavasta kuvasta (Kuva 7) näkyy, tehtiin useita toimenpiteitä saman aikaisesti. Projekti alkoi nykytilanteen selvittämisellä, mutta samaan aikaan kerättiin tietoa myös koulutustarpeista. Lisäksi tutkimuksen tekijä tutustui markkinoilla olevaan koulutustarjontaan ja perehtyi erilaisiin koulutusmuotoihin ja niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja hyötyihin. Koulutustarjontaan tutustuttiin tapaamalla koulutusta tarjoavien yritysten edustajia ja keskustelemalla heidän kanssaan. Tietoa etsittiin myös verkkosivustoilta ja osallistamalla erilaisiin koulutuksiin käsitteleviin seminaareihin ja webinaareihin.



Kuva 7. Projektin vaiheet toimenpiteineen.



Jokaisen yksikön tiedot tallennettiin projektin kansioon erikseen, mutta varsinaista tutki-  
 musta varten niistä tehtiin kooste, jossa päällekkäiset koulutukset yhdistettiin, jotta saatiin  
 yhtenäinen lista kaikista Peabin koulutuksista. Alla olevissa kuvissa on esimerkkejä kerä-  
 tyistä listoista. Osa saaduista tiedoista sisältää luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi niitä  
 ei esitetä tässä opinnäytetyössä.

| NYKYISET (2016-2017 aikana pidetyt) KOULUTUKSET |   |
|---|---|
| Koulutus  | Vastuuorganisaatio Peabilla             |
| Suunnittelukulujen käsittely BU-hankkeissa      | Peab / Taloushallinto                   |
| Oman käytön arvonlisävero -koulutus             | Peab / Taloushallinto                   |
| Aikataulu-koulutus                              | Laatu, turvallisuus, ympäristö -yksikkö |
| Aikataulu -jatkokoulutus                        | Laatu, turvallisuus, ympäristö -yksikkö |
| Tuotantohallinnan järjestelmä -pilottikoulutus  | Laatu, turvallisuus, ympäristö -yksikkö |
| Kustannushallintakoulutus 1                     | Laatu, turvallisuus, ympäristö -yksikkö |
| Kustannushallintakoulutus 2                     | Laatu, turvallisuus, ympäristö -yksikkö |
| Askeleita kohti coachaavaa esimiestyötä         | HR                                      |
| Peab-konsernin perehdytyspäivä                  | HR                                      |
| Peabin perehdytysohjelman soveltaminen          | HR                                      |
| Tapahtumahallintajärjestelmän koulutus          | HR                                      |
| Hankinta  | Laatu, turvallisuus, ympäristö -yksikkö |
| Hankinta / Lakiasiat                            | Lakiyksikkö                             |
| Laskenta / Lakiasiat                            | Lakiyksikkö                             |
| Laskenta  | Laskenta- ja hankintayksikkö            |

Kuva 10. Koulutustietoja nykyisistä koulutuksista.

Seuraavassa vaiheessa koulutustiedot jaoteltiin aihealueen mukaan. Alla olevassa  
 kuviossa on esimerkkinä turvallisuuskoulutukset, jotka on tässä eroteltu omaksi  
 listakseen. Tässä vaiheessa tarkistettiin myös, että kaikkien koulutusten osalta  
 löytyivät tiedot koulutuksen vastuuorganisaatiosta, järjestäjästä ja kohderyhmästä.  
 Mikäli tietoja puuttui, pyydettiin yksiköiltä täydennyksiä listoihin.

| TURVALLISUUS  |                     |                                |                                     |
|---|---------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Koulutus  | Vastuuorganisaatio  | Järjestäjä                     | Kohderyhmä                          |
| Työturvallisuuskorttikoulutus                                 | Turvallisuusyksikkö | Peab                           | Koko henkilöstö                     |
| TR-koulutus   | Turvallisuusyksikkö | Peab                           | TR- mittausta tekevät henkilöt      |
| Työsuojeluvastuu- ym. teema koulutukset                       | Turvallisuusyksikkö | Peab                           | Esimiehet                           |
| EA-koulutukset  | Turvallisuusyksikkö | Alueelliset yhteistyökumppanit | Tarpeen mukaan                      |
| Tulityökoulutukset  | Turvallisuusyksikkö | Alueelliset yhteistyökumppanit | Tulitöitä tekevät                   |
| Muut tarvittavat tskoulutukset, kuten esim. tie- ja katuturva | Turvallisuusyksikkö | Alueelliset yhteistyökumppanit | Ko. pätevyudet tarvitsevat henkilöt |

Kuva 11. Koulutustietoja turvallisuuskoulutuksista.

Myös koulutustarpeet tallennettiin ja listattiin vastaavalla tavalla. Projektin aikana pyydet-  
 tiin listaamaan myös keskustelujen aikana syntyneet kehitysideat ylös. Koulutustarpeet ja  
 kehitysideat käytiin aineiston analysointivaiheessa läpi projektin ohjausryhmässä ja tallen-  
 nettiin projektikansioon jatkotyöstämistä varten. Joitakin koulutustarpeita ja ideoita lähdet-  
 tiin viemään eteenpäin saman tien, mutta suurin osa niistä on tarkoitus ottaa käsittelyyn  
 tarkemmin siinä vaiheessa, kun yrityksessä tehdään osaamiskartoitukset.



### Tuotannon koulutukset

Peabin tärkein tavoite on ehdoton laatu ja ammattitaito rakennusprojektin kaikissa vaiheissa. Laatuun liittyvät ennakoivat toimenpiteet on sisällytetty osaksi päivittäisiä prosesseja ja eri järjestelmiä. Yhtiö pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintatapojaan ja samalla parantamaan laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta koko yrityksen laajuudella.

Tuotannon koulutuksia järjestetään kaikille rakentamiseen liittyvissä tehtävissä toimiville, kuten vastaaville työnjohtajille, työnjohtajille ja tuotantoinsinööreille. Tuotannon koulutukset koskevat varsinaisen työmaahenkilöstön lisäksi esimerkiksi työpäälliköitä, projektipäälliköitä sekä hankinnan ja laskennan henkilöstöä. Myös kaikkien ammattityöntekijöiden, kuten rakennusmiesten tai vaikkapa torninosturinkuljettajien työhön liittyvät koulutukset tullaan julkaisemaan tässä moduulissa.

Tuotannon koulutuksia ovat muun muassa työnjohtajan työkalupakki, aikataulunhallinta ja kustannushallinta. Uusille työntekijöille järjestetään starttivalmennuksia ja järjestelmiä käydään läpi järjestelmästartissa. Tuotannonhallintaan liittyvät koulutukset järjestetään pääsääntöisesti Peabin Laatu-, turvallisuus- ja ympäristöyksikön toimesta.

### Järjestelmäkoulutukset

Peabilla käytetään monenlaisia järjestelmiä ja ohjelmia työn tukena ja työskentelyn tehostamiseksi. Yrityksellä on käytössään erilaisia järjestelmiä muun muassa taloushallintoon, projektihallintaan, kustannusseurantaan, aikatauluhallintaan, hankintojen suunnitteluun ja hankintojen hallintaan. Näiden lisäksi on monia muita järjestelmiä apuna työn sujuvuuden varmistamiseksi ja töiden edelleen kehittämiseksi sekä työmailla ja toimistoissa.

### Hankinnan ja laskennan koulutukset

Hankinnan tehtävänä on ostaa tuotannon tarvitsemat materiaalit, tuotteet ja aliurakat sekä varmistaa niiden toimitus määrällisesti vaatimusten mukaisina oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Laskennan tarkoituksena on puolestaan hankkia yhtiölle sen strategiaan ja tuotantoon soveltuvia töitä ja aikaansaada urakkasopimuksia, joissa yhtiön etu on kaikilta osiltaan valvottu, joiden sisältö ymmärretään samalla tavalla asiakkaan kanssa ja joiden kustannus- ja katetavoitteet vastaavat yritysjohtajan asettamia tavoitteita.

### Turvallisuuskoulutukset

Yhtiön tavoitteena on olla Pohjoismaiden paras työnantaja ja tähän tavoitteeseen sisältyy myös turvallisen työpaikan tarjoaminen henkilöstölle. Turvallisuuteen liittyvät asiat onkin sisällytetty osaksi päivittäisiä prosesseja ja eri järjestelmiä. Peab panostaa turvallisuustyössä ennalta ehkäisevään toimintaan. Se tunnistaa järjestelmällisesti toiminnan turvallisuusriskit ja poistaa tai minimoi ne. Turvallisuuden varmistamiseksi jokainen henkilö suorittaa työturvallisuuskorttikoulutuksen ja lisäksi työmaalla työskenteleville järjestetään tulo-, ensiapu- ja muita turvallisuuskoulutuksia.

### Taloushallinnon koulutukset

Taloushallinnossa hoidetaan yhtiön rahaliikennettä controller-toiminnossa, palkanlaskennassa, kirjanpidossa sekä osto- ja myyntireskontrassa. Taloushallinnon henkilöstö järjestää tarvittaessa tietoisuuden tyyppisiä koulutuksia muun muassa laskunkiertoon liittyvistä asioista tai kohdennettuja koulutuksia esimerkiksi ennusteiden ja budjetin tekemisestä.

### Johtamisen ja esimiestyön koulutukset

Laadukas esimiestyö ja kaikille samojen työntekemisen edellytysten tarjoaminen takaavat sitoutuneen ja kehitysmuotoisen henkilöstön, joka rakentaa kivijalan yhtiön toiminnalle. Peabin kaikki esimiehet käyvät esimiestyön valmennusohjelman, joka perustuu vahvasti Peabin arvoihin ja niistä johdettuihin esimies- ja henkilöstöprofiileihin. Valmennuksella halutaan varmistaa, että kaikilla esimiehillä on sama tieto siitä, minkälaista johtamiskulttuuria yhtiössä halutaan rakentaa.

### Viestintä- ja kielikoulutukset

Viestinnällä on keskeinen merkitys yrityksen ja organisaation toiminnassa. Viestinnän avulla tuetaan yhtiön visiota, strategioita, ydinarvoja sekä brändiä ja liiketoimintaa. Suunnitelmallisella ja tavoitteellisella viestinnällä rakennetaan hyvää ja uskottavaa yrityskuvaa. Myös kielikoulutus on tarpeellista varsinkin niille henkilöille, jotka työskentelevät läheisesti yhtiöön Ruotsin tai Norjan organisaatioiden kanssa, tai tarvitsevat muutoin työssään englannin tai ruotsin kieltä.

