



Yritys X:n sisäisen koulutusohjelman kehittäminen

Dina Söderlund

2025 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Yritys X:n sisäisen koulutusohjelman kehittäminen

Dina Söderlund
Projektijohtaminen
Opinnäytetyö
Elokuu 2025

Dina Söderlund

Yritys X:n sisäisen koulutusohjelman kehittäminen

Vuosi

2025

Sivumäärä

45

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstön osaamisen kehittäminen yrityksessä X. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää yritykselle X toimiva koulutussuunnitelma tuotannon henkilöstölle perustuen yrityksen tarpeisiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Toisena tavoitteena on tehdä ehdotus uudesta koulutuskokonaisuudesta aikaisemman oppisopimuskoulutuksen tilalle työpajoissa esiin tulleisiin asioihin pohjautuen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sen eri menetelmiin, sekä esimiehen rooliin osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen osiossa käydään läpi osaamistarpeiden kartoitus sekä eri tapoja, joilla tämä voidaan tehdä. Osaamisen kehittämisen menetelmien osalta tutustutaan yritys X:n kannalta olennaisiin kehittämistapoihin. Nämä ovat onboarding ja työnohjaus, oppisopimuskoulutus ja työpaikkaohjaus sekä mentorointi ja coaching.

Aineistonhankintamenetelmänä käytin työpajoja eri henkilöstöryhmien kanssa. Analysoin aineiston kategorisoinnin avulla.

Tuloksista kävi ilmi, että koulutuksia arvostetaan, jos ne tuovat lisäarvoa työntekijälle tai organisaatiolle, kun taas muut koulutukset koetaan ajan ja resurssien haaskaukseksi. Sisäiset koulutukset koetaan tärkeämmiksi kuin ulkoiset, erityisesti ammatillisen osaamisen syventämisessä. Valtion koulutusvähennysten poistuminen tuo taloudellisia haasteita, joten koulutusten on oltava kustannustehokkaita. Sähköinen oppimisalusta auttaa säästämään aikaa ja resursseja, mutta tuo mukanaan haasteita, kuten materiaalin muokkaamisen ja teknisen osaamisen puutteen. Sisäisten koulutusten materiaalit tarvitsevat standardisointia, jotta tieto on yhtenäistä ja ajankohtaista.

Kehittämistyön tuloksena yritys X sai koulutusmallin, joka tulee toimimaan ohjaavana dokumenttina kaikkien suomen toimipisteiden tuotantohenkilöstön koulutuksille. Koulutusmalli on kaksiosainen, visuaalinen koulutusmalli sekä siihen liittyvä koulustarjontadokumentti. Koulutusmallin suhteen muutoksia ei tehdä, jos toiminta ei olennaisesti muutu, tämä malli on pohjana koulutusten määrittelylle sekä valinnoille. Koulustarjontadokumentti on elävä dokumentti, johon tehdään muutoksia, kun uusia koulutuksia tulee tarjontaan tai jokin koulutus poistuu.

Dina Söderlund

Development of Company X's internal training program.

Year	2025	Pages	45
------	------	-------	----

The topic of this thesis is the development of employee skills in company X. The purpose of my thesis is to develop an effective training plan for the production staff of company X, based on the company's needs and the theoretical framework. The second objective is to propose a new training program to replace the previous apprenticeship training, based on the issues raised in the workshops.

The theoretical framework of the thesis is based on the development of employee skills and its various methods, as well as the role of the supervisor in skill development. The section on skill development covers the identification of skill needs and the different ways this can be done. Regarding skill development methods, the focus is on those relevant to company X. These include onboarding and job orientation, apprenticeship training and workplace guidance, as well as mentoring and coaching.

Workshops with different staff groups were used as the data collection method. The data was analyzed through categorization.

The results showed that training is valued if it brings added value to the employee or the organization, while other training is seen as a waste of time and resources. Internal training is considered more important than external training, especially in deepening professional skills. The removal of state training deductions poses financial challenges, so training must be cost-effective. The electronic learning platform helps save time and resources but brings challenges such as material adaptation and a lack of technical skills. Internal training materials need standardization to ensure information is consistent and up-to-date.

As a result of the development work, company X received a training model that will serve as a guiding document for the training of production staff at all Finnish locations. The training model is twofold: a visual training model and an associated training offering document. No changes will be made to the training model unless operations change significantly; this model serves as the basis for defining and selecting training. The training offering document is a living document that will be updated as new training becomes available or when a training program is discontinued.

Keywords: employee training, training plan, corporate training, onboarding

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Yrityksen esittely.....	8
2.1	Työmarkkinatrendit.....	9
2.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	11
3	Osaamisen kehittäminen.....	12
3.1	Osaamisen kartoitus ja osaamistarpeiden tunnistaminen.....	13
3.2	Jäävuorimalli.....	14
3.3	Osaamisympyrä.....	15
3.4	Osaamiskartta.....	17
3.5	Osaamisen kehittämisen haasteet.....	18
4	Osaamisen kehittämisen menetelmiä.....	18
4.1	Onboarding ja työnopastus.....	19
4.2	Oppisopimuskoulutus ja työpaikkaohjaus.....	21
4.3	Mentorointi ja Coaching.....	22
5	Osaamisen johtaminen organisaatiossa.....	24
5.1	Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä.....	25
6	Tutkimusmenetelmät.....	26
6.1	Aineiston kerääminen.....	28
6.2	Aineiston analysointi.....	29
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	30
7	Tulokset.....	31
8	Kehittämistyö: Organisaation sisäinen koulutustarjonta.....	32
8.1	Basic.....	33
8.2	Onboarding ja työnohjaus.....	34
8.3	Syventävät koulutukset.....	35
8.4	Prosessikoulutus.....	36
8.5	Uusi sisäinen koulutusmalli.....	37
9	Johtopäätökset.....	38
10	Pohdinta.....	40
	Lähteet.....	42
	Kuvat.....	45

1 Johdanto

Elinikäinen oppiminen on noussut keskeiseksi teemaksi yhteiskunnan, teknologian ja työn muutosten myötä. Se nähdään välttämättömänä, ei vain suositeltavana. Tulevaisuusselonteossa korostetaan, että osaaminen, koulutus ja uuden oppiminen ovat kriittisiä työn murroksesta selviämiseksi. Osaamisen painopisteen siirtyminen kertainvestoinnista jatkuvaan uudeen koulutautumiseen ja yksilötasolta yhteisötasolle vaatii muutoksia koulutusjärjestelmässä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

Työelämässä muutoksesta on tullut pysyvä olotila, jossa liiketoimintoja lakkautetaan, yhdistellään, siirretään ulkomaille ja ulkoistetaan. Tämä johtuu kannattavuuden ja kilpailukykyyn parantamisen tarpeesta, mikä vaikuttaa henkilöstöön. Muutokset ja uuden oppimisen vaatimukset edellyttävät työntekijöiltä yhä enemmän voimavaroja. Työ muuttuu luovuutta vaativaksi, ja menestyminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja yhteistyökykyä, sillä työtä tehdään projekteissa, tiimeissä ja verkostoissa. Tulevaisuuden vaatimuksiin on varauduttava jatkuvalla oppimisella. (Joki 2018, 13.)

Yrityksillä on visio ja strategia, joiden toteuttaminen edellyttää organisaation ja henkilöstön osaamisen tukemista. Henkilöstön kehittäminen vaatii johdon sitoutumista ja asiantuntijuutta, ja se on oleellista yrityksen kilpailukykyyn kannalta. Maailman ja markkinoiden muuttuessa yritysten on oltava kustannustehokkaita, tarjottava laadukkaita tuotteita ja palveluita sekä hyvää asiakaspalvelua. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa, ja yrityksen ydintoimintojen vaatiman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä. Yrityksen ydinkompetenssit ovat sen toiminnan perusta, ja henkilöstön kehittämisen tulee tukea näitä. Oppiminen on moninaista ja vaatii uuden tiedon sisäistämistä ja yhdistämistä aiemmin opittuun. Oppiminen edellyttää arviointia ja uuden toimintamallin luomista. Asenteet, tunteet ja arvot ovat oppimisessa yhtä tärkeitä kuin uuden tiedon hankinta. (Joki 2018, 142-143, 145.)

Menestyminen muutoksissa vaatii uudenlaista ajattelutapaa osaamisen kehittämisessä. Peruskoulun ja lukion osaaminen ei riitä työmarkkinoilla, eikä osaamisen kehitystä voi jättää pelkästään työssä oppimisen varaan, tarvitaan uusia tapoja tukea jatkuvaa oppimista työssä. Oppiminen ei tapahdu vain koulussa, vaan osaamisen kehittäminen on tuotava osaksi työtä. Nopeasti muuttuvat osaamisvaatimukset ja uudistuvat työtehtävät edellyttävät uusia keinoja erityisesti työikäisten osaamisen kehittämiseen sekä erilaisten osaamisten tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. (Sitra 2019, 2,4.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää yritykselle X toimiva koulutussuunnitelma tuotannon henkilöstölle perustuen yrityksen tarpeisiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Toisena tavoitteena on tehdä ehdotus uudesta koulutuskokonaisuudesta aikaisemman

oppisopimuskoulutuksen tilalle työpajoissa esiin tulleisiin asioihin pohjautuen. Kehitystyön tarve perustuu paitsi yrityksen tarpeisiin, myös osaamisen kehittämisen ajankohtaisuuteen ja kasvavaan tarpeeseen vastata muuttuviin markkinatilanteisiin sekä teknologisiin vaatimuksiin. Tutkimusongelmaksi muodostui miten parantaa henkilöstön osaamista yrityksessä. Tavoitteena on luoda kattava yrityksen sisäinen koulutusohjelma.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitä koulutuksia yritys tarjoaa tällä hetkellä?
2. Mitä koulutustarpeita tulevaisuudessa tulee olemaan?
3. Mikä rakenne on soveltuva tuotannon henkilöstön koulutuksille tulevaisuudessa?

2 Yrityksen esittely

Opinnäytetyö on tehty projektina yritykselle X. Yritys X on perheomisteinen suomalaisyhtiö, joka on osa isompaa yhtymää ja on markkinajohtaja omalla alallaan. Yritys tarjoaa maailman johtavia ratkaisuja pintakäsittely- ja tarkkuusteollisuudelle. Yritys on ainoa alallaan, joka suunnittelee ja valmistaa tuotteita saman katon alla, liikevaihto on noussut useaan sataan miljoonaan euroon edellisinä vuosina. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1943, ensimmäinen tytäryhtiö avattiin vuonna 1979.



Kuva 1: Liiketoiminta-alueet (Yritysesittely).

Yrityksen tuotantolaitokset löytyvät suomesta, Belgiasta ja Italiasta. Lisäksi yrityksellä on useampia tytäryhtiöitä eri puolilla maailmaa. Henkilöstöä yrityksellä on lähes 1600. Tuotekehitys ja turvallisuus ovat yritykselle avainsanoja, niihin panostetaan erittäin vahvasti. Yritys nostaa tärkeimmäksi voimavaraksi työntekijänsä, jotka työskentelevät tuotannossa, tuotekehityksessä, myynnissä jne. Yrityksen arvoja ovat vastuuntunto, innovatiivisuus, sitoutuneisuus sekä arvostus.

Yrityksen toiminta-ajatuksena on tavoite antaa ihmisille mahdollisuus suoriutua paremmin. Työntekijöille tämä tarkoittaa terveellisempää työympäristöä, sitoutumista sekä osaamisen houkuttelemista. Mahdollistaakseen menestyksensä myös tulevaisuudessa yritys kehittää työntekijöidensä osaamista jatkuvasti, myös johtajuuden osalta jokaisella tasolla.

Yritys on ottanut käyttöönsä uuden sähköisen koulutusalan, jonka avulla henkilöstön koulutus nostetaan uudelle tasolle. Yritys on aikaisemmin tarjonnut henkilöstölleen oppisopimuskoulutuksena ammattitutkintoa, jolla on vahvistettu osaamista tietyillä osastoilla, mutta ope-
tushallituksen tekemien rahoitusmuutosten jälkeen tämä ei ole enää mahdollista. Yrityksellä on nyt tarve kartoittaa koulutuskokonaisuudet tuotannon henkilöstön osalta, jotta varmistetaan riittävä osaaminen sekä rakentaa ammattitutkintoa vastaava koulutus sisäisenä koulutuksena.

Yrityksellä ei tällä hetkellä ole toimivaa kokonaisuutta tuotannon henkilöstön koulutusten osalta, sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia löytyy kuitenkin paljon. Tuotannon henkilöstön lisäksi koulutuksia järjestetään esihenkilöille, toimihenkilöille, asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille. Uutta sähköistä oppimisalustaa käytetään jo vahvasti asiakkaiden sekä yhteistyökumppanien koulutuksiin. Yrityksen HR osasto on vahvasti mukana koulutusten kartoittamisessa ja kokonaisuuksien rakentamisessa.

2.1 Työmarkkinatrendit

ManpowerGroup (2025) on usean vuoden ajan seurannut ja tutkinut neljää keskeistä megatrendiä tulevaisuuden työelämään liittyen; monimuotoistuva työvoima, kiihtyvä globaali muutos, digitaalinen transformaatio sekä uudet työskentelytavat. Heidän raporttinsa mukaan osaamiseen liittyen haasteet ovat oikea osaaminen oikeassa paikassa, oikeaan aikaan sekä osaajapula. Myös digitaalinen transformaatio tuo haasteita tulevaisuudessa.

Monimuotoistuva työvoima tuo mukanaan kasvavan z-sukupolven. Uusien sukupolvien myötä on työmarkkinoilla nähty selkeä trendi, nuoret työntekijät haluavat työnantajan, joka tarjoaa selkeän urapolun ja joka välittää heidän hyvinvoinnistaan. Jos työnantajalla on selkeä ohjelma kasvu- ja koulutusmahdollisuuksiin, on suurempi todennäköisyys, että työntekijä sitoutuu pidemmäksi aikaa. Työnantajat voivat käyttää tekoälyä hyödykseen tulevaisuudessa kartoittaakseen osaamistarvetta. Tekoäly antaa mahdollisuuden hyödyntää osaajadataan

perustuvaa analytiikkaa, joka antaa mahdollisuuden arvioida organisaation nykyisiä taitoja sekä tulevaisuuden tarpeita. Tämä auttaa paitsi rekrytoinneissa, myös työntekijöiden siirtämisessä uusiin tehtäviin ja työnkuvien uudistamiseen. Digitaalinen muutos tuo tullessaan lisääntyvää tarvetta teknologisten taitojen osalta, siksi digitalisaatio on tärkeä osa monen yrityksen strategista suunnittelua. (ManpowerGroup 2025.)

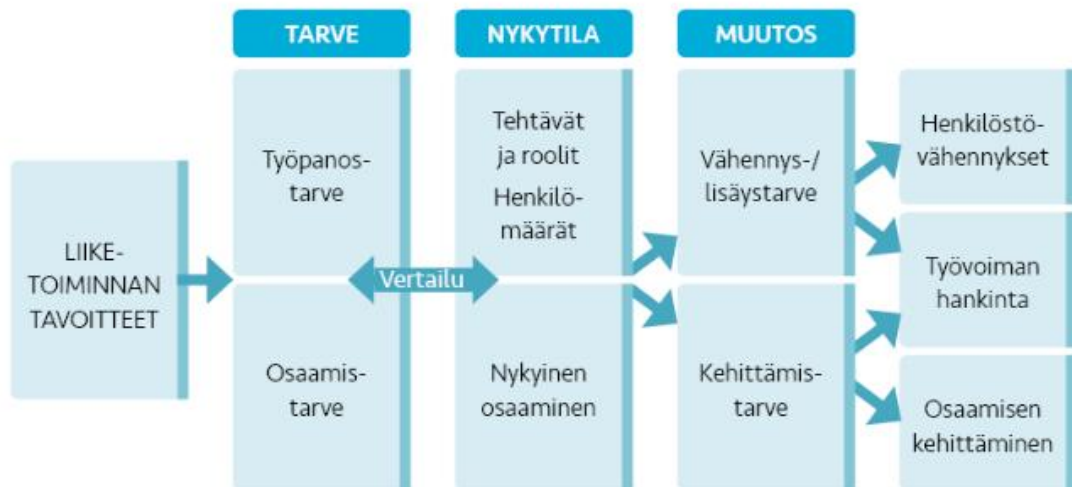


Kuva 2: Osaamisen ja työn tulevaisuuden muutos (ManpowerGroup 2021).

Urakehitys ja työtävät ovat murroksessa, muutokset tapahtuvat nopeasti. Työntekijöiden kokemus omasta osaamisestaan sekä yrityksen mahdollisuuksista vastata tarvittaviin uudistuksiin ovat muutosten vaikutusten alaisena myös. Tulevaisuudessa suurin osa työntekijöistä ei tule työskentelemään samoissa tehtävissä tai käyttämään samoja työvälineitä, tämä edellyttää työnantajilta jatkuvaa muutosvalmiutta sekä osaamisen kehittämistä. (Sitra 2017.)

