

# KOULUTUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

CASE: Bold Moves Oy



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2020

Kimmo Mäkinen

Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Kimmo Mäkinen	<b>Vuosi</b> 2020
<b>Työn nimi</b>	Koulutusprosessin kehittäminen, Case: Bold Moves Oy	
<b>Työn ohjaaja</b>	Mikko Mäntyneva	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on koulutusprosessin kehittäminen. Case-organisaationa on logistiikka-alan yritys Bold Moves Oy. Bold Moves on Riihimäellä 2010 perustettu logistiikkapalveluyritys. Työn tavoitteena on tutkia, miten koulutusprosessia voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa.

Työn teoriaosuus rakentuu kolmesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi osaamisen eri muotoja ja työhyvinvointia. Toinen osio käsittelee osaaminen johtamista ja kolmas osio tarkastelee miten koulutusprosessia tulisi kehittää. Empiirinen tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena. Ensimmäisessä osiossa päivitän Bold Movesin, sekä asiakasyrityksiemme meitä koskevat perehdyttämis-, työturvallisuus- ja yleiset turvallisuusohjeet ajan tasalle. Toisessa vaiheessa teen kartoittavan kyselyn kaikille kahdeksalle Bold Movesin liikennöitsijöille.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen kehittämistehtävä. Se perustuu työelämälähtöiseen toimeksiantoon omalta työnantajaltani. Tarkoituksena on tuottaa tuotos sekä kehittämisehdotuksia työnantajalleni. Tavoitteeni on tutkia, miten osaamisen johtamista ja työturvallisuutta voitaisiin parantaa. Tutkin kehittämisprojektissani myös, miten voisimme kehittää koulutusprosessiamme.

Kehittämisprojektin tuloksena on tuottaa toimeksiantajalle koulutusportaali. Koulutusportaalin tarkoituksena on kehittää koulutusprosessiamme sekä kuljettajiemme osaamista. Kehityskohteitakin koettiin olevan, joista kokeneiden kuljettajien toimiminen mentoreina ja yhteisten työtapojen kehittäminen nousivat päällimmäisinä esiin.

**Avainsanat** osaamisen johtaminen, prosessin kehittäminen, koulutusportaali

**Sivut** 63 sivua, joista liitteitä 1 sivua

Degree program in Business Development  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Kimmo Mäkinen	<b>Year</b> 2020
<b>Subject</b>	Development of the educational process, Case: Bold Moves Oy	
<b>Supervisor</b>	Mikko Mäntyneva	

---

ABSTRACT

This thesis focuses on development of the educational process. The case organization is logistics company Bold Moves Oy. The logistics service company Bold Moves is establishing in 2010 in Riihimäki. The purpose of this study is to examine how the training process could be developed an organization.

The theoretical part of this study was divided into three parts. The first part deals with the different forms of knowledge and well-being. The second part focused on the competence management. The third part focused how the education process should be developed. The empirical study was divided into two parts. The first part was updated by Bold Moves and our client companies' introductions, occupational safety and general safety instructions. The second part was I will conduct an exploratory survey of all the eight Bold Moves transport operators.

My thesis is a functional development task. It is based on a work-based assignment from my own employer. The purpose is to produce output and development suggestions for my employer. My goal is to explore ways to improve knowledge management and occupational safety. In my development project, I also look at how we could improve our educational process.

The result of the development project is to provide an E-learning platform for my employer. The purpose of the E-learning platform is to develop our education process and the skills of our drivers. Development areas were found which experienced drivers would act as mentors and development of common working methods came to the top.

**Keywords** competence management, developing of processes, E-learning

**Pages** 63 pages including appendices 1 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen rajaukset, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	2
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	2
1.3	Bold Moves Oy .....	3
2	OSAAMINEN .....	4
2.1	Ydinosaaminen .....	6
2.2	Yksilö- ja ryhmätason osaaminen.....	9
2.3	Osaaminen työhyvinvoinnin mahdollistaja.....	12
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	15
3.1	Henkilöstöjohtaminen.....	18
3.2	Aineettoman pääoman johtaminen.....	20
3.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen .....	21
3.4	Esimiehen vaikutusmahdollisuudet osaamisen johtamiseen .....	23
4	KOULUTUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	25
4.1	Osaamisen kehittämisen johtamista.....	25
4.2	Osaamiskartoitus.....	28
4.3	Henkilökoulutuksen toteutusvaihtoehdot.....	29
4.3.1	Yksilötason koulutus.....	30
4.3.2	Ryhmätason koulutus .....	33
5	KOULUTUSPROSESSIA TUKEVAN PORTAALIN KEHITTÄMINEN .....	34
5.1	Nykytilanne kohdeorganisaatiossa .....	36
5.2	Teemahaastattelut .....	38
5.3	Koulutusprosessin kehittyminen.....	42
5.4	Koulutusportaalin luominen .....	44
5.5	Lopputulokset.....	45
6	KEHITYSEHDOTUKSET JA POHDINTAA.....	50
	LÄHTEET .....	54

## Liitteet

Liite 1 Kysymykset liikennöitsijöille

## 1 JOHDANTO

Toimintaympäristön globalisaation muuttuminen vauhdilla tarkoittaa että, tulevaisuudessa työelämän laadusta huolehtiminen on entistä vaikeampaa ja haastavampaa ja se vaatii nykyistä enemmän sen huomioimista. Alati kasvavat ympäristöongelmat, väestörakenteen muutos, teknologian nopea kehitys ja innovaatiot ovat siitä näkyviä malleja. Pitää kuitenkin muistaa, että toimintaympäristön muutokset, eivät ole vain negatiivisia, vaan ne luovat myös uusia mahdollisuuksia. Niiden kautta voidaan rakentaa uutta liiketoimintaa ja teknologia kehitys mahdollistaa uusia työnteon malleja ja menetelmiä. Tulevaisuudessa, muutosten myötä, johdon sekä työntekijöiden osaamisvaatimukset kasvavat ja monipuolistuvat.

Esimiesten ja alaisten on ymmärrettävä keskinäinen symbioosinsa, jotta he saavat kokonaisuuden toimimaan. Heidän on myös käsitettävä, että he tarvitsevat toinen toisiaan, luodakseen perustan hyvälle johtajuudelle. Johtamisen tärkein tehtävä on viestintä, on osattava kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa, jotta saa viestinsä perille, niin hyvät kuin huonotkin. Hyvän johtajan on osattava käsitellä tehokkaasti ihmisiä. On ohjattava ihmisiä eteenpäin asioissa, sekä myös kannustaa ja sitouttaa. Johtamisen olennaisin osa onkin, mitä tekee kuin se mitä on. Hyvän johtajan on saatava toiset luottamaan, uskomaan, sekä osallistumaan työhönsä. Hyvä johtaja johtaa kin omalla osaamisellansa, ei tittelillänsä. (Erikson, 2018, s. 32-33).

Yritykselle tärkeintä on osaava henkilöstö, se on sen elinehto. Yksi tärkeitä huomionarvoisia seikkoja muuttuvassa toimintaympäristössä ja resurssien vähentyessä, on myös, miten organisaatio huolehtii henkilöstön osaamisesta, osaamisen tunnistamisesta sekä tiedon jakamisesta. Ihmisillä on niin paljon tietoa ja osaamista, etteivät he pysty sitä itse kaikkea käsittämään tai kertomaan sitä eteenpäin. Osaamista jakamalla sekä yhdistelemällä toimintamalleja yli ryhmä- ja jopa sektorirajojen parannetaan työhyvinvointia sekä säästetään resursseja. Kuorma-autonkuljettajan työtä ei opita pelkästään koulussa istumalla, vaan käytännön tekemisien kautta tapahtuu suurin osa hänen oppimisestansa. Koulutus antaa kyllä kaikille saman peruspohjan mistä jatkaa, mutta parhaiten taitojen sisäistämisen ja oppiminen tapahtuu seuraamalla kokeneempia kuskeja ja omaksumalla heille itselleen sopivia toimintamalleja. On monia asioita mitkä pitää vain oppia tekemällä tai toisia seuraamalla. Näitä asioita on vaikea pukea sanoiksi tai ohjeiksi. Sisäistämällä itselleen sopivia toimintatapoja, tiedon määrä kasvaa ja yksilöiden entiset käsitykset mahdollisesti muuttuvat. Yhdistämällä sisäistettyä teoriaa käytännön tapoihin toimia, saadaan synnytettyä jotain uutta ja erilaista. (Helin, 2007, s. 15-18).

*Tiedolla ja osaamisella ei ole mitään merkitystä, jos ei tietoa jaeta ja tiedetä missä sitä on (Helin, 2007, s. 18).*

## 1.1 Tutkimuksen rajaukset, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni on toiminnallinen kehittämistehtävä. Se perustuu työelämälähtöiseen toimeksiantoon omalta työnantajaltani. Tarkoituksena on tuottaa tuotos sekä kehittämisehdotuksia työnantajalleni. Tavoitteeni on tutkia, miten osaamisen johtamista ja työturvallisuutta voitaisiin parantaa. Tutkin kehittämisprojektissani myös, miten voisimme kehittää koulutusprosessiamme. Haen tutkimuksellani vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten voisimme kehittää koulutusprosessiamme?
- Miten voimme kehittää kuljettajiemme osaamista?
- Miten parannamme työturvallisuutta?

Tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää sitä, miten osaamisen johtamisella voidaan motivoida henkilöstöä osaamisen kehittämiseen. On tärkeää selvittää myös, miten motivoida henkilöstöä uuden oppimiseen ja koulutuksiin. Tutkimukseni on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä osiossa päivitän Bold Movesin, sekä asiakasyrityksiemme meitä koskevat perehdyttämis-, työturvallisuus- ja yleiset turvallisuusohjeet ajan tasalle. Tämän jälkeen kartoitan ja haastattelen (liite 1.) kaikki Bold Movesin liikennöitsijät, joita on 8 kpl. Haastattelujen perusteella teen mahdollisia lisämuutoksia päivittämäni materiaaliin. Laadin tämän pohjalta myös opetusvideoita mm. asiakkaiden kaasukeskuksista, mitkä ovat osoittautuneet kuseillemme haastaviksi. Lopputuloksena projektissa on sähköinen koulutusjärjestelmä, eli koulutusportaali. Ennen kuin kuljetusportaali julkistetaan virallisesti, annetaan se koekäyttöön rajatuille henkilöille. Henkilöiksi valitaan 2 liikennöitsijää ja 2 erittäin kokenutta kuljettajaa. Heidän tarkoituksensa on koekäyttää koulutusportaalia kuukauden ajan, suorittaen kurssit ja tentit. Heidän tehtävänä on myös etsiä asiavirheitä ja epäloogisia asioita, jotka voidaan korjata ennen virallista julkistamista.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Esittelen tässä luvussa ensin tutkimukseni rajaukset, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Seuraavaksi kerron käyttämäni tutkimusmenetelmän ja aineiston analyysin. Kerron vielä lopuksi, miten tutkimukseni eteni.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihminen on tiedonkeruun instrumentti. Tällä tavoin tutkimukseen saadaan syvällistä ymmärtämistä (Hirsjärvi, 2007, s. 160). Kanasen (2008, s. 25) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on todellisen kuvan antaminen, eri ilmiöiden kuvaaminen ja ymmärtäminen. Kehitysprojektissani kvalitatiivisen tutkimuksen valinta on perusteltua, koska käytän tiedonhankintamenetelmänä teemahaastatteluja. Tutkimukseni kohdejoukko oli 8 kpl Bold Movesin liikennöitsijää, ympäri Suomea. Kaikki haastateltavat ovat miespuolisia. Haastattelujen avulla pyrin selvittämään projektiin osallistuvien henkilöiden henkilökohtaiset ajatukset ja mielipiteet.

Tutkimukseni on ohjaava tapaustutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on lähes aina tapaustutkimusta. (Metsämuuronen, 2006, s. 92). Lähtökohta ohjaavalle tapaustutkimukselle ei tarvitse olla, että kohde olisi pelkästään loistava tai luokaton. Tavallisesti tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tai kohdetta halutaan parantaa, mutta ei osata kertoa, miten se tehtäisiin tai toteutettaisiin. (Routio, 2005). Erilaisia koulutusjärjestelmiä, sekä työturvallisuuskoulutuksia on olemassa, mutta niitä pitää tehostaa ja kehittää kuljettajiemme osaamisen parantamiseksi. Ohjaava tapaustutkimus on myös tämänkin myötä perusteltua.

### 1.3 Bold Moves Oy

Bold Moves Oy on vuonna 2010 perustettu logistiikkapalveluyritys, joka tarjoaa asiakaskohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja toimitusketjun kehittämiseen, hallintaan ja operointiin. Yhtiö tarjoaa logistiikan konsultointia, tietojärjestelmiä logistiikan eri osa-alueille sekä kuljetuspalveluita päivittäisen kuljetussuunnittelun ja yhteistyökumppaneidemme avulla. Korkean osaamisen, edistyksellisten toimintaa tukevien järjestelmien sekä verkotoituneen liiketoimintamallimme avulla pystytään vastaamaan vaativiinkin asiakashaasteisiin ja varmistamaan yhteistyön korkean arvon asiakkaillemme. Bold Moves Oy on kasvanut 10 vuodessa 10 miljoonan euron liikevaihdon yritykseksi. Yhtiöllä on kolme omistajaa, joiden lisäksi 4 työntekijää. Yritys on erikoistunut vaarallisten aineiden kappaletavara kuljetuksiin, kaasuihin ja vaarallisiin jätteisiin.

Kuljetuspalvelumme koostuvat teollisuuden ja kaupan kuljetuksista ja niiden organisoimisesta. Koko maan kattavan jakeluverkoston ja säännöllisen runkoliikenteen avulla pystymme hoitamaan toimitukset nopeasti sekä luotettavasti. Meidän autojemme erikoisuutena on, että niissä on jokaisessa trukit perässä. Näin emme ole riippuvaisia asiakkaiden trukeista ja pystymme toimittamaan painavaakin tavaraa asiakkaille, vaikka heillä ei omaa trukkia olisikaan. Tämä on iso logistiikkavaltti meille. Taulukossa 1, on kerrottu meidän tämänhetkisten asiakkaiden suoritealat, sekä mitä erityispiirteitä alat vaativat.

SUORITEALA	ERITYISPIIRTEET
<p><i>Energia-ala ja kemian teollisuus:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• teollisuuskemikaalien kuljetus</li> <li>• palavien jätteiden kuljetus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADR määräykset ja koulutus</li> <li>• turvallisuusriskit</li> <li>• ympäristövaikutukset</li> <li>• Turvallisuusneuvonantaja</li> <li>• palautukset</li> </ul>
<p><i>Jäte-ala:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• teollisuusjätteiden kuljetukset</li> <li>• ongelmajätteiden kuljetukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keräys, kierrätys ja lajittelu</li> <li>• tilavuuspaino (tiivistäminen)</li> <li>• jätteiden asiallinen käsittely</li> <li>• ympäristö- ja turvallisuusriskit</li> <li>• ADR-koulutus</li> <li>• Turvallisuusneuvonantaja</li> </ul>

Taulukko 1. Toimialojen aiheuttamia erityispiirteitä

## 2 OSAAMINEN

Osaamisella tarkoitetaan tietotaitoa, hallintaa, asiantuntemusta sekä taitoa, jotka mahdollistavat hyvän tuloksen tietyissä tilanteissa. Käsitteenä osaaminen on hyvinkin monivivahteinen ja sitä käsitellään erilaisissa tutkimuksissa hyvinkin eri lailla. Osaaminen on monipuolinen kokonaisuus, joka sisältää eri ominaisuuksia ja persoonallisuuden piirteitä, sekä elämän varrelta hankittua tietoa ja taitoja. Myös eri verkostot, arvot ja uskomukset voivat olla osaamista. Tutkijoiden mukaan osaamista voidaan jakaa monen eri tavoin, on yksilön osaamista, eli ammatillista osaamista sekä organisaatioon liittyvää osaamista (kyvykkyyttä ja ydinosaamista). On tärkeää, että osaamisessa huomioidaan molemmat puolet. Ammatillista osaamista tulee kokemuksen ja koulutuksen kautta, joka liittyy vahvasti omaan työhön tai ammattiin. (Suomen ekonomit, n.d.).

Competence on kansainvälisesti laajasti käytetty käsite, osaamisesta. Käsite kattaa organisaation kyvykkyyden ja osaamisen sekä yksilön kompetenssit. Osaamisen kehittäminen on organisaation kyky ylläpitää strategista osaamista ja se on myös tehokasta toimintaa erilaisissa työtilanteissa. (Hyrkäs, 2009, s. 61).

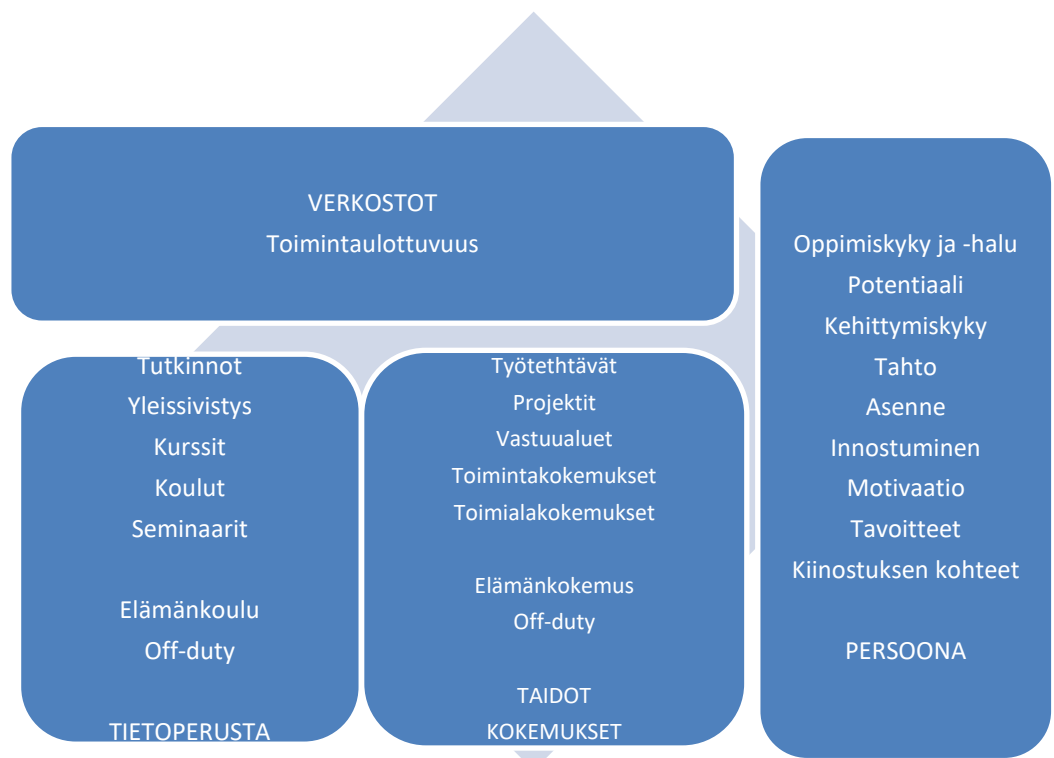
Osaaminen auttaa kyvyssä toimia tehokkaasti, kuten konkreettisen toiminnan kautta. Todellisesta osaamisesta voidaan puhua vasta silloin kun osaamista sovelletaan käytäntöön. Ihmiset voivat kehittää ja harjoitella osaamistaan ja jalostaa sitä paremmaksi. Osaamista ei voida pitää osana persoonallisuutta tai luonnetta, vaan se on puhtaasti oppimisprosessin tulos.