### Lakiasioihin liittyvät koulutukset

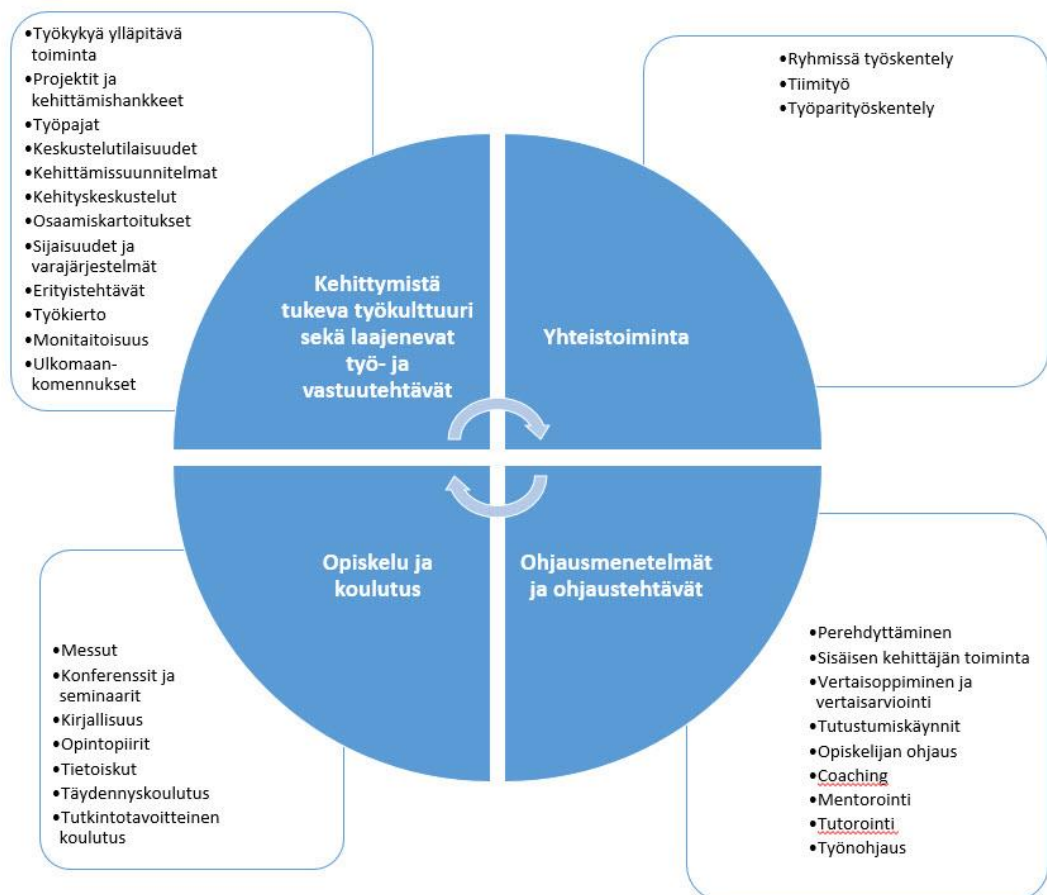
Yhtiön Lakiasiat-yksikkö järjestää aina tarvittaessa organisaation eri toiminnoille lakiasioihin liittyviä koulutuksia, joiden aiheena voi olla esimerkiksi kiinteistöt ja kiinteistökehitys, asuntokauppalaki tai julkisiin hankintoihin liittyvät asiat.

(Tekstit otettu osittain Peabin intranet-sivuilta ja osa on tutkimuksen tekijän kirjoittamia. Kaikkia tekstejä on käytetty myös koulutustarjottimella).



### 3.6 Koulutusmahdollisuuksien tutkiminen

Tutkimuksen aikana kerättiin tietoa eri koulutusmahdollisuuksista sekä internetin kautta että toimittajatapaamisissa. Kehittämishankkeen aikana tutkittiin myös erilaisia tapoja ja työkaluja osaamiseen kehittämisen tueksi ja tässä työssä hyödynnettiin muun muassa alla olevaa kuviota erilaisista kehittämisen vaihtoehdoista.



Kuvio 12. Erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011, 58, mukailen Heljä Hätöstä 2003).

Tutkimuksen tekijä tapasi tutkimuksen aikana useita koulutuksia ja valmennuksia tarjoavien yritysten edustajia ja osallistui myös erilaisiin seminaareihin, tapahtumiin ja messuille, joissa käsiteltiin osaamiseen ja oppimiseen liittyviä asioita osaamisen kehittäjän näkökulmasta.

Useissa keskusteluissa nousi esille **virtuaalisten koulutusten** mahdollisuudet perinteisten luokkamuotoisten koulutusten rinnalle. Näissä erilaisissa virtuaalisissa oppimisympäristöissä tai yksittäisissä koulutuspaketeissa voidaan hyödyntää videoita, interaktiivisia tehtäviä, pelillisyyttä sekä muita mielenkiintoa ja motivaatiota lisääviä elementtejä ja tapoja.

**Workshopien** järjestäminen nousi hyväksi keinoksi varsinkin osaamisen jakamisessa yrityksen sisällä, mutta ne voivat toimia hyvin myös verkostoitumista edistävissä tilanteissa muiden organisaatioiden kanssa. Lisäksi viime vuosina kovasti yleistyneet ja suosituiksi tulleet **webinaarit** voisivat olla hyvä kanava sekä koulutuksiin yleisesti että osaamisen jakamiseen. Webinaarien etuna on osallistumisen helppous ja riippumattomuus paikasta.

Erilaiset **koulutusvideot** ovat myös nykypäivää ja kohdeyrityksessä onkin tarkoitus lisätä niiden käyttöä tulevaisuudessa entistä enemmän. Jo nyt sisäisiä koulutuksia videokuvataan ja videoita tullaan jakamaan koulutustarjottimen videokirjaston kautta koko henkilöstön käyttöön. Videoita tehdään myös kuvaamalla tietokoneen ruutua. Tämä tapa on hyvä erilaisten **ohjeiden ja oppaiden** tekemiseen.

Myös **aineistopankkia** ideoitiin koulutustarjottimen osaksi aineistojen jakamiseen. Aineistopankkiin voi tallentaa vaikkapa koulutuksesta saadut aineistot esimiehelle ja kollegoille tiedoksi. Aineistopankissa tulee ottaa huomioon tekijänoikeusasiat, minkä vuoksi aineistopankilla on hyvä olla vastuuhenkilö, jonka toimesta aineistot tallennetaan pankkiin ja joka samalla huolehtii, että aineisto on vapaasti jaettavissa olevaa.

Kaikki ideat ja ajatukset, joita tutkimuksen tekijä sai erilaisissa tapahtumissa, tapaamisissa valmennuksia tarjoavien yritysten edustajien kanssa tai messujen tiimoilta, tallennettiin projektikansioon tulevaa käyttöä varten. Tutkimuksen aikana tavattiin toistakymmentä eri yrityksen edustajaa ja yleistä oli se, että tapaamisten jälkeen tutkimuksen tekijälle lähetettiin materiaalia läpikäydyistä asioista ja muista keskustelussa esiin nousseista aiheista. Kaikki ne materiaalit, joille uskottiin olevan mahdollisesti tarvetta tulevaisuudessa, tallennettiin projektikansioon.

## 4 Kehittämishankkeen tulokset

Tässä osiossa kerron varsinaisen koulutustarjottimen rakentamisesta, sen ulkoasusta sekä koulutustarjottimen lanseeraamista. Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta pidettiin erittäin tärkeänä tiedonkulkua ja hankkeen aikana huolehdittiinkin tarkoin siitä, että esillä oleva tieto tavoittaa oikea-aikaisesti kaikki tarvittavat henkilöt, ja että hankkeen tulokset tavoittavat mahdollisimman hyvin ja laajasti koko henkilöstön. Tämän vuoksi keskustelua käytiin koko hankkeen ajan aktiivisesti sekä yksiköiden että johto- ja ohjausryhmien kanssa. Myös koulutustarjottimen lanseeraus suunniteltiin huolellisesti ja se toteutettiin samanaikaisesti kaikissa käytössä olevissa sisäisissä viestintävälineissä.

### 4.1 Koulutustarjottimen rakentaminen

Koulutustarjotin päätettiin rakentaa yhtiön intranetiin siten, että sille tehdään oma sivusto. Jotta koulutustarjotin on helposti nähtävissä ja löydettävissä, laitetaan intranetin etusivulle linkki koulutustarjottimelle. Linkki laitetaan ”Omat linkit”-listaan, joka on näkyvällä paikalla sivun oikeassa osiossa ja koko henkilöstöllä käytössä.

Koulutustarjottimen suunnittelussa oli otettava huomioon intranetin määrittämät tekniset rajoitukset, joten sivusto suunniteltiin siten, että siitä saadaan mahdollisimman toimiva rajoituksista huolimatta. Intranetiin on mahdollisuus rakentaa sivustoja, alisivustoja, sivuja, web-osioita, kuvalinkkejä ja linkkiloja.

Koulutustarjottimen suunnittelussa haluttiin kiinnittää huomiota käytön helppouteen siten, että koulutustarjottimen etusivulta näkisi yhdellä silmäyksellä aihealueet ja niiden avulla olisi helppo edetä tarjottimessa alemmalle tasolle, josta löytyy tarkemmat tiedot kaikista kyseisen aihealueen koulutuksista ja aineistosta.

Toinen asia, johon panostettiin suunnittelussa, oli koulutustarjottimen visuaalisuus. Sivustolla on mahdollisuus käyttää kuvia ja kuvakkeita kaikissa osioissa, joten tätä hyödynnettiin runsaasti koulutustarjottimen rakentamisessa. Aihealueille hankittiin jokaiselle oma kuvansa, joka on tarjottimen etusivulla pienempänä kuvakkeena, mutta eteenpäin mentäessä sama kuva esiintyy alisivustolla suuremmissa koossa. Tämä helpottaa sivustorakenteen hahmottamista alisivustoilla liikuttaessa. Kuvia käytettiin myös pääsivun oikeassa osiossa, jossa on tietoa ajankohtaisista asioista, tietoiskuista ja videokirjastoista.


Sisällöllisesti koulutustarjottimen rakentaminen haluttiin toteuttaa siten, että se tukee kaikkia osaamispääoman osa-alueita eli henkilöpääomaa, rakennepääomaa ja suhdetä pääomaan. Tämän vuoksi koulutustarjottimella on koulutusten ja niihin liittyvien aineistojen lisäksi mahdollisuus antaa palautetta ja ideoita. Myös jokaisella on mahdollisuus järjestää tietoiskuja omasta osaamisalueestaan tai jakaa materiaalia tarjottimen kautta. Näillä mahdollisuuksilla halutaan innostaa ja motivoida henkilöstöä käyttämään koulutustarjottinta monipuolisesti. Mitä useampi jakaa tietoa omasta työstään, sitä suurempi osaamispankki koulutustarjottimesta kasvaa ja sen avulla myös vuorovaikutussuhteet työkalvereihin lisääntyvät oppimisen ja osaamisen kontekstissa.