Työmarkkinatrendit osoittavat myös, että vihreä siirtymä ja digitaalinen muutos tuovat omat vaatimuksensa osaamistarpeille Pohjoismaissa. Kuva työmarkkinoiden osaamistarpeista tulevaisuudessa on näiden tekijöiden takia monimutkainen ja epävarma. Tämän vuoksi on tärkeää että yritys kehittää joustavia ja sopeutumiskykyisiä strategioita osaamisen kehittämiseksi sekä elinikäisen oppimisen edistämiseksi työntekijöilleen. Näin yritys pystyy vastaamaan markkinoiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin. (Nordic Council of Ministers 2023.)

Nordic Council of Ministers (2023) raportin mukaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin Pohjoismaissa tulevat vaikuttamaan vihreä siirtymä, kestävä tuotanto, digitaalinen muutos sekä teknologian kehitys. Vielä on kuitenkin epävarmaa, kuinka nämä muutokset vaikuttavat työvoimaan.



Kuva 3: Työvoimatarpeiden suunnittelu (Viitala 2021, luku 3.1).

2.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Muutokset opetushallituksen rahoituksissa ovat tapahtuneet hiljattain, joka on johtanut siihen, että yritys X:n aikaisemmat koulutussuunnitelmat tuotannon osalta eivät enää ole toimivat. Tuotannon henkilöstön koulutustarve määräytyy työtehtävän mukaan, lisäksi osalle henkilöstöstä on lain vaatimia koulutuksia, esimerkiksi tulityökoulutus. Esimiesten tehtävä on varmistaa, että henkilöstöllä on koulutussuunnitelman mukainen koulutus, koulutussuunnitelman laatiminen on HR osaston vastuulla. Tällä hetkellä koulutussuunnitelmaa ei tuotannon henkilöstön osalta ole.

Yritys toivoi opinnäytetyöltäni tietoa teoriaperusteista henkilöstön koulutukseen liittyen. Lisäksi toiveena on, että teen ehdotuksen uudesta, yleisestä koulutussuunnitelmasta tuotannon henkilöstölle. Koulutussuunnitelman sisällön pitäisi kattaa kaikki tuotannon henkilöstön koulutukset, peruskoulutuksista erikoistumisiin ja lain vaatimiin koulutuksiin. Tätä yleistä suunnitelmaa olisi tarkoitus käyttää pohjana rakennettaessa niin osastokohtaisia kuin henkilökohtaisia opetussuunnitelmia. Lisäksi toiveena oli, että kartoitan yhdessä tuotantolaitosten esimiesten sekä henkilöstön kanssa toiveita ja ajatuksia uuteen koulutuskokonaisuuteen liittyen, joka korvaisi aikaisemman oppisopimuskoulutuksen.

Tutkimukseni tarkoituksena on kehittää yritykselle toimiva koulutussuunnitelma tuotannon henkilöstölle perustuen yrityksen tarpeisiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Toisena tavoitteena on tehdä ehdotus uudesta koulutuskokonaisuudesta aikaisemman oppisopimuskoulutuksen tilalle työpajoissa esiin tulleisiin asioihin pohjautuen.

3 Osaamisen kehittäminen

Organisaation strategia on keskeinen, kun puhutaan henkilöstön koulutuksesta. Yrityksen strategian toteutuminen on yksi tarkoitus, kun henkilöstön osaamista kehitetään. Jotta henkilöstön osaamista voidaan lähteä kehittämään, on ensin varmistettava, että organisaation toiminnan tavoitteista ja suunnitelmista on selkeä kuva. Myös tulevaisuus on avainsana osaamisen kehittämisessä. Jotta osaamista voidaan kehittää tavoitteellisesti, on tehtävä suunnitelmia, joissa otetaan kantaa tulevaisuuden tärkeisiin osaamisalueisiin. Tulevaisuudessa tarvitaan laajempaa osaamista, pelkästään työtehtäväkohtaiset taidot eivät riitä enää vaan tarvitaan osaamisen ydin, joka muodostuu kyvystä oppia, kehittyä ja kehittää. (Hätönen 2011, 6.)

Oppimistaitojen kehittäminen on yksi osa-alue, jolle tulee laittaa pääpainoa osaamisen kehittämiseen liittyen. Jotta yrityksen oppimiskokonaisuus saadaan toimivaksi, on vahvistettava paitsi oppimistaitoja, myös oppimisilmapiiriä. Osaamisen kehitystä mietittäessä on tärkeä huomioida myös lakivaatimukset, organisaatioilta edellytetään henkilöstön kehittämissuunnitelmaa, johtuen koulutusten merkityksestä ja merkityksellisyydestä tänä päivänä. (Hätönen 2011, 7.)

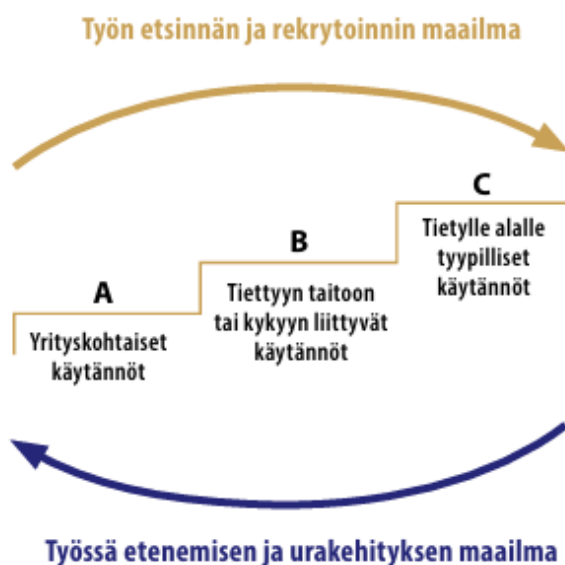
Osaamisen kehittämisessä esihenkilö on tärkeässä roolissa. Organisaatiokulttuuri on tärkeä tekijä osaamisen kehittämisessä henkilöstön osalta, kehittäminen riippuu pitkälti siitä, miten paljon organisaatio haluaa tähän panostaa. Organisaation panos ei kuitenkaan yksin riitä, osaamisen kehittämisen onnistuminen on kiinni myös johtamisesta. Tässä esihenkilöt ovat tärkeässä asemassa. esimiehen tehtävänä on paitsi luoda linjauksia tarvittavasta osaamisesta myös huolehtia, että osaamisen kehittäminen tukee yrityksen strategiaa. Esihenkilö voi kannustaa ja luoda puitteet henkilöstön kehittämiselle, sekä varmistaa että henkilöstöllä on aikaa ja resursseja uuden oppimiseen. Esihenkilö voi myös näyttää hyvää esimerkkiä osallistumalla itse osaamisen kehittämiseen ja varmistaa että henkilöstöllä on mahdollisuus soveltaa oppimaansa käytännön työssä. Myös opitun seuranta ja arvio henkilöstön osaamisesta ovat osa esihenkilön tehtävää. (Hätönen 2011, 8.)

Työuran aikaisesta oppimisesta suurin osa tapahtuu työpaikoilla joko koulutusten tai työssä oppimisen muodossa. Oppimista tuetaan työnantajien puolelta järjestämällä koulutuksia ja mahdollistamalla eri tapoja oppia työtehtävien yhteydessä. Työnantajan tarjoamien koulutusten määrä on kuitenkin ollut laskeva, paino osaamisen kehittämisessä on siirtynyt työn ohessa tapahtuvaan oppimiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen. Tilastojen mukaan 61% yksityisen sektorin työnantajista tarjosi henkilöstökoulutusta vuonna 2020. Työolobarometrin mukaan eri henkilöstöryhmien välillä on eroja osaamisen kehittämiseen liittyen, työntekijät kokevat harvemmin kuin toimihenkilöt, että heidän osaamiseensa vaikutetaan aktiivisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

3.1 Osaamisen kartoitus ja osaamistarpeiden tunnistaminen

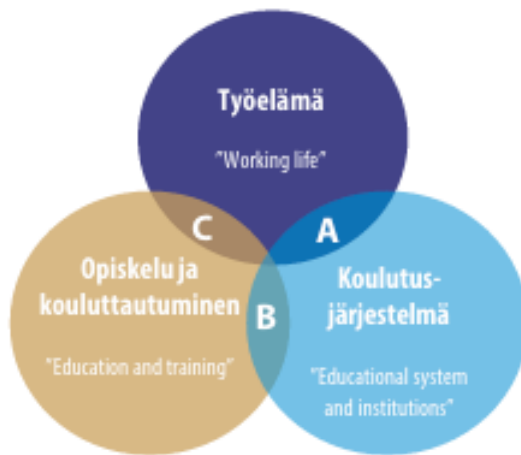
Osaamisen kehittäminen alkaa nykytilan analysoinnista, joka sisältää henkilöstön osaamisen, tulevien projektien, teknologioiden ja strategisten tavoitteiden tarkastelun. Osaamiskartoitus on keskeinen työkalu, jolla tunnistetaan tarvittavat osaamiset ja arvioidaan niiden nykytila. Kartoitus auttaa havaitsemaan kuilut nykytilan ja tavoitetilan välillä. Henkilöstön osallistaminen kyselyin, haastatteluin ja kehityskeskusteluin tuo esiin työntekijöiden näkemyksiä ja lisää sitoutumista. Suorituksen arviointi ja osaamisprofiilit tukevat yksilöllisten vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamista. Tietojärjestelmät ja analytiikka mahdollistavat osaamisdatan keruun ja analysoinnin, tukien myös avainosaajien tunnistamista ja sitouttamista. Kun osaamistarpeet on tunnistettu, laaditaan suunnitelma niiden täyttämiseksi yhdistämällä osaamisen kehittäminen ja rekrytointi. Markkinatutkimukset ja trendianalyysit tukevat ulkoisten muutosten ennakoimista. Säännöllinen keskustelu osaamistarpeista on tärkeää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 184-186.)

Yksittäisen henkilön näkökulmasta on osaaminen tietoa ja taitoja, joita tarvitaan tehtävästä suoriutumiseen. Osaaminen on voitu hankkia peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen tai työkokemuksen avulla. Tietojen ja taitojen lisäksi osaamiseen voidaan liittää työhyvinvointi, oppimiskyky sekä henkilökohtaiset ominaisuudet kuten esimerkiksi joustavuus ja organisointikyky. Hiljainen tieto on myös osa osaamista, tämä on vaikea nähdä ja mitata. Osaaminen koostuu paitsi työntekijästä myös tehtävästä työstä, näiden yhdistelmästä. Kompetenssi sanaa käytetään usein kuvaamaan tarvittavaa osaamista, sillä korostetaan usein pätevyyttä tai oikeaa koulutusta tiettyyn tehtävään sekä kykyä suoriutua työstä. (Hätönen 2011, 8-9.)



Kuva 4: Osaamisen tunnistaminen ja tunnistaminen työelämän käsitteenä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 53).

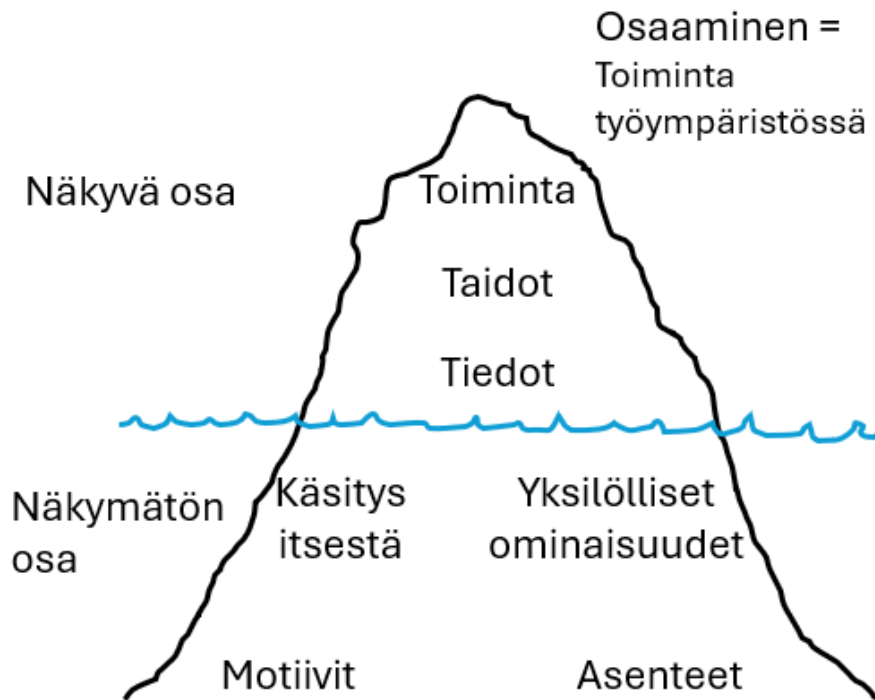
Henkilöstön osaamistarpeiden tunnistamisessa on esihenkilö tärkeä. Esihenkilö arvioi oman henkilöstönsä osaamisen ja osaamisen riittävyyden yrityksen strategiaan verraten ja tekee yhdessä henkilöstönsä kanssa kehittämissuunnitelmia osaamiseen liittyen. Kehittämissuunnitelmia tehdessä on tärkeä paitsi tunnistaa kehittämisen kohteet, myös miettiä kehittämistavat, jotta saadaan tarvittavaa osaamista oikealla tavalla. (Hätönen 2011, 8.) Johtajuuden yhtenä vahvuutena on toimia suunnannäyttäjänä, esimerkkinä ja motivaationa henkilöstölle. On tutkittu, että johtajat, jotka ymmärtävät mihin suuntaan yritystä ja henkilöstöä on johdettava, tekevät myös enemmän työtä pitääkseen innostusta ja myönteisyyttä yllä, kun puhutaan kehityksestä yrityksessä. Tämä auttaa myös hyödyntämään henkilöstön kykyjä parhaalla mahdollisella tavalla. (Uusiautti 2019, 49.)



Kuva 5: Kansainvälisten kokemusten analyysin viitekehys (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 59).

3.2 Jäävuorimalli

Osaaminen voidaan jakaa kahteen osaan, näkyvään, eli eksplisiittiseen osaamiseen sekä näkymättömään, eli implisiittiseen osaamiseen. Eksplisiittiseen osaamiseen kuuluvat ne tiedot ja taidot, jotka voidaan määritellä sanoin ja numeroin. Tähän kuuluu esimerkiksi koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittu osaaminen. Implisiittinen osaaminen taas on syvällä organisaatiossa tai henkilössä, tätä osaamista on vaikea täsmentää konkreettiseksi. Tähän osaamiseen kuuluu esimerkiksi henkilön yksilölliset ominaisuudet, arvot ja mielipiteet, jotka vaikuttavat osaamiseen sekä osatun taidon käyttämiseen. Osaamisen jakamista on kuvattu jäävuorena, jonka huippu määrittelee sen osaamisen, joka näkyy toimintana eri työtilanteissa, jäävuoren huipulle luodaan perusta näkymättömällä osaamisella. Organisaatiolle onkin olennaista määritellä mitä jäävuoren huipulla on, jotta osaamisen kehittäminen tehdään oikealla tavalla. (Hätönen 2011, 11.)



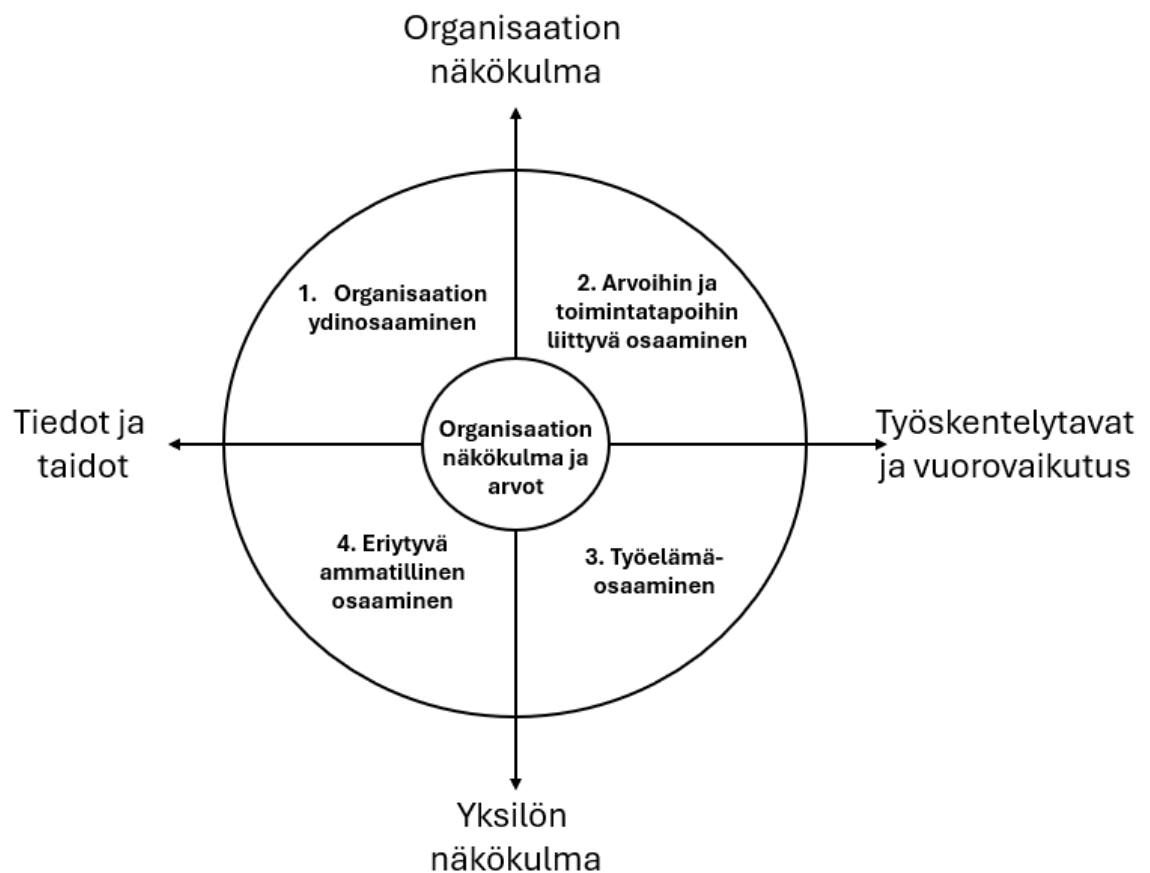
Kuva 6: Jäävuorimalli osaamisesta (Hätönen 2011, 11).