Jotta ihminen pystyy kehittymään, on hänen oltava tietoinen omasta osaamisestaan ja sen puutteista. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 150-151). Työelämän erilaiset kehityshankkeet, jotka kohdistuvat erityisesti osaamisen kehittämiseen, on hyvä keino vaikuttaa joustavasti ja tehokkaasti osaamiseen. Hankkeissa on kuitenkin hyvä huomioida alueelliset ja ajankohtaiset asiat sekä paikallisesti tarvittavat osaamistarpeet. Tulevaisuudessa on keskityttävä entistä enemmän yhteisön yhteiseen osaamiseen, johon yksilöiden vahvat osaamiset yhdentyisivät tehokkaasti.

Yhteisöosaamisessa tarkoituksena ei ole, että kaikki osaisivat kaikkea, vaan tavoitteena olisi, että tekijöiden välillä ei olisi isoja eroja osaamisessa ja yhdessä he muodostaisivat toimivan kokonaisuuden. Tällä tavoin ihmisten erilaiset erityisosaamiset saataisiin tuotua hyvin esille. Tämä toimintakulttuuri edellyttää johtamistapaa, jossa tiedetään yksilön osaamisen tarpeet ja palkataan työntekijät niin, että heidän osaamisensa täyttää tietyt osaamistarpeet sekä mahdollistetaan tiedon käyttämiselle työssä. (Kangasniemi, Hipp, Häggman-Laitila, Kallio, Kärki, Kinnunen, Pietilä, Saarnio, Viinamäki, Voutilainen, & Waldén, 2018, s. 78-80).

Alla olevassa kuvassa kerrotaan osaamisen eri osa-alueet. Osaamisportfolion sisältöäsi on se, keitä tunnet. Persoonallisuus ja se minkälainen ihmisen olet, vaikuttaa paljon siihen, miten paljon kehität itseäsi, osaamistasi ja miten paljon sitä jaat. Työnulkopuoliset taidot (off-dutyt) kulkevat aina mukanas. On tärkeää osata jäsentää asiat, mitä elämä on sinulle opettanut, sillä ne voivat olla ratkaisevia asioita urasi kannalta.



Kuva 1. Mitä kaikkea on osaaminen? (Elina Arasola, 2017).

## 2.1 Ydinosaaminen

Yrityksen kilpailuetu voi perustua lyhyellä aikavälillä suorituskykyyn tai tuotteen hintaan. Pitkällä aikavälillä saavutetaan kilpailuetua yhdistelemällä teknologioita ja tuotantoa osaamiseksi, jolla pystytään mukautumaan nopeasti liiketoiminnan muuttuviin olosuhteisiin. Käyttäen yksilön tietämystä, asiantuntemusta sekä vahvuuksia, organisaatio pystyy kasvatamaan etumatkaansa kilpailijoihinsa nähden. (Hamel & Prahalad, 1990, s. 27). Organisaation on hyvä löytää jo olemassa olevaan ydinosaamisensa soveltamiseen myös uusi menetelmiä. Osaamisen kehittäminen luo asiakkaan tuntemaa lisäarvoa tuotteelle, joka on tulevaisuutta ajatellen organisaation valttikortti. Kun ydinosaamista lähdetään kehittämään, se vie paljon aikaa ja resursseja. Ydinosaaminen on myös kumulatiivisen oppimisen tulos. (Hamel & Prahalad, 1990, s. 32). Tästä syystä yrityksellä on hyvä olla näkemys, mihin suuntaan he haluavat osaamistaan kehittää tulevaisuudessa. Jos yritys haluaa luoda kokonaan uudenlaisen osaamisen, on suunnitelman oltava hyvä, jäsennelty ja kirkas. Yrityksellä on oltava selkeä näkemys tulevaisuudesta, muuten vaarana on, että jäädään muista jälkeen, koska markkinat kehittyvät jatkuvasti eteenpäin kiihtyvällä tahdilla. (Hamel & Prahalad 2006, s. 249). Ydinosaaminen voidaan määritellä seuraavanlaisesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s 192):

- Tietämys, taito ja osaaminen (ei tarkoita tuotetta tai toimintoja)
- Osaaminen rajoittuu suppeaan osaamisalueeseen
- Yritys saa ainutlaatuista kilpailuetua
- Elementtejä, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä, pitkällä aikavälillä
- Nivoutunut yrityksen organisaatiojärjestelmiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 192).

Resurssinäkökulmasta katsottuna ydinosaamista voidaan lähestyä ainakin viidellä eri tavalla. Ensimmäinen tapa on käsitellä ydinosaamista kestävinä ja piilevinä ominaisuuksina, tällöin paino kiinnittyy yksittäisen ihmisen osaamiseen. Ydinosaaminen voidaan myös nähdä prosessiosaamisena tai ydinprosessina, jolloin fokus on ydinprosessien määrittelyssä. Ydinosaamisen prosessit etenevät eri vauhdeilla, jonka vuoksi ryhmän ja organisaation on oltava vuorovaikutuksissa ympäristönsä kanssa. Ydinosaaminen koetaan kollektiivisena osaamisena, jossa yhdistyvät taidot sekä prosessit. Ydinosaamista voidaan käsitellä myös oppivan organisaation konteksteissa. (Lehtonen, 2002, s. 53).

Ydinosaamisen mahdollistaa kilpailuedun laajalla palveluiden ja tuotteiden alueella. Ydinosaamista voi olla yrityksen kyky hyödyntää tuotemerkkiä, tuotantolaitosta tai aineetonta omaisuuttaan. Sen arvo kasvaa ja tarkentuu mitä enemmän sitä käytetään. Pärjätäkseen alalla ydinosaaminen voi muodostua yritykselle ajan mittaan kynnyskyvyksi. On hyvä huomioida, ettei kaikki kilpailuedut ole ydinosaamista, näitä ovat mm. lisenssit, patentit tai kotimaisuus. Ydinosaamista ei pidä sekoittaa jakeluverkostoon tai periytyviin tekijänoikeuksiin. Yrityksen kannattaa pohtia, onko sen

järkevää tuottaa kaikki osaamisensa itse. Ydinosaaminen harvoin sijaitsee pienissä tiimeissä tai yhdessä yksilössä. (Lehtonen 2002, s. 53–54). Yrityksen johdon tiedostaessaan yrityksen ydinosaamisensa, voi yritys ulkoistaa osaamistaan yrityksen ulkopuolelle, menettämättä kuitenkaan vetovoimaisuuttaan. (Hamel & Prahalad 2006, s. 263–264). Taitavalla ydinosaamisen hyödyntämisellä yrityksellä on mahdollisuus päästä johtavaan asemaan valitulla ydinosaamisalueellaan. Samalla se helpottaa tuleviin mahdollisuuksiin pääsemistä. (Hamel & Prahalad 2006, s. 250).

Ydinosaamisella luodaan kilpailukyvyn perusta, palvelut ja tuotteet ovat silloin osaamisen meriittejä. Ydinosaamisen kyvykkyys on monien johtavien palveluiden sekä tuotteiden taustalla. Ydinosaamisella saavutetaan asiakkaalle etuja, erilaisten teknologian ja kykyjen yhdistelmien kautta. Yrityksen pitää varata ydinosaamisen rakentamiseen ja kehittämiseen aikaa sekä rahaa. On huomioitava, ettei rakentamista voida jättää vain yhden liiketoimintayksikön harteille. Yrityksen johdon on tuettava rakentamistyötä vahvasti. Ydinosaaminen tarkoittaa käytännössä taitoa ja teknologioita, joiden yhdistäminen vastaa organisaation oppimisen tulosta. Yrityksen miettiessä ydinosaamisensa eri osa-alueita, olisi määrällisesti hyvä valita viiden ja viidentoista välillä. Yrityksen johdon olisi pystyttävä selvittämään arvojärjestys ydinosaamisesta yksityisen työntekijän taitoihin asti. (Lehtonen 2002, s. 54–55; Hamel & Prahalad 2006, s. 256).

Ydinosaamista pidetään aina organisaation osaamisena, se ei ole yksittäisen työntekijän osaamista. Organisaatioissa on hyvä määritellä ydinosaaminen yrityksen kokonaisstrategiassa. Viitalan (2004, s. 177) mukaan ydinosaamista on:

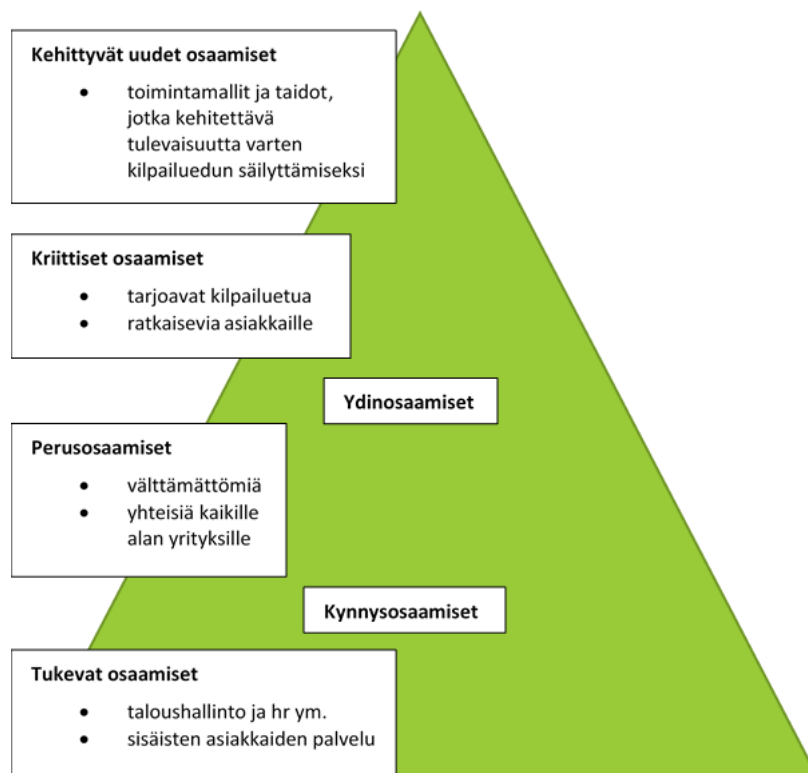
1. Osaamista, mitä kilpailijat eivät voi plagioida
2. Kumuloitava osaaminen, eli olemassa oleva osaaminen kehittyy aktiivisen innovaatio toiminnan ja oppimisen kautta
3. Yrityksen tarkoin valitsemaa keskittymisaluetta, johon se suuntaa kaikki voimavaransa
4. Erytistaitoa, mitä voidaan tarjota asiakkaalle, tuomaan heille lisäarvoa

Ulkoistamispäätöksiä tehdessä yrityksen on tärkeää tunnistaa oman toimintansa ydinosaaminen, lyhyellä sekä pitkällä tähtäimellä. Kun yksilö keskittyy vähempiin asioihin, on hänellä paremmat edellytykset kehittyä siinä hyväksi. Yrityksen ei kannata missään tapauksessa ulkoistaa ydinosaamistaan. On myös tarkkaan mietittävä ja pohdittava kriittisesti ydinosaamista sivuavien toimintojen ulkoistamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 193). Yritys voi harkita ulkoistamista kaikkien ydintoimintojen ulkopuolelle jääviä tukitoimintoja, edellyttäen että niille löytyy markkinoilta hyvät toimittajat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 192).

Kilpailustrategian kannalta tärkeää osaamista on sellainen, mikä on yrityksen kannalta merkitsevää, tätä voidaan kutsua myös strategiseksi

osaamiseksi. Ydinosaamisen on oltava muille hankalaa kopioida ja sen siirtäminen muille on vaikeaa. Tämä on yrityksen ydinosaamista ja tämän pohjalta asiakkaan on mahdollista saada lisäarvoa. Vaikka yrityksellä olisi erityistä osaamista ja tietoa, ei tämä vielä riitä, vaan se on tuotava myös markkinoille, jotta yrityksellä on mahdollisuus menestyä. (Viitala & Jylhä, 2008, s. 286-288).

Yrityksessä on myös paljon muuta osaamista, nämä voidaan jakaa sen mukaan, ovatko ne miten kriittisiä yrityksen strategiselle kilpailukyvyllä (kuva 2). Erilaisia apu- ja tukiosaamisia mitä voidaan ulkoistaa ovat esim. vartiointi- ja siivouspalvelut. Perusosaamiset ovat osaamista, mitkä ovat yhteisiä kaikille saman alan toimijoille. Tällainen osaaminen on tukevaa osaamista, se käsittää mm. taloushallinnon ja henkilöstötoiminnan, se on myös toimialan perusosaamista, muun muassa pankkialalla se tarkoittaa luottoosaamista. Yritys ei vielä mainituilla osaamisilla varmista kilpailuetua muihin nähden. Vasta kriittiset osaamiset erottavat yrityksen muista alan kilpailijoista ja toimijoista. Kehittämällä uutta osaamista yritys takaa menestymisen tulevaisuudessakin. Tämän osaamisen avulla yritys menestyy kilpailussa ja saa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Yrityksen on kannattavaa myös kehittää yrityksessä jo olevaa osaamista, se voi myös lisätä tarvitsemaansa osaamista ostamalla sitä muilta, lainaamalla osaamista ja sitouttaa yrityksessä olevaa osaamista henkilöstöpolitiikan avulla. (Viitala & Jylhä, 2008, s. 286-288).



Kuva 2. Yrityksen osaamispyramidi. (Long ja Vickers-Koch 1995; Viitala ja Jylhä 2008, s. 288).

Yrityksen kannattaa ulkoistaa toimintoja, mitkä eivät kuulu sen ydinosaamiseen. Tällä pystytään säästämään ja vapauttamaan aikaa sekä resursseja ja voidaan keskittyä ydinosaamisen ja -toimintojen kehittämiseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, s. 87). Palveluntuottajan kannattaa keskittyä omaan ydinosaamiseensa, tällä tekemisellä se pystyy varmistamaan toimialan parhaat kehittämisen ja käytäntöjen tavoittamisen. Yritys pystyy kasvattamaan työn tuottavuuttaan parantamalla vastuullistamista, valtuuttamista, sekä kasvattamalla henkilökunnan osaamista heidän omissa tehtävissään. Yrityksen ei tarvitse vähentää työntekijöidensä määrää, vaan työnjohdon valvontaa laajennetaan lisäämällä työnjohdolle raportoitavien henkilöstön määrää. Näin pystytään hyödyntää nykyaikaista tekniikka sekä palvelutoiminnan volyymin synergiaetuja, myös byrokratian on katsottu tällöin vähentyvän. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola, 2011, s. 62-64).

Nykyisin yritykset ovat alkaneet ulkoistaa myös perinteisiä ydintoiminnoita, näitä ovat esim. tuotekehitys, kehitys, tutkimus sekä markkinointi, Näin toimimalla yritykset ovat halunneet pysyä kilpailukykyisinä sekä päästä käsiksi maailmanlaajuisiin uutuuksiin. (Mingu, Xiaobo, Paul, Kihyun, & Youngwon, 2014, s. 178). Kilpailu on nopeasti muuttuvilla markkinoilla kovaa ja harva yritys pystyy haastamaan globaaleja kilpailijoita pelkästään omilla sisäisillä resursseillaan. (Marshall, McIvor, & Lamming, 2007, s. 178). Yrityksen ydinosaaminen voi vanhentua hyvinkin nopeasti, sillä teknologia muuttuu nopeasti. Monet yritykset ovat tehneet verkostoitumisesta ja osto-osaamisesta oman ydinosaamisen, selviytyäkseen nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Ulkoistaminen on tällöin yrityksen keskeinen osa sen liiketoimintaa. (Partanen, 2007, s. 244).

## 2.2 Yksilö- ja ryhmätason osaaminen

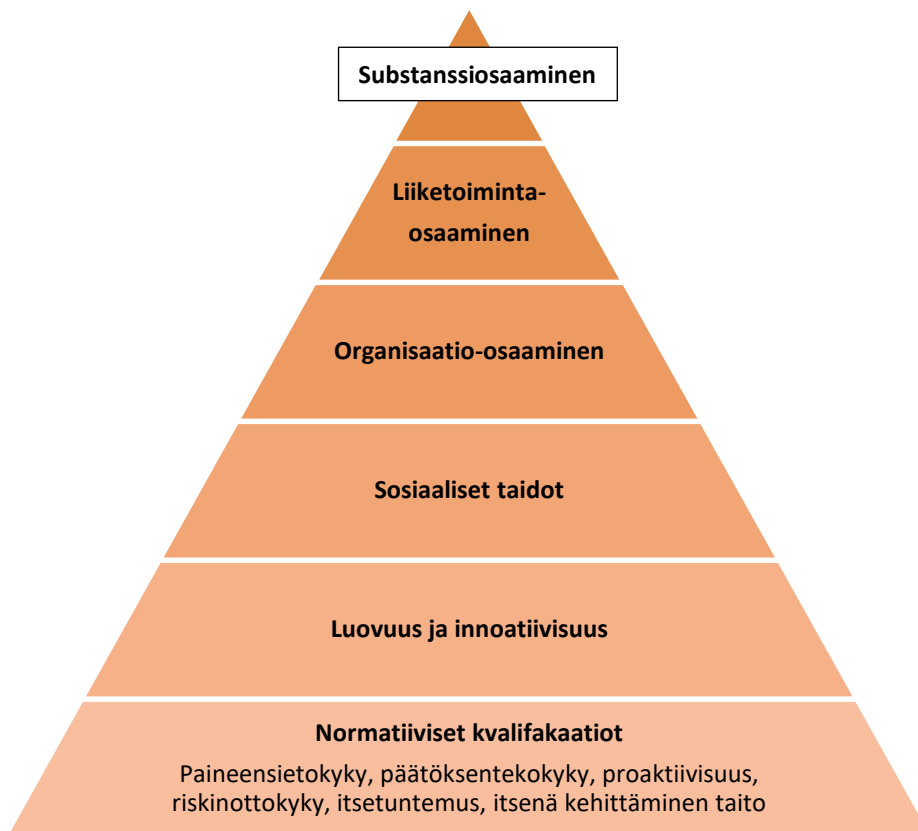
Osaaminen voidaan luokitella ja määritellä monella eri tavalla. Osaamista on yksilö-, tiimi-, osasto- ja yritystasolla. Yksilön osaaminen voidaan havainnollistaa ja sen kautta purkaa selkeämmin osiin, kun taas yritystasolla määrittely on käsitteellistä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, s. 111-112). Ryhmätasolla henkilöstön osaaminen on hyvin tärkeää, sillä organisaation osaaminen on suoraan johdettavissa yksilöihin, ja heidän osaamiseensa. (Viitala, 2009, s. 170). Henkilöstön osaaminen on organisaatioiden yksi tärkeimmistä pääomista, siksi sitä pitääkin kehittää ja tukea. Yksilön osaamisen avulla voidaan kehittää toimintamallien, rakenteiden, prosessien sekä muualla organisaatiossa esille nousutta tietämystä. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on luoda yhteys strategian ja organisaatiossa toimivien yksilöiden välille. (Viitala, 2013, s. 179).