Nämä edellä mainitut asiat tukevat henkilö- ja suhdetä pääoman kehittymistä. Rakennepääomaa tukee jo yksistään koulutustarjottimen olemassaolo, koska se tarjoaa alustan ja prosessit osaamiseen ja oppimiseen. Rakennepääomaan liittyy myös koulutustarjottimella olevat järjestelmäkuvaukset ja -koulutukset, jotka auttavat teknologisen osaamisen kehittymistä yrityksessä.


Osaamispääomasta on kerrottu tarkemmin kirjallisuuskatsauksen sivuilla 23-24.

## Koulutustarjotin


Peab Akatemian koulutustarjottimelta löydät tiedot kaikista Peabin sisäisistä ja ulkoisista koulutuksista. Koulutuksiin ilmoittaudutaan [koulutuskalenterin](#) kautta.




Perehdytys




Tuotannonhallinta




Järjestelmät




Hankinta ja laskenta




Turvallisuus




Taloushallinto



Johtaminen ja esimiestyö




Viestintä ja kielet




Lakiasiat

### Ajankohtaista




- > Tietosuojasetus GDPR
- > Metropolia-yhteistyö

### Videokirjastot



- > MS Office 2016 -ohjelmat
- > MS Office 2013 -ohjelmat

### Tietoiskut



Kuva 13. Koulutustarjottimen etusivu.

#### **4.1.1 Koulutuskuvaukset ja yhteyshenkilöt**

Kaikista nykyisistä tarjolla olevista koulutuksista tehtiin koulutuskuvaukset siten, että kuvausten ulkoasu ja layout olivat yhdenmukaiset. Koulutuskuvauksissa kerrotaan lyhyesti koulutuksen sisällöstä, kohderyhmä kenelle koulutus on ensisijaisesti tarkoitettu, ajankohta, ilmoittautumiskäytäntö, hinnoittelu, koulutuksen järjestäjäyritys sekä vastuuhenkilön yhteystiedot. Koulutusten vastuuhenkilö on aina joku Peabin omasta henkilöstöstä.

Koulutuskuvausten visuaalisen ilme toteutettiin siten, että jokaiselle moduulille valittiin oma, kyseiseen aihealueeseen sopiva kuva, ja tätä samaa kuvaa käytettiin kaikissa sen moduulin koulutuksissa. Eli jos moduuleita on yhdeksän, on myös koulutuskuvausten kuvia yhdeksän erilaista. Kaikkien koulutuskuvausten visuaalinen ulkoasu noudattaa samaa linjaa läpi kaikkien moduulien. Tällä yhteneväisellä ulkoasulla varmistetaan ja tuetaan sitä, että tiedot on helppo löytää, kun henkilöstö hakee koulutuksia eri moduuleista.

#### **4.1.2 Järjestelmäkuvaukset**

Kaikista yhtiön käytössä olevista järjestelmistä tehtiin järjestelmäkuvaukset, joiden ulkoasu ja layout ovat koulutuskuvausten tapaan yhdenmukaiset. Poikkeuksena järjestelmäkuvauksien käytössä on se, että niissä kaikissa käytetään samaa kuvaa. Järjestelmät on jaoteltu koulutustarjottimelle helposti löydettävällä kansiorakenteella ja järjestelmän nimi on selkeästi esillä otsikkotekstinä, joten jokaiselle järjestelmälle ei katsottu tarpeelliseksi hankkia omaa kuvaa. Mikäli järjestelmän toimittaja on luonut järjestelmälle nimikkologon, niin se on liitetty myös järjestelmäkuvaukseen järjestelmän nimen yhteyteen.



Kuva 14. Esimerkit järjestelmä- ja koulutuskuvauksista.

#### 4.1.3 Tietoiskut

Koulutustarjottimelle kerättiin eri toimintojen järjestämiä tietoiskuja, joiden tarkoituksena on jakaa tietoa työntekijältä toiselle. Tietoiskut ovat lyhyitä, yleensä Skypen välityksellä käytäviä keskusteluja, joissa asiantuntija esittelee vaikkapa jonkin järjestelmän käyttöä ja osallistujat voivat esittää kysymyksiä eteen tulleista ongelmista. Tietoiskujen tarkoituksena on paitsi jakaa tietoa päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä asioista myös toimia osaltaan hiljaisen tiedon jakokanavana siten, että sen kautta voidaan järjestää erilaisia esittelyjä ja webinaareja, joissa asiantuntijat kertovat työstään esimerkiksi sellaiselle valitulle kohderyhmälle, jolle nimenomaista tietoa halutaan siirtää vaikkapa urakehitystä ajatellen.

Virtainlahden (2009, 151) mukaan riittävästi vaihtuva osaaminen on myös organisaation etu, jolla varmistetaan henkilöstön kyky uusiutua ja pystytään vastaamaan kilpailuun. Jakamalla tietämystään muille saa myös itse uutta tietoa ja samalla saa varmistettua, että oma osaaminen on ajan tasalla. Virtainlahti sanoo osaamisen jakamisesta muodostuvan vaihdantasuhde, jossa työntekijä identifioituu oman osaamisensa kautta tietyn alueen asiantuntijaksi, mutta voi liikkua tarpeen mukaan tehtävästä toiseen organisaatiossa.

#### **4.1.4 Videokirjastot**

Oppimisteknologian kehittymisen myötä tiedonsaanti on helpottunut ja jokaiselle on tarjolla verkko-opiskelu- ja muita oppimismahdollisuuksia niin paljon kuin niitä haluaa hyödyntää. Verkko-oppiminen eli e-learning antaa paljon uusia mahdollisuuksia oppia asioita helposti ja nopeasti ja silloin, kun se oppijalle parhaiten sopii. Verkko-oppiminen tuo ajan- ja kustannusten säästöä (Grönfors 2010, 22).

Näitä mahdollisuuksia halutaan hyödyntää myös Peabilla ja tämän vuoksi koulutustarjottimelle on hankittu videokirjastoja, joita henkilöstö voi käydä läpi silloin, kun se työtehtävien kannalta sopii heille parhaiten. Yhtenä esimerkkinä videokirjastoista on Office-videokirjasto, josta löytyy yli sata kappaletta noin minuutin mittaista video-ohjetta Wordin, Powerpointin, Excelin ja Outlookin käyttöön. Henkilöstöltä on useiden eri henkilöstökyselyjen yhteydessä tullut toiveita muun muassa Excelin peruskoulutuksista ja tähän pyyntöön on nyt vastattu muun muassa videokirjaston avulla.

#### **4.2 70-20-10 –mallin hyödyntäminen sisällön suunnittelussa**

Seuraavassa käydään läpi koulutustarjottimen sisältöä 70-20-10 –mallin mukaisesti eli työssä oppimisen 70, muilta oppimisen 20 ja muodollisen oppimisen 10 pohjalta. Koulutustarjottimelta löytyy aineistoa itseopiskeluun ja tukeen omassa arjen työssä. Eri aiheista löytyy videoita, ohjeita ja oppaita sekä muita työkaluja, joita voi käydä läpi silloin, kun se parhaiten sopii omaan aikatauluun ja juuri silloin, kun niille on tarvetta. Tällaista työssä oppimisen (70) materiaalia on tarkoitus tuottaa yhteistyössä kaikkien yrityksen yksiköiden kanssa jatkossakin.

Muilta oppimisen (20) keinoja ovat jo kappaleessa 4.1.3 mainitut tietoisuudet sekä erilaiset sisäisistä koulutuksista tehdyt videotallenteet ja muut materiaalit. Myös kollegojen keskinäinen perehdyttäminen, esimerkiksi työtehtävän muuttuessa, kuuluu tähän osioon.

Muodollisia koulutuksia (10) on myös useista aiheista ja niitä järjestetään sekä oman henkilöstön voimin että tilataan ulkopuolisilta kouluttajilta. Nämä koulutukset julkaistaan yleensä koulutuskalenterissa ja niihin ilmoitaudutaan kalenterin kautta. Koulutuskalenterista ja ilmoittautumiskäytännöstä kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

| <b>70 Työssä oppiminen</b>   |   |
|--|---|
| Ajankohtaiset asiat  | Omaan työhön liittyviä asioita (mm. GDPR), joihin voi tutustua itselle sopivana ajankohtana.  |
| Perehdytys   | Omaan työhön liittyviä asioita, joihin voi tutustua itselle sopivana ajankohtana.   |
| Järjestelmäkuvaukset sekä järjestelmiin liittyviä ohjeita ja oppaita | Työkaluja omaan työhön.   |
| Viestinnän ohjeet ja videot  | Viestintäpolitiikka ja graafiset ohjeet käyttöön omassa työssä. Video-oppaita somekanavien käytöstä ja tilien avaamisesta niihin => Työkaluja omaan työhön.                         |
| MS Office -videokirjastot  | Tukena mm. esitysten teossa (ppt), muistioiden tekemisessä (Word), laskennassa (Excel) ja sähköpostin käytössä (Outlook). Käyttö oman tarpeen ja aktiivisuuden mukaan arjen työssä. |
| Taloushallinnon ohjeita ja oppaita                                   | Työkaluja omaan työhön.   |
| Kielet   | Kielten opiskelu verkossa omaan tahtiin.  |
| <b>20 Muilta oppiminen</b>   |   |
| Tietoiskut   | Tiedon jakaminen kollegojen välillä.  |
| Perehdytys   | Uusille työntekijöille asioiden läpikäyntiä esimiehen ja kollegojen kanssa. Myös uusien asioiden läpikäynti, kun esim. tehtävä vaihtuu tai laajenee.                                |
| Tuotannonhallinnan videot ja muut materiaalit                        | Tallenteita koulutuksista sekä muuta koulutusmateriaalia.   |
| Hankinnan aineistoja   | Tietoa yrityksen hankinnan prosesseista.  |
| Laskennan aineistoja   | Tietoa yrityksen laskennan prosesseista.  |
| Lakiasioihin liittyvä aineisto                                       | Lakiasioihin liittyvät ohjeet ja muut koulutusmateriaalit.  |
| Turvallisuusohjeet   | Turvallisuuteen liittyvät koulutus- ja muut materiaalit.  |
| <b>10 Muodollinen oppiminen</b>                                      |   |
| Tuotannonhallinnan valmennukset                                      | Tuotanto- ja työmaahenkilöstön perusosaamiseen liittyvät valmennukset (aikataulu- ja kustannushallinta, järjestelmästartti ym.)   |
| Hankinnan koulutukset  | Koulutuksia päälliköille ja asiantuntijoille  |
| Laskennan koulutukset  | Koulutuksia päälliköille ja asiantuntijoille  |
| Turvallisuuskoulutukset  | Työturvallisuuskortti- ja muut pätevyysiin liittyvät koulutukset  |
| Esimiesvalmennukset  | Yritykselle räätälöity valmennus kaikille uusille esimiehille   |
| Lakikoulutukset  | Mm. laskennan ja hankinnan henkilöstölle  |

Kuva 15. Peabin koulutustarjottimen sisältöä 70-20-10 –mallin mukaisesti jaoteltuna



### 4.3 Koulutuksiin ilmoittautuminen

Yrityksessä oli otettu käyttöön koulutuskalenteri tutkimuksen tekijän toimesta jo ennen koulustarjottimen rakentamista. Koulutuskalenteria hallinnoidaan tapahtumahallintajärjestelmällä, johon on rakennettu kalenteriominaisuus. Kalenteri on julkaistu yrityksen intranetissa ja sitä kautta on tarkoitus ilmoittautua kaikkiin yrityksen järjestämiin koulutuksiin.