3.3 Osaamisympyrä

Osaamisympyrän tarkoituksena on luoda viitekehys osaamisen eri puolille ja tasoille. Osaamisympyrä on erittäin havainnollinen tapa käsitellä organisaatiossa tarvittavaa osaamista. Osaamisympyrässä olevat neljä lohkoa muodostavat koko organisaatiossa tarvittavan osaamisen, johon kuuluvat ydinosaaminen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, työelämäosaaminen sekä ammatillinen osaaminen. Lohkot 1 ja 2 muodostavat organisaation identiteetin, joka sisältää työympäristön, jossa henkilöstö työskentelee. Lohkot 3 ja 4 taas ovat osaamista jota henkilöstö käyttää konkreettisissa työtehtävissään. (Hätönen 2011, 13-14.)

Yrityksen ydinosaamisella tarkoitetaan sitä osaamista, jota koko yritys tarvitsee, jotta se pystyy suoriutumaan ja olemaan ylivertainen ympäristössään. Ydinosaaminen on henkilöstön ja yrityksen johdon kyvykkyys, tieto ja osaaminen yhdistettynä, toisin sanoen syvällistä erityisosaamista, joka liittyy yrityksen toimintaan. Ydinosaamista voidaan pitää yrityksen strategisena työvälineenä, sen määrittelemisen vaatii, että organisaatiota ajatellaan kokonaisuutena ja kaikki eri henkilöstöryhmät huomioidaan. Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen taas ohjaa yrityksen valintoja sekä määrittelevät toiminnan rajoja. Tämä osaaminen auttaa antamaan suuntaviivat yritykselle ja kertoo mitä saa ja ei saa tehdä. Yksi arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen on laatuosaaminen, laatuajattelu kuvaa yrityksen toimintatapaa koskine työn laadun vaatimuksia. Työelämäosaamisella tarkoitetaan osaamista, jota tarvitaan

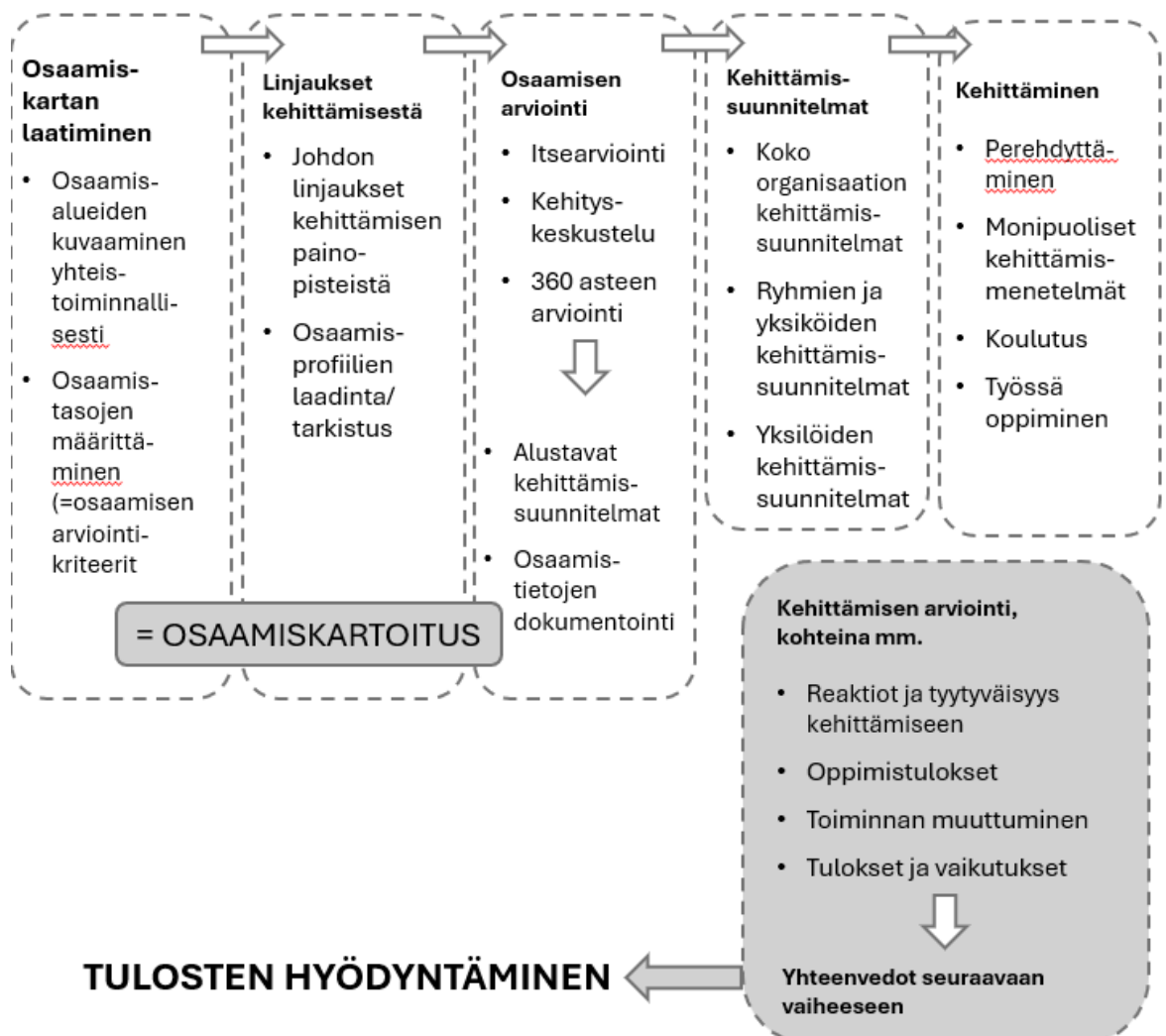
työelämässä ja jonka perusteet usein hankitaan jo peruskoulussa. Työelämäosaamiseen liittyen tulee muistaa, että koska työelämä muuttuu nopeasti, on osaamisen kehittämisen työkaluja seurattava ja muokattava muuttuvien tarpeiden mukaan. Esimerkiksi tietotekniset taidot ovat enemmässä määrin tarpeellisia kaikilla aloilla ja kaikissa työtehtävissä, erityisesti perustaidot ovat tarpeen. Vaikka oletuksena olisi, että kaikilla on perusosaaminen jostain tietystä asiasta tai alueesta, on silti varauduttava kehittämään osaamista, jos tarve ilmenee. Eriytyvä ammatillinen osaaminen on taitoja ja osaamista, jotka ovat välttämättömiä työn suorittamiseen. Ammatillinen osaaminen on perustana ammatilliselle työskentelylle, tämä osaaminen opitaan joko ammatillisessa koulutuksessa tai vastaavassa peruskoulutuksessa. Työelämässä ammatillista osaamista syvennetään ja kehitetään, perusta on opittu aikaisemman koulutuksen kautta. Ammatillinen osaaminen sisältää paitsi peruskoulutuksen ja sen syventämisen ja kehittämisen, myös uusien työvälineiden ja -laitteiden oppimisen. (Hätönen 2011, 14-15.)



Kuva 7: Osaamisympyrä (Hätönen 2011, 13).

3.4 Osaamiskartta

Osaamisen kehittämiseen liittyy monia eri vaiheita. Alussa tarkastellaan organisaatiota, sen strategiaa ja toiminnan tavoitteita. Näiden pohjalta määritellään mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan. Työssä voi käyttää avuksi osaamiskarttaa, joka sisältää tarvittavat osaamisen alueet sekä kriteerit osaamisen kehittämiseksi. Kun osaamistarve on tunnistettu, muodostetaan osaamisen tavoiteprofileita, jotta osaamisen arviointi voidaan tehdä. Arviointi voidaan tehdä joko esimiehen toimesta tai itsearviointina, tavoiteprofileita käytetään vertaamaan omaa osaamista organisaation tavoitteisiin ja vaatimuksiin, näin saadaan kuva osaamisen tasosta ja voidaan määrittellä oikea tapa kehittää osaamista tarvittavalle tasolle. (Hätönen 2011, 16.)



Kuva 8: Osaamiskartta (Hätönen 2011, 17).

3.5 Osaamisen kehittämisen haasteita

Tutkimusten mukaan työelämään siirtyvä oppiminen tukee ammatillisen identiteetin kehittymistä, sekä auttaa oppimaan tuotantoprosesseja sekä oppia erilaisia tilannekohtaisia taitoja. Hyötyjen lisäksi tämä tuo mukanaan monia erilaisia haasteita. Laaja-alaisen oppimisen kehittäminen ei välttämättä onnistu yritykseltä, joka on erikoistunut tiettyyn alueeseen. Pedagogisen osaamisen puuttuminen työpaikoilta on myös haaste, koulutusten järjestäminen ja työntekijöiden ohjaaminen ilman pedagogista osaamista voi huonontaa osaamisen kehittämisen laatua. Myös ohjaajien resurssipula vaikeuttaa työn ohessa oppimista työpaikalla. (Hytönen & Kovalainen 2018, 29.)

Henkilöstön sitoutuminen koulutuksiin vaikuttaa myös paljon osaamisen kehittämisen onnistumiseen. Emotionaalinen sitoutuminen liittyy vahvasti työntekijän palkitsevuuden tunteeseen, tähän voidaan vaikuttaa positiivisilla kokemuksilla. Jos työntekijä tuntee oppimisen pakottavana tai kuormittavana heikentää se työntekijän sitoutumista ja halua oppia. Emotionaalisen sitoutumisen lisäksi toiminnallinen sitoutuminen voi tuoda haasteita oppimiseen. Toiminnallinen sitoutuminen liittyy tarjottaviin oppimismahdollisuuksiin, oppimistapoihin sekä olosuhteisiin, jotka tukevat oppimista. Jos emme tarjoa oikeita työvälineitä ja rauhallista ympäristöä, jolla tuetaan oppimista, voi se vaikuttaa työntekijän sitoutuvuuteen myös. Myös työntekijöiden henkilökohtainen tilanne, psyykkinen ja fyysinen jaksaminen, voivat tuoda haasteita osaamisen kehittämiseen. (Postareff ym.2022, 15-16.)

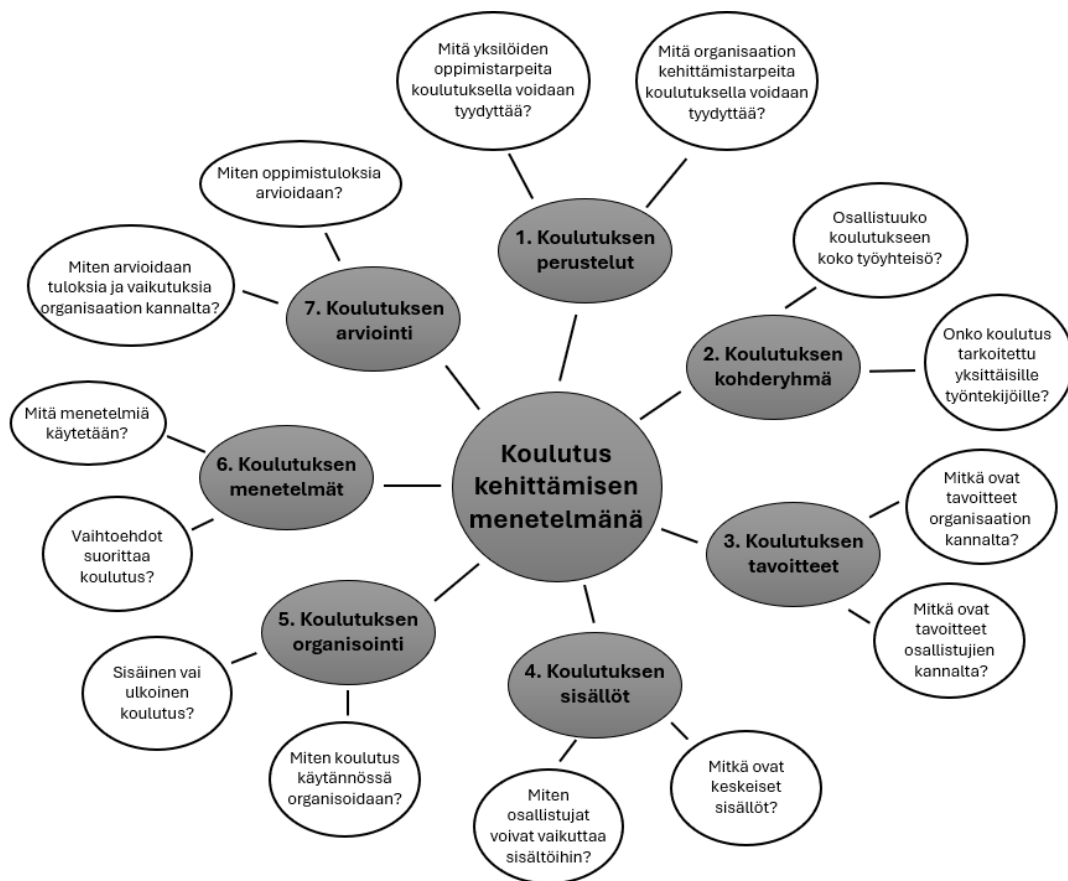
Tulevaisuuden ennakointi on erittäin vaikeaa, jos ei mahdotonta, siksi myös osaamistarpeiden ennakointi on monesti arvailua. Yritykset tarvitsevat uutta osaamista nopeasti, ongelmana on, että yritys ei välttämättä osaa arvioida mitä osaamista tarvitaan. Myös esihenkilöiden epätoisuus voi tuoda haasteita osaamisen kehittämiseen yrityksessä. Deloitte Global Human Capital Trends- tutkimus, joka tehtiin vuonna 2020 näyttää, että jopa 61% kyselyyn vastanneista Suomalaisista esihenkilöistä ei tiedä miten henkilöstön osaamista kehitetään. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 17-18.)

4 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Osaamiskartoitus arvioi henkilöstön nykyisen osaamisen suhteessa organisaation tavoitteisiin. Se auttaa tunnistamaan, mitä tällä hetkellä osataan ja mitä osaamisalueita tarvitaan. Näitä tietoja hyödynnetään kehittämissuunnitelmien ja perehdyttämisen suunnittelussa, henkilöstön itsearvioinnin tukena sekä rekrytoinnissa. Tavoitteena on levittää osaamista laajasti organisaatiossa ja luoda yhtenäisyyden tunne, joka rohkaisee jakamaan tietoa. Suunnitelmallinen kehittäminen varmistaa, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan ja että

heillä on tarvittavat taidot ja tiedot. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja yhteistoiminnallista, edistäen yhteistyötä ja joustavuutta eri tehtävissä. (Hätönen 2011, 49.)

Osaamisen kehittäminen perustuu oppimiseen, joka voidaan hyödyntää kehittämissuunnitelmien laadinnassa. Oppiminen ei rajoitu vain koulutukseen, vaan arkipäivän oppiminen tapahtuu usein tiedostamatta. Suunnitelmallinen kehittäminen organisaatioissa vaatii perustellumpaa oppimisnäkemystä, jossa tietoista oppimista tuetaan ja sen tavoitteita arvioidaan. On tärkeää huomioida yksilön luonteenomaisin tapa vastaanottaa tietoa, kuten visuaalinen, auditiivinen tai kinesteettinen oppiminen. Kehittämissuunnitelmat perustuvat aikuismaisen, itseohjautuvan ja kokemuksellisen oppimisen periaatteisiin, joissa työntekijä suunnittelee omaa oppimistaan ja kantaa siitä vastuun. Tavoitteiden tulee heijastaa sekä yksilön että organisaation tarpeita. (Hätönen 2011, 50-53.)