Yksilön osaamisella työelämässä tarkoitetaan kykyä suoriutua annetuista tehtävistä, sekä hän pystyy kehittämään työtään ja ratkomaan ongelmia. Osaamisella voidaan korostaa kehittymisen näkökohtaa liittäen sen yksilötasolle. Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kontakteista, kokemuksista, verkostoista ja omasta asenteesta sekä ominaisuuksista. Yksilön hallitessa edellä mainittuja taitoja ja tuodessaan niitä yritykseen, hän

käyttää niitä käytännön eri työtehtävissä päivittäin (Valtionministeriö 2001.) Yksilön osaamista voidaan käsitellä haluksi ja keinoksi suoriutua hyvin annetuista tehtävistä. (Ojala, 2008, s. 50). Tietotaitoa yksilö hankkii koulutuksen, tekemisen ja lukemisen kautta. Kokemus lisääntyy hiljaisen tiedon ja kokemusten kautta. (Ojala, 2008, s. 47-51).

Palvelualalla yksilön osaaminen lisää koko organisaation ja tiimien resursseja. Logistiikka-alalla kontakteista ja verkostoitumisesta on valtava kilpailuetu. Sosiaalinen yksilö pystyy toki luomaan nopeasti uusia kontakteja, mikäli niitä ei entuudestaan ole. Osaamiseen liittyy vahvasti myös henkilön työmotivaatio sekä työkyky ja se, miten hän soveltaa niitä käytännön eri työtehtäviin. (Kujansivu ym. 2007, s. 112). Yksilön vahvistaessa osaamistaan, se vaikuttaa myös työkykyyn. Hyvä työkyky edistää työssä jaksamista, menestymistä sekä vahvistaa yksilön ammatillista kehittymistä. On tärkeää, että yksilö pääsee käyttämään omia taitojaan ja tietojaan mukavassa työilmapiirissä. Tämä lisää työhön mielekkyyttä, kehitysmuotoisuutta sekä sitouttaa yksilöä vahvemmin tehtävään ja yritykseen. (Valtionvarainministeriö, 2001, s. 10-11). Yksilö saavuttaa osaamisellaan arvostusta työtovereiltaan ja löytää tämän avulla paikkansa sosiaalisessa yhteisössä. (Viitala, 2014, s. 145).

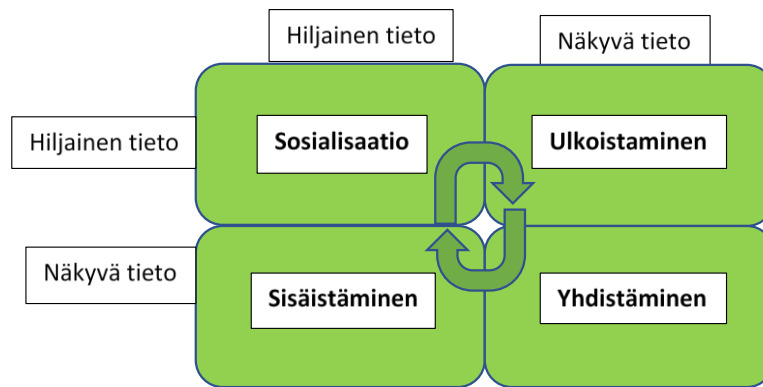
Yksilön ammattitaitoa voidaan ajatella valmiuksien kokonaisuutena, jonka hallitessaan, hän menestyy työelämässä. Ammattitaidon kokonaisuutta voidaan verrata jäävuoreen, kuten kuvassa 3 on esitelty. Jäävuoresta on näkyvissä vain ylin huippu, mikä koostuu taidoista ja tietämyksestä. Alaosa koostuu edellisten kehitystä ja ilmenemistä säätelevistä tekijöistä, kuten minäkäsityksestä, sosiaalisista rooleista sekä motiiveista ja luonteenpiirteistä. Alaosan taidot kehittyvät ihmisenä kasvamisesta, kun taas jäävuoren ylempiä kerroksia kehitetään kartuttamalla kokemuksia ja kouluttamalla. (Viitala, 2013, s. 180).



Kuva 3. Yksilöosaamiset (Viitala, 2006, s. 116).

Yrityksessä tapahtuvaa oppimista leimaa vahva sosiaalinen kanssakäyminen. Yrityksien toiminta on yleensä monimutkaisia ja normaalisti ne ovat isojen ihmisjoukkojen yhteisen toiminnan tulosta, mikä pakottaa työntekijät ryhmäoppimiseen. Kun aletaan käsittelemään uusia asioita, ja sitä on käsittelemässä suurempi joukko, saadaan lopputulokseksi paljon informaatiota ja mahdollinen ratkaisu ongelmaan. (Viitala, 2013, s. 176). Kun osaamista aletaan tutkia organisaatiossa tarkemmin, päästään käsiksi ryhmätason oppimiseen. Ryhmätason osaaminen on yhteistä osaamista sekä osa on eri taitojen yhdistymisen kautta syntyneitä synergistä osaamista. Ryhmien osaaminen on suurimmalta osalta luonteeltaan hiljaista tietoa, eikä sitä voida kuvata vain erilaisten taitojen yhdistelmänä tai luettelona. Ryhmätason osaamisesta löytyy selkeät perusominaisuudet, joita dynaamisesti yhdistelemällä syntyy ryhmän osaaminen. Lehtosen (2002, s. 36) mukaan oppivan ryhmän näkökulmasta ryhmän osaaminen pitää sisällään:

- Ryhmäksi organisoitumisen
- Käsittelemään yhteisistä tavoitteista ja päämääristä
- Ryhmän jäsenten erityistaidot
- Tiedollinen osaamis pohja on yhteinen
- Kaikkien hyväksymät keskustelu -ja ryhmätyökäyttäytymiset
- Keskinäinen luottamus, tämä voidaan käsitellä myös sosiaalisena osaaminen (Lehtonen, 2002, s. 36).



Kuva 4. Tiedon luomisen malli (Nonaka 1994).

Nonakan (1994, s. 18-19) malli on tunnetuin, joka kuvaa miten yksilön oppiminen siirtyy ryhmäoppimisen kautta aina organisaation oppimiseksi (kuva 4). Nelikenttä mallissa painotetaan erityisesti ryhmätason oppimista. Jaottelut hiljaiseen tietoon ja näkyvään ja täsmälliseen tietoon muodostavat mallin kulmakivet. Malli tunnetaan myös SECI-mallina, joka muodostuu sanoista: socialization, externalization, combination ja internalization. Nonakan (1994, s. 18-19) mallissa tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi ja palautuu taas hiljaiseksi tiedoksi neljän vaiheen kautta. Ensimmäisenä nelikentässä on sosialisaatio, joka on hiljaista tietoa ja tapahtuu henkilöiden välillä. Se myös tarkoittaa mallioppimista ja kokemusoppimista. (Viitala, 2013, s. 176). Huomioitavaa on myös se, että tieto voi jakaantua harjoittelun ja tarkkailun avulla ilman keskustelua. Yksi tällainen tapa on, että uusi työntekijä matkii mentorinsa tekemisiä ja siinä samalla oppi jakaantuu yksilöltä toiselle. (Nonaka, 1994, s. 18-19).

Nelikentän seuraava vaihe on ulkoistaminen, siinä hiljainen tieto siirtyy näkyväksi tiedoksi. Ulkoistamisen vaiheessa opittua taitoja tai menetelmiä jaetaan henkilöiden kesken tietoisesti, mm. koulutusten tai tiimipalaverien yhteyksissä. Kolmannessa osiossa yhdistetään jaettua tietoa osaksi organisaation toimintamallia. Yhdistämisen tuloksena voi myös tulla organisaation toimintaa tukevia opasteita tai järjestelmää. Neljännessä kentässä näkyvä siirto palautuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi, jota nimitetään sisäistämiseksi. Kentän tavoitteena on, että henkilö sisäistäisi uudet toimintatavat työssään ja rupeaisi noudattamaan niitä oletusarvoisesti. Siinä henkilö myös poisoppii vanhoista toimintamalleista, mikäli kyseessä on jonkin uuden toimintamallin käyttöönotto. (Nonaka, 1994, s. 19).

### 2.3 Osaaminen työhyvinvoinnin mahdollistaja

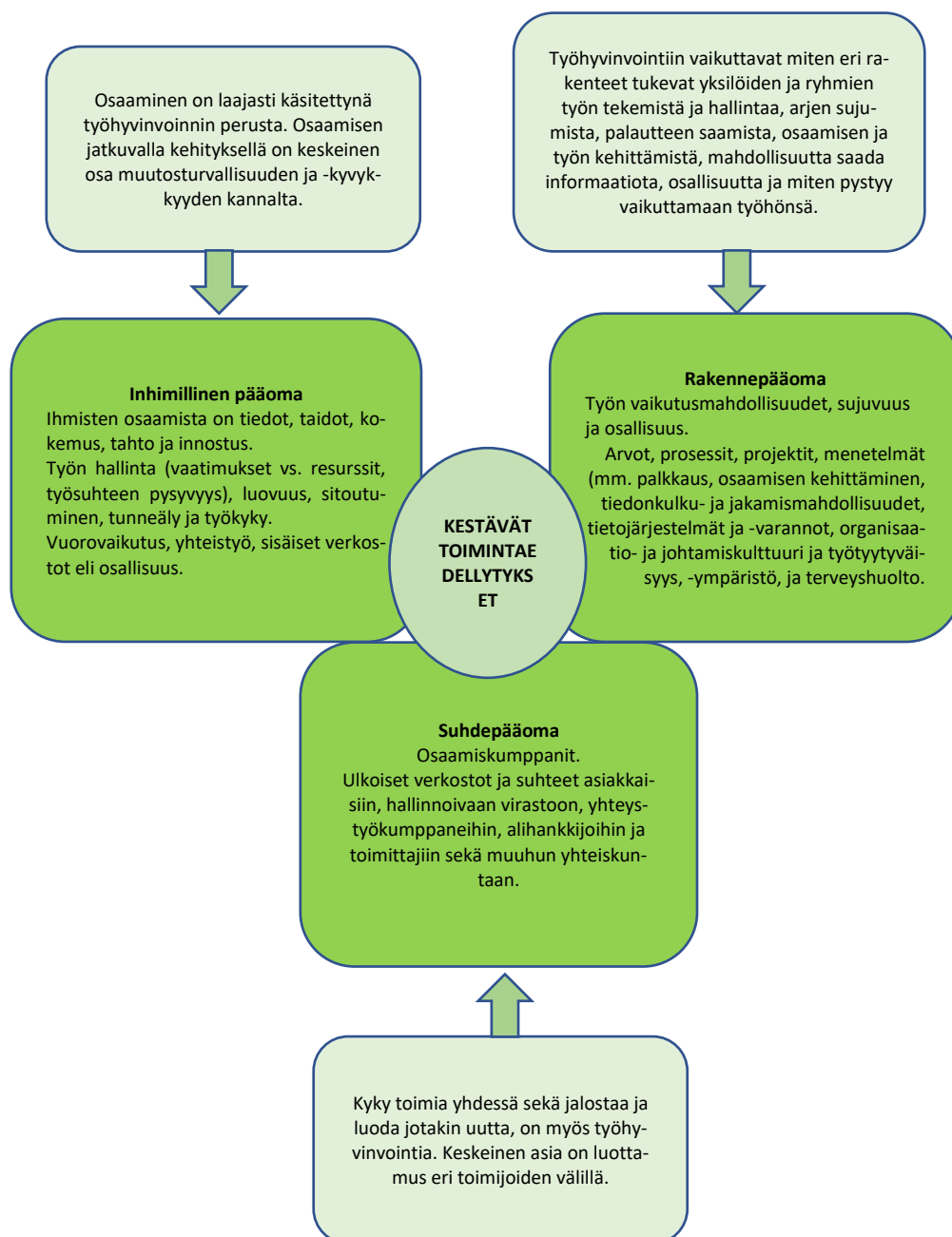
Työhyvinvointi pitää sisällään monia eri ulottuvuuksia. Työhyvinvointi tarkoittaa palkkauksen tasoa, uupumisen ja stressin välttämistä, fyysistä terveyttä ja työkykyä, tyytyväisyyttä työpaikkaan ja itse työhön, työpaikan ilmapiiriä ja ihmissuhteita, innostusta omaan työhön, työpaikan ja muun elämän välistä tasapainoa sekä työstä saatava henkinen tyydytys.



Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite, joka sisältää paljon. (Blom & Hautaniemi, 2009, s. 21).

Yksilön tärkeä perustarve on tulla nähdyksi ja kuulluksi organisaatiossa, ja saada arvostusta ihmisenä ja työntekijänä sekä pystyä myötävaikuttamaan johonkin merkitykselliseen asiaan. Osaaminen on tärkeä ja oleellinen osa työhyvinvointia. Työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia on sidoksissa organisaatioiden perustehtäviin, tavoitteiden saavuttamiseen sekä asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Tällä luodaan pohjaa organisaatioiden kannattavalle toiminnalle ja uudistumiskyvylle. Ammatillisen, sosiaalisen, psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin edellytyksenä on ihmisen riittävä suorituskyky ja innovatiivisuus. Hyvinvointi sekä osaaminen kulkevat käsikädessä. Työhyvinvoinnin kokemisen mahdollistaa suurelta osin osaaminen. Kokemukset työhyvinvoinnissa edesauttavat motivaatiota ja oppimiskykyä. (Kaiku, 2009, s. 18).

Yrityksen osaamispääomaa pystytään parantamaan hyvällä työhyvinvoinnilla, kuten kuvasta 5 ilmenee. Tarkastelukulmia on kolme, nämä ovat suhdepääoma, inhimillinen pääoma sekä rakennepääoma. Inhimillistä pääomaa työhyvinvointi parantaa vaikuttamalla henkilöstön kykyyn käyttää apunaan sen omia taitoja ja tietojaan, vaikuttamalla työurien pituuteen, oppimisasenteisiin, työssä jaksamiseen sekä sitoutumiseen työssä. Parantamalla hiljaisen tiedon siirtymistä ja asennetta tiedon jakamiseen vaikuttetaan rakennepääomaan. Työhyvinvointi vaikuttaa suhdepääomaan siten, kun positiivinen henkilöstö parantaa yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden sekä alihankkijoiden suhtautumista yritykseen. (Ahonen, 2007).



Kuva 5. Osaamispääomakuva, johon on lisätty työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä elementtejä. (Kaiku, 2009, s. 19).

Nykyäänkään työhyvinvointiin ei suhtauduta tarpeeksi vakavasti, vaikka siitä kirjoitetaan ja puhutaan paljon. Ylin johto olisi saatava ymmärtämään työhyvinvoinnin merkityksen, jolloin siihen alettaisiin panostamaan enemmän. Jatkuva parantaminen on kuitenkin työyhteisön kehittämisen perusperiaate. Työhyvinvointi olisi hyvä ottaa myös strategiseksi kilpailutekijäksi. (Manka, 2007, s. 34).

Organisaatioiden inhimillisen pääoman muodostamisessa on työhyvinvointi hyvin tärkeä elementti. Osaaminen ei kehity ilman sitä, eikä siirry, uudistu tai sitä ei saada tehokkaasti hyödynnettyä. Parantamalla työhyvinvointia, kehitetään siinä samalla osaamista. (Hätönen, 2011, s. 9).

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa, millä pystytään, edistämään työhyvinvointia. (Viitala, Mäkelä & Hölsö, 2010, s. 196).

Työvoimavaltaisilla aloilla työhyvinvointia pidetään tärkeässä roolissa organisaation yrittäessä parantaa kilpailukykyään. Työturvallisuus on yksi hyvin keskeinen osa-alue työhyvinvoinnissa. Kehittämällä työyhteisön toimintaa pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen, jotka liittyvät kiinteästi työn tekemiseen. Työturvallisuus ja työhyvinvointi eivät ole irrallisia osia työstä vaan ne pitää nähdä kokonaisvaltaisina työn kehittämisen kohteina. Organisaation on luotava hyvät valmiudet työturvallisuudelle sekä työhyvinvoinnille. Jokaisen työyhteisön jäsenen kuuluu edistää näitä seikkoja. (Työhyvinvointi ja työturvallisuus, 2018).

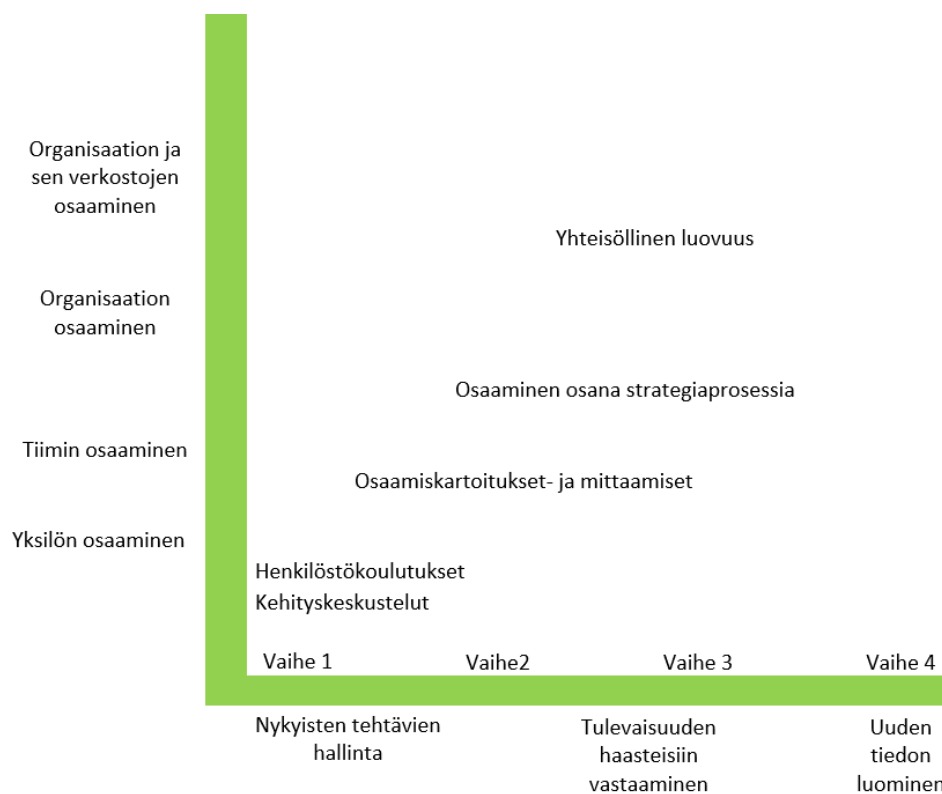
Työturvallisuus vaikuttaa positiivisesti asiakassuhteisiin ja liikevaihtoon ja se tukee organisaation kannattavuutta ja tuottavuutta. Tällä parannetaan myös työsuorituksia, ylläpidetään asiallista työyhteisökäyttäytymistä, vähennetään poissaoloja sekä vähäistä lähtövaihtuvuutta. Työturvallisuutta voidaan pitää hyvin monitahoisena, monitasoisena sekä moniaineksisen kokonaisuutena. Sen vuoksi on tiedettävä ja myös ymmärrettävä kokonaisvaltaisesti organisaation asettamat tavoitteet, päämäärät ja oikeat menettelytavat ja periaatteet. Työturvallisuus on työhyvinvoinnin yksi lähtökohdista, vrt. Maslowin tarvehierarkiaa ja työhyvinvoinnin portaisiin. Johtamiselta vaaditaan tavoitteellisuutta, järjestelmällisyyttä ja toimivia rakenteita, jotta turvallisuus toteutuisi. (Tarkkonen, 2016, s. 39-40; 51-56).