Tapahtumahallintajärjestelmään on tehty integraatio yrityksen HR-järjestelmään siten, että käydyistä koulutuksista saadaan vietyä tiedot automaattisesti koulutuksen käyneen henkilön koulutustietoihin. Koulutuskalenterin ja HR-järjestelmän integroinnin avulla pystytään helpommin ja tarkemmin raportoimaan henkilöstön koulutuksista niiden aiheiden, päivien lukumäärän ja jopa tuntien tarkkuudella. Koulutuskalenteriin on luotu tietyt kategoriat, joihin koulutukset syötetään aiheiden mukaisesti. Seuraavassa kuvassa on esimerkki muutamasta kategoriasta.

| Esimieskoulutus     |                         |
|---------------------|-------------------------|
|                     | 24.10.2018 - 25.10.2018 |
|                     | 29.11.2018 klo 09:00    |
|                     | 13.02.2019 - 14.02.2019 |
|                     | 25.03.2019 - 26.03.2019 |
|                     | 28.05.2019 klo 09:00    |
| Järjestelmäkoulutus |                         |
|                     | 25.10.2018 klo 09:00    |
|                     | 31.10.2018 klo 09:00    |
|                     | 22.11.2018 klo 09:00    |
| Työnjohtokoulutus   |                         |
|                     | 23.10.2018 klo 08:00    |

Kuva 16. Esimerkkejä koulutuskalenterin koulutuskategorioista.

Ennen koulustarjottimen suunnittelu- ja toteutusprojektia koulutuskalenteria käytettiin melko satunnaisesti eikä kaikkia koulutuksia hallinnoitu sen avulla. Projektin aikana koulutuskalenterin tarkoitus ja tavoitteet tulivat yrityksen eri organisaatioille tutummiksi ja sen käytön merkitys ymmärrettiin paremmin. Projektin päättyessä koulutuskalenteria käyttävät kaikki sisäisiä koulutuksia järjestävät henkilöt. He syöttävät koulutustiedot tapahtumahallintajärjestelmään, josta koulutus julkaistuu kalenteriin ja henkilöstö voi ilmoittautua niihin

kalenterin kautta. Tapahtumahallintajärjestelmän avulla voidaan hallinnoida myös koulutuksiin liittyvää viestintää esimerkiksi lähettämällä ilmoittautuneille sähköpostia koulutukseen liittyen tai heille voidaan lähettää lisäkysymyksiä, joiden vastaukset kerätään järjestelmään. Myös koulutuspalautteita voidaan pyytää järjestelmän kautta.

Kun koulutus on pidetty, käy koulutuksesta vastaava henkilö tapahtumahallintajärjestelmässä merkitsemässä paikalla olleet henkilöt, jonka jälkeen yrityksen henkilöstöpalvelut vie tiedot HR-järjestelmään.

Edellä mainittu prosessi vastaa tämän tutkimuksen toisena tutkimusongelmana olevaan kysymykseen, että miten koulutusprosessista saadaan tehokkaampaa. Se vastaa myös alakysymyksiin, miten ilmoittautumiskäytännöstä saadaan sujuvampaa ja raportoinnista tarkempaa ja ajantasaisempaa. Kun kaikki noudattavat samaa, sovittua toimintatapaa koulutusten hallinnoinnissa, ilmoittautumisessa ja käytyjen koulutusten ilmoittamisessa, niin prosessista saadaan tehokas ja raportointi helpottuu sekä tulee ajantasaisemmaksi ja tarkemmaksi.

Koulutustarjottimen kaikille sivuille on laitettu linkki koulutuskalenteriin. Linkki on näkyvällä paikalla ja se on kaikilla sivuilla samassa kohdassa, jotta sen löytäminen olisi mahdollisimman helppoa.

#### **4.4 Koulutustarjottimen lanseeraus**

Koulutustarjottimen lanseerauksen ajankohta sovittiin projektin ohjausryhmässä ja samassa yhteydessä sovittiin, että lanseerauksesta tiedotetaan etukäteen yhtiön laajennetun johtoryhmän kokouksessa. Kokoukseen osallistuivat toimitusjohtaja, tukifunktion johto, alue- ja yksikönjohtajat sekä muita avainhenkilöitä.

Koulutustarjotin lanseerattiin samanaikaisesti koko henkilöstölle. Siitä tiedotettiin yhtiön intranetin etusivulla pääuutisena sekä sähköpostitse kaikille työntekijöille lähetettävällä henkilöstötiedotteella. Lisäksi aiheesta tehtiin uutinen info- ja ilmoitustauluille. Alla on lanseerausteksti, jossa kerrotaan koulutustarjottimen tarkoituksesta ja sisällöstä. Viestissä kehoitetaan myös kertomaan koulutustarpeista sekä ideoista ja ajatuksista koulutuksiin liittyen.

Alla olevan koulutustarjottimen lanseeraustekstin kirjoitti tutkimuksen tekijä, joka hoiti myös muun koulutustarjottimen viestinnän kokonaisuudessaan. Viestintäsuunnitelma aikatauluineen tehtiin heti projektin alussa ja se toteutettiin suunnitellusti.

## **UUTTA – KOULUTUSTARJOTIN JULKAISTU INTRANETISSA**

***Peabilla aloitettiin viime vuoden puolella hanke, jonka tarkoituksena on yhtenäistää koulutustarjontaa ja koulutusten hallintaprosessi. Projekti on yksi konsernin strategiaan pohjautuvan Voittavan joukkueen rakentaminen – kärkiprojektin hankkeista. Nyt julkaistu koulutustarjotin tukee osaltaan osaamisen johtamista, johon on päätetty Peabilla panostaa tulevaisuudessa entistä enemmän.***

*Koulutustarjottimelta löydät tiedot kaikista Peabin nykyisistä koulutuksista koulutuskuvauksineen. Koulutuskuvauksissa on kerrottu tarkemmin koulutusten sisällöstä ja niistä löydät kyseisten koulutusten yhteyshenkilöt, joilta saat tarvittaessa lisätietoa. Tarjottimelta löytyy myös tietoiskuja erilaisista aiheista sekä järjestelmäkuvaukset Peabilla käytössä olevista järjestelmistä yhteyshenkilöineen.*

### **Videokirjastot, oppaat ja koulutusmateriaalit**

*Koulutustarjottimen etusivulla on muun muassa Office-videokirjasto, jossa on lukuisia, noin minuutin mittaisia koulutusvideoita Excelin, Wordin, PowerPointin ja Outlookin käytöstä. Lisäksi tarjottimella on runsaasti linkkejä erilaisiin oppaisiin ja koulutusmateriaaleihin.*

### **Ilmoittautuminen koulutuksiin**

*Sovi oman esimiehesi kanssa koulutukseen osallistumisesta ennen ilmoittautumista. Koulutuksiin ilmoittaudutaan koulutuskalenterin kautta. Linkin kalenteriin löydät koulutustarjottimen kaikilta sivuilta.*

### **Onko sinulla ideoita tai haluatko antaa palautetta?**

*Koulutustarjottimen pääsivustolla on sähköinen palautelomake, jonka kautta voit kertoa koulutustarpeistasi tai ideoistasi ja ajatuksistasi koulutuksiin liittyen. Lomakkeen kautta voit antaa myös palautetta esimerkiksi koulutustarjonnasta ja koulutustarjottimen toimivuudesta.*

### **Koulutustarjottimen kehitystyö jatkuu**

Koulutustarjottimen sisällön kehitystyö jatkuu osana Peab Akatemia –hanketta. Hankkeen seuraavassa vaiheessa käydään läpi myös muun muassa tehtäväkohtaisia koulutustarpeita.

**Järjestämme tietoisuutta myös koulutustarjottimen sisällöstä.** Katso tietoisuuksien ajankohdat koulutuskalenterista ja ilmoittaudu mukaan.

Koulutustarjottimelle pääset tästä. Koulutuskalenterin löydät tästä.

(Maarit Erving, 2018, Peabin intranet)

## **4.5 Koulutustarjottimen kävijämäärät**

Alla olevista Google Analytics –työkalulla otetuista kuvista näkyy koulutustarjottimen kävijämääriä. Kohdeyrityksellä on henkilöstöä Suomessa noin 800, mutta vain noin puolet heistä eli toimihenkilöt käyttävät pääsääntöisesti yrityksen intranetia. Näin ollen alla esitetyjä lukuja on hyvä peilata noin 400 intranetin käyttäjään.

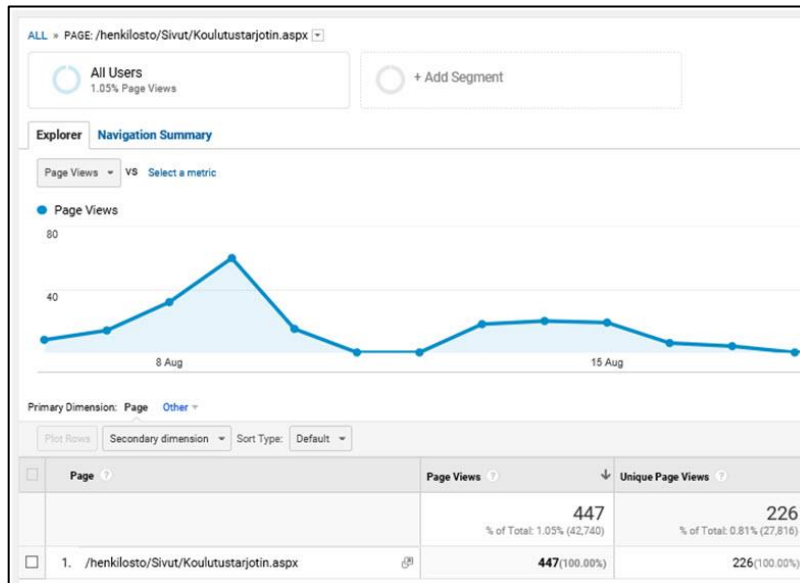
Seuraavassa kuvassa näkyy tilanne koulutustarjottimen lanseerauksen jälkeen huhtikuussa 2018, jolloin todennäköisesti koulutustarjotinta vilkaistiin sen uutuuden vuoksi vaikka mitään tiettyä koulutustietoa ei oltaisiikaan sillä hetkellä tarvittu.



| Page                                       | Page Views                           | Unique Page Views                    |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. /henkilosto/Sivut/Koulutustarjotin.aspx | 1,929<br>% of Total: 0.96% (201,100) | 1,018<br>% of Total: 0.77% (131,792) |

Kuva 17. Koulutustarjottimen kävijämäärä heti lanseerauksen jälkeen.