Kuva 9: Koulutussuunnitelman kysymyksiä (Hätönen 2011, 95).

4.1 Onboarding ja työnopastus

Onboarding, eli perehdyttäminen, on työturvallisuuslakiin perustuva velvoite työnantajalle. Laki velvoittaa perehdyttämään uuden työntekijän paitsi työhön, myös turvallisiin työtapoihin sekä työvälineiden oikeanlaiseen käyttöön. On tärkeää tiedostaa, että perehdyttäminen ja

työnopastus ovat kaksi eri asiaa, perehdyttämisellä annetaan uudelle työntekijälle valmiudet työskennellä turvallisella ja oikealla tavalla, kun taas työnopastuksella varmistetaan, että työntekijä hallitsee työn, laitteet sekä koneet turvallisesti ja oikealla tavalla. Järjestelmällinen perehdyttäminen on tehtävä kaikille henkilöstöryhmille, ja se koskee myös vanhoja työntekijöitä, jotka vaihtavat työtehtäviä, työmenetelmiä tai kun otetaan käyttöön uusia laitteita tai koneita. Perehdyttämisen tueksi on hyvä olla kirjallinen suunnitelma, joka auttaa opastuksen etenemisen seuraamista. Työnopastukseen kuuluu työn vaarojen läpikäynti, työhöjeiden läpikäynti, työpaikan toimintamallien läpikäynti sekä häiriötilanteiden toimintamallit. (Työturvallisuuskeskus 2025.)

Perehdytyksen tarkoituksena on varmistaa uuden työntekijän, tai siirtyvän vanhan työntekijän, mahdollisuus tehdä työ oikein ja turvallisesti, yrityksen toimintatapojen mukaan. Perehdytyksen tavoitteena on myös varmistaa, että työntekijä toimii yhdessä muiden kanssa organisaatiossa. Perehdytyksen sisältö ei ole yleisesti määriteltävissä, se on yrityskohtainen ja yksi yrityksen välineistä toteuttaa sisäistä strategiaa. Yritysten on rakennettava oma perehdytysohjelma vastaamaan tavoitteitaan ja varmistamaan, että kaikki perehdytettävät työntekijät saavat tarvitsemansa. (Eklund 2023, 23-25.)

Perehdytyksen haasteena on työpaikan sekä työtehtävien monimuotoisuus ja erilaisuus. Nämä seikat haastavat yritystä varmistamaan selkeän perehdytysmallin, joka toimii koko yrityksessä. Perehdytyksen tavoitteet ovat usein laajemmat kuin lain määrittelemä työturvallisuudesta huolehtiminen. Yritykset, joissa toivotaan pitkäaikaista sitoutumista, määrittelevät usein perehdytyksen tavoitteeksi henkilöstön sitouttamisen, organisaatiokulttuuriin sopeutumisen sekä työympäristön tuntemisen ja viihtymisen. Ne yritykset, jotka taas hakevat lyhytaikaista henkilöstöä muotoilevat tavoitteet eri tavalla, esimerkiksi nopea oppiminen ja oman työn kannalta tärkeisiin asioihin fokuointi. (Eklund 2023, 12, 26-27.)

Perehdytyksen tulee olla oikeudenmukainen, laadun on pysyttävä tasaisena ja koko prosessin on oltava läpinäkyvä. Läpinäkyvyys perehdytyksessä tarkoittaa, että prosessin on oltava helposti ymmärrettävä myös työntekijälle, työntekijän on ymmärrettävä prosessin sisältö sekä miten hän voi itse vaikuttaa tähän. Myös tavoitteet perehdytysprosessille on asetettava. Nämä voivat olla esimerkiksi organisaation strategian tukeminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen, vuorovaikutuksen laadun kohentaminen tai työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen. (Eklund 2023, 12, 28.)



Kuva 10: Perehdytyksen tavoitteiden määrittely on ensimmäinen askel tehokkaassa perehdytyksessä (Eklund 2023, 27).

4.2 Oppisopimuskoulutus ja työpaikkaohjaus

Opiskelija voi hankkia osaamista oppisopimuksen tai koulutussopimuksen kautta, tai yhdistellä näitä joustavasti opintojensa aikana. Koulutuksen järjestäjä vastaa tavoitteellisesta ja ohjasta koulutuksesta, ja opiskelijalle nimetään työpaikalta vastuullinen työpaikkaohjaaja. Työelämässä oppiminen suunnitellaan yhdessä työpaikan edustajan kanssa osana henkilökohtaista osaamisen kehittämissuunnitelmaa, joka liitetään oppi- tai koulutussopimukseen. Oppisopimuskoulutuksessa opiskelija hankkii pääosan osaamisestaan työpaikalla käytännön työtehtävissä, ja osaamista täydennetään tarvittaessa muissa oppimisympäristöissä. Oppisopimuskoulutus perustuu määräaikaiseen työsopimukseen, ja opiskelija on päätoiminen työllinen, joka saa palkkaa. Työnantajalle maksetaan koulutuskorvausta, jos koulutuksesta aiheutuu kustannuksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2025.)

Oppisopimuskoulutuksen tarkoituksena on kehittää työelämälähtöistä osaamista ja parantaa yritysten kilpailukykyä. Tämä koulutusmuoto on merkittävä Euroopassa, ja sen läpäisyä ja keskeyttämistä on tutkittu laajasti. Oppisopimuskoulutuksen järjestäjät tekevät yhteistyötä oppilaitosten ja työpaikkojen kanssa, hankkien tukipalvelut oppilaitoksilta ja sopien työnantajien kanssa tarvittavista tukitoimista. Asiantuntijat suunnittelevat opiskelijoille tukitoimia työpaikoilla yhdessä työpaikkakouluttajien kanssa. Opiskelijalle laaditaan henkilökohtainen opetussuunnitelma, joka tukee hänen opiskeluaan yksilöllisesti. Lisäksi oppisopimusopinto-ohjaajat ja oppilaitosten kouluttajat tarjoavat koulutusta työpaikoilla. (Käyhkö & Melkas 2019, 64)

Oppiminen aidoissa työtilanteissa on tärkeä osa oppilaitosten tarjoamaa koulutusta, sillä monia taitoja voi oppia vain käytännön työssä. Työpaikalla opiskelija oppii työyhteisössä tarvittavia taitoja, mikä parantaa työvoiman saatavuutta ja laatua. Työssä oppiminen varmistaa, että

koulutettu työvoima on ammattitaitoista. Opiskelijoiden ohjaus on hyvä henkilöstön kehittämisen menetelmä, joka houkuttelee valmistuvia opiskelijoita työntekijöiksi ja varmistaa heidän sopivuutensa tehtäviin. Työssä oppiminen helpottaa opiskelijoiden työllistymistä ja lisää yhteistyötä oppilaitosten ja työelämän välillä. Opiskelijoiden ohjaus tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden kehittää itseään ja hyödyntää oppilaitosten asiantuntemusta. Ohjausprosessissa kyseenalaistetaan omia käytäntöjä, ja ohjaajat saavat tilaisuuden kehittää ohjaustaitojaan. Työpaikkaohjaajat varmistavat, että opiskelija saavuttaa opintojensa tavoitteet ja saa tukea ammatilliseen kasvuunsa. He toimivat linkkinä työpaikan, opiskelijan ja oppilaitoksen välillä, ja heidän merkityksensä opiskelijan työssä oppimisen onnistumiselle on suuri. Työpaikkaohjaajalla tulee olla monenlaisia taitoja, kuten tietämystä oppimisesta, vuorovaikutuksesta, ohjaustyyleistä ja -menetelmistä, perehdyttämisestä, arvioinnista ja palautteen antamisesta. Hyvällä työpaikkaohjaajalla on vahva ammatillinen osaaminen, kiinnostus ohjattavan ammatilliseen kasvuun, ja hän toimii esimerkkinä ammatillisesta. Työpaikkaohjaaja antaa rehellistä palautetta sekä tukee ja kannustaa ohjattavaansa. (Hätönen 2011, 83-85.)

Oppisopimuskoulutuksessa ammatilliseen perustutkintoon tähtäävillä opiskelijoilla on suurempi keskeyttämisriski kuin ammatti- tai erikoisammattitutkintoon opiskelevilla. Keskeyttämisriski on erityisen korkea niillä, joilla ei ole perusasteen jälkeisiä tutkintoja. Keskeyttämisen syitä ovat muun muassa riittämätön tuki ja ohjauksen puute työpaikalla ja oppilaitoksessa, elämänhallinnan haasteet, vaikeudet kirjallisissa tehtävissä ja ajankäytössä sekä pienet palkat. Myös huonolaatuinen koulutus ja työpaikan huono työympäristö lisäävät keskeyttämisriskiä. (Käyhkö & Melkas 2019, 67-68.)

Kauppakamarin (2022) tekemän kyselyn mukaan noin 80 % yrityksistä käyttäisi oppisopimuskoulutusta enemmän, jos taloudellinen tuki olisi parempi. Yritysten haasteena on tuottavuushyödyn vähäisyys ja kustannusten suuruus oppisopimuksen alussa. Kyselyn hetkellä vain noin viidennes kyselyyn vastanneista yrityksistä käyttää oppisopimuskoulutusta säännöllisesti, 40 % käyttää oppisopimusta harvoin ja 40 % yrityksistä ei käytä oppisopimusta ollenkaan.

”Oppisopimuskoulutus on yritysten näkökulmasta loistava tapa kouluttaa osaajia. Se on erittäin pitkälle räätälöitävissä yritysten tarpeisiin. Oppisopimuskoulutus on myös monelle oppimisen näkökulmasta paremmin soveltuva vaihtoehto kuin perinteinen oppilaitosmuotoinen koulutus.” (Kauppakamari 2022.)

4.3 Mentorointi ja Coaching

Mentorointi on kahden henkilön välistä luottamuksellista vuorovaikutusta, jossa kokeneempi henkilö tukee ja ohjaa vähemmän kokenutta tämän urakehityksessä. Mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen ja tasa-arvoisuuteen, ja sen tavoitteena on edistää työntekijän uraa tarjoamalla tukea ja rohkaisua. Hyvässä mentorointisuhteessa työntekijä uskaltaa puhua

henkilökohtaisista urakehitykseen liittyvistä asioista ja saa mentoriltaan hyväksyntää, tukea ja rohkaisua. Mentori jakaa osaamistaan ja kokemuksiaan, mutta ei anna valmiita ratkaisuja, vaan auttaa työntekijää löytämään omat parhaat ratkaisunsa. Omien ajatusten ja opitun äänen pohtiminen yhdessä mentorin kanssa auttaa työntekijää oppimaan ja kehittymään ammatillisesti. Mentorointi voi parantaa työntekijän työhyvinvointia ja vähentää henkistä kuormitusta tarjoamalla viestintävälineitä hyvän ja huonon olon ilmaisemiseen. Mentorointi auttaa myös tarkastelemaan omaa elämää ja muistuttaa, että työ ei ole ainoa asia elämässä. Johtajan tehtävän haasteet ja yksinäisyys ovat usein syitä kiinnostukselle mentorointia kohtaan. Organisaatio, joka tarjoaa mentorointia, viestii arvostavansa yksilöä ja antaa hänelle mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehittymiseen. Mentoroinnin myötä sekä työntekijän että mentorin osaaminen syvenee ja tulee näkyvämmäksi keskusteluiden kautta. Mentori voi saada omaan työhönsä lisää innostusta, uusia ideoita ja näkökulmia sekä vahvistusta ammatilliselle itsetunnolle. Hän voi kehittää taitojaan kuuntelijana ja palautteen antajana. Mentorointitapaamiset ovat yleensä paritapaamisia, joissa keskustellaan etukäteen suunnitelluista asioista. Tapaamisten välillä työntekijä voi tehdä tehtäviä, jotka edistävät hänen ammatillista tai henkilökohtaista kehittymistään. Mentorointia voidaan toteuttaa myös ryhmä- ja vertaismentorointina sekä internetin välityksellä. Vertaismentoroinnissa mentori voi olla kollega tai muu samassa asemassa oleva henkilö organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Ryhmämentoroinnissa yksi mentori ja useita työntekijöitä kokoontuvat yhteen, ja heillä on yhteinen intressi olla vuorovaikutuksessa ryhmän mentorin kanssa. (Hätönen 2011, 88-90.)

Coachingin tavoitteena on tukea työyhteisöjä löytämään ja hyödyntämään piileviä voimavaroja kokonaisvaltaisella lähestymistavalla. Organisaatiolle coaching on strateginen työkalu, jota voidaan käyttää niin yksilötasolla kuin tiimitasolla. Yksilö-coachingissa tuetaan yksilöä henkilökohtaisesti hänen omien tavoitteidensa saavuttamisessa, osaamisen kehittämisessä sekä erilaisten ratkaisujen löytämisessä henkilökohtaisiin haasteisiin. Ryhmä-coachingissa taas useat henkilöt kokoontuvat yhteen mutta keskittyvät silti omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Coach ohjaa ja kannustaa ryhmää jakamaan kokemuksiaan ja ajatuksiaan, tämän menetelmän avulla vahvistetaan kasvua vertaistuen avulla. Ryhmä-coachingista eroava tiimicoaching taas keskittyy ryhmän yhteisiin tavoitteisiin yksilötavoitteiden sijaan. Tämä menetelmä parantaa myös vuorovaikutusta sekä selkeyttää tiimin rooleja ja päämääriä, samalla rakentaen luottamusta sekä parantaen vuorovaikutusta tiimin sisällä. Organisaatio-coaching on yhdistelmä aikaisempia coaching-muotoja, tämän avulla kehitetään organisaatiota kokonaisuutena. Organisaatio-coachingin tavoitteena on koko organisaation tukeminen kokonaisuutena, tässä mallissa ei siis kehitetä vain tiimejä tai yksilöitä vaan koko organisaatiota, sen rakenteita, toimintatapoja sekä yrityskulttuuria. (Suomen coaching-yhdistys 2025.)

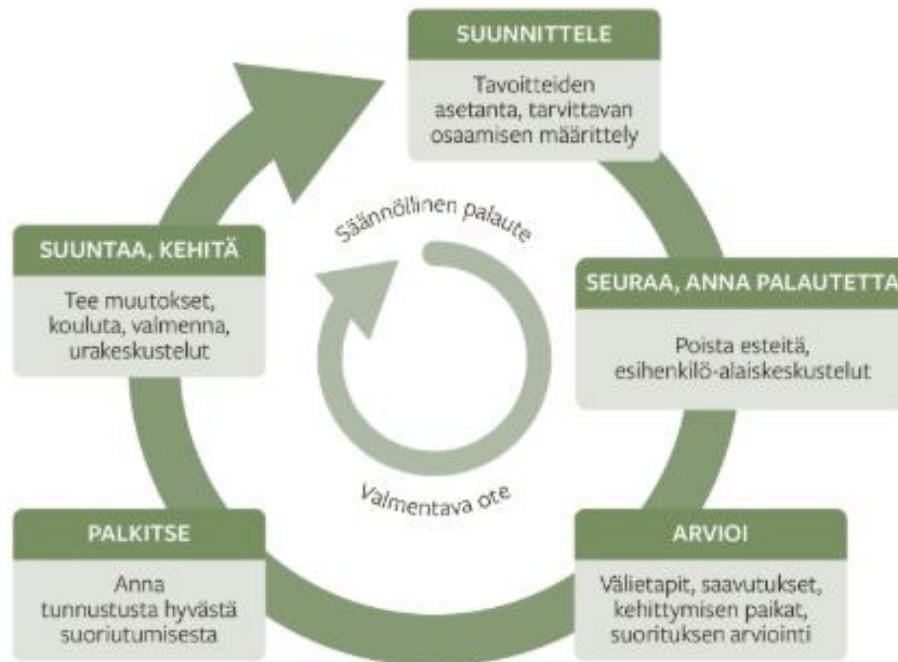
Organisaatio-coaching eroaa perinteisestä organisaatioiden kehittämisestä eniten siinä, kuka prosessia ohjaa ja miten tämä toteutetaan. Organisaatio-coachingia tekee coach, joka vie organisaatiota itseohjautuvaksi ilman riippuvuussuhdetta, kun taas organisaatioiden

kehittämistä johtaa usein konsultti. Konsultin toiminta on usein sellaista, että organisaatiolle syntyy riippuvuussuhde konsultin asiantuntemukseen. Perinteisessä organisaatioiden kehittämisessä keskitytään parantamaan rakenteita, prosesseja sekä suorituskykyä. Järjestelmällistä analyysia, suunnittelua ja toteutusta painotetaan ja organisaation tehokkuutta korostetaan, samalla kun kulttuuri, ihmiset ja yhteistyö jäävät vähemmälle huomiolle. Organisaatio-coaching taas nostaa esiin organisaatiossa piilevän potentiaalin auttamalla organisaation jäseniä löytämään ja hyödyntämään omat voimavaransa. Tämä menetelmä yhdistää coaching-ajattelun ydinarvot sekä organisaation strategiset ja operatiiviset tavoitteet, luovuus on yksi coachingin peruspilareista. (Suomen coaching-yhdistys 2025.)