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen on noussut yhdeksi merkittävimmäksi lähtökohdaksi, kun yritys haluaa varmistaa menestymisensä markkinoilla. (Viitala, 2014, s. 84). Osaamisen johtamiseen on alettu kiinnittämään myös entistä enemmän huomiota myös korkeakoulumaailmassa. (Degn, 2015). Osaamisen johtamisen tavoitteena on työyhteisön jatkuva osaamisen kehittäminen, mikä mahdollistaa eri tehtävistä suoriutumisen. Osaamisen johtaminen on prosessi, joka lähtee liikkeelle työyhteisön strategiasta, tavoitteista ja visioista, joiden perusteella selvitetään ja määritellään ydinosaaminen sekä muu tarvittava osaaminen. (Viitala, 2005, s. 22). Sydänmaanlakan (2004, s. 134) mukaan osaamista tulee verrata tavoitetasoon ja laatia sen pohjalta kehityssuunnitelmat. Osaamisen johtamista ei voida pitää ylimääräisenä tai erillisenä osana esimiehen työstä, vaan se on väline, jonka avulla esimies pystyy perustelemaan meneillään olevia asioita omalle henkilöstölleen (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003, s. 202).

Kun puhutaan kehittämisen ja osaamisen johtamisen toimintamalleista, tarkoittaa se myös keskustelua eri johtamismallien välisistä yhteyksistä sekä strategisista tavoitteista. (Ahokallio-Leppälä, 2016). Toimivat organisaatorakenteet sekä prosessit perustuvat ensisijaisesti osaaviin johtajiin,

henkilöstöön ja esimiehiin. Tällä taataan organisaation onnistuneet toiminnalliset ratkaisut. Osaamisen kehittämisessä, johtajan merkitys on osa osaamispääomaa, tällä kehitetään koko organisaation kilpailukykyä, joka auttaa myös tuloksen tekemisessä. Strategisen osaamisen johtamisella parannetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista henkilöstön osaamisen kehittämistä. Strategisella osaamisella nivotaan yhteen yksilöiden, tiimien sekä yksikköjen osaamisen kehittämisen tarpeet organisaation tavoitteisiin. (Ahokallio-Leppälä, 2016; Viitala 2014, s. 58).



Kuva 6. Osaamisen johtamisen eri kehitysvaiheet.

Helsilä & Salojärvi (2009, s. 49) mukaan osaamisen johtamisen kehittämisessä pystytään käsittämään erilaisia vaiheita sekä painotuksia, kuten kuvasta 6 ilmenee.

Esimiehen työ korostuu strategisessa osaamisen johtamisessa, hänen tehtävänsä on johtaa toimintaa asetettujen tavoitteen suuntaan. Osaamisen johtamista ei pidä ajatella vain osaamisen kehittämisenä, ennakoimisella tai ylläpitämisellä, on otettava myös huomioon työhyvinvoinnin ylläpitäminen. Esimiehen on pystyttävä tunnistamaan työntekijöidensä vahvuuksia, ja rohkaistava koko työyhteisöä menestymään, sekä samalla tuettava heidän ammatillisista osaamisensa ja rohkaisemalla heitä aloitteellisuuteen. (Hakanen, 2012). Tätä kutsutaan palvelevaksi johtamiseksi (servant leadership), joka perustuu Greenleafin (2002) ajattelumalliin. (Hakanen, 2012). Mainingilla lähestymistavalla on hyvin vahvat siteet johtajuuden suhdeteorioihin, jotka näyttävät organisaatioissa hyvinkin

merkityksellisinä osaamisen alueina. (Pyyny 2018, s. 39). Leadership, eli ihmisiin kohdistuva johtamismalli korostaa moraaliseettisiä piirteitä ja liittyy vahvasti vastuulliseen johtajuuteen. Lämsän, Keräsen & Savelan (2015, s. 205-218) mukaan se kiinnittyy myös vahvasti muutosjohtamiseen.

Osaamisen kehittäminen ja oppiminen organisaatiossa ovat osa osaamisen johtamista, joka perustuu organisaation oppivaan ajatteluun. (Senge, 1990; Sumkin & Tuomi, 2012). Osaaminen ja oppiminen parantavat työhyvinvointia sekä saa työn tuntumaan mielekkääksi. (Viitala, Mäkelä & Hölsö, 2010). Asiantuntijaorganisaatiossa tällä on merkittävä rooli. Organisaatiossa oppiminen tapahtuu tiimien ja yksilöiden kautta, heidän ollessaan vuorovaikutuksissa toistensa kanssa. Johdettavien, johtajien ja koko toimintaympäristön kontekstit ja suhteet korostuvat nykyaikaisessa, modernissa johtajuudessa. (Mäki, 2017, s. 40).

Työn ja koulutuksen rajapinnat ovat nykyään häilyviä. Ne liittyvät jatkossa vahvasti toisiinsa, jolloin oppimaan oppimisesta on tulossa jatkossa yhä merkittävämpi taito. Jatkossa kansainvälistyminen vaatii myös nykyistä enemmän osaamista, tällä taataan sujuva toimiminen jatkossa globaalissa verkostotaloudessa. Nykyaikana töitä tehdään yhä vähenevässä määrin yksin puurtamalla. Osaajien työpanokset linkittävät jatkossa toimiva työyhteisö. Tuottavuuden kasvava osuus rakentuu nykyään työntekijöiden osaamisen, verkostosuhteiden ja toimintakonseptien varaan. Onnistuakseen yksittäiset työsuoritukset vaativat monenlaisia eri valmiuksia. Nykyisin työ on vaihtelevaa, ainutlaatuista, riippuvaa keskinäisistä tehtävistä, voimakkaista muutoksista, epävarmuustekijöiden läsnäolosta ja jatkuvasta uudelleen muotoutumisesta. Nykyisin työssä vaaditaan älyllistä säätelyä sekä korkeaa tietoisuuden tasoa, kun taas automatisoidut rutiinit ovat katoamassa. Hyvän esimiehen on kaiken tämän keskellä ja osaamisen johtajana kyettävä auttamaan ja edistämään alaisiansa valmiutta suoriutua työtehtävistään alati muuttuvassa työelämässä. On tärkeää miettiä miten turvata osaamisen taso jatkossa, miten siirtää tietoa sekä miten turvataan jatkuvaa kehitystä. Osaamisen johtaminen sekä jatkuva oppiminen on organisaatioiden tärkeimpiä haasteita nykyaikana. (Lapin koulutuskeskus, Redu, 2013).

Seuraavassa kuvassa on luonnosteltu osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Se koostuu oppimisen suuntaamista, valmentavasta esimiestyöstä, strategiapohjaisesta osaamisen kehittämisestä, osaamistarpeiden ennakoinnista sekä uudistumisvalmiutta ja oppimista edistävän kulttuurin johtamisesta ja luomisesta. (Viitala, 2009, s. 56).



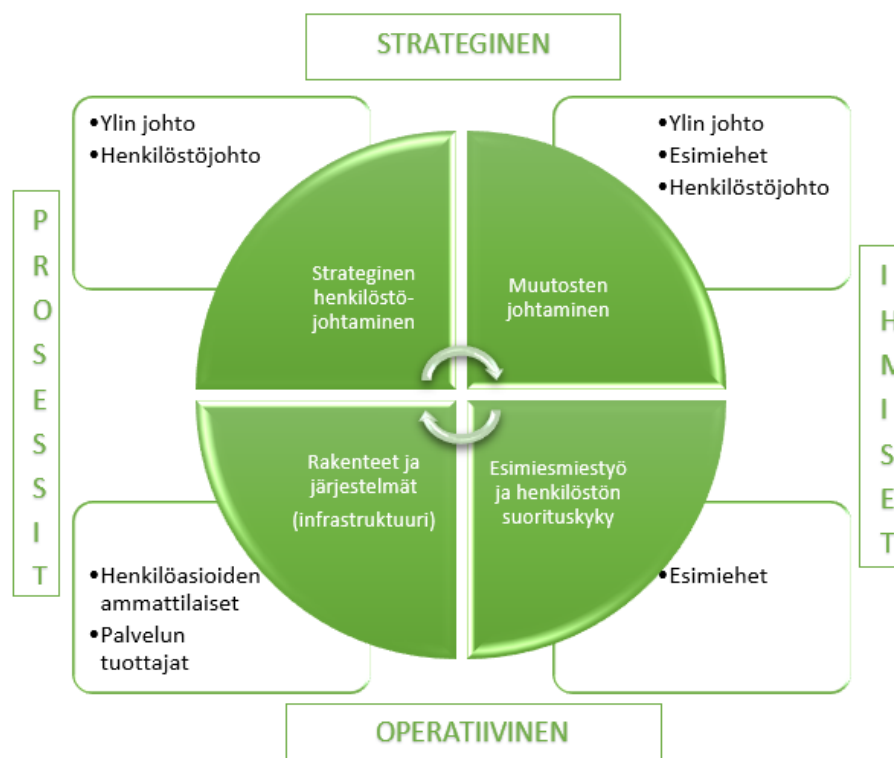
Kuva 7. Osaamisen johtamisen kokonaisuus (Viitala, 2009, s. 56).

### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen kehittyy tyypillisesti hyppäyksittäin: vanhat käsitteet ovat saaneet väistyä melko nopealla aikataululla, kun uudet käsitteet ovat tulleet tilalle. Kehittyvään henkilöstöjohtamiseen on kuulunut alati vaihtuva ajattelutavan vaihtuminen. 1980-luvulla tapahtui iso suunnan muutos ajattelutavassa, henkilöstöhallinto muuttui henkilöstöjohtamiseksi (Human Resource Management, eli HRM). Henkilöstöjohtamisen rinnalle on myöhemmin tullut strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM). (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2016, s. 240).

Henkilöstöjohtamisessa on monenlaisia vaiheita ja lähtökohtia. Henkilöstöjohtaminen kietoutuu organisaatioiden ja johtamisen ja myös yhteiskunnan kehityskulkuihin. Kehityskulut eivät ole olleet selkeitä sekä yksiviivaisia. Henkilöstöjohtaminen on muovautunut ristiriitaisesti ja monisyisesti. Tämän näkee selkeimmin siitä, miten henkilöstöjohtamisen kehitys on eri maissa ajankohdaltaan sekä toteutustavaltaan poikenneet toisistaan. (Sädevirta, 2004, s. 28.) Henkilöstöjohtaminen näyttäytyy nyt ja tulevaisuudessa erilaisena eri organisaatioissa. (Miles & Snow 1984, s. 35-52.) Organisaatioiden keinot ja menetelmien kehittyminen henkilöstöjohtamisessa sekä niiden erilaiset painotukset vaihtelevat eri aikakausilla. Osaamisen jatkuva kehittyminen, sekä osaamisen jatkuva uusiutuminen on noussut viime vuosina yrityksen tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Henkilöstön kehittämistoiminnat ja henkilöstöjohtaminen sai alkunsa patrikaalisesta johtamisesta. Ennen vanhaan patruunat huolehtivat työntekijöistään kuin omista lapsistaan. (Haggren, Laento, Laine, Malin, Mansukoski, Rautiainen, Ritala & Sipola, 2000, s. 48).

Alla olevassa kuviossa (kuva 8) on hahmoteltu henkilöstöjohtamisen kokonaiskuvaa. Näkökulmina ovat ihmiset, prosessit ja operatiiviset sekä strategiset tasot. Henkilöstöjohtamisen osa-alueiksi ovat muodostuneet henkilöstön suorituskyvyt, strateginen henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, esimiestyöt ja organisaation HR-infrastruktuuri. (Luoma, 2009, s. 35-72).



Kuva 8. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Luoma, 2009, s. 35-72).

Henkilöstöjohtaminen pyrkii tutkimaan henkilöstötyötä kokonaisvaltaisesti, kun taas henkilöstöhallinto on hallinnollista toimintaa pääosiltaan. Strategiseksi henkilöstöjohtaminen tuli, kun huomattiin että sillä on suora yhteys organisaation tuloksellisuuteen. Henkilöstöjohtamisen tulee olla myös yhteensopiva organisaation strategian kanssa (Miles & Snow, 1984). Yrityksen johdon tulisi luoda sellainen työympäristö, missä henkilöstö pystyy käyttämään voimavarojaan parhaalla mahdollisella tavalla (Miles, 1975).

Harvardin mallissa pyritään ottamaan huomioon eri sidosryhmien merkitys organisaatioille. Organisaation keskeisin sidosryhmä on henkilöstö, joten on tärkeää tarkastella, miten työntekijöiden ja johdon keskinäistä vaikutusvallan prosessia voitaisiin kehittää. (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984).

Osaava henkilöstö on kaikilla yritys-elämän aloilla ja varsinkin asiantuntijapalveluita tuottavissa yrityksissä tärkeä ja keskeinen kilpailukykyyn ja menestymisen tekijä. Osaavat työntekijät kehittävät ja ylläpitävät työssään yrityksen toimintaa. Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö on tärkeä resurssi, ja sen kehittämistä on tarkasteltava samalla tavoin kuin muuta yrityksen kehittämistä. (Nurminen, 2007, s. 29).

Henkilöstön osaamispääoma on tärkeä resurssi, etenkin asiantuntijapalveluita tuottavissa yrityksissä. Osaamispääomalla tarkoitetaan ihmisten ja heidän osaamisensa lisäksi heidän sitoutumisellansa, motivaatiolla ja innostuksella. Henkilöstön myötä syntyneitä osaamispääomaa kutsutaan henkilöpääomaksi, joita rakenteet tukevat, esim. tekniikka, tietoverkot, toimintatavat ja organisaatio muodot, yhdessä nämä muodostavat rakennepääoman. (Ojala, 2008, s. 47). Henkilöpääoma voidaan jakaa määrälliseen (koulutus, ikä ja lukumäärä) sekä laadulliseen henkilöpääomaan (oppimishalu, osaamisen jakaminen, sitoutuminen, osaaminen ja ammattitaito). Ojalan (2008, s. 59) mielestä tärkein henkilöpääoman tekijöitä on osaamisstrategian kannalta henkilöstön oppimishalu, lukumäärä sekä koulutustausta. Viitala (2013, s. 20) määrittää henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta seuraavanlaisesti:

*Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala, 2013, s. 20).*

### 3.2 Aineettoman pääoman johtaminen

Monilla aloilla tuottavin pääoma, ei ole enää fyysiset välineet, kuten koneet ja laitteet. Tärkeimmäksi on noussut tieto ja asiantuntijuus, sekä näiden johtaminen ja jalostaminen. On tärkeää, että yrityksellä on osaavaa henkilöstöä töissä, joka pystyy hyödyntämään työssään laitteita ja järjestelmiä. Johdon on varmistettava henkilöstön riittävyyden lisäksi, että oikeanlaiset osaajat ovat oikeilla paikoilla. Siirryttäessä tuotantotaloudesta tietoperusteiseen talouteen ja aineellisesta omaisuudesta aineettomaan pääomaan, edellyttää se henkilökohtaisen osaamisen ja tiedon tehokkaampaa sekä vaikuttavampaa käyttöä organisaation tietona ja osaamisena. (Stähle & Grönroos, 2002; Stähle & Wilenius, 2006; Puusa & Eerikäinen, 2010 s. 307-318).

Aineeton pääoma, joka ei ole konkreettista ja ei-rahallista, mutta sillä on arvoa, on mahdollista tuottaa tulevaisuudessa voittoja. (Choong, 2008). Aineetonta pääomaa, joka on myös tietoa, voidaan muuttaa arvoksi. (Edvinson & Sullivan, 1996). Aineettomaan varallisuuteen perustuvaa kilpailuetua ei voida jäljitellä. Aineettoman pääoman noustessa yrityksen keskeiseksi kilpailutekijäksi, on sitä myös osattava johtaa. Keskeisiä johtamisen teemoja tällöin ovat ihmisten työhyvinvointi, työmotivaatio sekä hyvän ilmapiirin ja yhteistyön kehittäminen. (Puusa ym., 2016, s. 245-249).



### 3.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Erillistä henkilöstöjohtamisen teoriaa ei ole olemassa, vaan henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat monet erilaiset tieteenalan mallit ja teoriat, mm. käyttäytymistieteet. (Viitala, 2013, s. 40). Organisaatio- ja työpsykologia ovat antaneet välineitä johtamisen ymmärtämiseen. Liiketaloustieteessä ihmisten johtamista tarkastellaan pehmeän tai kovan henkilöstöjohtamisen sekä organisaatiokäyttäytymisen ja johtajuuden näkökohdista. (Viitala, 2013, s. 40). Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation tulos paranee, kun organisaation liiketoimintastrategia tukee henkilöstöstrategiaa. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, ovat he paljon motivoituneempia kehittymään ja oppimaan uutta, jolloin tuottavuuskin paranee. Yhdessä kehittäminen ja tekeminen on henkilöstöstrategian tärkeä osa-alue. Yhdessä sopimalla pelisäännöistä ja toimintamalleista nämä voidaan saavuttaa. Eri-laisissa kehittämis- ja työn suunnittelupalavereissa opitaan keskustelemaan kehittävästi ja rakentavasti. (Kesti, 2013, s. 38-39). Kestin (2013, s. 40-41) mukaan henkilöstöstrategian osa-alueet ovat:

- Yrityksen arvot ja niiden näkyminen käytännössä
- Johtamisen periaatteet
- Työyhteisön ja esimiehen pelisäännöt
- Osaamisen kehittäminen
- Työelämän laatu ja sitä myöten tuottavuus
- Sisäinen viestintä
- Turvallisuus
- Erilaiset kannustavat palkisemiset

Teoreettiset pääsuuntaukset henkilöstöstrategiaan ovat voimavaralähtöinen ajattelu re-engineering-johtamisoppi sekä yhteensopivuusajattelu. Voimavaralähtöisessä ajattelussa tunnistetaan omat sisäiset voimavarat ja näiden pohjalta muodostetaan liiketoimintastrategia. Re-engineeringin tarkoituksena on saada kaikki turha ja ylimääräinen pois ja sitä kautta lisätä tuottavuutta. Samalla siinä kehitetään prosessia. Yhteensopivuusajattelussa liiketoimintastrategia on oltava linjassa henkilöstöstrategiaan, samalla sen on huomioitava ulkoiset sekä sisäiset vaatimukset ja edellytykset. (Viitala, 2013, s. 53). Prosessia kehitettäessä on noudatettava selkeää työnjakoa, johtajat kertovat visiot, näyttävät suunnan ja hahmottelevat eri keinoja, miten tavoitteisiin päästäisiin yhdessä työntekijöiden kanssa. Prosessi sisältää myös koulutuksia, ohjausta sekä tekemistä. (Tuominen, 2010, s. 49).