Alla olevassa kuvassa on puolestaan tilanne elokuussa 2018, jolloin koulutustarjotin on jo ollut käytössä nelisen kuukautta eli voisi ajatella, että nämä käyttäjät todella etsivät tietoa tarjottimelta.



Kuva 18. Koulutustarjottimen kävijämäärä elokuussa 2018.

Viimeisessä kuvassa näkyy sivustojen kävijämäärät koulutusten aihealueitten mukaisesti. Kuva osoittaa sen, että tuotannonhallinnan koulutustietoja etsitään eniten ja listan kärjessä ovat myös järjestelmät, johtaminen ja esimiestyö, perehdytys sekä turvallisuus. Lista ei ole sinänsä yllättävä, koska näistä aiheista järjestetään useimmiten sellaisia koulutuksia, jotka koskettavat koko henkilöstöä.

Esimerkiksi viestintä-, kieli-, laskenta- ja hankintakoulutukset ovat yrityksessä aktiivisesti käytössä ja näistä aiheista löytyy useita erilaisia koulutuksia, mutta ne koskettavat kuitenkin pienempää määrää henkilöstöstä, minkä vuoksi jäävät tällä listalla vähemmälle katselelulle. Niissäkään ei luku ole kovin vähäinen, koska sivuilla on kuitenkin lähes sata katse-  
lua.

| Next Page Path   |   | Page Views |
|--|---|------------|
| <a href="#">/henkilosto/osaamisenjohtaminen/Sivut/Koulutuskalenteri.aspx</a> |  | 268        |
| <a href="#">/henkilosto/Sivut/Tuotannonhallinta.aspx</a>                     |  | 191        |
| <a href="#">/henkilosto/Sivut/Järjestelmät.aspx</a>                          |  | 163        |
| <a href="#">/henkilosto/Sivut/Johtaminen-ja-esimiestyö.aspx</a>              |  | 163        |
| <a href="#">/henkilosto/henkilostosuunnittelu/Sivut/Perehdytys.aspx</a>      |  | 137        |
| <a href="#">/henkilosto/Sivut/Turvallisuus.aspx</a>                          |  | 122        |
| <a href="#">/henkilosto/Sivut/Viestintä-ja-kielet.aspx</a>                   |  | 96         |
| <a href="#">/henkilosto/Sivut/Hankinta-ja-laskenta.aspx</a>                  |  | 93         |
| <a href="#">/Sivut/default.aspx</a>  |  | 75         |
| <a href="#">/toiminnot/yleista/Sivut/GDPR-tietosuoja-asetus.aspx</a>         |  | 70         |

Kuva 19. Koulutustarjottimen kävijämäärät koulutuksen aihealueen mukaan.

Koulutustarjottimelle lisätyistä uusista koulutuksista on tarkoitus jatkossa tiedottaa säännöllisin väliajoin esimerkiksi yrityksen henkilöstötiedotteissa ja intranetissa, jolloin tieto niistä saadaan jaettua henkilöstölle ja koulutustarjonta pysyy tuoreena kaikkien mielessä. Viestinnän tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan positiivinen vaikutus koulutustarjottimen kävijämääriin.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen pääasiallisimpana tutkimusongelmana olivat kysymykset, että miten koulutuksista saadaan jaettava paremmin tietoa, miten henkilöstön oppimista ja osaamista voidaan tukea sekä millä keinoilla kollegojen välistä osaamisen ja tiedon jakamista voidaan tukea. Kehittämistyön tuloksena syntyi koulutustarjotin, jonka avulla pystytään hyvin ratkaisemaan kaikki edellä mainitut tutkimusongelmat. Koulutustarjottimelta löytyy tiedot koulutuksista ja ne ovat koko henkilöstön nähtävillä. Kokonaisuus auttaa myös yrityksen johtoa koulutus- ja kehittämissuunnitelmien ja –budjettien tekemisessä, kun tarjottimelta pystyy katsomaan helposti nykytilanteen. Koulutustarjotin toimii myös hyvänä alustana työntekijöiden välisen tiedon jakamisena.

Toisena tutkimusongelmana olivat kysymykset, että miten koulutusprosessista saadaan tehokkaampaa, miten ilmoittautumiskäytännöstä saadaan sujuvampaa ja miten raportoinnista saadaan tarkempaa ja ajantasaisempaa. Tähän toiseen tutkimusongelmaan oli tekniset ratkaisut luotu jo ennen koulutustarjottimen suunnittelu- ja toteutusprojektia, mutta vasta tämän projektin aikana ja sen ansiosta tieto koulutustarjonnasta ja yhtenäisen prosessin tarpeellisuudesta saatiin vietyä koko organisaation siten, että jo aiemmin luotua koulutuskalenteria alettiin käyttää kattavasti. Yhtenäisen prosessin vuoksi kaikki koulutus-tiedot saadaan nykyisin vietyä yrityksen HR-järjestelmään ja näin ollen raportoinnista on tullut luotettavampaa ja ajantasaisempaa kuin aiemmin.

### 5.1 Tulosten käytettävyys

Koulutustarjottimen rakentamisesta on merkittävää hyötyä kohdeyrityksen osaamisen kehittämiseksi ja se tukee osaamisen johtamista. Kuten jo tämän opinnäytetyön sivulla kuusi (6) totesin, on kohdeyritys mielestäni vaiheessa 1 osaamisen kehittyneisyydessä eli nykyisten tehtävien hallinta on hyvällä tasolla ja yrityksellä on muun muassa toimiva kehityskeskustelukäytäntö. Mutta se on menossa nykyisillä suunnitelmilla ja lähitulevaisuudessa tehtävillä toimenpiteillä eteenpäin kohti vaihetta 2 ja 3, joissa pyritään vastaamaan paremmin myös tulevaisuuden haasteisiin osaamismittausten ja –kartoitusten

avulla sekä ottamalla osaaminen osaksi strategiaprosessia. Tässä kehittämistehtävässä luotu koulutustarjotin antaa hyvän työkalun ja tuen, kun osaamisen johtamista viedään näille uusille tasoille.

Koulutustarjotin toimii työkaluna sekä tiedon että osaamisen jakamisessa. Sen sisältö on suunniteltu ja koottu yhteistyössä kaikkien yrityksen yksiköiden kanssa ja mukana on ollut myös vahvasti ne tahot, jotka järjestävät paljon sisäisiä koulutuksia ja joilla on tietämys muun muassa siitä, minkälaista ammatillista koulutusta ja kehittämistä henkilöstö tarvitsee työnsä suorittamiseen.

Kehitysprojektin sujuvuuteen auttoi myös se, että projektin ohjausryhmän jäsenet olivat mukana aktiivisesti koko projektin ajan ja antoivat oman näkemyksensä kuhunkin projektin vaiheeseen. Ohjausryhmän jäsenet edustavat yrityksen ylintä johtoa, joten heillä on näköalapaikka yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia ajatellen ja tieto siitä, minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja minkälaista oppimista se henkilöstöltä vaatii.

Laajan yhteistyöverkoston ansiosta koulutustarjottimen sisältö on kattava ja tukee tarvittavien osaamisalueiden kehittämistä ja auttaa sen varmistamisessa, että henkilöstöllä on oikeanlaiset koulutukset saatavilla.

Kaikki koulutustiedot löytyvät yhdestä paikasta ja ne on selkeästi jaettu aihealueiden mukaan. Jokaisesta koulutuksesta löytyy myös tarkempi koulutuskuvaus, josta selviää kohderyhmä, koulutuksen sisältö, ajankohdat ja muuta kyseisestä koulutuksesta tarvittavaa tietoa. Koulutustarjotin löytyy helposti yrityksen intranetin etusivulta näkyvältä paikalta, se on kaikkien saatavilla ja se on helppokäyttöinen.

Henkilöstölle koulutustarjotin antaa mahdollisuuden suunnitella itselleen tarvittava ja johdonmukainen koulutusohjelma, kun kaikki tiedot ovat koottuna yhteen paikkaan. Koulutustarjotin antaa myös hyvän yleiskuvan nykytilanteesta ja siitä, minkälaisia mahdollisuuksia koko henkilöstöllä on kehittää itseään yrityksessä. Koulutustarjottimen avulla hän pystyy myös saamaan selkeän kuvan siitä, minkälaista osaamista yritys odottaa henkilöstöllään olevan ja se antaa hyvän suuntaviivan oikeiden valintojen tekemiselle oman työtehtävän kehittämiseksi.



Esimiehille koulutustarjotin antaa hyvän yleiskuvan siitä, minkälaisia koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia yrityksessä on tarjolla. Koulutustarjotin toimii myös suunnittelutyökaluna ja tukena tavoite- ja kehityskeskusteluissa, joissa tehdään henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia tiimien jäsenille.

HR-organisaatiota koulutustarjotin tukee antamalla ajantasaisesti kokonaiskuvan koulutustarjonnasta. Se myös selkeyttää liiketoiminnan ja osaamistarpeiden välistä yhteyttä, koska tarjonnasta saadun kokonaiskuvan avulla voidaan helposti peilata siihen, että miten kukin yksittäinen koulutus tukee liiketoiminnan tavoitteita.

### **5.1.1 Projektin ohjausryhmän ja koulutustarjottimen käyttäjien haastattelut**

Saadakseni ulkopuolista näkemystä projektin onnistumisesta ja tulosten käytettävyydestä, haastattelin kahta projektin ohjausryhmän jäsentä sekä kahta muuta henkilöä, jotka edustavat tässä haastattelussa koulutustarjottimen käyttäjiä. Ohjausryhmän jäsenet edustavat yrityksen ylintä johtoa, ja käyttäjien osalta valitsin haastateltaviksi sellaiset henkilöt, joilla on erittäin hyvä asiantuntemus omaan toimenkuvaansa liittyvistä tehtävistä ja siten mahdollisuus jakaa halutessaan omaa osaamistaan myös muille. Tässä opinnäytetyössä ei mainita haastateltavia henkilöitä nimeltä vaan käytetään sen sijaan heidän tehtävänimikkeitään.

Ohjausryhmän jäseniä ovat Etelä-Suomen aluejohtaja sekä yhtiön laatu ja kehitysasioista vastaava kehityspäällikkö. Käyttäjien osalta haastattelin projektipäällikköä, joka vastaa taloushallinnon järjestelmäprojekteista ja toimii Järjestelmät-tiimin esimiehenä. Toinen haastatelluista toimii viestintäpäällikkönä ja vastaa muun muassa yrityksen sisäisestä viestinnästä valtakunnallisesti.

Ohjausryhmän jäsenten haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna siten, että kysymykset lähetettiin haastateltaville nähtäväksi etukäteen ja haastattelu pidettiin yrityksen neuvotteluhuoneessa siten, että molemmat haastateltavat olivat paikalla samaan aikaan. Haastattelun aikana syntyi runsaasti aiheeseen liittyvää keskustelua ja joihinkin kysymyksiin palattiin vielä uudestaan ja vastauksia täydennettiin haastattelun aikana.