5 Osaamisen johtaminen organisaatiossa

Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista ja asenteista. Osaamisen kokonaisuus sisältää substanssiosaamisen, joka on tehtäväkohtainen sekä vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä muuttua. Osaamisen kehittämiseen liittyy vahvasti vuorovaikutus ympäristön kanssa. Henkilöstön kehittäminen käsitteenä sisältää osaamisen johtamisen, kehittämisen sekä oppimisen. Osaamisen johtamista voidaan pitää strategisena välineenä, jonka avulla organisaatio kehittää paitsi työntekijöidensä osaamista, myös tukee organisaation tavoitteita sekä varmistaa kilpailukykyään. Kun osaamisen johtaminen toteutetaan hyvin se lisää myös henkilöstön sitoutumista tukemalla ammatillista kasvua sekä parantaa muutoskykyä varmistamalla että yrityksellä on tarvittava osaaminen reagoimaan nopeisiin muutoksiin markkinoilla. Vaikka osaamisen johtaminen usein kuuluu HR-tiimille, vaatii onnistunut johtaminen koko organisaation yhteistyötä. Luomalla turvallinen oppimisilmapiiri varmistetaan, että työntekijä voi avoimesti tunnustaa osaamisvajeen sekä hakea tukea tämän korjaamiseen. (Luutonen & Murtooma 2025, 175-177.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa käsitteenä eri asioita eri henkilöstöryhmille. Kun työntekijät ymmärtävät tämän koulutuksina ja kursseina, liiketoimintajohto taas näkee tämän osana strategista johtamista. Osaamisen eri osa-alueista ydinosaaminen, kuten yhteistyötaidot ja asiakaskeskeisyys, liittyvät vahvasti organisaation arvoihin ja strategiaan. Nykyaikainen osaamisen johtaminen painottaa jatkuvaa oppimista, palautetta sekä vertaisoppimista, 90 % oppimisesta kun tapahtuu käytännön työssä sekä vuorovaikutuksessa toisten kanssa. HR-tiimillä on tärkeä rooli osaamisen johtamisen mallin luomisessa sekä työn tukemisessa, mutta vastuu työntekijän osaamisen kehittämistä kuuluu esihenkilölle sekä työntekijöille itselleen. (Luutonen & Murtooma 2025, 179-182.)



Kuva 11: Suorituksen johtamisen jatkumo (Luutonen & Murtomaa 2025).

5.1 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

Globaalin henkilöstöjohtamisen kyselyn mukaan yli puolet suomalaisista esihenkilöistä ei tiedä, miten henkilöstöä tulisi kehittää, vaikka osaamista pidetään tärkeänä menestystekijänä. Työelämä perustuu yhä enemmän virtuaalitiimeihin ja hajautettuihin organisaatioihin, joissa ihmiset työskentelevät erillään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation menestys riippuu siitä, miten henkilöstön osaaminen kehittyy tiimeissä, ja esihenkilöiden on löydettävä innovatiivisia keinoja ylläpitääkseen luottamusta etäjohtamisessa. Työntekijöiden itseohjautuvuus työn, oppimisen ja kehittymisen hallinnassa korostuu. Ammatillinen osaaminen nähdään kokonaisuutena, joka koostuu tiedoista, taidoista ja kyvyistä, ja joka ilmenee sujuvana ja joustavana työskentelynä sekä kykyä omaksua ja soveltaa uutta tietoa. Osaaminen liittyy organisaation toimintaympäristöön, kulttuuriin ja tavoitteisiin, ja tämä yhteys on suoraan sidoksissa organisaation johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Ammatillisen osaamisen johtaminen kattaa kaikki toimet, joilla edistetään osaamisen kehittämistä, ylläpitämistä ja hyödyntämistä organisaatiossa. Osaamisen kehittämistä tukeva organisaatiokulttuuri rakentuu johdonmukaisista ja organisaatiolle sopivista käytännöistä. Esihenkilöllä on keskeinen rooli osaamisen johtamisessa henkilöstön innostajina ja organisaation ilmapiirin muovaajina. Osaaminen kehittyy usein työssä kohdattujen ongelmanratkaisu- ja oppimistilanteiden kautta, ja se on jatkuvan vuoropuhelun tulosta yksilön ja työryhmän välillä. Erityisesti epätavalliset ja vaativat työtilanteet tarjoavat mahdollisuuden osaamisen siirtymiseen ja omaksumiseen: hiljainen tieto tulee näkyväksi käytännön työtehtävissä, sanallistettuna ja työtä seuraamalla.

Esihenkilön tehtävä on tukea tiimiä sen perustehtävän toteuttamisessa ja edistää yhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta. Relatiivinen lähestymistapa korostaa johtamista jaettuna toimintana ja vastuuna. Työtiimien osaamista vahvistetaan kehittämissuunnitelmissa, jatkuvalla dialogilla ja toimivilla palaverikäytännöillä. Esihenkilöt kartoittavat osaamista yhdessä tiimin kanssa luodakseen kokonaiskuvan kehittämissuunnitelmissa ja vaatimuksista. Yhteiset keskustelut antavat työntekijöille vastuuta huolehtia omasta kehityksestään ja tuovat esiin erityisosaamista ja vahvuuksia, mikä lisää motivaatiota ja sitoutumista. (Köykkä, Vähäsantanen & Lemmetty 2023, 26-28)

Esihenkilöiden oman osaamisen varmistaminen on keskeistä, jotta käytännön menetelmät voidaan siirtää organisaation arkeen. Esihenkilöiden osaamista kehitetään johtamiskoulutuksella, työnohjauksella ja coachingilla. Osaaminen kehittyy organisaatiossa yksilöiden, ryhmien, verkostojen ja maantieteellisten alueiden välillä. Hajautetuissa organisaatioissa korostuvat yhteiset tavoitteet ja yhteistyö, jotta yksittäisten työntekijöiden tavoitteet eivät eriytyisi organisaation tavoitteista. Työntekijöiden itseohjautuvuus on tärkeää työprosessien edistämiseksi. Hajautetuissa organisaatioissa itseohjautuvuus perustuu asiantuntijoiden haluun ja motivaatioon varmistaa oma osaaminen sekä heidän kykynsä työskennellä itsenäisesti. Itseohjautuvassa työssä osaamisen kehittäminen liittyy organisaation tavoitteisiin, strategiaan ja visioon. Valmentava esihenkilötyö tukee yksilöiden ja tiimien osaamisen kehittymistä, suoriutumista ja autonomiaa, ja se toteutuu parhaiten jaettuna ja strategisesti johdettuna toimintana, joka antaa myös esihenkilöille voimavaroja. (Köykkä ym. 2023, 29-30)

6 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistyön tarve perustui yritys X:n haasteisiin henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyen sekä sisäisen koulutustarjonnan puutteisiin. Yrityksellä ei ollut toimivaa koulutussuunnitelmaa henkilöstön koulutusten osalta, tämä vaikeutti henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kehittämistyöni tarkoituksena oli löytää työkalut henkilöstön osaamisen kehittämiseen luomalla koulutussuunnitelma sekä koulutusohjelma henkilöstölle. Tarpeeseen vaikutti myös suuresti ulkoisten koulutusten väheneminen valtion leikattua aikuisten koulutusrahoitusta. Tutkimusongelmaksi muodostui, miten henkilöstön osaamista voidaan kehittää yrityksessä.

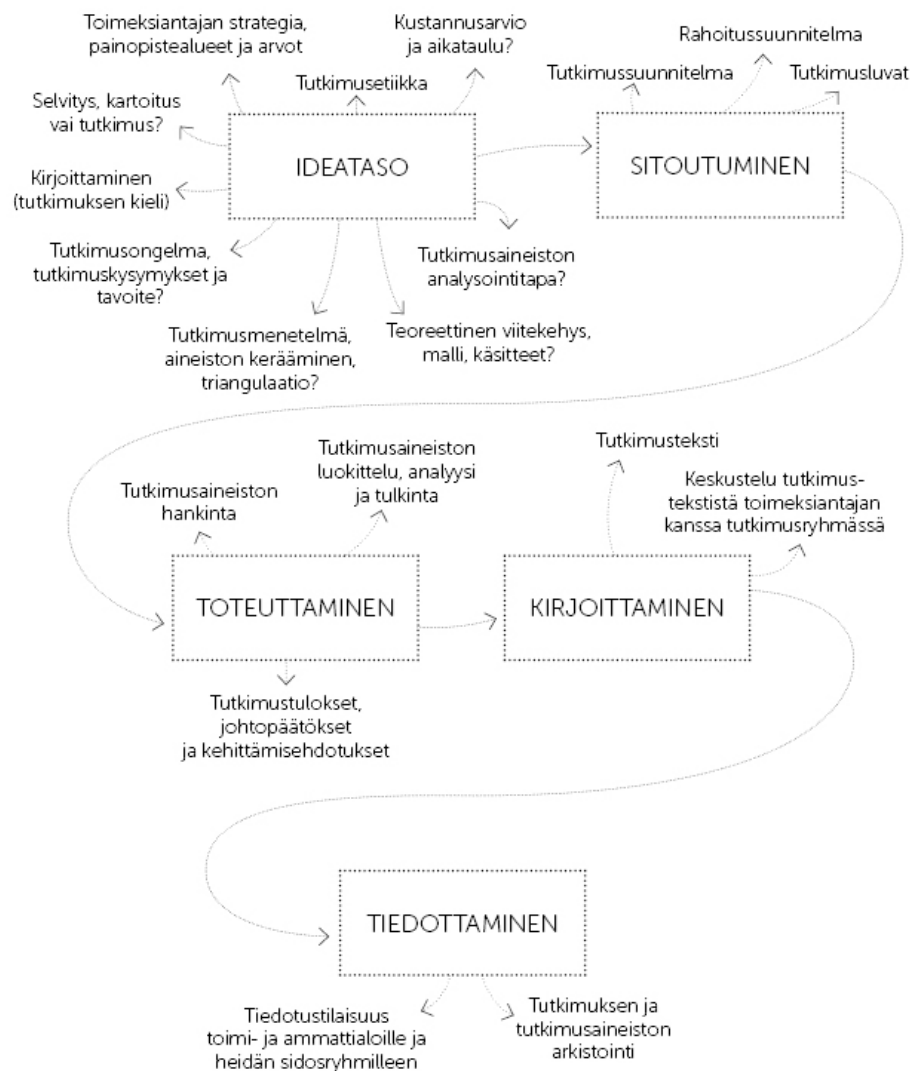
Kehittämistyön tutkimusmenetelmää valittaessa ovat tutkimuskysymykset tärkeässä asemassa, nämä määrittelevät perusteet valinnalle. Myös tutkimuksen peruselementit sekä mistä perspektiivistä asiaa tutkimuskohdetta tarkastellaan vaikuttavat tutkimusmenetelmän valintaan. Joskus voi kuitenkin olla niin, että on valittava tutkimusmenetelmä ensin kerättävän aineiston mukaan, tämä sitten määrittelee tutkimuskysymykset. On myös muistettava, että voi syntyä tilanne, jossa aineiston kerääminen ei toteudu halutulla tavalla, taustalla voi olla esimerkiksi aiheen arkaluontoisuus tai aikataulupaineet. Tämä voi työn jo alettua muokata

tutkimuskysymyksiä tai jopa itse tutkimuksen aihetta tai menetelmää. (Tähtinen & Laakkonen & Broberg 2020, 18.)

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Mitä koulutuksia yritys tarjoaa tällä hetkellä?
2. Mitä koulutustarpeita tulevaisuudessa tulee olemaan?
3. Mikä rakenne on soveltuva tuotannon henkilöstön koulutuksille tulevaisuudessa?

Tein kehittämistyön prosessin selkeäksi ja jaoin työn eri osa-alueisiin, jotta työmäärä ja työn laatu pysyi hallittuna koko prosessin ajan. Prosessin selkeyttäminen auttoi myös yritystä ymmärtämään prosessin eri vaiheita ja auttoi minua esittelemään työtä eri vaiheissa. Tein kehittämistyön tiiviissä yhteistyössä HR osaston kanssa, joten työn selkeyttäminen ja jäsentely auttoi myös heitä ja yhteistyötämme.



Kuva 12: Tutkimuksen kulku (Vilka 2025).

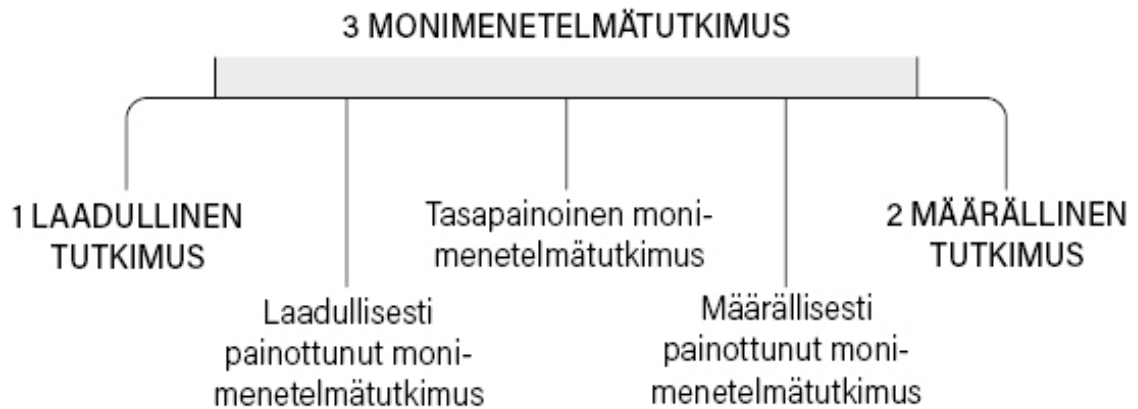
6.1 Aineiston kerääminen

Kehittämistyö edellyttää aina jonkinlaista aineistoa. Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeää huomioida menetelmän soveltuvuus itselle, jotta aineiston kerääminen ja analysointi sujuvat hyvin. Pelkkä riittävä ja laadukas aineisto ei riitä, vaan aineiston kerääjän on myös osattava hyödyntää kerättyä tietoa oikein. (Hakala 2018, luku 1).

Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää perusteltu ratkaisu käytännön ongelmiin sekä tuoda uutta tietoa liiketoimintaan. Tutkimuksessa on tärkeää, että käytännön ongelma ja sen ratkaisu ovat sidottuja teoreettiseen tietoon. Konstruktivinen tutkimus on lyhyesti suunnittelua, mallintamista, toteutusta ja testausta ja se korostaa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Tämä tutkimustapa soveltuu hyvin, kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos. (Ojasalo ym. 2015, 58-59, 65)

Laadullisen aineiston keräämisessä on muistettava, että tutkimuksen päämäärä vaikuttaa siihen, mitä aineistoa kerätään. Haastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä laadullisen aineiston keräämisessä, on kuitenkin tärkeä tunnistaa, että haastattelussa osapuolet vaikuttavat toisiinsa, tämä voi vaikuttaa kerättävän aineiston laatuun ja määrään. Haastattelu on kuitenkin joustava metodi ja antaa tutkijalle mahdollisuuden ohjata kysymyksiin keskustelua tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan. Jotta saavutetaan paras mahdollinen tulos, on tärkeä luoda luottamuksellinen ilmapiiri haastattelutilanteeseen. On myös tärkeä puhua samaa kieltä haastateltavien kanssa, jotta ei tapahdu väärinymmärryksiä, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Ryhmähaastattelussa on paikalla useita haastateltavia samanaikaisesti. Näissä tilanteissa haastattelija voi jäädä sivuun seuraamaan keskustelua, jolloin haastateltavat voivat esittää kysymyksiä toisilleen ja pohtia asioita yhdessä. Tämä antaa haastattelijalle mahdollisuuden saada tietoa, jota ei yksilöhaastattelussa saisi. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

Kehittämistyössäni tulen käyttämään monimenetelmätutkimusta. Monimenetelmätutkimuksessa kerätään ja analysoidaan aineistoa, yhdistetään aineisto ja tehdään johtopäätöksiä sekä laadullisilla että määrällisillä menetelmillä samassa tutkimuksessa (Vilkka & Mankki 2024, luku 1.1).



Kuva 13: Menetelmien painottuminen monimenetelmätutkimuksessa (Vilkkä & Mankki 2024, luku 3.1).