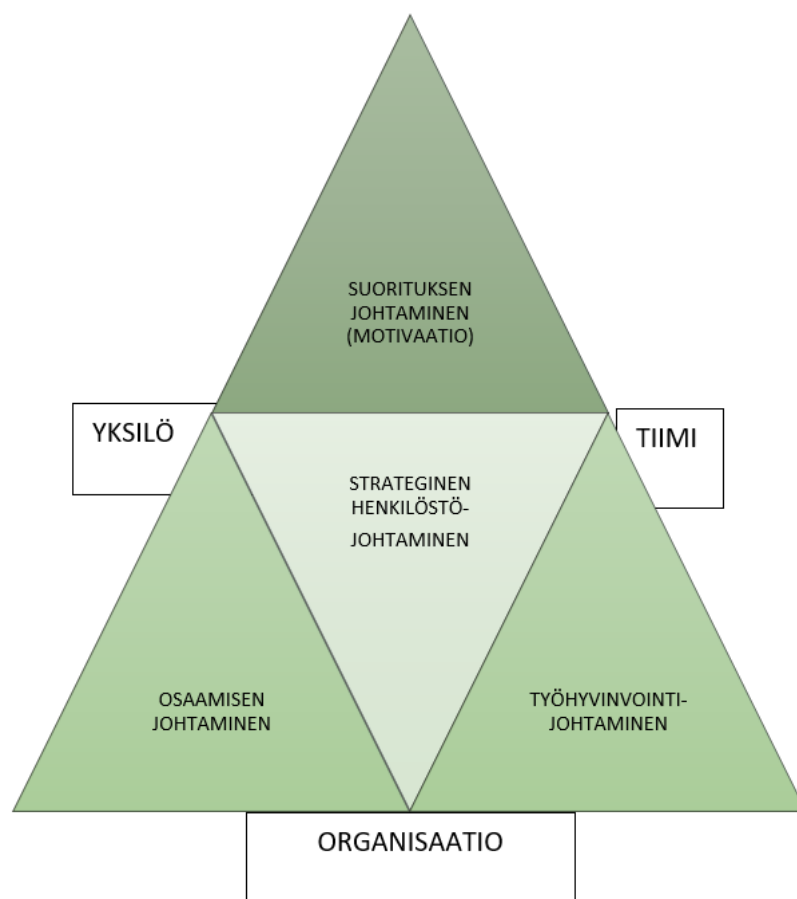
Perinteistä henkilöstöjohtamista on pidetty turhana kulueränä, mitä organisaatioiden tulisi vähentää ja minimoida. Strateginen henkilöstöjohtaminen on kuitenkin kyseenalaistanut tätä ajattelutapaa. Organisaation toimintaa johtavat strategiset tavoitteet, kohti haluttua päämäärää. Tavoitteita tulee tarvittaessa päivittää, jolloin ne kattaisivat myös tulevaisuuden tavoitteet riittävän hyvin. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja tulevaisuuden osaamiset kannattaa päivittää osana henkilöstöjohtamista.

Tulevaisuuden muutoksiin on hyvä varautua ennalta ja tehdä siltä osin tarvittavat henkilöresurssit. Tällä varmistetaan yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. (Juuti & Luoma 2013, s. 34; Pihlajamäki 2014, s. 70).

Strategia-ajatteluun on tullut mukaan resurssilähtöinen näkemys eli osaa-mispainotteinen osallistuminen tekemiseen. Henkilöstöä ei tällöin ajatella vain keinona saavuttaa liiketoimintastrategian tavoitteet, vaan henkilöstö on iso ja tärkeä tekijä kilpailuetua tavoiteltaessa. On tärkeää, että henkilöstö myös osallistuu liiketoimintastrategian määrittelyyn. Organisaatio voi kaatua tai menestyä henkilön osaamisen ja toiminnan vaikutuksesta. (Helsilä & Salojärvi 2009, s. 49-51). Kotilan (2005, s. 38) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen pohjautuu paljolti sille ajatukselle, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulee tukea liiketoiminnan tavoitteita (kuva 9). Ihmistä voidaan johtaa päämäärätietoisemmin ja tehokkaammin kun strategisen henkilöstöjohtamisen ja liiketoiminnan tavoitteet ovat yhteen-sopivia. (Kotila, 2005, s. 38).

Asiantuntija organisaatioissa henkilöstövoimavarat ovat tärkein lähtö-kohta, jonka varaan voidaan strategisia valintoja tehdä. Näin saadaan strategiset valinnat suunnattua suoraan henkilövoimavarojen johtamiseen. (Viitala, 2013, s. 61). Henkilöstöjohtamis strategialle on paljon eri määritelmiä. Viitalan (2013, s. 61) mukaan se määrittelee yrityksen valitseman suunnan muuttuvissa toimintaympäristöissä, lisäksi se määrittelee menettelyt, päätökset sekä pelisäännöt. Sitä voidaan myös kuvata tavaksi toimia. Strategia on valikoima erilaisia keinoja, millä haluttuun päämääriin aiotaan päästä. (Viitala 2013, s. 61). Eskelinen (2009, s. 11) on määritellyt tutkimuksessaan henkilöstöstrategian seuraavanlaisesti:

*Strategia sisältää sekä jo toteutuneen että suunnitellun strategian. Se pitää sisällään kaikkien sellaisten toimien tarkkailua, suunnittelua ja toimeenpanoa, jotka vahvistavat yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin ja tuottaa yritykselle kilpailuetua. Strategian käsitteeseen sisältyvät vision ja mission käsitteet. (Eskelinen, 2009, s. 11).*



Kuva 9. Strategisen henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet. (Viitala, 2013, s. 74).

### 3.4 Esimiehen vaikutusmahdollisuudet osaamisen johtamiseen

Esimiehen tulee tukea oppimista, suunnitella osaamista sekä huolehtia osaamisen riittävydestä. Hän on avainasemassa, kun luodaan oppimista tukevaa kulttuuria työyhteisöön, tämän tarkoitus on yhdenmukaistaa ja selkeyttää työyhteisön toimintoja ja ajattelua. (Viitala, 2006, s. 299 – 303.) Kulttuurin edistämällä parannetaan sopeutumiskykyä, organisaation oppimista sekä lisätään työntekijöiden motivaatiota jatkuvaan oppimiseen. (Ruohotie, 1998, s. 18)

Kun esimies selkeyttää alustensa kanssa osaamisen kehittymisen suuntaa, luo hän oppimista edistävää ilmapiiriä, sekä tukee yksilön ja ryhmän oppimisprosesseja. Oppimista tukeva johtajuus, on johtamista, missä esimies luo oppimista tukevia järjestelmiä ja malleja yhdessä alustensa kanssa. On tärkeää myös innostaa alaisiaan oman esimerkinsä avulla. (Viitala, 2008, s. 302). Esimiehillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia, jotka tukevat yksilön kehittymistä. (London & Smither, 1999, s. 8) Esimiehen tavoitteena on luoda olosuhteet jatkuvalla oppimiselle siten, että työyhteisön jatkuva oppiminen ei olisi jatkossa esimiehen aktiivisuudesta kiinni. (Viitala, 2008, s. 303).

Esimiehen osaamisen johtaminen on ennen kaikkea keskustelevaa johtajuutta. Keskustelu onkin tärkein ja myös ainoa osaamisen johtamisen keino. Esimiehen tulee luoda erilaisia rakenteita ja malleja, joilla hän varmistaa oppimista sekä kehittävät sitä. Tällaisia keinoja ovat kehityskeskustelut, suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut. Palautteen antaminen kuuluu myös esimiehen tehtäviin. (Vuorinen, 2008, s. 31).

Esimiehet toimivat nykyään hyvin pitkälti alaistensa valmentajina, tämä muutos tulee siitä, kun johtamiseen on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota. (Ristikangas, 2010, s. 9). Esimiehen työnkuvaan on perinteisesti kuulunut operatiivinen johtaminen ja tilannejohtaminen sekä suoritustavoitteisiin yltyminen. Esimiehen vastuulla on perinteisesti olleet töiden organisointi, tehokas resurssien käyttö, työn jatkuva kehittäminen sekä huolehtia henkilökunnan jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Hyvän esimiehen pitää osata toimia taloudellisesti, antaa tukensa muutosjohtajuudelle, omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä ajateltava systemaattisesti. (Vuorinen, 2008, s. 19-21).

Työntekijät kyllä oppivat, kunhan heille on määritelty suunnat ja tarpeet strategisella tasolla ja heillä on tietoa käytettävissään. Työntekijät tarvitsevat kuitenkin tukea oppimiseen. Esimiehellä on organisaation eri tasoilla iso rooli oppimisessa, hänen on luotava ja ylläpidettävä ryhmänsä ja alaisensa osaamista. (Popper & Lippshitz, 2000, s. 135-144; Bryant, 2003, s. 32). Esimiehen rooliin on hyvin tärkeä osaamisen johtamisessa, sillä esimies kykenee sitouttamaan työntekijöitään kestäväan ja tehokkaaseen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen. (Winkelen, 2006, s. 24-27). Esimies on luonteva valinta kantamaan tätä vastuuta, sillä hän on tarpeeksi lähellä tunteakseen hyvin alaisensa sekä hänellä runsaasti vaikutusvaltaa heihin. Työntekijöiden on kuitenkin aktiivisesti kehitettävä itseään. Organisaation oppimiseen esimiehellä on useita vaikutuskeinoja, hän voi esimerkiksi järjestää oppimiseen aikaa, kohdentaa oppimiseen huomiota, palkitsemalla alaisiaan sekä antamalla heille palautetta. (Popper & Lippshitz, 2000, s. 134-144). Esimiehen on tärkeää luoda oppimista tukeva kulttuuri organisaatioon, se on myös yksi osaamisen johtamisen tavoitteita. (Viitala 2008, s. 303). Organisaation oppimisprosessiin vaikuttaa työyhteisön positiivinen ilmapiiri, jonka esimies luo. Organisaation oppimiselle on olennaista, että luodaan yhteinen osaamisen jakamisen kulttuuri organisaatioon. (Popper & Lippshitz, 2000, s. 134-144).

Jotta työntekijät olisivat kiinnostuneita ja motivoituneita, on hyvä ottaa huomioon myös työssä jaksaminen. Työssä jaksaminen on nykypäivänä tärkeää, se ei synny itsestään, vaan työyhteisön on se yhdessä esimiehen johdolla luotava. Esimiehen rooli korostuu tässä asiassa, sillä hänen keskeinen tavoitteensa on ylläpitää jaksamista. (Van Dierendonck, Borill, Haynes & Stride, 2004, s. 165–172). Esimies luo johtamisellaan perustan työyhteisön hyvinvoinnille, sillä hän pystyy vaikuttamaan työhyvinvointia parantaviin tekijöihin, kuten ilmapiiriin, työolosuhteisiin sekä työn sisältöön. Esimiehen johtamistyyllillä on tärkeä ja vaikuttava tekijä työntekijän työssä

jaksamiseen. Jos esimiehen johtamistyyli on vääränlainen, se voi aiheuttaa työyhteisössä isoja ongelmia. Arvostava, myönteinen ja vuorovaikutteinen johtamistyyli tukevat ja parantavat työhyvinvointia. (Spraks, Faragher & Cooper, 2001, s. 501; Juuti & Vuorela, 2015, s. 11-16; Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka, 2015, s. 19-20; Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s. 8-9).

## 4 KOULUTUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Maailma muuttuu todella nopeasti ja jotta voidaan pysyä uusissa osaamistarpeissa mukana, tarvitaan jatkuvaa oppimista. Ei voida jäädä vain odottamaan perinteisen koulutuksen luomaa tietoa. On tutkittu, että suurin osa formaalisesta koulutuksesta menee hukkaan, ihminen unohtaa jopa 50 % oppimastaan seuraavan tunnin aikana. Koulutus ei voi olla pelkästään formaalikoulutusta, sillä se on nykyaikana aivan liian hidasta ja tehotonta. Nykyajan työelämän osaamistarpeet ovat koventuneet ja tulleet vaativimmiksi. (Salpaus, n.d.).

### 4.1 Osaamisen kehittämisen johtamista

Työelämän erilaisilla kehittämistoimenpiteillä ratkotaan tämän päivän haasteita sekä parannetaan perustehtäviin liittyviä osaamisalueita. Organisaatiolle on tärkeää panostaa tulevaisuuteen sekä strategisuuteen, koska niiden yhteys kehittämiseen on tärkeää. Monilla työpaikoilla ei valitettavasti näihin seikkoihin panosteta. Työpaikkojen muutokset voivat olla niin nopeita, että osaamisen kehittäminen nykyhetkeen, on jo huomenna vanhentunutta. Kehittämisessä on tärkeää pitää mielessä nykyhetken sekä tulevaisuuden tarpeet. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, s. 214).

Kun kehittäminen on suunnitelmallista, niin silloin se on vahvasti strategista. Vaikka yrityksellä olisi hyvä strategia, ei se takaa menestystä, sillä toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla ympärillä. Strategia ei saa olla kuitenkaan liian jäykkää tai mahtipontista, sillä silloin se muodostuu ketterän uudistumisen esteeksi. Yrityksillä on hyvä olla selkeät päämäärät, sekä tilaa ketterälle strategialle. Näin toimimalla yritys pystyy reagoimaan mahdollisiin toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin. (Kupias, ym. 2014, s. 214).

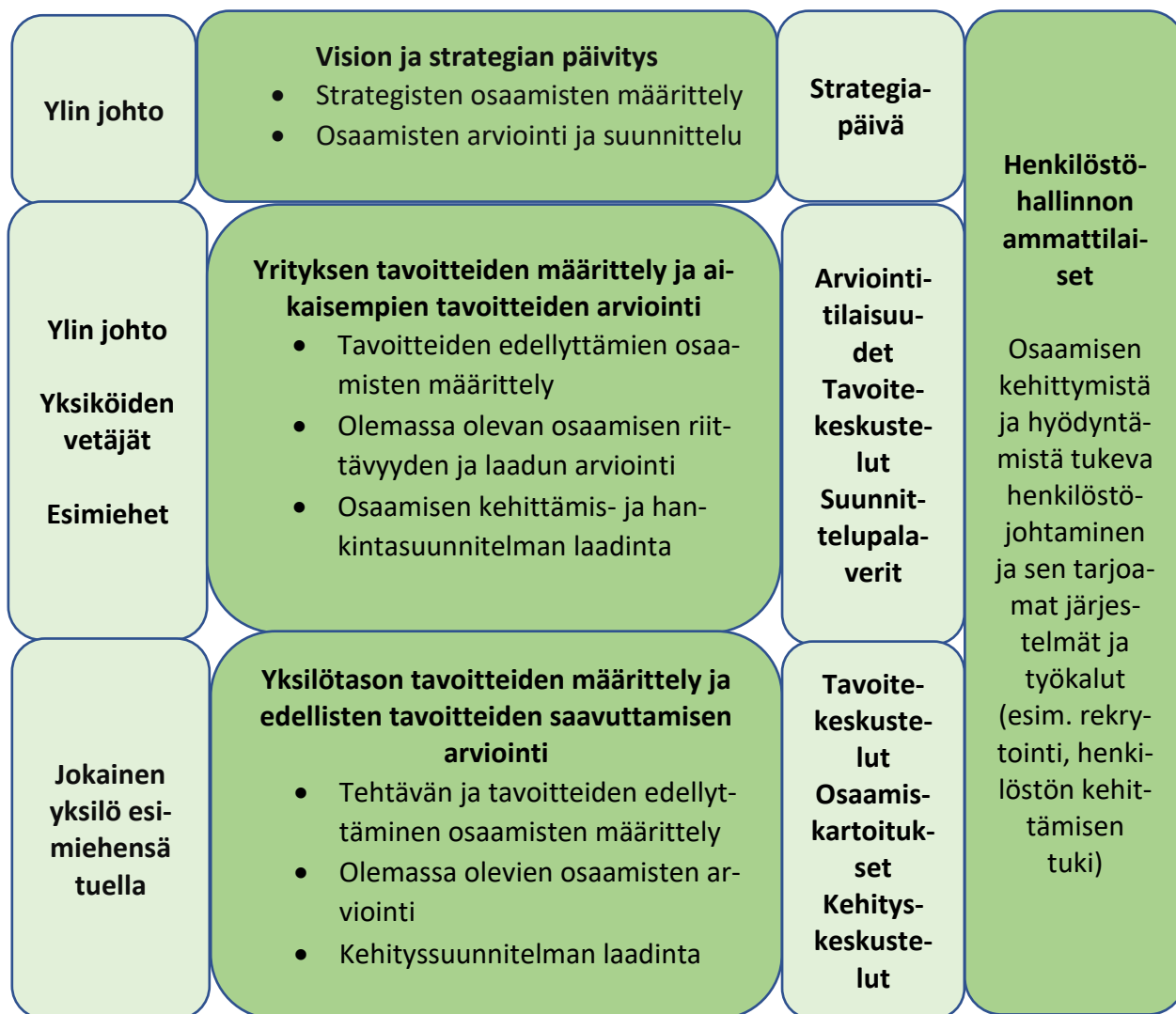
Esimiehellä tulisi olla selkeä suunnitelma, miten hän kehittää itseään sekä työntekijöitään. Hänen on oltava hereillä kehittymisen ja kehittämisen suhteen. Kehittämistoimenpiteissä on otettava huomioon niin yksilöt kuin ryhmätkin, ja niiden tulisi hyvin monipuolisia. Kokenut esimies pystyy tuomaan kehittämiseen enemmän syvyyttä kuin kokematon. (Kupias, ym. 2014, s. 215).

Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, ja aina kun mennään eteenpäin, on syytä olla tyytyväinen. On osattava tarkastella oppimispolun ympäristöä ja kuunneltava heikkoja signaaleja tai selviä houkutusia. Johtajilla on vastuu päätösten seuraamisesta sekä niiden tekemisestä, ja he tarkastelevat jälkeenpäin, oliko kannattavaa pysyä tiukasti strategiassa vai olisiko kannattanut valita jokin muu suunta. (Kupias, ym. s. 215).