Käyttäjien haastattelut toteutettiin myös teemahaastatteluina siten, että molemmille henkilöille lähetettiin kysymykset etukäteen sähköpostilla, mutta poikkeuksena ohjausryhmän jäsenten haastatteluun oli, että käyttäjät vastasivat kysymyksiin ensin sähköpostin välityksellä, jonka jälkeen tutkimuksen tekijä täydensi vastauksia otettuaan molempiin yhteyttä erikseen.

Seuraavassa on esitetty kysymykset vastauksineen siten, että ensin on ohjausryhmän jäsenille esitetyt kysymykset ja heidän vastauksensa, jonka jälkeen on koulutustarjottimen käyttäjille esitetyt kysymykset vastauksineen. Vastaukset on litteroitu kysymysten alle ja merkitty kursiivilla.

### Ohjausryhmän jäsenille esitetyt kysymykset vastauksineen

#### **Miten koulutustarjottimen toteutusprojekti mielestäsi kokonaisuutena onnistui?**

Kehityspäällikkö:

*Projektina onnistui erinomaisella tavalla, aina oli tehty, mitä pitikin.*

*Jos ajatellaan aikaa, laatua ja rahaa, niin projekti saa kaikista näistä täydet pisteet.*

*Oli ilo seurata, miten veit projektia eteenpäin.*

Aluejohtaja:

*Olen samaa mieltä projektin onnistumisesta, että kaikki meni siten kuin oli suunniteltu ja aikataulut pitivät.*

#### **Miten koulutustarjotin tukee osaamisen kehittämistä Peabilla?**

Kehityspäällikkö:

*Koulutustarjotin tukee varmasti osaamisen kehittämistä hyvin, kun koulutustarjonta, mikä on aiemmin ollut levällään eri paikoissa, on koottu yhteen ja selkeästi nähtävillä.*

Aluejohtaja:

*Koulutustarjottimella ei ole vielä huomioitu osaamisen kartoitusta, mutta sehän ei kuulunutkaan projektiin. Mutta kun se seuraavaksi tehdään, niin siitä saadaan hyvää tietoa*

*koulutustarpeista ja koulutustarjotin auttaa näiden tarpeiden toteuttamisessa. Osaamiskartoituksilla varmistetaan myös se, että henkilöstö suorittaa sellaisia koulutuksia, joihin heillä on tarvetta eikä pelkästään halu.*

Kehityspäällikkö:

*Osaamiskartoituksen jälkeen koulutustarjotin tukee myös siinä, että nähdään, mitä koulutuksia meillä ei vielä ole ja voimme näitä koulutuksia lähteä suunnittelemaan.*

**Mielipiteesi koulutustarjottimen nykyisestä sisällöstä (esim. mitä voisi olla enemmän, mitä voitaisiin huomioida paremmin)?**

Aluejohtaja:

*Koulutustarjottimella voisi olla vielä enemmän virtuaalista sisältöä, jota henkilöstö voisi hyödyntää ja käydä läpi sopivina ajankohtina, esimerkiksi kun rakennustyömaan valmistuttua jää normaalia enemmän toimistoaikaa ennen seuraavan työmaan alkua.*

Kehityspäällikkö:

*Käytyjen koulutusten palautteiden yhteenvedot, esimerkiksi numeeriset palautteet, voisivat olla esille, niin kyseisiin koulutuksiin ilmoittautuvat saisivat niistä hyödyllistä tietoa.*

**Minkälaisiin asioihin pitäisi mielestäsi panostaa tai kiinnittää huomiota koulutustarjotinta kehitettäessä?**

Aluejohtaja:

*Sitä voisi jatkossa miettiä, että miten varmistetaan, ettei koulutustarjottimelle jää roikkumaan sellaista sisältöä, jota ei tarvita eli millä systeemillä koulutustarjotin saadaan pyörimään siten, että se olisi ajantasainen ja sitä käytettäisiin aktiivisesti.*

Kehityspäällikkö:

*Vaikka koulutustarjottimella on palautelomake, niin esimerkiksi kerran vuodessa voisi tehdä kyselyn, jolla myös aktivoitaisiin henkilöstöä koulutustarjottimen käyttöön.*

Aluejohtaja:

*Koulutustarjotin voisi olla osana uusien työntekijöiden perehdytysohjelmaa, jolloin se tulisi tutuksi heti taloon tultaessa.*

Koulutustarjottimen käyttäjille esitetyt kysymykset vastauksineen:

**Koetko, että koulutustarjottimesta on sinulle hyötyä kehittäessäsi osaamistasi?**

Projektipäällikkö:

*Kyllä koen. Mielestäni on hyvä, että koulutuksiin liittyvä tieto on keskitetty yhteen paikkaan, josta ne on helppo löytää.*

Viestintäpäällikkö:

*Ehdottomasti. On erinomaista, että kaikki koulutukset on koottu samaan paikkaan. Tarjontaa selaamalla voi löytää sellaisiakin koulutuksia, joita ei itse ole välttämättä osannut edes kaivata. Tarjonnassa on myös ryhmille räätälöityjä koulutuksia, mikä on kustannustehokasta myös ajankäytön kannalta.*

**Millä tavoin olet hyödyntänyt tai aiot hyödyntää koulutustarjotinta?**

Projektipäällikkö:

*Käyn aika-ajoin katsomassa tarjolla olevia koulutuksia ja löytänyt sieltä tietoa tarvittavista koulutuksista. Viimeisimpänä aiheena on esimiesvalmennus, josta löysin tietoa koulutustarjottimelta ja ilmoittauduin mukaan koulutuskalenterin kautta.*

Viestintäpäällikkö:

*Koulutustarjottimelta löytyy myös ajankohtaisia asioita, esimerkiksi GDPR:ään liittyvät tiedot on koottuina yhdelle sivustolle, johon on linkki koulutustarjottimen etusivulla. Tarjottimelta löytyy myös aina ajankohtainen perehdytys sekä ohjelmistojen koulutukset. Koulutukset lisäävät osaamista ja kehittävät merkittävästi yrityksen toimintaa. Itse pyrin miettimään tarjontaa ja yleisiä viestintään liittyviä tarpeita koko henkilöstön kannalta.*

## **Tuleeko sinulle mieleen omasta työstäsi sellaisia osaamisalueita, joista voisit jakaa tietoa koulutustarjottimen kautta?**

*Projektipääällikkö:* Projektinhallinta on sellainen osaamisalue, josta voisin jakaa tietoa ja osaamistani laajemminkin. Projektit koskettavat organisaatiossa useita ihmisiä, koska hyvin moni osallistuu niihin jossakin roolissa. Yrityksellämme on käytössä tietty työkalu projektinhallintaan ja tästä työkalusta voisi myös järjestää koulutuksia tai tietoiskuja.

*Viestintäpääällikkö:*

Viestiminen työyhteisössä on moninaista. Sen kehittämiseksi voidaan tehdä paljon ja monin tavoin. Videot ja verkkokoulutukset toimivat viestinnän näkökulmasta erinomaisesti. Uusimmat sosiaalisen median hallintaan ja käyttöön liittyvät opastusvideot ovat hyvä esimerkki. Uuden intranetin käyttöönottovideo on suunnitteilla ja voidaan hyvin ottaa käyttöön koulutustarjottimen kautta.

### **Yhteenveto haastatteluista**

Yhteenvetona haastatteluista voidaan todeta, että ohjausryhmän jäsenet pitävät kehitysprojektia onnistuneena ja hyvin hoidettuna kokonaisuudessaan. He näkevät koulutustarjottimen tarpeellisenä työvälineenä ja että sen ansiosta saadaan ajallista, laadullista ja taloudellista hyötyä yritykselle. Heidän mukaansa koulutustarjottimesta on hyötyä myös niin päin, että nähdään, mitä tarvittavia koulutuksia sieltä puuttuu ja osataan lähteä niitä hankkimaan.

Kehitysehdotuksina heiltä tuli virtuaalisen sisällön lisääminen, numeeristen palautteiden esittäminen koulutustietojen yhteydessä sekä kerran vuodessa tehtävä palautekysely.

Tärkeänä asiana nousi keskustelussa myös se, että aineiston ajantasaisuuden varmistaminen on tärkeää myös jatkossa eli huolehditaan koko ajan, että koulutustarjottimella tarjolla olevat koulutukset ovat tarpeellisia sillä hetkellä ja että ohjeiden ja oppaiden sisältö on ajantasaista.

Myös koulutustarjottimen käyttäjät pitävät koulutustarjotinta tarpeellisena ja heidän mielestään on hyvä asia, että koulutustiedot löytyvät nykyisin yhdestä paikasta. He aikovat hyödyntää koulutustarjotinta työssään etsimällä sieltä sopivia koulutuksia tai tietoa ajankohtaisista asioista. Heidän mukaansa tarjotin palvelee myös siinä, että sieltä löytyy sellaistaakin hyödyllistä tietoa, jota ei tiennyt sieltä löytyvänkään. Molemmat haastateltavat olivat jo ehtineet käyttää koulutustarjotinta. He olivat löytäneet sieltä sopivia koulutuksia tai muuta ajankohtaista tietoa.

Koulutustarjottimen käyttäjät sanovat olevansa valmiita jakamaan omaa osaamistaan kollegoille ja voivat siinä hyödyntää hyvin koulutustarjotinta. He sanovat pyrkivänsä miettimään oman osaamisensa tai työhönsä liittyvien asioiden jakamista koko henkilöstön tarpeiden kannalta. Toinen haastatelluista on jo julkaissut työhönsä liittyviä ohjeita koulutustarjottimella videoiden muodossa ja hänellä on tarkoituksena jatkaa muun muassa juuri videoiden tuottamista osaamisen jakamisessa.

## 5.2 Jatkotutkimus ja kehittymismahdollisuudet

Tämä tutkimus oli rajattu koskemaan koulutustarjottimen suunnittelua ja hyvänä jatkumona tähän olisi **koulutustarpeiden tarkempi tutkiminen**. Peabilla onkin jo päätetty aloittaa vuoden 2018 loppupuolella laajamittaiset **osaamiskartoitukset**, joissa jokainen työntekijä arvioi itse oman osaamisensa tason ja samanaikaisesti jokaisen henkilön esimies suorittaa hänestä vastaavan arvion. Tämä prosessi tulee varmasti tuomaan yritykselle paljon arvokasta tietoa osaamisen johtamisen parempaan suunnitteluun ja kehittämiseen. Jäntin & Suonperän (1999, 111) mukaan ryhmäkohtaiset tulokset toimivat koulutus- ja kehittämissuunnitelmien pohjana ja yksilökohtaisia tuloksia käytetään kehityskeskustelujen ja henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien pohjana.