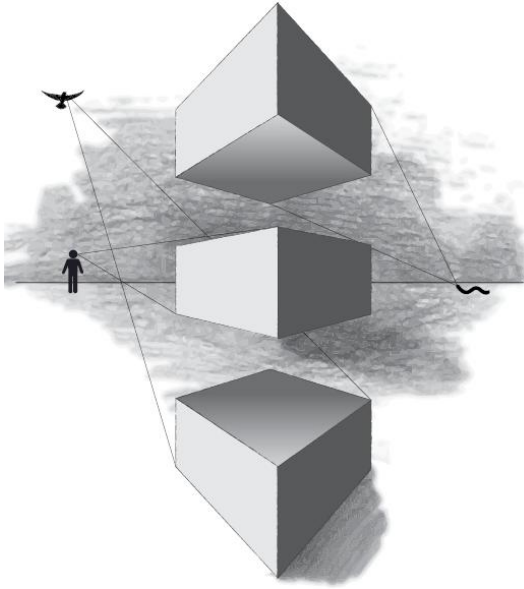
Vastatakseni ensimmäiseen tutkimuskysymykseen päätin kerätä yrityksen olemassa olevat koulutustiedot sekä pitää työpajan HR osaston kanssa. Yrityksen tiedot eivät olleet suoraan käytettävissä muodossa ja tietoa oli ripoteltu moneen eri paikkaan, joten työpaja HR osaston kanssa oli eriarvoisen tärkeä, jotta kaikki kerätty materiaali saataisi jäsenneiltyä käytettävään muotoon.

Tutkimuskysymysten kaksi ja kolme osalta päätin toteuttaa aineiston keräämisen pitämällä haastattelumuotoisia työpajoja kaikilla toimipisteillä eri henkilöstöryhmille. Jokaisella toimipisteellä työpajat järjestettiin henkilöstön edustajille ja työnantajan edustajille erikseen, näin sain kerättyä molempien osapuolten tiedot ja mielipiteet parhaiten. Työpajat toteutettiin niin, että ensimmäisellä kerralla kartoitettiin kaikki koulutukset, joita tällä hetkellä tarjotaan tai joita on aikaisemmin tarjottu henkilöstölle. Toisella kerralla kävimme läpi ensimmäisen työpajan tuotoksen ja mietimme mitkä koulutukset ovat tärkeitä ja mitkä voisivat jäädä kokonaan pois. Viimeisellä kerralla keskityimme aikaisemmin tarjottuun prosessinhoitajakoulutukseen ja sen sisältöön, tarkoituksena kartoittaa kokonaisuus ja sen perusteella lähteä rakentamaan runkoa uudelle koulutuskokonaisuudelle.

6.2 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on kuvailla, ymmärtää ja tulkita tutkimuksen kohdetta. Laadullisen aineiston analyysi alkaa jo aineistoa kerätessä, ja jatkuu aineiston hankinnan jälkeen. Aineiston analysointiin liittyy aineiston ryhmittely teemojen, luokkien tai kategorioiden avulla. Aineiston analysoinnin aikana tutkija saa myös koko ajan lisätietoa tutkimalla aihetta käsitteleviä tutkimuksia ja teorioita. Jotta voidaan tehdä tieteellisesti kestäviä johtopäätöksiä laadullisen aineiston pohjalta, edellytetään huolellista tutkimusasetelmaa sekä tarkoituksenmukaisen aineiston keräämistä. Koska laadullinen aineisto usein on hyvin

monimuotoista, voi analyysivaihe olla haasteellinen ja työläs, samalla kun se on erittäin mielenkiintoinen. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.)



Kuva 14: Eri näkökulmat auttavat hahmottamaan ilmiötä eri puolilta (Åkerblad & Seppänen-Järvelä 2024, luku 3.3).

Aloitin aineiston analysoinnin käymällä huolellisesti läpi kaiken materiaalin, jonka olin työpaikkojen aikana kerännyt. Jaoin materiaalissa esiin tulevat asiat eri kategorioihin, jotta aineiston käsittely olisi helpompaa. Kun olin jakanut aineiston kategorioihin, poistin useamman kerran esiintyvät asiat ja laitoin huomautuksen, että kyseinen asia oli tullut esiin useamman kerran. Tämän jälkeen kävin läpi yrityksen omaa materiaalia ja aikaisempiin koulutuksiin liittyvää materiaalia ja jaoin myös sitä tietoa eri kategorioiden alle.

Saatuani materiaalin tiivistettyä ja kategorisoitua, aloin työstämään materiaalista koulutusohjelmaa ja koulutuskokonaisuuksia. Ensimmäisten vedosten valmistuttua esittelin nämä HR osastolle, jonka jälkeen jatkoin työstämistä pitämällä myös heidän palautteensa mielessä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen eettisyyden kannalta merkittäviä ovat ratkaisut, jotka saattavat vaikuttaa sivuseikoilta. HTK-ohje on suomalaisen tiedeyhteisön yhteinen ohje hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelystä. Sen tavoitteena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä ja ehkäistä epärehellisyttä tutkimuksissa. (KvaliMOTV 2025.)

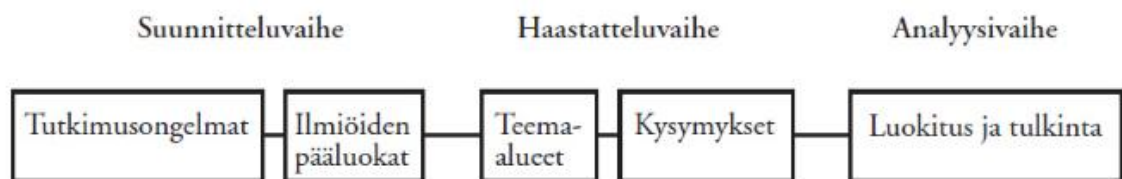
Etiikassa pohditaan mikä on oikeaa ja hyvää, mutta ei ole aina selvää, mikä on hyvää erilaisissa tapauksissa. Mitkä ovat kriteerit, jotka määrittelevät eettisesti hyvät asiat tapauksessa? Hyvyys sisältää moraalisen asenteen sekä kunnioitusta, onkin yleisluontoisia moraalii- ja

eettisiä sääntöjä, joita voi noudattaa usein mutta ei aina. Arvokeskustelut ovat usein abstrakteja, ja niitä on vaikea soveltaa käytäntöön. (Onnismaa 2021, 153, 157.)

Keskeisiä tutkimusetiikan periaatteita ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Näitä periaatteita tulee noudattaa tutkimuksen kaikissa vaiheissa, mukaan lukien tulosten tallentaminen, esittäminen ja arviointi. On tärkeää käyttää eettisesti kestäviä menetelmiä ja kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisesti. Tutkimuslupien hankinta ja niiden eettisyyden arviointi tulee hoitaa ennen tutkimuksen aloittamista. Hyvän tieteellisen käytännön loukkaukset jaetaan vilppiin ja piittaamattomuuteen. Vilppi tarkoittaa esimerkiksi plagiointia, sepittämistä tai havaintojen vääristelyä. Piittaamattomuus ilmenee törkeinä laiminlyönteinä, kuten muiden tutkijoiden vähättelynä tai tulosten harhaanjohtavana raportointina. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 6, 9.)

Tutkimus toteutettiin keräämällä tietoa yrityksen sisäisesti avainhenkilöitä hyödyntämällä. Tutkimuksessa kerättävän aineiston lisäksi käytettiin aiheeseen liittyvää teoriaa pohjana, jotta varmistuttiin siitä, että työn lopputuotos vastasi yrityksen tarpeita oikealla tavalla. Koska kerättävä tieto oli yrityksen sisäistä tietoa, oli tärkeää, että tietoa käsiteltiin asianmukaisesti noudattaen salassapitovelvollisuutta. Jaoin kaiken tiedon yrityksen sisäisesti, jotta keräämäni materiaalia voidaan käyttää jatkossakin, myös sitä tietoa, jota ei suoranaisesti hyödynnetä opinnäytetyössäni.

Aineiston käsittelyssä oli tärkeä huomioida se, että koska suurin osa materiaalistani oli kerätty työpajoissa, oli mahdollista, että osa tiedosta oli vanhentunutta tai vääränlaista. Tästä syystä yhteistyö HR osaston kanssa sekä koulutusmateriaalin läpikäynti ja vertailu oli tärkeää, näin varmistuin, että materiaali, jota päädyin käyttämään oli asianmukaista ja totuudenmukaista.



Kuva 15: Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.5.2).

7 Tulokset

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni tuloksia sekä toimenpiteitä tuloksiin perustuen. Tutkimustulokset perustuvat saamaani tietoon työpajoista sekä tutkimastani yrityksen sisäisestä tiedosta. Työpajoja pidin yhteensä yhdeksän, joista neljä oli työnjohdon ja tehtaanjohdon

kanssa, yksi HR osaston kanssa ja neljä oli työntekijöiden edustajien kanssa. Tutkimustuloksiin perustuen kehitimme yhdessä organisaation HR osaston kanssa koulutuskokonaisuuden, johon kuului eri kategorioiden lisäksi myös visuaalinen koulutussuunnitelma.

8 Kehittämistyö: Organisaation sisäinen koulutustarjonta

Organisaation sisäinen koulutustarjonta on erittäin monimuotoinen, ei kuitenkaan ole selkeää koulutussuunnitelmaa tai koulutustarjontaa. Ulkoiset koulutukset sekä lakivaatimuksiin perustuvat koulutukset ovat hyvin tiedossa, niitä tarjotaan systemaattisesti. Sisäinen koulutustarjonta on hajanainen, eikä ole tarkkaa tietoa siitä, mitä koulutuksia ja materiaalia löytyy tai mitä tarvitaan. Myös tieto siitä, mitä eri koulutuksia työntekijät tarvitsevat aloittaessaan organisaatiossa työskentelyn.

Työpajojen aikana kävi ilmi, että vaikka koulutustarjonta miellettiin kattavaksi, ei yhtenäistä tietoa koulutuksista ollut. Mikään henkilöstöryhmä ei osannut kertoa suoraan kaikista koulutuksista, jokaisen työpajan mukana tuli lisää tietoa talon sisäisistä koulutuksista sekä yrityksen tarjoamista ulkoisista koulutuksista. Saimme kuitenkin erittäin kattavan tiedon kaikista koulutuksista työpajojen myötä, saimme myös tietoa siitä, mikä miellettiin tärkeäksi ja mikä ns. turhaksi koulutukseksi. Tämä tieto oli erittäin tärkeä, koska organisaation koulutussuunnitelma on myös kustannus, tästä syystä on tärkeää, että tarjottavat koulutukset tuovat lisäarvoa.

Aikaisemmin tarjolla olleelle prosessinhoitajakoulutukselle etsittiin myös vaihtoehtoja tulevaisuudelle sisäisestä koulutustarjonnasta. Todettiin, että uusi, organisaation sisäinen vastine aikaisemmalle prosessinhoitajatutkinnolle vaatii huolellista suunnittelua sekä uusia koulutuskokonaisuuksia. Tämän koulutuksen osalta kävi erityisesti ilmi se, miten osa aikaisemmasta tutkinnosta miellettiin lisäarvoa tuottamattomaksi. Oli myös osastoja, jotka eivät aikaisemmin kuuluneet prosessinhoitajakoulutuksen piiriin, mutta jotka kaipasivat jotakin samantyylistä koulutusta.

Työpajoista saatujen tietojen perusteella lähdimme rakentamaan kokonaisuutta sisäisille koulutuksille. Aloitimme jakamalla koulutustarpeet eri kategorioihin, jotta saisimme helpommin hahmotettua kokonaisuutta. Kategorisoimme koulutukset perustuen organisaation strategioihin ja tavoitteisiin sekä tuotantohenkilöstön tarpeisiin työtehtäviin ja työpaikkaan nähden. Totesimme, että vaikka organisaatiolla on toimipaikkoja eri puolilla maata, on tiettyjä perustietoja ja taitoja, joita tarvitaan riippumatta työntekopaikasta tai työtehtävästä. Yleisten koulutusten lisäksi on perustason koulutuksia, Basic, joita tarvitaan vain tietyillä osastoilla, tehtäillä tai työtehtävissä. Basic tason jälkeen työntekijä voisi tarvittaessa siirtyä joko syvennäviin- tai prosessikoulutuksiin riippuen työtehtävästä ja -paikasta.

Jotta koulutuskokonaisuudesta saataisi mahdollisimman suuri hyöty irti, on yrityksen myös otettava uusi sähköinen oppimisolusta käyttöön laajemmin. Totesimme jo tässä vaiheessa, että useampi koulutuksesta olisi mahdollista suorittaa itsenäisesti sähköisessä muodossa, tämä toisi säästöjä paitsi taloudellisesti, myös ajallisesti.

Koulutuskokonaisuutta suunnitellessamme seurasimme siis tarkasti yrityksen strategiaa sekä myös tulevaisuuden työmarkkinatrendejä. Jotta yrityksen sisäinen koulutus antaa lisäarvoa paitsi työntekijöille, myös työnantajalle, on koulutuksia suunniteltaessa tarkasteltava organisaation tarpeita tarkasteluhetkellä sekä tulevaisuudessa. Yritys X:n koulutustarpeet ovat selkeästi tuotannon henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen varmistaminen työntekijöiden osalta.

8.1 Basic

Yrityksen sisäinen koulutus on olennainen osa organisaation menestystä ja työntekijöiden kehitystä. Kun olimme kattavasti keränneet perustason koulutukset työpajojen ja yrityksen aiempien koulutustietojen perusteella, aloitimme listauksen läpikäynnin avainhenkilöiden kanssa. Tavoitteena oli selvittää, mitkä koulutukset olivat edelleen tarpeellisia, mitkä tarpeettomia ja puuttuiko listauksesta jokin koulutus. Palautteen perusteella siirsimme tiettyjä koulutuksia syventäviin koulutuksiin Basic-koulutusten listauksesta. Kun perustason koulutusten listaus oli valmis, aloitimme koulutusten työstämisen syvemmin. Lisäsimme koulutuksille ajankohdat riippuen siitä, oliko kyseessä onboarding-koulutus, ensimmäisen työvuoden aikana käytävä koulutus vai tarvittaessa sopivana ajankohtana käytävä koulutus. Tämän kategorisoinnin tarkoituksena oli selkeyttää koulutustarjontaa työntekijän eri vaiheissa ja helpottaa esmiesten työtä osaamisen kehittämisessä.

Basic-paketti oli erittäin kattava ja siihen lisättiin kaikki organisaatiossa tarjolla olevat koulutukset. Tämä dokumentti toimii ohjausdokumenttina tehdaskohtaisille koulutussuunnitelmille. Tehtaiden johto laatii koulutussuunnitelman ja koulutustarjonnan perusteella tehdaskohtaiset suunnitelmat, joissa räätälöidään oikeanlainen suunnitelma vastaamaan kunkin tehtaan tarpeita. Organisaation HR-osasto vastaa koulutussuunnitelman päivittämisestä ja jakamisesta eri tehtaiden vastuhenkilöille.

Yrityksen sisäinen koulutusjärjestelmä on suunniteltu tukemaan työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja ammattitaidon kehittämistä. Koulutukset jaetaan eri tasoihin ja kategorioihin, jotta ne vastaavat työntekijöiden urapolun eri vaiheita. Onboarding-koulutukset auttavat uusia työntekijöitä sopeutumaan yrityksen kulttuuriin ja toimintatapoihin, kun taas ensimmäisen työvuoden aikana käytävät koulutukset syventävät heidän osaamistaan ja varmistavat, että heillä on tarvittavat taidot tehtäviensä suorittamiseen. Tarvittaessa käytävät koulutukset tarjoavat joustavuutta ja mahdollisuuden syventää osaamista tietyillä alueilla silloin, kun se on

ajankohtaista. Tämä voi sisältää esimerkiksi uusien teknologioiden tai menetelmien käyttöönoton, johtamistaitojen kehittämisen tai erityisosaamista vaativien tehtävien hallinnan.

Koulutussuunnitelman jatkuva päivittäminen ja kehittäminen on tärkeää, jotta se pysyy ajan tasalla ja vastaa organisaation muuttuvia tarpeita. HR-osasto tekee tiivistä yhteistyötä tehtaiden johdon ja muiden avainhenkilöiden kanssa varmistaakseen, että koulutustarjonta on monipuolista ja kattavaa. Tämä yhteistyö mahdollistaa myös sen, että koulutukset voidaan räätälöidä vastaamaan kunkin tehtaan erityistarpeita ja haasteita.

Yrityksen sisäinen koulutusjärjestelmä ei ainoastaan paranna työntekijöiden osaamista ja tehokkuutta, vaan se myös lisää heidän sitoutumistaan ja tyytyväisyyttään. Mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen motivoi työntekijöitä ja luo positiivisen työympäristön, jossa he voivat kasvaa ja menestyä. Koulutusjärjestelmään kuuluvat paitsi sisäiset koulutukset, myös ulkoiset ostetut koulutukset sekä lain vaatimat koulutukset.