Työpaikoilla tapahtuva kehittyminen ja oppiminen on usein vähittäistä, koska rutiininomaista tekemistä ja sen parempaa hallintaa ei yleensä mielletä oppimiseksi. Kokemukseen ei suoraan muutu oppimiseksi. Epäonnistumisista sekä onnistumisista oppimista ei saa pitää itsestään selvinä, ne ovat molemmat yhtä arvokkaita oppimisen kannalta. (Kupias, ym. 2014, s. 216).

Henkilöstöammattilaiset pystyvät asiantuntemuksensa avulla ottamaan roolin osaamisen toimintatapojen, työkalujen ja järjestelmien koordinoimisessa ja olemaan pääkehittäjänä. Osaamisen johtamisesta päävastuun kantaa liiketoiminnasta vastaavat yksikön vetäjät sekä johtajat. Henkilöstöammattilainen voi ottaa osaamisen johtamisessa konsultin roolin, jonka kautta hän auttaa yksiköiden vetäjiä luomaan yksiköihin ja eri prosesseihin osaamisen tason, minkä varassa tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamisen johtaminen vaatii tiivistä yhteistyötä henkilöstöjohton, että muun johdon välillä. (Viitala, 2013, s. 185).

Kuvassa 10. kerrotaan mitkä on henkilöstöammattilaisen rooli ja miten he sijoittuvat organisaatioon osaamisen johtamisessa. Heidän tavoitteensa on tukea organisaation jokaista tasoa omilla erityisosaamisellaan. Päävastuun osaamisen kehittäisessä kantaa kuitenkin ylin johto sekä yksiköiden esimiehet. HR-ammattilaiset ja operatiivinen johto ovat hvvin tiiviissä vuorovaikutussuhteessa keskenään. (Viitala, 2013, s. 185).



Kuva 10. Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät (Viitala, 2006, s. 229).

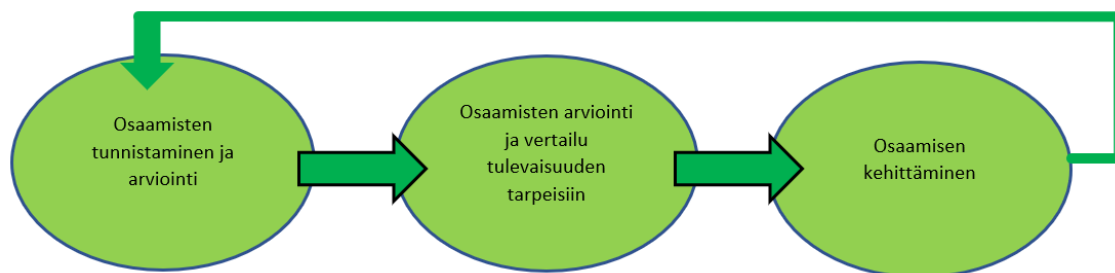
Osaamisen ja organisaation strategian on oltava samanlaisia. Strategia on pyrittävä luomaan jo olemassa olevan osaamisen pohjalta. Muutokset strategiassa vaativat aina uuden osaamisen luomista. Johdon on luotava ja toteutettava organisaatiota ohjaavan strategian luominen, se vaatii heiltä erityistä johtamiskyvykkyyttä. (Ruuska, 2001, s. 171). Erilaisissa tutkimuksissa on selvitetty, että joka kolmanneksella suomalaisista yrityksistä ei ole osaamisen johtamiseen ja HR:n liittyvää strategiaa. (Karjalainen, 2016).

Organisaatioiden osaamisen johtamisen strategioihin sisältyy tavallisesti jo olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja sen uudistaminen. Tällä tarkoitetaan yrityksen palveluksessa työskentelevien ihmisten tai heistä koostuvan ryhmien osaamisen ylläpitämistä ja uudistamista haluttuun suuntaan. (Viitala, 2013, s. 186). Jotta osaamisen kehittämistä voidaan edistää, on tehtävä valintoja, laitettava asioita tärkeysjärjestykseen, sekä varattava kehittämiseen voimavaroja ja aikaa. Erityisesti nopeasti kehittyvissä yrityksissä osaamisen kehittämiseen investoidaan vuositasolla paljon rahaa. Osaamisen kehittäminen on merkittävä tekijä tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava asia. Tämän vuoksi voidaan puhua investoimisesta

osaamiseen, ei pelkästään kustannustekijöistä. Sen vuoksi yrityksen tulisi-kin suunnitella osaamiseen tehtäviä investointeja yhtä tarkasti kuin muitakin investointeja. (Viitala, 2013, s. 186).

#### 4.2 Osaamiskartoitus

Osaamisen kehittämisen prosessi on hyvin yksinkertainen, mutta se on laaja ja kattava. Voidakseen kehittää osaamista, on osaaminen tunnistettava arviointia ja mittaamista varten. Näin saadaan selville osaamisen nykyinen taso ja strategiatyössä esille tulleet tulevaisuuden osaamistarpeet. Tämän jälkeen osaamista voidaan lähteä kehittämään, kuten alla olevasta kuvasta 11. selviää. (Viitala, 2006, s. 86-87).



Kuva 11. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala, 2006, s. 87).

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään, millaista osaamista yrityksessä sillä hetkellä on. Samalla se selkeyttää, miten organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tulisi jatkossa kehittyä, jotta osaaminen alkaisi vastaamaan sille asetettuja tavoiteprofiileja. (Viitala, 2006, s. 198). Osaamiskartoituksesta käytetään myös kompetenssikartoitus nimitystä. (Viitala, 2013, s. 182). Kartoitusprosessi aloitetaan tunnistamalla yrityksen tarpeet. Tämän jälkeen ne käännetään yrityksen osaamisen kehittämistoimenpiteiksi. (Wills, 1994, s. 12). Osaamiskartoitus käsittää osaamiskartan laatimisen, osaamisen arvioinnin sekä osaamisen tavoiteprofiileiden laadinnan. (Hätönen, 2004).

Kun osaamiskartoitusta aletaan suunnittelemaan, on tehtävä valintoja eri etenemistavan, että analyysitapojen suhteen. On myös päätettävä voivatko työntekijät itse vaikuttaa omaan osaamiskarttaansa vai saavatko he suoraan valmiina. Tällöin heidän tehtäväkseen jää arvioida vain oma osaamisensa. Osallistavat tavat ovat käytännöllisempiä, mutta hitaampia toteuttaa. Henkilöt sitoutuvat suunnitelmiin paremmin, kun he pääsevät itse keskustelemaan tulevaisuuden osaamisvaatimuksista. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, s. 115). Osallistavan tavan merkitystä kannattaa painottaa, sillä työntekijät saadaan tällöin sitoutumaan paremmin osaamisen kehittämiseen ja prosessit onnistuvat paremmin ja halutulla tavalla. (Löfstedt, 2001, s. 121).

Kun osaamisen nykytila on saatu kartoitettua, tältä pohjalta on helpompi alkaa rakentamaan uutta. Osaamiskartoitus on parhaimmillaan silloin kun



se on jatkuvaa ja siitä on tehty säännöllistä toimintaa. Kartoituksen suunnitelmana on varmistaa, että oikeat henkilöt saadaan tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan. Kartoituksen avulla pystytään tunnistamaan myös sellaisia koulutustarpeita mitä henkilöiden on välillä vaikea nimetä ja tunnistaa. Näitä taitoja ja tietoja ovat yleensä niitä, jotka eivät henkilöstöä kiinnosta tai hän ei tunne niitä. (Ranki, 1999, s. 48).

Osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää parhaiten kehittämisen jäsentymisessä ja suuntaamisessa. Tutkitun osaamisen päälle on helpompi alkaa rakentamaan uutta toimintaa. Kartoituksen avulla pystytään tekemään paremmin valintoja kehitettävistä osaamisalueista. Organisaatio kykenee käytännössä panostamaan vain sellaisen osaamisen kehittämiseen, millä on merkitystä nykyisen ja tulevan menestymisen kannalta. (Lehtonen, 2002, s. 17).

Osaamiskartoitusta voidaan käyttää myös strategian täytäntöönpanovälineenä, koska osaamiskielellä ilmaistut strategiset tavoitteet puhuttelevat henkilöä paljon tehokkaammin kuin numeerisiksi tavoitteiksi muuttuvat perinteiset toimintasuunnitelmat. (Kirjavainen, 1999, s. 155). Osaamisen selvittämistä voidaan käyttää, kun annetaan nykyosaamisesta palautetta, tunnistaessa kehitystarpeita, osaamisen tavoitteiden viestimiseen tai henkilöstön osaamisprofiilin luomiseen ja kartoittamiseen. Työroolin vaatimusten tai tehtävien vaatimusten pohjalta voidaan muodostaa osaamisprofiili. (Bergman & Moisio, 1999, s. 35).

Monilla tietokoneohjelmilla voidaan nykyään tehdä henkilöstön osaamisarvioinnit ilman ulkopuolisten henkilöiden tai esimiesten apua. (Viitala, 2002, s. 198). Henkilöstö voi tehdä myös itsenäisesti arvioinnit, jonka jälkeen esimies tarkistaa ne. Kaikille osaamisen alueille ei ole mahdollista kehittää numeerisia ja objektiivisia mittareita, vaikka arvioinnit tekisi työntekijä itse, esimies tai muu ulkopuolinen henkilö. Tämän vuoksi osaaminen jää subjektiiviseksi arvioksi. (Ranki, 1999, s. 48).

#### 4.3 Henkilökoulutuksen toteutusvaihtoehdot

Työelämässä tarvitaan aina uutta tietoa ja uusien asioiden oppimista, ja joskus yrityksen on turvauduttava ulkopuoliseen tahoon. Oppimisen saa tehokkaaksi sekä taloudelliseksi kun se tapahtuu lähellä työtä. Yrityksen on mietittävä henkilöstöön kohdistettuja kehitystoimia harkiten, joten ne on suunniteltava hyvin, toteutettava tehokkaasti ja ne on myös arvioitava. Eriyisesti jos koulutettavaa henkilökuntaa on paljon, korostuu kehittämistoimien koordinointi. Osaamisen kehittämistä ei kannata jättää pelkästään kehittämisammattilaisten tai – yksiköiden varaan, sillä asiat muuttuvat nopeasti. Ne eivät pysty yksin vastaamaan osaamisen päivittämisestä, onkin suotavaa jakaa osaamisen kehittämistä kaikkialle organisaatioon. (Viitala, 2013, s. 192).



Yrityksellä on hyvä olla kattava perehdyttämisympäristö, sisältäen aina työsuhteiden, työnopastuksen sekä yritykseen perehdyttämisen. On tärkeää, että uudelle työntekijälle kerrotaan organisaation tavoitteet ja toimintatavat ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät sekä markkinat. Hänet on myös tärkeä opastaa työsuhdetta määrittäviin sääntöihin ja periaatteisiin. Näitä ovat mm. työajat ja aikataulut, tietoturva-asiat, työterveyshuolto sekä palkkausperusteet ja palkanmaksupäivä. (Viitala, 2013, s. 193-194).

Tehtäväkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista. Siinä henkilöä siirretään uusiin yksiköihin ja erilaisiin toimintoihin aina tietyin väliajoin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tehtäväkierrossa henkilöt alkavat arvostamaan paljon enemmän yrityksen muita toimintoja ja asioita, ja he saavat uusia näkökulmia asioihin. He ymmärtävät eri osastojen yhteistyön merkityksen ja mahdollisuudet. Kun työntekijä on välillisesti pois omista töistään, saa hän uutta mielekkyyttä ja innostusta omaan työhönsä. Johtotehtävissä työskenteleville työkierrosta on isoja etuja, se auttaa esimiehiä ymmärtämään eri toimintoja ja prosesseja paremmin, mitä koskevia päätöksiä hän on tekemässä. Kehittynyt työkierto on pitkäjänteistä sekä suunnitelmallista kehitystoimintaa, liittyen urasuunnitteluun. Tavoitteena on, että kierron avulla saataisiin hyvät osaajat sitoutettua yritykseen. (Viitala, 2013, s. 194-195).

Suomessa mentorointi, johdon kehittämismenetelmänä on viime vuosikymmenillä kasvattanut suosiotaan. (Viitala, 2013, s. 196). Mentoroinnin tavoitteena on edistää osaamista sekä oppimista. Mentorointi perustuu mentoroitavan eli aktorin ja mentorin väliseen vuorovaikutusprosessiin. Menetelmänä se on hyvin yksinkertainen ja tehokas. Mentoroinnin toiminta ja tehokkuus perustuu aktorin kiinnostuksen aiheisiin ja kysymyksiin ja nämä määrittelevät mentoroinnin sisällön. Keskustelut ovat luottamuksellisia ja henkilökohtaisia. Mentoroinnissa asetetaan tavoitteita, joita kohti tavoitellaan ja pyritään. (Helsingin yliopisto, n.d.). Mentoriksi tulee valita saman alan kokenut ammattilainen. Mentorointia käytetään paljon silloin kun halutaan saada kokeneilta työntekijöiltä hiljaista tietoa esille, sekä jakaa ja hyödyntää heidän monipuolista osaamistaan. Onnistunut mentorointi vaatii avoimuutta, luottamuksellisuutta ja vahvaa sitoutumista. (Viitala, 2013, s. 196-197).

Tutorointi on käsitteenä vanha ilmiö. Tutorointi käsittää tukemista, opastamista, ohjaamista sekä auttamista. Tutoria ei saa missään tilanteessa sekoittaa varsinaiseen opettajaan vaan hän on vain tietyn alueen erikoisosaaja. (Tenhunen, 1998, s. 25). Tutorointi tehtävä itsessään antaa mielekästä vaihtelua omaan työhönsä. Huippuosaajalle se antaa mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamistaan ja tietämystään tehokkaasti. Työyhteisön kannalta tutorointi hyödyllistä koska se vahvistaa konkreettisesti sekä edullisesti koko työyhteisön osaamistasoa. (Viitala, 2013, s. 197).

E-oppiminen tai verkko-oppiminen yleistyy kovalla vauhdilla nykypäivänä, siinä oppimisessa hyödynnetään viestintä- ja tietoteknologiaa eli internetiä. Verkko-oppiminen on täysin paikasta ja ajasta riippumatonta opiskelua, opiskelija voi opiskella verkossa silloin kuin hänelle parhaiten sopii. (Kauppi, Nokelainen & Säntti, 2013, s. 6). Verkko-opiskelua voidaan verrata myös monimuoto-opiskeluun, jossa yhdistellään perinteistä opiskelua ja verkon välityksellä suoritettavaa itsenäistä opiskelua. Verkon avulla voidaan luoda puitteet oppimiselle, jonka kautta hän pystyy olemaan vuorovaikutuksessa muiden opiskelijoiden kanssa. Sitä kautta pystytään jakamaan erilaisia oppimateriaaleja, käydä keskusteluja, jakaa materiaaleja, palauttaa tehtäviä, keksiä ideoita sekä tehdä yhdessä harjoitustehtäviä ja antaa niistä myös palautetta. (Viitala 2013, s. 198). Yksinkertaisimmillaan verkko-oppiminen on tiedonhakua eri lähteistä tai tehtävien palauttamista ja niiden arviointia sähköpostilla. Verkko-oppimiseen käsittää seuraavat asiat: verkko-oppimateriaalit, verkkoseminaarit eli webinaarit, verkkokurssit sekä erilaiset opetustilanteiden verkkoneuvottelut. (Keränen & Penttinen, 2007, s. 2). Verkko-oppimisen isoja etuja on sen taloudellisuus, opiskelijalta jää turha matkustaminen pois, minkä lisäksi säästyy myös aikaa. Mikäli yrityksen tuotteita päivitetään tiuhaan, on työntekijöiden välttämättömyyttä pitää itsensä ajan tasalla uusista tuotteista. Pankkien paljon käyttämä intranet on tähän erinomainen oppimisfoorumi. Intranetistä työntekijät löytävät helposti ja viimeisimmän tiedon tuotteista ja palveluista. Normaalisti työntekijät ovat myös velvoitettuja käyttämään ja opiskelemaan asiat intranetin kautta. (Viitala, 2013, s. 198).

Yritykset tukevat paljon henkilöstön osaamisen kehittämistä myös kokonaan työajan ulkopuolisilla menetelmillä. Koulutus on suosituin henkilöstön kehittämisen toteutustapa. Koulutus käsittää kaiken oppimiseen tähtäävän toiminnan, jota tehdään erillään työnteosta, ja joka järjestetään erikseen varatussa tilassa ja tiettyinä ajankohtana. Yleensä mahdollisuuden oppimiseen järjestää erillinen organisaatio. Koulutuksen kestot voivat vaihdella, aina lyhyistä luennoista, päiviä kestäviin koulutuksiin. Koulutus voi olla myös pitkäkestoinen prosessi, joka kestää vuosia ja on tutkintoon tähtäävä koulutus. Tämä voi tapahtua yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella. Lyhyissä koulutuksissa kouluttajina toimivat yleensä yrityksen omat edustajat, ja pidemmissä on ulkopuoliset kouluttajat. Koulutuksia saatetaan organisoida ulkoisesti, että sisäisesti, molemmissa tavoissa on omat vahvuutensa. Sisäiset koulutukset vahvistavat organisaatioiden kehittämistoimintaa, jonka avulla voidaan pyrkiä paremmin organisaation tavoitteisiin. Ulkoisen koulutuksen etuja on, että saadaan uusia näkökulmia yrityksen osaamiseen sekä hyödyntämään ulkopuolisia ammattilaisia. Ulkoinen koulutus mahdollistaa myös kommunikoinnin ulkopuolisten kollegojen kanssa, jonka vuoksi sen hyöty on erittäin suuri. Lyhytkestoisen koulutuksen tavoitteena on yrityksen tietojen päivittäminen ja siinä voidaan keskittyä konkreettisiin taitoihin. Lyhytkestoiset, yksittäiset koulutukset sopivat parhaiten selkeän ja konkreettisen asian kouluttamiseen. Pitempiaikaisilla koulutuksilla tuetaan työntekijöiden ammattitaidon kehittämistä syvällisemmin sekä laajemmin. (Viitala, 2013, s. 199-200).

#### 4.3.2 Ryhmätason koulutus

Ryhmätasolla oppiminen pohjautuu keskinäiseen hyväksyntään, vuorovai-  
kutusta hyödyttäviin järjestelmiin sekä ymmärryksen jakamiseen. (Viitala,  
2002, s. 56-57). Ryhmätason osaamista voidaan kehittää kahdella tavalla,  
epämuodollisella tavalla tai ulkopuolella muodollisilla menetelmillä, mo-  
lemmat osaamiset tapahtuvat työn äärellä. (Viitala, 2013, s. 140).