**Henkilöstön kehittämisen periaatteet** olisi myös tärkeä määrittellä ja kaikki osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet ja päätökset pitäisi pohjautua niihin. Tällä tavoin osaamisen johtaminen olisi suunnitelmallisempaa ja sitä saataisiin toteutettua määrätietoisemmin.

Kirjallisuuskatsausta tehdessäni luin paljon myös palautteen antamisesta ja mielenkiintoiseksi aiheeksi nousi varsinkin **auttavan palautteen antaminen**. Palautekulttuuria, sen nykytilaa ja kehittämismahdollisuuksia voisi myös tutkia osana osaamisen kehittämistä.

Yksi kehityskohde voisi mielestäni olla myös **osaamisen jakamisen tarkempi suunnittelu**. Tämä voitaisiin tehdä samanaikaisesti osaamiskartoitusten yhteydessä. Kun henkilölle tehdään kehittämissuunnitelmaa, niin pohditaan samalla, että mitä kaikkia tapoja voidaan hyödyntää suunnitelmien toteutuksessa.

Seuraavissa kappaleissa on käyty läpi vielä tarkemmin henkilöstön kehittämisen periaatteita, auttavan palautteen antamista ja osaamisen jakamista, jotka tukevat mielestäni osaamisen kehittämistä ja joihin kannattaisi kiinnittää entistä enemmän huomiota tulevaisuudessa.

### **5.2.1 Henkilöstön kehittämisen periaatteet**

Ennen henkilöstösuunnitelman ja osaamiskartoitusten tekemistä voisi pohtia yrityksen **henkilöstöpolitiikkaa, henkilöstön kehittämisen tavoitteita ja toteutustapoja sekä kehittämisen tulosten arviointia ja saatujen tietojen hyödyntämistä**. Myös kehittämisen ja koulutusten kustannusten arviointi ja suunnitelma, millä ne katetaan, on oltava tiedossa päätöksiä tehtäessä.

Seuraavaan kuvioon on koottu kysymyksiä, joihin vastaamalla saadaan kattava kuva siitä, mitkä ovat henkilöstön kehittämisen periaatteet. Kohdeyritystäni ajatellen suurimpaan osaan kysymyksiä on jo nyt selkeät vastaukset, mutta osaan ei vielä. Kiinnostavaksi asiaksi tässä nousee muun muassa kysymys, että **miten koulutuksista annetaan tietoa niille työntekijöille, jotka eivät ole osallistuneet kyseiseen koulutukseen**. Tiedonjakamiseen liittyvä kysymys on yksi tämän tutkimuksen tutkimusongelmista ja koulutustarjottimen avulla tähän on annettu välineet, mutta se ei vielä takaa tiedonjakamisen onnistumista. Tästä tulisi tehdä yrityksessä prosessi, josta kaikki yksiköt olisivat tietoisia ja noudattaisivat samaa toimintaperiaatetta. Koulutuksista saadaan usein arvokasta tietoa ja sen tiedon jakaminen kollegoiden kesken tuo huomattavaa lisäarvoa henkilöstön kehittämiseen.

Toinen kuviosta esiin nouseva kysymys on **koulutusten onnistumisen arviointi**. Miten varmistetaan, että koulutuksista saatu tietoa ymmärretään ja sitä osataan myös soveltaa käytännön työssä. Tämä on mielestäni myös sellainen asia, joka pitäisi nostaa esiin yrityksen johdossa ja tehdä siitä toimenpidesuunnitelma ja laatia periaatteet, miten koulutusten onnistumisia jatkossa arvioidaan.



Kuvio 13. Kysymyksiä henkilöstön kehittämisen periaatteiden luomisen tueksi (Hätönen 2000, 24, taulukko laadittu mukailien kirjan tekstistä)

Henkilöstön kehittämisen periaatteita läpikäydessä, voisi hyödyntää myös HC Bridge –viitekehystä, josta on kerrottu tarkemmin tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa sivuilla 24-25. Viitekehyksessä on vaikutukseen, tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen liittyviä avainkysymyksiä, joiden tarkoituksena on tuoda esiin uusia ajatuksia ja ideoita muun muassa siitä, miten organisaatio voisi kilpailla osaajista ja osaajilla.



Juutin & Vuorelan (2015, 73) mukaan työyhteisö, joka ei jatkuvasti kehity, kuolee pois ja ihmiset, jotka eivät jatkuvasti uudistu ja opi uutta, näivettyvät. He korostavat, että koulutus on investointi, jonka laatua kannattaa arvioida ja kehittää. Säännönmukainen arviointi on tärkeää, eikä pelkkä koulutusten järjestäminen riitä, jos ei selvitetä niiden vaikutusta ja niistä saatavaa hyötyä. Arviointia voi tehdä kysymällä osallistujien mielipiteitä tai arvioida osaamisen, käyttäytymisen tai toiminnan tuloksellisuuden kehittymistä.

### **5.2.2 Auttavan palautteen antaminen**

Tutkimuksen kirjallisuuskatsausta tehdessäni tuli vastaan useissa teoksissa osaamisen johtamisen yhteydessä palautteen antamisen tärkeys. Ihminen tarvitsee motivoituaakseen ja kehittyäkseen sekä positiivista että rakentavaa palautetta.

Järvinen ja muut (2014, 76-77) sanovat, että ilman palautetta hyväkään ammattilainen ei tiedä tarkasti, kuinka suoriutuu tehtävistään ja mihin suuntaan hänen seuraavaksi pitäisi mennä. Palaute on kehittymisen tärkein raaka-aine, joten se tulisi ottaa osaksi strategian toteuttamisen miten-kysymystä, jolloin se nostaa ja nopeuttaa organisaation toiminnan kehittymisen uudelle tasolle. Tällä tavoin saavutetaan tuloksia nopeammin, syvemmin ja pysyvämmiin. (Järvinen & muut 2014, 76-77.)

Palautteenantamisen kulttuurin kehittäminen synnyttää toimintaa, jossa asioita pohditaan syvemmin ja laajemmin. Kun palautteen antamisesta tulee osa arkipäiväistä toimintaa, tulee myös tekemisestä ja suorittamisesta tietoisempaa ja parhaimmillaan palautteen antamisen osaaminen synnyttää uusia mahdollisuuksia yrityksen eri toimintoihin, kuten vaikkapa asiakastyöhön. Oleellista annettavassa palautteessa on, että se auttaa vastaanottajaa.

Järvinen ja muut (2014, 76-77) kirjoittavat palautteen auttavan antamisen olevan moderni ja tehokas tapa saada palautekulttuuri kehittymään ja tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle. Heidän mukaansa auttava palaute auttaa ymmärtämään asioita, joita ei ole aiemmin huomannut tai tullut ajatelleeksi, se auttaa huomaamaan omat kehityskohteet ja vahvuudet paremmin. Auttavan palautteen antaja ojentaa auttavan kätensä henkilölle, joka ei ole ehtinyt tai pystynyt pysähtymään työnsä äärelle sitä tarkastelemaan tai kehittämään. (Järvinen & muut 2014, 76-77.)

Virtainlahti (2009, 155) vertaa palautteen antamista hampurilaiseen, jossa sämpylän kansi kuvaa positiivista palautetta, pihvi hampurilaisen keskellä rakentavaa palautetta eli kehittämiskohdetta ja sämpylän pohja myönteistä palautetta, jossa vedetään yhteen arvio toiminnasta. Tässä mallissa palaute pehmennetään antamalla ensin positiivista palautetta ja päättämällä palautteen anto positiiviseen yhteenvetoon. Tällainen positiivinen kannustus on Virtainlahden mukaan erittäin tehokas motivointikeino ja sen saaminen vahvistaa itsetuntoa. Palautteen antamisen ei pitäisi olla vain yksittäinen tapahtuma vaan toistuva osa organisaation toimintakulttuuria.

Palautteen antamisen kulttuuriin voisi liittää myös kysymisen kulttuurin. Grönforsin (2012, 27) mukaan organisaatiolla on sitä suuremmat mahdollisuudet menestyä, mitä parempi kysymisen kulttuuri sillä on. Myös työtyytyväisyys ja motivaatio ovat parempia, innovaatioiden määrän lisääntyminen on todennäköisempää, muutoksiin sopeutuminen on nopeampaa ja lisäksi ongelmien ratkaisu ja päätöksenteko on tehokkaampaa, ja yhteistyö sujuu helpommin.

### 5.2.3 Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakamista tulisi lisätä yhtiössä nykyistä huomattavasti enemmän. Koulutustarjottimella tämä on huomioitu muun muassa tietoisuina, jotka mahdollistavat päivittäiseen työhön liittyvän tiedon jakamisen. Niiden lisäksi olisi hyvä tehdä **laajempi osaamisen jakamisen suunnitelma**, josta kävisi ilmi, että mitä osaamista jaetaan, kenen toimesta, kenelle ja millä keinoin sekä aikataulu toimenpiteineen.

Menestyvällä työyhteisöllä pitää olla yhteiset pelisäännöt ja se pätee myös osaamisen johtamisessa ja osaamisen jakamisessa. Yhdessä toimiminen työyhteisössä, erilaiset ohjausmenetelmät sekä opiskelu ja koulutus auttavat ylläpitämään ja lisäämään omaa osaamista sekä tietoisuutta työstä ja työympäristöstä. Mykrä ja Hätönen (2010, 10) listaavat erilaisia koulutuksen toteutuksessa käytettäviä opetusmenetelmiä ja niistä monet sopivat hyvin myös tiedon jakamiseen työyhteisön erilaisissa projekteissa, ryhmissä ja tiimeissä. Tällaisia ryhmissä työskentelyn menetelmiä ovat muun muassa porinaryhmät, kumuloituvu ryhmä, reflektiivinen ryhmä, aivoriihi, väittely, roolipeli sekä tapaus- ja caseopetus.

Myös hiljaisen tiedon merkitys olisi tärkeää huomioida osaamisen jakamisen suunnittelussa. **Systemaattinen hiljaisen tiedon kehittäminen** lähtee Virtainlahden (2009, 152-

153) mukaan liikkeelle nykytilan selvittämisestä ja tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamisesta, minkä avulla saadaan selville näiden välinen kuilu ja pystytään paikkaamaan se suuntaamalla osaamisen kehittäminen oikein. Osaamisen ja tietämyksen nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden välinen kuilu tulisi paikata kehittämällä osaamista oikeaan suuntaan. Virtainlahti toteaa myös, että aktiiviset henkilöt seuraavat itsekin oman osaamisen kehittämistä, mutta vähemmän aktiivisten henkilöiden kehittämisessä tarvitaan enemmän esimiesten kannustusta. Jakamalla hiljaista tietämystä voidaan kehittää kaikkien organisaation jäsenten osaamista. Tietämyksen kehittämiseen voidaan kannustaa myös luomalla aloitejärjestelmä, jonka avulla henkilöstö voi esittää työyhteisöä, työtä, koneita ja laitteita tai toimintamalleja kehittäviä ehdotuksia. (Virtainlahti 2009, 152-153.)