Basic koulutuspaketti oli yritys X:lle kaikkein tärkein kokonaisuus, tämä yhdessä onboarding-koulutusten kanssa antaa vahvan pohjan uusille työntekijöille ja varmistaa, että he saavat kaiken tarvitsemansa tiedon heti työsuhteen alussa. Osaamisen kehittäminen antaa myös henkilöstölle tukea oman osaamisena ylläpitämiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen. Yksi tärkeä osa Basic - koulutuspakettia on työturvallisuus, yritys X panostaa erittäin paljon turvallisuuden ja se näkyy myös koulutuksina Basic-koulutuspaketissa. Toisena isona osana Basic-koulutuspakettia on työtehtäväkoulutukset sekä yrityskulttuuriin liittyvät koulutukset. Näin varmistetaan, että työntekijä saa tarvittavat tiedot yrityksen toimintatavoista, omasta osastostaan ja työtehtävästään heti ja osaa tehdä työtään turvallisesti.

8.2 Onboarding ja työnohjaus

Uuden työntekijän palkkaaminen on aina investointi organisaatiolle. Jotta varmistetaan tämän investoinnin onnistuminen, on perehdytyksen oltava hyvä ja kattava. Uuden työntekijän tuominen organisaatioon aiheuttaa myös hetkellisesti vaihtelua tehokkuuteen muutoksen vaikutuksesta, ammattimainen perehdytysprosessi kuitenkin pystyy pitämään tehokkuuden vaihtelun pienenä ja lyhytkestoisena. (Eklund 2023, 29-31.)

Organisaation onboarding-paketti oli joiltain osin toimiva ja materiaali kattava. Kuitenkin havaittiin, että useampia koulutuksia ei oikein tiedetty, mihin ne kuuluvat ja onko ne esitettävä uudelle työntekijälle jo perehdytysvaiheessa. Lisäksi totesimme, että tarjonnasta puuttui koulutuksia, joille oli tarve jo onboarding-vaiheessa. Perehdytys ei myöskään ollut selkeästi rakennettu koko organisaatiossa, ja vaihteluja oli osastojen sekä toimipisteiden välillä. Tämä aiheutti epäjohtonmukaisuuksia perehdytyksen laadussa ja sisällössä, mikä saattoi vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen ja heidän kykyynsä omaksua tarvittavat tiedot ja taidot.

Uusi koulutustarjonta antaa kaikille osastoille ja toimipaikoille kattavan materiaalin työntekijöiden perehdyttämiseen. Tämä auttaa standardisoimaan perehdytyksen laatua toimipisteiden ja osastojen välillä, mikä varmistaa, että kaikki työntekijät saavat yhtenäisen ja laadukkaan perehdytyksen riippumatta siitä, missä he työskentelevät. Onboarding-vaiheessa tarjottavat koulutukset kattavat laajan kirjon aiheita, jotka ovat välttämättömiä uuden työntekijän menestymisen kannalta. Näihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen toimintatavat, kulttuuri, turvallisuusohjeet, työkalujen ja järjestelmien käyttö sekä roolikohtaiset tehtävät ja vastuut. Lisäksi perehdytyspakettiin sisällytetään koulutuksia, jotka tukevat työntekijän ammatillista kehitystä ja auttavat häntä sopeutumaan uuteen työympäristöön.

Standardisoitu perehdytysmateriaali varmistaa, että kaikki työntekijät saavat tarvittavat tiedot ja taidot mahdollisimman tehokkaasti ja yhtenäisesti. Tämä ei ainoastaan paranna työntekijöiden kokemusta ja sitoutumista, vaan myös lisää organisaation yleistä tehokkuutta ja yhtenäisyyttä. Tämä standardisointi tulee olemaan mahdollista nyt, kun yrityksen koulutussuunnitelma rakennetaan uudestaan ja koulutusten ajankohta määritellään. Standardisoitu perehdytysmalli mahdollistaa myös henkilöstön yhdenvertaisen mahdollisuuden perehdytykseen, malli tulee olemaan käytössä jokaisella tehtaalla ja jokaisella osastolla.

Onboarding-pakettiin kuuluu olennaisena osana työnohjaus. Yrityksessä on aikaisemmin uudistettu työpaikkaohjaajan koulutusta valmistamalla sisäinen koulutusmalli sekä kattava koulutusmateriaali. Uutta työpaikkaohjaajan koulutusmallia ei vielä ole otettu käyttöön, mutta olettamuksena on, että sen käyttöönotto liitetään uuden koulutusmallin käyttöönottoon. Muutama työpaikkaohjaaja on kuitenkin käynyt pilottikokeiluna uuden koulutusmallin mukaisen koulutuksen sekä saanut käyttöönsä materiaalin, joten koulutusmalli on testattu toimivaksi. Tämä auttaa omalta osaltaan tukemaan yrityksen perehdytysohjelmaa, koska perehdytykseen kuuluu koulutusmateriaalin lisäksi toimiva työnohjaus nimetyn työpaikkaohjaajan avulla.

8.3 Syventävät koulutukset

Syventävien koulutusten osalta huomasimme, että tarve oli suurempi kuin olimme osanneet odottaa. Työpajojen tulosten perusteella kävi ilmi, että usealla osastolla oli tarve syventäville tiedolle, jota ei tällä hetkellä ole saatavilla. Myös olemassa olevista koulutuksista toivottiin syventävää lisäkoulutusta. Syventävän osaamisen kohdalla oli selkeää, että organisaation aikaisempi tarjonta ja suunnitelma oli puutteellinen, syynä tähän oli varmasti ainakin osaksi se, että aikaisemmin tarjottu prosessinohitajatutkinto oli tarkoitettu vain osalle osastoista.

Syventävän osaamisen kohdalla tärkein työpajoissa esiin tullut näkökulma oli ammatillinen kehittyminen sekä työyhteisön kehittäminen. Nousi esiin, että henkilöstön vahvempi kehittäminen tietyissä työtehtävissä ja tietyillä osastoilla olisi laadullisesti erittäin kannattavaa. Lisäksi työmotivaatio nousisi, jos henkilöstö tuntisi, että heidän ammattitaitoonsa panostetaan ja

että he saavat kehittää osaamistaan vastaamaan työn vaatimuksia. Jotta tämä syventävä kouluttaminen on mahdollista, oli ensiksi varmistuttava siitä, että Basic koulutuspaketti oli valmis. Tämän jälkeen lähdimme rakentamaan täydennyskoulutuspakettia, jonka tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki osastot ja työtehtävät, joissa on tarve vahvemmalle ja syvemmälle osaamiselle, saavat tarvitsemansa koulutukset, myös ne osastot, jotka eivät kuulu prosessin- hoitajakoulutuksen piiriin.

Syventäviin koulutuksiin kuuluvat paitsi tuotannon syventävät koulutukset, myös team leader koulutukset sekä työpaikkaohjaajakoulutukset ja muut tuotannon henkilöstön erikoistumis- koulutukset.

Syventävien koulutusten osalta totesimme, että osa näistä koulutuksista olisivat soveltuvia verkkokoulutusmuodossa. Yrityksen uusi koulutusohjelmisto ja sen käyttöönotto toivat paljon uusia mahdollisuuksia sisäisiin koulutuksiin, myös se, että koulutukset tehtäisiin itsenäisesti opiskeltavina verkkokoulutuksina, antoi mahdollisuuden laajentaa koulutusmahdollisuuksia resurssien puitteissa. Koska valmistettu verkkomateriaali on kaikkien käytössä, on se taloudellisesti kannattavampaa ja antaa mahdollisuuden useammalle hyödyntää koulutusmateriaalia ja koulutuksia. Totesimme myös, että syventävien koulutusten osalta pystyimme vastaamaan työpajoissa esiin tulleisiin toiveisiin lisäarvoa tuottavista koulutuksista, nämä kun ovat räätä- löityjä koulutuksia, jotka tarjoavat syventävää tietoa työtehtäväkohtaisesti tai osastokohtai- sesti ja voidaan kohdentaa juuri tietyille henkilöille, ei pelkästään henkilöstöryhmille, kuten Basic-koulutukset.

Myös tulevaisuuden työelämätrendit sekä yrityksen tulevaisuuden strategia toi tähän koulutus- pakettiin vaatimuksia. Tulevaisuuden työelämätrendit näyttävät selkeästi, että tietoteknisen osaamisen vaatimukset kasvavat digitalisaation myötä samalla kuin monimuotoistuva työ- voima tuo omat haasteensa. Eri sukupolvien väliset erot sekä monikansallinen työyhteisö vaa- tivat omansa, erityisesti team leader ja työpaikkaohjaajakoulutusten osalta nämä asiat ovat tärkeä huomioida. Yritykseen sitoutuminen ja pitkät työurat ovat myös harvinaisempia kuin aikaisemmin, yksi tapa sitouttaa työntekijöitä on selkeä suunnitelma henkilöstön kehittämi- seen sekä mahdolliseen etenemiseen uralla. Syventävät koulutukset tarjoavat juuri

8.4 Prosessikoulutus

Prosessikoulutus toi kehittämistyöhön isoimmat haasteet. Aikaisemmin tarjottu prosessikoulu- tus oli ulkopuolinen koulutus, jonka sisältöä määräsi pitkälti opetussuunnitelma koulutuksen ollessa ammatillinen koulutus. Kun koulutus siinä muodossa lopetettiin, oli tärkeää löytää ti- lalle jokin sisäinen koulutus, joka vastaisi aikaisempaa koulutusta suurilta osin. Työpajojen aikana selvisi kuitenkin, että suurin osa henkilöstöstä oli kokenut osia koulutuksesta turhina, omaan työhön liittymättöminä asioina. Koulutuksen rakenne ei soveltunut kaikille osastoille ja työtehtäville, joka aiheutti sen, että koulutuksen tuoma arvo ja osaamisen kehitys oli

eroavaista osastojen välillä. Toiveena esitettiin, että koulutuskokonaisuus rakennettaisi niin, että kaikki materiaalit ja eri koulutukset olisivat relevantteja. Joustavuutta toivottiin myös, henkilöstön mukaan ei ollut tarkoituksenmukaista istua kokonaista päivää kuuntelemassa luentoja, joiden tiedettiin olevan omaan työhön kuulumattomia.

Tämän palautteen perusteella totesimme, että koulutuskokonaisuus olisi rakennettava täysin uudella tavalla. Koulutuskokonaisuus jaettaisi kahteen osaan, perusosaan ja syventävään osaan, näin koulutusten kohdentaminen olisi joustavaa samalla kun varmistuttaisi siitä, että kaikki saavat tarvitsemansa tiedot. Useat koulutukset ovat relevantteja kaikille prosessikoneilla työskenteleville, riippumatta osastosta tai koneesta. Nämä ns. yleiset koulutukset olisivat osa perusosaa, tämän osan kävisivät kaikki prosessikoulutuksen tarvitsevat yhdessä. Syventävä osa olisi räätälöitävä tarjolla olevista kursseista eri koneiden tai osastojen henkilöstölle, riippuen siitä, mikä koulutustarve olisi. Ajatuksena olisi myös se, että räätälöintejä voisi tehdä jopa yksilötasolla, riippuen siitä, mikä aloitustilanne henkilöllä on.

Syventävä osio antaa meille mahdollisuuden rakentaa joustavan ja lisäarvoa tuottavan koulutuskokonaisuuden. Tämä syventävä osio tulee koostumaan eri syventävistä koulutuksista ja kursseista, jotka valitaan henkilöstölle työtehtävän ja työntekopaikan mukaisesti. Tämä mahdollistaa sen, että koulutuksen sisältö pysytään räätälöimään jokaiselle henkilölle erikseen, näin vähennetään lisäarvoa tuottamatonta kouluttamista. Prosessiosaamista tarvitsevat osastot ja koneet jaetaan eri kategorioihin, jotta koulutuspaketeista saataisi mahdollisimman kattavat ja kohdennetut. Tämän koulutuspaketin osalta tullaan varmasti tekemään muutoksia sisältöihin, kun koulutuskokonaisuutta on kokeiltu käytännössä, palautteen perusteella voidaan tehdä muutoksia, jotka varmistavat mielenkiintoisen, sisältörikkaan ja lisäarvoa tuottavan koulutuksen.

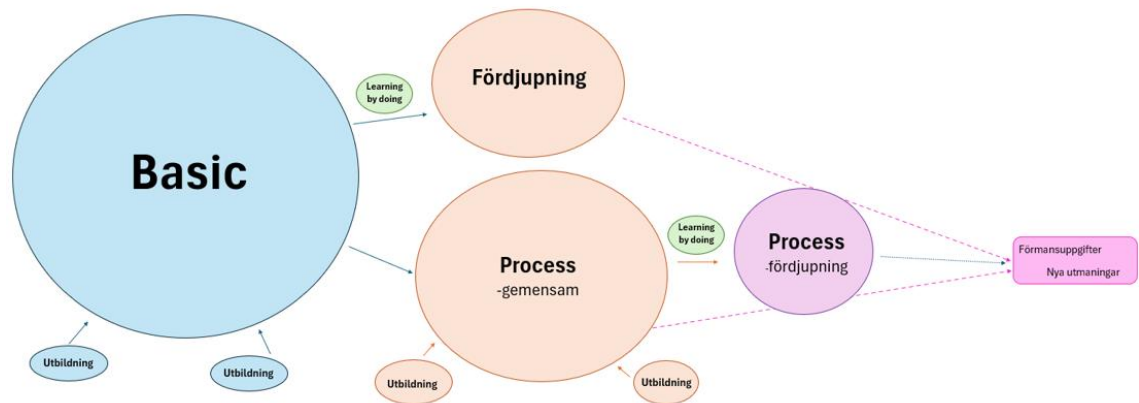
Yksi haaste tämän koulutuskokonaisuuden osalta oli se, että aikaisempi prosessinhoitajakoulutus oli toisen asteen perustutkinto, josta työntekijä sai virallisen todistuksen koulutuksen päätyttyä. Sisäisissä koulutuksissa tällainen ei ole mahdollista, joten tähän on myös keksittävä jokin ratkaisu, joka motivoi henkilöstöä kouluttautumaan. Nämä asiat ovat tärkeitä miettiä samanaikaisesti koulutuskokonaisuuden rakentamisen kanssa, jotta kokonaisuus on valmis samaan aikaan.

8.5 Uusi sisäinen koulutusmalli

Lopputuloksena saimme aikaiseksi koulutusmallin, joka tulee toimimaan ohjaavana dokumenttina kaikkien suomen toimipisteiden tuotantohenkilöstön koulutuksille. Tarkoituksena on laajentaa koulutusmallia koskemaan myös kunnossapidon henkilöstöä sekä mahdollisesti myös toimihenkilöitä jossain vaiheessa. Koulutusmalli on kaksiosainen, visuaalinen koulutusmalli sekä siihen liittyvä koulutustarjontadokumentti. Koulutusmallin suhteen muutoksia ei tehdä, jos toiminta ei olennaisesti muutu, tämä malli on pohjana koulutusten määrittelylle sekä

valinnoille. Koulutustarjontadokumentti on elävä dokumentti, johon tehdään muutoksia, kun uusia koulutuksia tulee tarjontaan tai jokin koulutus poistuu. Koulutustarjontadokumentti toimii myös ohjaavana dokumenttina henkilöstöhallintaohjelmistolle, johon kaikki osaaminen sekä osaamisen kehittäminen rekisteröidään.

Koulutusten osalta työ on kesken, on useita koulutuksia, joiden materiaalia on kehitettävä tai kokonaan valmistettava. Kehitystyön aikana nousi esiin sisäisten koulutusten materiaaleissa olevia puutoksia sekä koulutuksia, joita tarvitaan mutta joille ei ole vielä materiaalia. Tämä työ tulee olemaan iso osa koulutussuunnitelman käyttöönottoa, mutta yrityksellä on useita asiantuntijoita, joiden avulla materiaali saadaan koottua. Materiaalin työstämisvaiheessa hyödynnetään myös sähköistä oppimislustaa, osa materiaalista tullaan siirtämään sinne, osittain tai kokonaan.



Kuva 16: Kehitetty visuaalinen koulutusmalli.

9 Johtopäätökset

Työpajojen perusteella voidaan todeta, että henkilöstön asenne osaamisen kehittämistä kohtaan on positiivinen ja innostunut, riippumatta henkilöstöryhmästä. Henkilöstö osoitti kiinnostusta ja esitti asiantuntevia sekä yhteistyöhaluisia mielipiteitä organisaation koulutuksiin liittyen. Totesin, että työn tekemiseen tarvittavan tiedon arviointi voi olla haastavaa, joten työntekijät ovat avainasemassa koulutuksia suunniteltaessa. Henkilöstön mielipiteet ja asiantuntemus auttavat rakentamaan kokonaisuuksia, joiden avulla myös uusi ja siirtyvä henkilöstö saadaan asiantuntevaksi osaksi työyhteisöä. Lisäkoulutukset ja osaamisen kehittäminen työuran aikana koettiin tärkeiksi, ja henkilöstön osallistaminen tähän työhön antoi merkittävää apua koulutusmallin rakentamiseen.