Kehitysprojekteista saadaan paljon hyötyjä, jos niihin käytetään riittävästi  
aikaa sekä perehdytään niihin kunnolla. Tuloksena voi olla vahva proses-  
sien, rakenteiden, toimintamallien tai vastaavien asioiden kehittyminen.  
Kehitysprojekteista hyötyvät kaikki siinä mukana olleet, kunhan projektit  
toteutetaan yhteistyöllisellä ja kartoittavalla otteella. Projekteissa mukana  
olleet oppivat paljon yhteistyötaitoja sekä projektien hallintaa. Kehityspro-  
jekteissa on tärkeää arvioida jokaisen vaiheen onnistumista ja pyrittävä op-  
pimaan niistä. (Viitala, 2013, s. 201).

Myös erilaiset ongelmanratkaisutilanteet yrityksessä ovat hyviä oppimis-  
menetelmiä. Ongelmia pitää tutkia hyvin ja niitä on mietittävä opettavai-  
sesti. Ne on analysoitava tarkasti, järjestelmällisesti sekä yhteistyössä mui-  
den kanssa. Tilanteissa voidaan harjoitella erilaisten analyysitekniikoiden  
käyttöä, ja antaa eri henkilöille vastuuta analysointiprosessien johtami-  
seen ja tuloksien esittelemiseen. Ryhmissä voidaan pohtia eri vaihtoehto-  
jen arvioimista ja tehdä valintoja, jolla voidaan harjaannuttaa ryhmän yh-  
teistyö- sekä neuvottelutaitoja. Erilaisten ratkaisumallien toteutus ja toi-  
mivuuden arviointi, voidaan tehdä yhteistyössä, systemaattisesti ja tutki-  
valla otteella. Prosessin aikana opitaan enemmän ongelman sisällöstä eli  
kyseessä olevasta tietämyksestä. (Viitala, 2013, s. 202).

Tiimityöskentely on erinomainen tapa oppimisen kannalta, jolla voidaan  
organisoida työn tekemistä. Tiimi toimii hyvin ammatillisen kasvun paik-  
kana siinä oleville, sillä se tukee kokemattoman henkilön kehitystä, har-  
jaantuneiden osaajien avustuksella. Tiimeissä tapahtuu myös paljon mal-  
lioppimista. (Viitala, 2013, s. 202-203). Tiimityöskentelyä ei pidä sekoittaa  
työryhmään. Työryhmän jäsenet toimivat yksilöinä, he eivät pohdi koko-  
naisuutta tai miten toisen työntekijän toiminta liittyisi siihen. Tiimeissä ih-  
misillä on yhteiset päämäärät ja yhteisvastuullisuus. Työryhmäläisiä yhdis-  
tää samat asiakkaat, sama työtila tai joku muu työhön liittyvä tekijä.  
(Huusko, 2007, s. 90). Tiimissä jäsenet työskentelevät yhdessä ennalta so-  
vittujen pelisääntöjen mukaan, tarkoituksena saavuttaa yhteiset tavoit-  
teet. Hyvin toimivassa tiimissä keskustelu on avointa ja siellä annetaan pa-  
lautetta. (Koivunen, 2009, s. 192).

Palaverit ovat oppimistilanteita, missä voidaan saada arvokasta tietoa,  
muokata tai täydentää tietorakenteita ja kehittää ajattelua sekä ajatusmal-  
leja. Ne ovat myös arvokkaita tilaisuuksia kehittää vuorovaikutustaitoja.  
Ne ovat kuitenkin työntekijöiden sekä organisaatioiden kiinteä osa arkea.  
Palavareihin kannattaa valmistautua ja osallistua niihin. Ne saattavat

muodostua joillekin pelottaviksi asioiksi, kun taas toiset niitä odottavat, ja ne myös saattavat tylsistyttää ja toisaalta inspiroida toisia. (Rogelberg, Scott & Kello, 2007, s.18-21). Palavereissa kannattaa välillä käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita aiheen pohjustajina tai keskusteluiden sparraajina, näin palavereihin saadaan uusia näkökulmia sekä vaihtelua. (Viitala, 2013, s. 203).

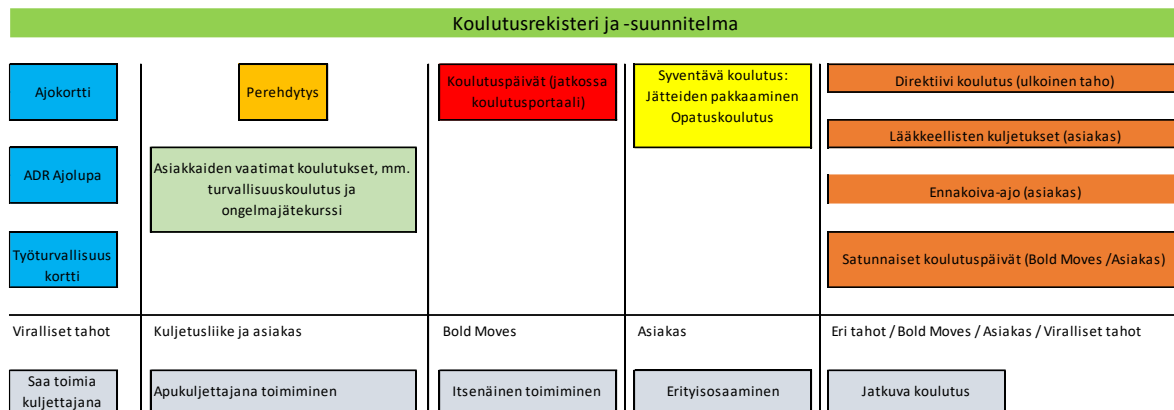
Parhaista käytännöistä oppiminen eli benchmarkin on menetelmä, jossa opitaan parhaista käytännöistä, ja jossa systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. (Viitala, 2008, s. 372). Tarkoituksena on etsiä toimintatapoja, jotka ovat jo osoittautuneet käytössä hyväksi, sekä saada taitoja ja tietoja, millä voitaisiin oman organisaation yksikön tulosta parannettua. (Viitala, 2008, s. 372). Tarkoituksena ei ole suoraan kopioida jonkin toisen yrityksen käytäntöjä, vaan paremminkin saada ideoita ja vertailukohtaa omaan organisaatioon, joita voitaisiin soveltaa omassa toiminnassa. Benchmarking kohdistuu yleensä ennalta valittuun osa-alueeseen, kuten työtapoihin. Sillä voidaan yrittää myös ratkaista joitain yksittäisiä ongelmia. (Vuorinen, 2013, s. 118). Esimerkistä oppimista voidaan tehdä myös oman yrityksen sisällä. (Viitala, 2013, s. 203).

## 5 KOULUTUSPROSESSIA TUKEVAN PORTAALIN KEHITTÄMINEN

Perinteisesti logistiikka- ja kuljetusalalla on kilpailtu vain hinnalla, mikä on johtanut alan kannattavuuden laskuun ja yritysten konkurseihin. Kustannusten nousu, säätelyn tiukentuminen ja asiakkaiden vaatimusten lisääntyminen sekä samanaikainen hintakilpailu ovat johtaneet alan kannattavuuden heikentymiseen. Bold Moves toimii asiakkaisiinsa ja alihankkijoihin nähden kumppanuusstrategian kautta, mikä on osaltaan johtanut yrityksen toiminnan jatkumiseen ja kannattavuuteen. Kumppanuusstrategia sisältää yrityksen toiminnassa pitkäaikaisia sopimuksia ulkoistamiseen perustuen. Tähän kuuluu myös luottamusta, sitoutumista, oppimista, yhdessä luomista, hinnoista sopimista ja jatkuvaa yhteydenpitoa.

Bold Moves:n strategiana on kuljetustoiminnan lisäksi kehittää asiakkaille ja yhdessä asiakkaan kanssa loppuasiakkaiden monipuolisia palveluja, niin että ne tuovat strategisia ja taloudellisia hyötyjä niin asiakkaalle kuin asiakkaiden loppuasiakkaillekin saakka. Uuden tulokkaan uhkaa pystytään näin minimoimaan. Yritys on monessa toimessa asiakkaalla jo valmiiksi mukana ja kuljettajat ovat monella tavalla koulutettu erikoistehtäviin.

## Kuljettajakoulutus



Kuva 13. Bold Movesin kuljettajakoulutuskaavio

Kuvassa 13, siniset laatikot kertovat viranomaisten antamia pakollisia kortteja ja eri koulutuksia, mitä kuskeilla on oltava päästäkseen ajamaan kuorma-autoa sekä vaarallisia aineita sekä vaarallisia jätteitä. Oranssin laatikon perehdytyskoulutuksesta vastaa kuljetusliikkeen heidän omilla perehdytysohjelmillaan. Vihreän laatikon sisällöt ovat asiakkaiden vaatimia koulutuksia, mitkä ovat kuskeillemme myös pakollisia. Bold Movesin tehtävä on järjestää liikennöitsijöille sekä kuskeille koulutuspäiviä. Nämä pyrittäisiin jatkossa hoitamaan koulutusportaalin kautta. Keltaisten laatikoiden koulutukset ovat syventäviä koulutuksia, ja jotka tulevat kuskeillemme myöhemmässä vaiheessa, ja siihen valitaan vain tiettyjä kokeneita jo pitkään ajaneita kuljettajia. Jatkuvaan koulutukseen osallistuvat Bold Moves, asiakas, viralliset. Niihin sisältyy mm. lakisäätöiset direktiivi koulutukset, ennakoivan-ajon kurssit ja lääkkeellisten kuljetukseen liittyvät kuljetussäännöt.

Opetus- ja koulutusmateriaalimme ovat hyvin hajanaiset, sekavat ja pirstaloituneet moneen eri paikkaan. Tästä syystä kuljettajiemme on vaikea löytää helposti ja nopeasti tietoa, päivittäisessä työssään kohtaamiinsa ongelmiinsa. Olisi erittäin tärkeää, että he itsenäisesti pystyisivät oppimaan ja opiskelemaan mahdollisia ongelmatilanteita varten. Näin he pystyisivät syventämään osaamistaan.

Koska oppijoita ja opetusmenetelmiä on monenlaisia, myös oppiminenkin on erilaista. Ihminen oppii koko ajan, sen ollessa tietoisesti tai tiedostamattaan. Arkioppimista pidetään spontaanina oppimisena. Työpaikoilla ja kouluissa ihmisiä koulutetaan systemaattisesti, jolloin heistä tulee osaavia alan ammattilaisia. (Polo, n.d). Opettamisella ja koulutuksella pyritään taitojen harjaannuttamiseen sekä tietojen opettamiseen (Hirsijärvi, 1992, s. 121).

Kun kehitetään ammatillista osaamista, tarkoittaa se työyhteisössä kilpailukykyyn parantamista kilpailijoihin nähden. Ammatillinen osaaminen tulisi olla yrityksissä luonnollinen osa elämää. Ihmisten tulisi ymmärtää ja

hyväksyä, että heidän on myös sovellettava uutta tietoa ja taitoja edistääkseen työyhteisön toimintaa ja yhteisiä päämääriä. (Ruohotie, 2005, s. 168-169).

Koulutus ei saa kuitenkaan olla pakonomaista ja painostavaa. Työntekijät on saatava kiinnostumaan ja motivoituneeksi koulutusta kohtaan ja itsensä kehittämistä kohtaan. Koulutusta on hyvä markkinoida mahdollisuutena tai vastaavana, tällöin työntekijälle jää koulutuksesta hyvä mielikuva. (Polo, n.d). Osaamisen kehittäminen on investointi yrityksen ja yksilön kilpailukykyyn. Nykyajan trendi on tänä päivänä työntekijän ja työnantajan elinikäinen oppiminen.

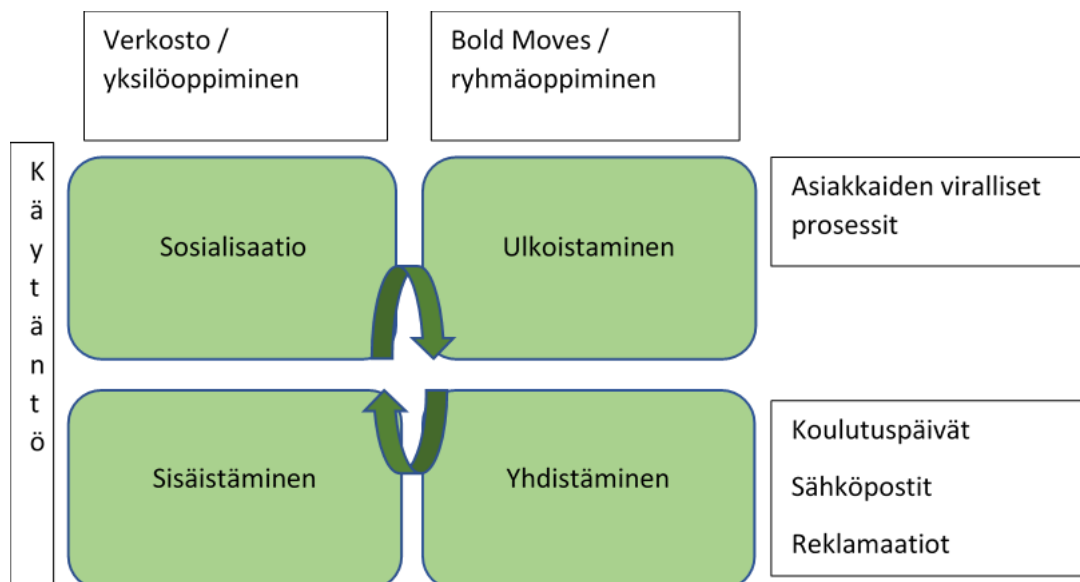
Bold Movesin tulevaisuuden ja ajankohtaiset haasteet ovat moninaisia ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja uuden osaamisen hankkimista. Osaamisen kehittämistä Bold Movesilla voisi lisätä sähköisellä koulutusjärjestelmällä. Järjestelmässä olisi kaikki tarvittavat koulutusmateriaalit ja -oppaat, josta kuljettajat ne tarvittaessa löytäisivät. He voisivat omatoimisesti opiskella koulutusmateriaalin, jonka jälkeen he tekisivät tentin, jolla testattaisiin, onko luettu ymmärretty. Edistymistä voisi seurata reklamaatioiden määrällä ja mahdollisia korjaavia toimenpiteitä tehtäisiin niiden perusteella.

Kunnollisen koulutuksen ja perehdyttämisen merkitys on suuri työsuhteen onnistumisen suhteen, eikä niitä voi liikaa korostaa. Perehdyttämisen laiminlyönnin seurauksena voi pahimmillaan aiheuttaa huomattavia lisäkustannuksia sekä taloudellisesti että inhimillisesti ajateltuna. Työnantaja investoi merkittävästi aina kun hän perustaa työsuhteen uuden henkilön kanssa.

## 5.1 Nykytilanne kohdeorganisaatiossa

Kuvassa 14. kuvataan tämän hetkistä Bold Movesin koulutusjärjestelmää. Se on todella laaja ja aika hajanainen kokonaisuus minkä kuljettaja joutuu käymään läpi, päästäkseen toimimaan itsenäisesti. Tällä hetkellä käytännöt ja viralliset tiedot ovat täysin erillisiä osioita, irrallaan toisista.





Kuva 14. Koulutusprosessimme nykytila

Käytännön tason oppiminen tapahtuu täysin yksilöoppimisena, eli uusi kuljettaja saa oppinsa ja käytännön tiedot opastajaltaan. Opastajaksi valitaan aina hyvin kokenut ja osaava kuljettaja. Tämä aiheuttaa perehdytyksessä myös omia ongelmia. Vaikka opastajana on kokenut kuljettaja, hänenkin tietonsa/toimintansa saattoi olla vanhentunutta ja hän näin olleen siirsi vääriä käytäntöjä taas eteenpäin uudelle kuljettajalle. On myös mahdollista, että kokenut kuljettaja on käytännön kautta oppinut toisenlaiset tavat, jotka saattavat olla jatkojalostuksen kautta parempia kuin opastetut viralliset tavat. Näitä mahdollisesti parempia tapoja ei olla kuitenkaan saatu virallisiksi käytännöiksi, koska käytäntö on jäänyt hiljaiseksi tiedoksi vain yhdelle kuljettajille. Tästä syystä olisi hyvä saattaa tietoa kaikille osapuolille, etenkin Bold Movesille. Bold Moves pystyy kommunikoimaan asiakkaan kanssa uusista käytännöistä ja saamaan ne mahdollisesti hyväksyttyä virallisiksi prosesseiksi. Sen jälkeen ne olisi mahdollista saada kaikille kuljettajillemme tiedoksi sekä uudeksi käytännöksi ja parantaa heidän työturvallisuuttaan ja työhyvinvointia. Epävirallisen käytännön muuttaminen viralliseksi, vähentäisi reklamaatioita ja kannustaisi myös kuljettajiamme tuomaan enemmän tietoa julki.

Vasemmanpuoleisissa laatikoissa, sosialisaatio ja sisäistäminen, kuvataan Bold Movesin tämän hetkistä käytäntöä perehdytyksessä sekä yksilöoppimisessä. Siinä kerrotaan Bold Movesin osuus uuden kuljettajan koulutuksessa ja sitä mitä koulutuspäivinä tapahtuu. Koulutuksen tieto pohjautui pääsääntöisesti asiakkaiden virallisiin tietoihin. Bold Movesin koulutuksia pitävät eri henkilöt, joten koulutusmateriaalinsa saattoi olla erilaista tai jopa osittain vanhentunutta eri kouluttajien välillä. Koulutusmateriaalin päivittäminen ja samanlaistaminen olisi vaatinut ahkeraa päivittämistä kouluttajien kesken, mikä osoittautui haasteelliseksi tehtäväksi. Koulutuspäivien järjestäminen kaikille liikennöitsijöille ja heidän kuljettajilleen on hyvin haastavaa, koska he ovat hajautuneet ympäri Suomen. Pitkät

välimatkat sekä ajanpuute muodostavat haasteellisen yhtälön koulutuspäivien suhteen. Tämän vuoksi koulutuspäivistä oli tehtävä hyvin tiiviitä ja tietoa oli tarjottava paljon. Päivät olivat pitkiä, jonka seurauksena koulutettavien mielenkiintoa oli vaikea pitää yllä koko päivän ajan. Tietoa tuli myös lyhyessä ajassa paljon, jonka sisäistäminen muodostui monelle erittäin haastavaksi. Koulutuspäiviä ei aina uuden kuljettajan kohdalla ehditty järjestää heti, jolloin hän saattoi ehtiä olemaan töissä jo pidemmän aikaa. Tällöin hän oli saattanut jo oppia väärät käytännöt ja toimintatavat, joiden karsiminen jälkikäteen on vaikeaa ja lähes mahdotonta.

On haastavaa löytää yhteisiä virallisia tapoja, millä kommunikoida oikeista käytännöistä, kuljettajien ja Bold Movesin väillä. Tällä hetkellä käytössä on sähköposti ja reklamaatiot, joiden välityksellä kommunikoimme. Tiedon tavoitettavuus jokaiselle sitä tarvitsevalle osapuolelle muodostui ongelmaksi edellä mainituin keinoin. Koulutusportaali tulee olemaan jatkossa paikka, mistä kuljettajamme löytävät tarvittavan tiedon.