Avoimuus on tärkeässä roolissa myös osaamisen jakamisessa. **Avoim vuorovaikutus** on kivijalka, jonka merkityksestä on jokaisen helppo olla samaa mieltä. Avoimessa vuorovaikutuksessa työstä ja siihen liittyvistä asioista puhutaan avoimesti ja puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat. Avoimessa vuorovaikutuksessa puhutaan rakentavasti ja myös varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. (Järvinen 2008, 94-99.)

Poikela (2005, 29-30) ehdottaa ryhmäkeskusteluja ennen ja jälkeen henkilökohtaisten kehityskeskustelujen. Hänen mukaansa työyhteisössä ei ole pulaa informaatiosta vaan ymmärryksestä ja ihmisten mahdollisuuksista sovittaa osaamiseensa kohdistuvat kehitysvaativuudet organisaation kehittämistarpeisiin. Ryhmäkeskustelussa työntekijät vaihtavat kokemuksiaan jakaen tietämystään keskenään. Ryhmässä voidaan myös kokeilla tai testata uutta suunnitelmaa, työkalua tai vastaavaa.

Ihmisiä voisi myös rohkeammin ottaa mukaan projekteihin yrityksen eri organisaatioista eli niin sanotusti sekoittaa pakkaa, jolloin **tietämystä ja osaamista saataisiin kasvatettua ja jaettua yli yksikkörajojen**. Senge & muut (2004, 149) toteavat, että ihmiset ajattelevat usein, että ensin pitää tietää miten jokin asia tehdään ennen kuin se voidaan tehdä. Heidän mukaansa vaihtoehtoinen ja suositeltavampi tapa on tehdä työprojektista tai -prosessista samalla oppimisprosessi. He viittaavat kirjassaan Robert Fritziin, joka luonnehtii tätä ideaa sanoilla ”luoda ja sopeuttaa” eli työtä tekemällä luomme uutta ja opimme, ja samalla sopeutamme tuloksen vastaamaan tarpeitamme.

Hätösen (2000, 22) mukaan entistä useammin sisäisissä koulutuksissa myös kouluttajat ovat yrityksen omaa henkilöstöä, koska ulkopuolisia asiantuntijoita ei ole helppo löytää yrityksen toiminnan luonteen vuoksi. Sisäisiä koulutuksia on toteutettu esimerkiksi laatuun, työmenetelmien kehittämiseen, yhteistyön kehittämiseen, tiimityöhön ja asiakaspal-

veluun liittyvää koulutusta. Juuri tällaisia myös Peabilla on jo toteutettukin ja nyt uusi koulustarjotin oivallisena apuvälineenä tekee koulutusten järjestämisen ja tiedon jakamisen entistä helpommaksi.

Hätönen (2000, 22) antaa myös hyviä esimerkkejä siitä, minkälaisia mahdollisuuksia yrityksillä on valita kouluttajia eri koulutusorganisaatioista. Näitä ovat muun muassa ammatilliset oppilaitokset, ammatilliset aikuiskoulutuskeskukset, yrittäjäjärjestöt, erilaiset koulutusorganisaatiot, yksityiset konsulttiyritykset ja yliopistojen täydennyskoulutuskeskukset. Näitä mahdollisuuksia on osittain hyödynnetty, esimerkiksi tiiviillä yhteistyöllä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kanssa, mutta on hyvä pitää mielessä muitakin mahdollisuuksia ja tarvekartoituksen jälkeen tutkia näitä tiedossa olevien tarpeiden valossa.

Tämän lisäksi osaamisen kehittämisessä ja osaamisen jakamisessa on erittäin tärkeää **kehittymistä tukeva työkuulttuuri**, jota kannattaa ehdottomasti rakentaa. Sillä varmistetaan, että yrityksellä on kilpailukykyä edistävä osaava ja motivoitunut henkilöstö. Evans ja muut (2006, 164) kirjoittavat, että sellaiset yritykset, jotka tunnustavat oppimisen merkityksen ja joiden HR ja ylin johto toimivat ns. oppimismestareina, voivat vaikuttaa merkittävästi organisaation oppimiskulttuuriin. Olemalla esimerkkinä yrityksen johto tukee kehitysmuotoisen asennoitumisen syntymistä organisaatiossa.

### 5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointia

Olin jo muutaman vuoden ennen opinnäytetyön tekemistä työskennellyt oppimiseen ja koulutukseen liittyvien tehtävien parissa, mutta opinnäytetyöprosessin aikana sain laajasti tietoa osaamisen johtamiseen, oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvästä teoriasta. Sain myös runsaasti tietoa ja uusia ajatuksia osaamisen kehittämiseksi organisaatiossamme.

Keskityin työssäni sekä organisaation että yksilötason osaamiseen ja oppimiseen, koska sitä kautta pystyin syventämään ammatillista tietämystäni siitä, minkälaiset asiat vaikuttavat yksilön kykyyn oppia uusia asioita ja soveltaa oppimaansa ja myös siitä, mitä organisaatiossa tulee ottaa huomioon oppivan ja osaavan henkilöstön tukemiseksi.

Varsinaisesta kehitysprojektista raportoiminen tässä opinnäytetyössä oli osittain haasteellista, koska tietojen hankintaprosessi sisälsi yrityksen sisäistä tietoa eikä niitä voitu esittää kokonaisuudessaan. Prosessi sisälsi muun muassa yksiköiden kanssa käydyt keskustelut ja tietojen kokoamisen listauksineen ja aihealueineen. Myös koulutuskalenteri sisältää sellaista yrityksen sisäistä tietoa, joka piti tässä opinnäytetyössä rajata pois ja sen vuoksi koulutuskalenteriosuuden kuvaamisesta tuli sisällöltään kevyempi kuin mitä se todellisuudessa on.

Koulutustarjottimen rakentamisessa oli haasteena esimerkiksi se, että tietoiskun tapaisia tiedon jakamis- ja keskustelufoorumeita ei ole yrityksessä totuttu pitämään, joten niiden perusajatuksista tiedottaminen ja tietoiskujen suunnittelu vaativat melko paljon aikaa. Koulutustarjottimelle oli tarkoitus tulla myös yhteinen aineistopankki, johon jokainen koulutuksissa käynyt henkilö voisi tallentaa saamiaan materiaaleja. Aineistojen tekijänoikeuksiin liittyviä asioita ei ehditty suunnitella ennen koulutustarjottimen lanseeraamista, joten tällainen yhteinen aineistopankki jätettiin tässä vaiheessa kokonaan pois. Siihen on kuitenkin tarkoitus palata myöhemmin ja ottaa käyttöön seuraavassa vaiheessa. Koulutustarjotin sisältää kuitenkin huomattavan määrän koulutusmateriaalia, mutta ne on tallennettu tarjottimelle keskitetysti tutkimuksen tekijän toimesta, jolloin tekijänoikeudet on varmistettu tallennuksen yhteydessä.

Koen, että tämän tutkimuksen tekeminen on syventänyt tietämystäni sekä oppimisesta ja osaamisesta että osaamisen johtamisesta, mistä uskon olevan erittäin paljon hyötyä seuraavissa aiheeseen liittyvissä projekteissani.

## 6 Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. WS Bookwell Oy. Juva.

Boudreau, J. W. & Ramstad P. M., 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum, Helsinki

Brandi, U. & Lannone, L., 2017. Learning strategies for competence development in enterprises. Emerald Publishing Limited, VOL. 49 NO. 1 2017, pp. 1-5.

Davenport, T. & Prusak, L. & Wilson J. 2003. What's the big idea? Creating and capitalizing on the best management thinking. Harward Business School Press. Boston.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä.

Evans, K. & Hodkinson, P & Rainbird, H. & Unwin, L. 2006. Improving Workplace Learning. Routledge. New York.

Gustafsberg, H. 2014. Mielen valmentamisella optimaaliseen suoritukseen. Printon Printing House. Tallinna.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsingin seudun kauppamari. Hansabook.

Grönfors, T. 2012. Hyvä kysymys – kysymisen, vaikuttamisen ja johtamisen taito. Painokiila Oy. Vihti.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.), 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Hämeenlinna.

Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima Oy. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Juva.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY. Juva.

Järvinen, P. & Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum. Helsinki.

Jäntti, L. & Suonperä, M. 1999. Oppivan organisaation salaisuus – Taso Oy:n tie menestykseen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lapin koulutuskeskus, 2007-2013. Osaamisen johtaminen – osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. [www.redu.fi](http://www.redu.fi)

Lehtonen, T., 2002. Akateeminen väitöskirja: Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Lehtonen, T. 2016. Ei enää koskaan yksin. Teen ja opin tiimissä. Keuruun laatupaino Oy. Keuruu.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Moisala, A. 2017. Soveltava tutkimus ja kehittäminen MET2HY101-12 –kurssiaineisto. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Mykrä T. & Hätönen H. (toim.). 2010. Opas opetusmenetelmistä. Edita Prima. Helsinki.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYPro. Helsinki.

Otala, L. 2011. Älyllinen kunto – Tuottavuutta työhön. WSOYPro. Helsinki

Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintavoilla. Kauppakamari. Helsinki.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Meedia Zone. Viro.

Poikela, E. 2005. Osaaminen ja kokemus. Juvenes Print. Tampere.

Poikela, E. 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Juvenes Print. Tampere.

Routila, L. 1986. Miten teen tiedettä taiteesta: johdatusta taiteentutkimukseen ja taiteen teoriaan. Clarion. Keuruu.

Senge, P. & Kleiner, A. & Roberts, C. & Ross, R. & Smith, B. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organisation. WS Bookwell. Finland.

Senge, P. & Scharmer, C. & Jaworski, J. & Flowers, B. 2004. Presence – Exploring profound change in people, organizations and society. WS Bookwell. Finland.

Sveiby, K. E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2002. An Intelligent Organization – Integrating performance, Competence and Knowledge Management. Cornwall, Capstone Published Limited.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Vantaa.

Tuomi, L. & Sumkin, T., 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Tammi. Vaajakoski.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Wallo, A. & Kock, H. & Nilsson, P. 2016. Setting the stage for innovation: towards a conceptual model of the HR-innovation link. Linköping University Electronic Press.



Wang, C. & Jaw, B-S & Tsai, C. 2011. Building dynamic strategic capabilities: a human capital perspective. The International journal of Human Resource Management. Published online.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

[www.peab.fi](http://www.peab.fi)

Peab, intranet-sivut

[www.spoken.fi](http://www.spoken.fi)

<https://www.geteverwise.com/talent-development/why-the-702010-learning-model-works-and-how-to-implement-it/>

<http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-high-performance.html>

[https://www.rakentaja.fi/artikkelit/439/rakennusalan\\_ammattit.htm](https://www.rakentaja.fi/artikkelit/439/rakennusalan_ammattit.htm)