Työpajojen avulla selvisi myös, että vaikka kouluttautumiseen suhtaudutaan positiivisesti, tämä koski vain niitä koulutuksia, joiden koettiin tuovan lisäarvoa henkilölle itselleen tai

organisaatiolle työn tekemiseen liittyen. Kaikki omaan työhön kuulumaton koulutus koettiin aikaa vieväksi ja resurssien haaskaukseksi, ja tähän toivottiin parannusta. Lisäksi selvisi, että organisaatiossa ei ole ollut toimivaa koulutusmallia aikaisemmin; koulutusten määrä on ollut suuri, mutta laatu ei ole ollut kaikkien koulutusten osalta korkea, eikä tietoa eri mahdollisuuksista ole ollut helppo saada. Tämä tuli vahvasti esiin sekä henkilöstön edustajilta että esihenkilöiltä.

Henkilöstön avulla kävi myös ilmi, että sisäiset koulutukset ovat erittäin mielenkiintoisia ja niille annettiin jopa enemmän painoarvoa kuin ulkoisille koulutuksille. Henkilöstön mukaan omaa osaamista voi yleisellä tasolla kehittää osallistumalla ammatillisiin koulutuksiin ja kursseihin, mutta itse työn tekemiseen sisäiset koulutukset ovat tärkeitä. Henkilöstö painotti ammattiosaamisen ja oman ammattiroolin kehittämisen tärkeyttä; aikuisen työntekijän pääpaino ei ole uuden ammatin oppiminen vaan oman ammattiosaamisen syventäminen.

Opinnäytetyöprosessin aikana kävi myös ilmi, että valtion aikaisemmin tarjoamat koulutusvähennykset yrityksille poistuvat, mikä tuo lisää haasteita koulutusten taloudelliselle näkymälle. Monessa yrityksessä koulutusbudjetti on rajallinen, joten on tärkeää, että koulutukset ovat hyvin suunniteltuja ja kustannustehokkaasti toteutettavissa. Työelämäkumppanina toimivan yrityksen käyttöönottamasta sähköisestä oppimisalustasta tulee olemaan paljon hyötyä tällä saralla; materiaalin siirtäminen sähköiseen muotoon antaa laajat mahdollisuudet kouluttaa henkilöstöä budjettisäästöin. Koulutusalueella mahdollistaa sen, että henkilöstöä ei tarvitse ottaa ryhmissä pois työstä osallistuakseen koulutukseen, vaan he voivat opiskella itsenäisesti sopivana ajankohtana. Tämä säästää paitsi aikaa, myös resursseja tuottavassa työssä. Sähköinen oppiminen tuo kuitenkin omat haasteensa, kuten materiaalin muokkaaminen sähköiseen muotoon, tietotekniset laitteet sekä osaamisen puute henkilöstön keskuudessa.

Sisäisiä koulutuksia tarkasteltaessa voitiin todeta, että niiden materiaali tarvitsi läpikäynnin ja jäsentelyn. Sisäisiä koulutuksia oli monia, ja materiaalia löytyi monta erilaista samalle koulutukselle. Monella sisäisellä kouluttajalla oli myös omaa materiaalia, johon muilla ei ollut pääsyä. Tämä aiheutti erilaisuutta koulutusten välillä, ja myös tieto, mitä henkilöstö sai, oli eritasoista. Standardisointi, joka oli yksi osa koulutussuunnitelman rakentamista, tuo tasaisuutta koulutusmateriaaleihin ja varmistaa, että henkilöstö saa saman tiedon riippumatta työntekopaikasta. Tämä on uskoakseni yksi suurimmista haasteista, kun uutta koulutussuunnitelmaa otetaan käyttöön: miten varmistetaan, että käytettävä materiaali on oikeaa ja ajan-kohtaista.

Työpajojen aikana kävi myös ilmi, että samankaltaista projektia ja jäsentelyä tarvitaan myös muiden henkilöstöryhmien osalta. Tämä kehittämistyö oli rajattu koskemaan ainoastaan tuotannon henkilöstöä, mutta organisaatiossa työskentelee muitakin henkilöstöryhmiä. Voidaan todeta, että kaikki henkilöstöryhmät voivat ainakin osittain käyttää Basic-koulutuspakettia

sekä onboarding-pakettia, mutta muiden koulutusten osalta on tehtävä samankaltainen työ kuin tuotannon henkilöstön osalta. Tämä työ on jo alkanut yrityksessä, eri henkilöstöryhmien koulutussuunnitelmia on jo alettu mieltä ja osaksi toteuttaa.

Koulutusten hyvä suunnittelu ja toteutus tuovat lisäarvoa niin yritykselle kuin sen henkilöstölle. Koulutusten tarjoaminen ja yrityksen sisäisten prosessien harjoittaminen sitouttaa henkilöstöä, parantaa tuottavuutta ja nostaa työmotivaatiota. Osaava henkilöstö työskentelee ammattitaitoisesti. Suunnittelussa on aina huomioitava taloudelliset näkökulmat sekä pidettävä mielessä organisaation strategia ja tavoitteet, on myös tärkeä muistaa, että sisäisten koulutusten osalta materiaalin on oltava hyvin tehty ja sitä on ylläpidettävä, jotta vanhaa tietoa ei anneta henkilöstölle. Yrityksen koulutussuunnitelma on kuitenkin yksi tärkeä ohjausdokumentti, joka omalta osaltaan tukee yrityksen strategiaa ja henkilöstöpolitiikkaa, tästä syystä kaikki työ mitä tehdään tällä saralla, on lisäarvoa tuottavaa jo itsessään.

10 Pohdinta

Tutkimuskysymykseni olivat:

1. Mitä koulutuksia yritys tarjoaa tällä hetkellä?
2. Mitä koulutustarpeita tulevaisuudessa tulee olemaan?
3. Mikä rakenne on soveltuva tuotannon henkilöstön koulutuksille tulevaisuudessa?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni hain vastausta käymällä läpi yrityksen koulutusmateriaalia sekä henkilöstöhallintaohjelmaan tallennettuja tietoja. Sain näiden tietojen perusteella melko kattavat tiedot, mutta totesin, että tieto olisi voinut olla helpommin saatavilla, jos aikaisemmin olisi ollut jonkinlainen opetussuunnitelma tai ohjausdokumentti käytössä. Nyt kokonaisuus piti rakentaa monesta eri palasesta, tätä tehdessä olisi helposti voinut jotain jäädä pois. Kerättyäni kaikki löytämäni tiedot kävin nämä läpi yhdessä HR osaston kanssa, heidän avullaan sain jäseneltyä kaiken tiedon käyttökelpoiseksi materiaaliksi. Tällainen tieto olisi tärkeä olla helposti saatavilla ja ymmärrettävissä, koska se toimii pohjana suunnittelulle. Jos tietoa ei ole, on varattava tarpeeksi resursseja taustatyön tekemiseen, jotta projekti ei kaadu resurssien puutteeseen. Ohjaavien dokumenttien puuttuminen myös selitti sen, miksi koulutukset ovat olleet niin sekavat yrityksessä tähän asti.

Tutkimuskysymysten kaksi ja kolme osalta tutustuin ensin tulevaisuuden työelämäntrendeihin sekä yrityksen strategioihin, jotta osaisin ohjata keskustelua työpajoissa oikein. Työpajat olivat erittäin hyvä tapa kerätä tietoa yrityksen tarjoamista koulutuksista, sekä siitä, mitä tarpeita tulevaisuudessa tulee olemaan. Työntekijöillä on ensi käden tietoa paitsi siitä, mitä he tarvitsevat tehdäksään työnsä hyvin, myös tieto siitä mitä he ovat saaneet aikaisemmin ja mitä ovat kaivanneet. Huomasin myös, että keskustellessa työntekijöiden ammattiyhteisö

näkyi selkeästi, kun he saivat kertoa mielipiteensä heidän työhönsä liittyvissä asioissa, ja heitä myös kuunneltiin. Lisäarvoa voi antaa henkilöstölle monella tapaa, heidän osallistamisensa omaan työhön liittyviin keskusteluihin, vaikka ne eivät suoranaisesti liittyisi heidän työnkuvaansa, voi olla erittäin hyvä tapa nostaa esiin myös piilevää osaamista. Työpajat antoivat myös erittäin hyvin tietoa siitä, miten työntekijät suhtautuvat osaamisen kehittämiseen, sekä miten paljon työntekijöiden ja työnantajan ajatukset eroavat toisistaan. Tämä on tärkeä huomioitava asia, kun suunnitellaan koulutuskokonaisuutta yritykselle. Työntekijöiden asenne kertoo paljon siitä, kuinka osaamista tulisi kehittää, jotta saadaan mahdollisimman suuri hyöty.

Kehitystyöni myötä kävi selväksi, että rakentamamme koulutuskokonaisuutta voisi hyödyntää jatkossa ja kehittää eri toimintoja osaamisen kehittämisen suhteen. Koulutussuunnitelmaa voisi käyttää henkilöstöhallintaohjelman muokkaamiseen, jotta dokumentointi olisi helpompaa ja varmempaa. Osaamiskartoitukset auttaisivat organisaatiota tunnistamaan kehittämistarpeet tavalla, joka säästäisi resursseja niin ajallisesti kuin taloudellisesti. Koulutussuunnitelmaa voisi käyttää pohjana rakennettaessa osaamisen kartoituksen menetelmiä organisaation sisäisesti.

Yritykseltä saamani palaute oli erittäin positiivista, niin omaan työskentelyyni kuin lopputulokseen liittyen.

” Työ on koostunut muun muassa haastatteluista, kartoituksista sekä datan keräyksestä ja datan verifioimisesta erijärjestelmistä. Työtapa on ollut proaktiivinen ja hän on osoittanut työssään suurta itseohjautuvuutta, ja strukturoitua työtapaa. Kartoitus on antanut meille hyvän koosteen kaikista järjestetyistä koulutuksista, ja olemme myös saaneet tehtyä kehitystyötä HR-järjestelmisämme tämän seurauksena.” -Työelämäkumppanin palaute 2025.

Kehitystyön tuloksia käytetään jo HR-järjestelmien kehittämiseen ja työ prosessinohitajakoulutuksen ja syventävien koulutusten osalta on jo tekeillä. Opinnäytetyöni rajasi toimihenkilöt työn ulkopuolelle, mutta kehittämistyöni tulosta suunnitellaan käytettäväksi projektissa, joka valmistaa myös toimihenkilöpuolelle koulutuskokonaisuuden tai ainakin raamit.

Lähteet

Eklund, A. 2023. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 3. painos. E-kirja. Brik Impact Oy.

Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus, luku 1.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. E-kirja. Gaudeamus Oy.

Hytönen, K. & Kovalainen, A. 2018. Koulutuksen ja työelämän rajapinnat yritysvetoisessa ammatillisessa koulutuksessa: Tapaustutkimus KONE Hissit Oy. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 20(1), 26-43. Viitattu 21.08.2025. [Koulutuksen ja työelämän rajapinnat yritysvetoisessa ammatillisessa koulutuksessa: Tapaustutkimus KONE Hissit Oy - pdf](#)

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. E-kirja. Helsingin Kauppakamari.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen - Työelämän tärkein taito. E-kirja. Helsingin Kauppakamari.

Kauppakamari 2022. Kauppakamarikysely: Yrityksistä 80 prosenttia hyödyntäisi oppisopimuskoulutusta, jos sitä tuettaisiin taloudellisesti enemmän. Viitattu 19.08.2025. [Kauppakamarikysely: Yrityksistä 80 prosenttia hyödyntäisi oppisopimuskoulutusta, jos sitä tuettaisiin taloudellisesti enemmän - Keskuskauppakamari](#)

KvaliMOTV 2025. 3.1 Eettiset kysymykset. Viitattu 12.03.2025. [KvaliMOTV - 3.1 Eettiset kysymykset \(tuni.fi\)](#)

Käyhkö, J. & Melkas, H. 2019. Erityisen tuen toimintaprosessit oppisopimuskoulutuksessa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 21(1), 64-85. Viitattu 02.04.2025. <https://journal.fi/akakk/article/view/84504>

Köykkä, K., Vähäsantanen, K. & Lemmetty, S. 2023. Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa: Intuutiolla mennään ja verkostoissa johdetaan. Aikuiskasvatus 43 (1-2), 26-41. Viitattu 02.04.2025. <https://doi.org/10.33336/aik.126075>

Luutonen, N. & Murtooma, M. 2025. HR - opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. E-kirja. Alma Media Finland Oy.

ManpoweGroup 2021. Mitä demografiset muutokset tarkoittavat tulevaisuuden työelämälle. Viitattu 18.08.2025. [Mitä demografiset muutokset tarkoittavat tulevaisuuden työelämälle](#)

ManpowerGroup 2025. Työelämän vallankumous ja uudet horisontit. Globaalit työmarkkinatrendit vuonna 2025. Viitattu 16.04.2025. [PowerPoint Presentation](#)

Nordic Council of Ministers 2023. 2. Utmaningar och möjligheter för livslångt lärande för framtidens arbetsmarknad. Viitattu 18.08.2025. [Livslångt lärande för framtidens arbetsmarknad](#)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Onnismaa, J. 2021. Organisaation aika, muisti ja etiikka. Oy Nordprint Ab.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Viitattu 19.2.2025. [Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti](#)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2025. Työelämässä oppiminen. Viitattu 26.03.2025. [Työelämässä oppiminen - OKM - Opetus- ja kulttuuriministeriö](#)

Postareff, L., Rintala, H., Puhakka, I., Veermans, M., Lehtonen, L., Ryymin, E. & Nokelainen, P. 2022. Jatkuvaan oppimiseen sitoutumisen mahdollisuudet ja haasteet työpaikalla. Viitattu 22.08.2025. [Jatkuvaan oppimiseen sitoutumisen mahdollisuudet ja haasteet työpaikoilla - Theseus](#)

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudemus Oy.

Sitra 2017. Yli 50 työpaikkaa kehitti työkaluja uudistumiseen. Viitattu 18.08.2025. [Yli 50 työpaikkaa kehitti työkaluja uudistumiseen - Sitra](#)

Sitra. 2019. Kohti osaamisen aikaa. Viitattu 18.2.2025. [Kohti osaamisen aikaa](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Työuran aikaista jatkuvaa oppimista kehittävän työryhmän loppuraportti. Viitattu 19.08.2025. [Työuran aikaista jatkuvaa oppimista kehittävän työryhmän loppuraportti](#)

Suomen coaching-yhdistys 2025. Organisaatio-coaching. Viitattu 16.04.2025. [Organisaatio-coaching - Suomen Coaching-yhdistys](#)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 12.03.2025. [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa](#)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. Viitattu 19.08.2025. [Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa](#)

Työturvallisuuskeskus 2025. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 17.04.2025. [Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua - Työturvallisuuskeskus](#)

Tähtinen, J., Laakkonen, E, Broberg, M. 2020 Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. E-kirja. Painosalama Oy.

Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Viro: Tallinna Raamatutrükikoda.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6. uudistettu painos. E-kirja. Santalahti-kustannus.

Vilkkä, H. & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. E-kirja. Santalahti-kustannus.

Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. 2024. Monimenetelmällinen tutkimus. Opas suunniteltuun ja toteutukseen. E-kirja. Gaudeamus Oy.

Julkaisemattomat lähteet

Yritysesittely 2025. Opinnäytetyön yhteistyökumppani.

Työelämäkumppanin palaute 2025. Opinnäytetyöstä annettu palaute.

Kuvat

Kuva 1: Liiketoiminta-alueet (Yritysesittely).	8
Kuva 2: Osaamisen ja työn tulevaisuuden muutos (ManpowerGroup 2021).	10
Kuva 3: Työvoimatarpeiden suunnittelu (Viitala 2021, luku 3.1).	11
Kuva 4: Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen työelämän käsitteenä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 53).	13
Kuva 5: Kansainvälisten kokemusten analyysin viitekehys (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 59).	14
Kuva 6: Jäävuorimalli osaamisesta (Hätönen 2011, 11).	15
Kuva 7: Osaamispyyrä (Hätönen 2011, 13).	16
Kuva 8: Osaamiskartta (Hätönen 2011, 17).	17
Kuva 9: Koulutussuunnitelman kysymyksiä (Hätönen 2011, 95).	19
Kuva 10: Perehdytyksen tavoitteiden määrittely on ensimmäinen askel tehokkaassa perehdytyksessä (Eklund 2023, 27).	21
Kuva 11: Suorituksen johtamisen jatkumo (Luutonen & Murtomaa 2025).	25
Kuva 12: Tutkimuksen kulku (Vilkkä 2025).	27
Kuva 13: Menetelmien painottuminen monimenetelmätutkimuksessa (Vilkkä & Mankki 2024, luku 3.1).	29
Kuva 14: Eri näkökulmat auttavat hahmottamaan ilmiöitä eri puolilta (Åkerblad & Seppänen-Järvelä 2024, luku 3.3).	30
Kuva 15: Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.5.2).	31
Kuva 16: Kehitetty visuaalinen koulutusmalli.	38