## 5.2 Teemahaastattelut

Kysely tehtiin kaikille Bold Movesin liikennöitsijöille (8kpl) viime syksyn aikana. Kysymykset lähetettiin kaikille sähköpostin välityksellä, ja vastausajaksi annettiin 2 viikkoa. Testasin kyselyn ennen lähettämistä kahdella henkilöllä, jolla halusin varmistaa kysymyksien ymmärrettävyys ja paljonko vastauksiin kuluisi aikaa. Kaikki liikennöitsijämme vastasivat kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi muodostui 100%. Tämä oli hieno asia, koska otanta oli aika pieni, ja näin saimme kaikkien mielipiteet kuuluviin ja selville. Muutamalle liikennöitsijälle soitin ja tein tarkentavia kysymyksiä asiaan liittyen.

Ensimmäisenä kysymyksenä liikennöitsijöille oli, että millä tasolla he näkevät, että meillä on osaamisen taso tällä hetkellä. Pääsääntöisesti osaamisen tasoa pidettiin hyvänä. Kuljettajien vaihtuvuus on meillä pientä, mikä takaa hyvän osaamisen sekä kokeneet kuljettajat. Kritiikkiä kyselyssä tuli liiallisesta kiirehtimisestä uusien asioiden suhteen.

*Osaamisen taso on kuljettajillamme hyvällä mallilla. Pitkäaikaiset ja kokeneet kuskit tuovat varmuutta osaamiseen. Alalammme vaaditaan paljon osaamista jo lakienkin puolesta, joten aivan taitamattomat eivät tällä alalla edes pärjäisi.*

*Välillä on tunne, että meidän oletetaan osaavan kaikkea, vaikka asia on myös uusi meillekin. Olisi hienoa, jos kaikki saisivat tarvittavan koulutuksen uusista asioista hyvissä ajoin ennakoon, tällöin voisi aina ongelman tullessa tukeutua myös toiseen kukseen.*

Toisena kysymyksenä oli tarkoitus miettiä, miten osaamistamme pystyttäisiin tulevaisuudessa kehittämään paremmaksi. Esiin nousi erilaiset

koulutukset, mentorointi ja mahdolliset työkierrot. Liikennöitsijöiden ikä-jakaumassa huomasi myös erilaiset tarpeet, iäkkäämmät olivat enemmän lähiopetuksen kannattajia, kun taas uusi sukupolvi voisi harkita erilaisia verkkokoulutuksia ja tallenteita koulutustarpeisiin.

*Erilaisia täydennyskoulutuksia säännöllisin väliajoin, joilla ylläpidettäisiin ja opittaisiin uusia asioita. Niitä voisi järjestää työpäivän jälkeen, sekä viikonlopun kestäviä koulutuksia, missä olisi myös virkistystoimintaa mukana parantamassa työhyvinvointia. Mahdollisuuksien rajoissa myös erilaisia verkkokursseja voisi miettiä.*

*Työnkiertoa voitaisiin käyttää meillä hyväksi niin, että kuskit ajaisivat omien alueidensa sisäpuolella monipuolisesti joka suuntiin, ei vaan tyyliin Helsinkiä. Näin saisimme kaikille kuskeille monipuolisuutta ja he kohtaisivat erilaisia asiakkaita sekä heidän toimintatapojaan ja käytäntöjään.*

*Virallisille työhönopestajille omia koulutusmahdollisuuksia, sekä olisi hyvä että he olisivat lähes päivittäin tekemisissä käytännön töissä. Heitä voisi myös konsultoida, kun tulee uusia opeteltavia asioita eteen.*

Kolmantena asiana haastattelussa käsittelimme työturvallisuutta. Työturvallisuus on tärkeää ja sen hyvin merkittävä osa työhyvinvointia. Kaikkien tavoitteena on, että jokainen pääsee työpäivän jälkeen terveenä takaisin kotiin. Turvallinen työskentely perustuu etukäteen turvallisiksi todettuihin käytäntöihin ja sen oltava suunnitelmallista.

*Pääsääntöisesti olemme hyvällä tasolla, mutta aina on parantamisen varaa. Mitään isoja työtaturmia ei meille ole sattunut. Ja olemme tehneet aktiivisesti läheltä-piti-ilmoituksia, jotka ovat myös ennaltaehkäisevää työturvallisuutta. Siitä olisi myös saatava enemmän meidän kaikkien yhteinen juttu.*

Jatkokysymyksenä seuraavaksi olikin miten, työturvallisuutta voitaisiin meillä parantaa. Työturvallisuudessa keskeisintä on riskienhallinta, ja jokaisen työntekijän ammattitaitoon kuuluu tunnistaa oman työnsä vaarat sekä haitat ja että hän osaa edistää työturvallisuutta.

*Aina kun tulee joku uusia opeteltava asia, voisi luoda ns. "checklistan" mikä jokainen kohta käytäisiin lävitse, ja varmistettaisiin tällä, että uusi asia on opittu.*

*Pidettäisiin yhteisiä työturvallisuustuokioita, joissa kävisimme lävitse viimeisen kuukauden aikana sattuneet läheltä piti -tilanteet, onnettomuudet sekä työturvallisuushavainnot.*

*Ja voisimme yhdessä alkaa pohtia, miten jatkossa välttäisimme ne.*

*Enemmän kannustusta, että kuskit raportoisivat ennaltaehkäisevistä havainnoista ja toimenpide-ehdotuksista, olisiko mahdollista maksaa rahallisia kannustumia. Se on todetusti ollut tehokas keino työturvallisuusajattelun parantamiseen työyhteisössä.*

*Havaintojen raportoimisesta olisi tehtävä vieläkin helpompaa. Kapulalla tehtävä ilmoitus on helppo tehdä, mutta siinä on huono kamera, joten kuvan joutuu ottamaan puhelimella ja lähettämään sen erikseen. Ja tieto, onko ilmoitus tehty ja miten se etenee.*

Perehdytyksiä olisi hyvä tehtävä uudelleen myös kokeneillekin kuskeille, että työohjeet pysyisivät paremmin tuoreessa muistissa. Samalla olisi mahdollista saada heiltä uusia, toimivampia käytäntöjä asioihin, saataisiin kerättyä hiljaista tietoa ylös. On hyvä myös pohtia, tarvitsevatko kuljettajat enemmän koulutuksia säilyttääkseen osaamis-, ja taitotasonsa sekä oppivansa uusia asioita. Harvemmin kentältä tulee viestejä, että tarvitsi lisää koulutuksia.

*Koulutuksia olisi hyvä olla enemmän, etenkin uusilla kuskeilla. Olisi hyvä, jos heillä olisi alkuun koulutuksia aikaisemmin ja tiheämmin kuin kokeneilla kuskeilla.*

*Toisaalta koulutuspäivät ovat haastavia järjestää, arkipäivisin on vaikea irrottaa kuskeja niihin. Ja viikonloppuisin kuskit eivät ole taas mitenkään innokkaita tulemaan koulutuksiin. Kenties joku sähköisesti toteutettu koulutusmalli voisi toimia, mikä ei olisi sidottu aikaan ja paikkaan. Kuskit voisivat sieltä etsiä tietoa, mm. seuraavan asiakkaan kohdalle. Kuskeille saattaa tulla välillä itsestään riippumattomia odotusaikoja, jolloin heillä olisi aikaa etsiä sieltä tietoa seuraavasta asiakkaasta.*

On tärkeää, että saamme yhteistyömme liikennöitsijöiden kanssa toimivaan sujuvasti ja mutkattomasti. Pystymme varmasti kehittämään työyhteisömme ja työtiimien välistä yhteistyötä vielä nykyistä paremmaksi.

*Enemmän yhteistyötä johdon, koulutuspäällikön sekä kuljetussuunnittelijoiden välillä olisi lisättävä. Tämä vahvistaisi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja puhaltaisimme kaikki yhteen suuntaan.*

*Mielestäni työyhteisöjen pitäisi kehittää työtapoja ja työtä yhdessä, tekisimme työssä oppimista. Näin saisimme työn*

*tekemisestä sujuvampaa. Voisimme sopia samalla yhteiset työkäytännöt, jolla saisimme varmasti vähennettyä reklamaatioita asiakkailta ja samalla jäisi aikaa enemmän perustyön tekemiseen, mikä tarkoittaisi, että euroja sataisi enemmän yhteiseen laariin.*

Viimeisenä aiheena kyselyssä oli suunnitteilla oleva sähköinen koulutusjärjestelmä eli koulutusportaali. Järjestelmään on tarkoitus siirtää kaikki Yritys X:n ja Y:n sekä asiakkaidemme ja Bold Movesin koulutusmateriaalit. Samalla materiaalit käydään läpi ja päivitetään niitä tarvittaessa. Järjestelmään on tarkoitus tehdä tenttejä sekä erilaisia opetusvideoita, joista kyselemme seuraavaksi. Tentit tulee olemaan jokaisen osakokonaisuuden jälkeen, ja ne on läpäistävä hyväksytysti. Opetusvideoilla tullaan näyttämään mm. miten kaasupullo kiinnitetään oikeaoppisesti asiakkaan kaasukeskukseen.

*Tentit ovat ihan ok, jos niissä ei kysellä mitään nippelitietoja, millä ei käytännön työssä ole mitään merkitystä. Vastaukset olisi löydyttävä koulutusmateriaaleista, ja ne olisi oltava sieltä selkeästi ja helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä. Sekä ne olisi aina muistettava päivittää, kun tieto muuttuu.*

*Saako niistä loppupeleissä tarpeeksi irti, onko niistä apua käytännössä. Saadaanko niistä laadullisesti niin hyviä, että niistä selkeästi näkee, mitä yritetään opastaa. Pystyykö niitä katsomaan älypuhelimella, vai onko tarvetta olla isompia älylaitteita.*

*Tuleeko koulutusportaali lisäämään koulutustarvetta, vai onko sen tarkoituksena korvata jo olemassa olevia koulutuksia? Jos se vähentää koulutuspäiviä, niin se on erittäin positiivista. Koulutuspäivistä luopuminen ja niiden siirtyminen verkkokoulutuksiksi, otetaan ilolla vastaan.*

Haastattelun yhteenvedona voitaisiin todeta, että Bold Movesilla on työturvallisuuden, perehdyttämisen, osaamisen kehittämisen ja yhteistyön osalta asiat aika hyvällä mallilla, mutta vielä on kehittämisen varaa jokaisella osa-alueella. Tulevaan sähköiseen koulutusjärjestelmään, koulutusportaaliin suhtauduttiin positiivisesti, kuitenkin pienellä varauksella, mitä se toisi tullessaan. Tässä oli selkeä ikäjakauma, uuden sukupolven liikennöitsijät suhtautuivat hyvinkin myönteisesti koulutusportaaliin, kun taas vanhemman sukupolven edustajat kriittisemmin. Alla olevaan luetteloon listattiin mitä kaikkea liikennöitsijät nostivat haastattelussa esiin:

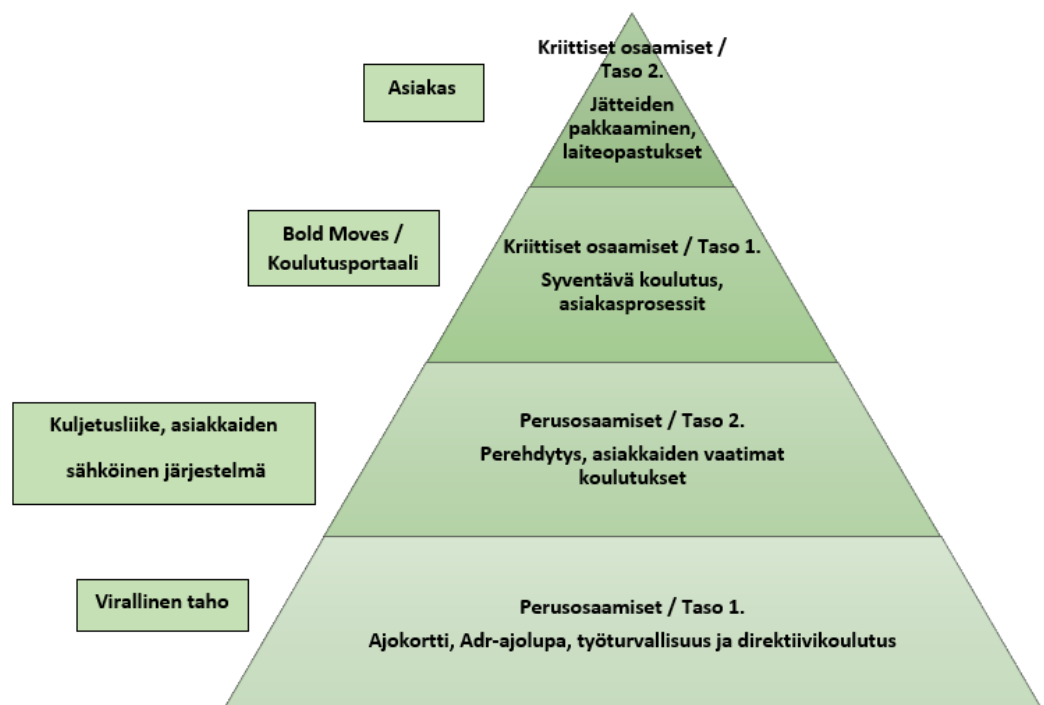
- Koulutukset saataisiin suoritettua oikea-aikaisesti
- Täydennyskoulutuksien kohdalla nousi myös oikea-aikaisuus esiin, koulutettaisiin uudet asiat hyvissä ajoin ennen niiden tuloa arkeen

- Kehitettäisiin yhteisiä työtapoja, kun kaikilla olisi samanlaiset toimintatavat, tällä vähennettäisiin reklamaatioita
- Työturvallisuus ja sen kehittäminen nousi kaikilla tärkeäksi asiaksi
- Kokoneiden kuljettajien toimiminen mentoreina

### 5.3 Koulutusprosessin kehittyminen

Viitala ja Jylhän laatimassa (kuvio 2, s. 8) yrityksen osaamispyramidissa on kerrottu mitkä ovat yrityksen eri osaamistasot, ja millä sen olisi luotava kilpailuetuja muihin kilpailijoihinsa nähden. Pyramidissa mainitun kynnysosaamisen Bold Moves on ulkoistanut suurimmalta osaltaan. Kynnysosaamiselle Bold Moves ei pysty saavuttamaan ylimääräistä kilpailuetua muihin alalla toimijoihin nähden, mutta niiden on oltava kuitenkin kunnossa, jotta yrityksellä olisi edellytykset toimia alalla, kuten mm. palkkahallinto ja kirjanpito. Kun Viitalan ja Jylhän laatimaa osaamispyramidia sovelletaan paremmin Bold Movesin asiakaskonteksteihin sopivammaksi, näyttää osaamispyramidi tältä (kuva 15).

Uudet kuljettajat hallitsevat alalle tullessaan perusosaamiset jo valmiiksi hyvin. Heillä on oltava jo valmiina ADR-koulutukset, työturvallisuuskortti ja luonnollisesti kuorma-autokortti. Opastuksen ja koulutuksen näihin antaa viralliset tahot.



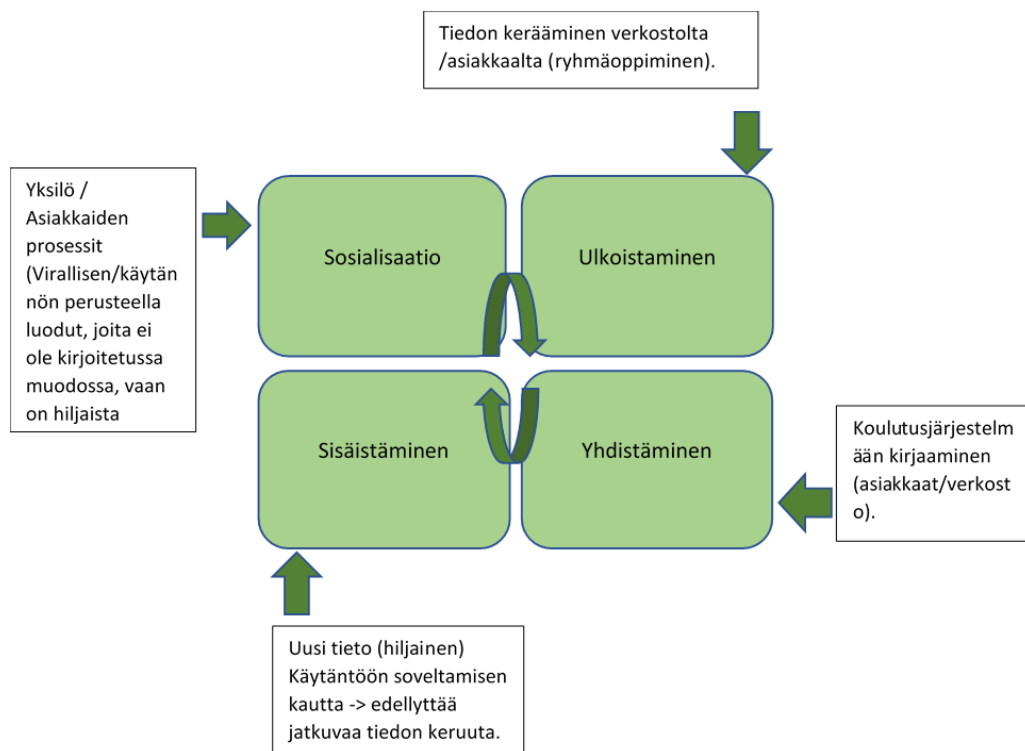
Kuva 15. Bold Movesin osaamispyramidi

Uudelle kuljettajalle tulee opettaa yrityksemme perusosaamiset mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tähän osioon kuuluu normaali perehdytys sekä asiakkaiden vaatimat erilaiset koulutukset. Perehdytyksen hoitaa

kuljetusliike ja asiakkaiden koulutukset tehdään pääsääntöisesti heidän omista sähköisissä järjestelmissään. Ensimmäisellä tasolla on syventävät koulutukset, näihin koulutuksiin luetaan mm. kaasupullojen sekä kaasupakettien kiinnityspalvelut. Bold Moves ja jatkossa koulutusportaali huolehtivat syventävistä koulutuksista sekä asiakasprosesseista. Bold Movesin kriittisiä osaamisalueita ovat jätteiden pakkaamis-, laiteopastus sekä ongelmajättekoulutukset. Näillä osaamisilla Bold Moves pystyy tarjoamaan asiakkaille parempia palveluita, jotka ovat myös asiakkaille ratkaisevia asioita, sekä kyseisillä osaamisilla saamme suurta kilpailuetuja muihin nähden. Nämä koulutukset ovat pääasiallisesti asiakkaiden omien asiantuntijoiden hoitamia.

Koulutusportaalien tuoma osaaminen, voisi tulevaisuudessa mahdollistaa koulutuksien ulkoistamisen Bold Movesille. Asiakkaille sekä kokeneille mentorikuljettajille jäisivät ainoastaan heidän todella kriittisten osaamisten kouluttaminen. Tällä saavutettaisiin hyviä etuja, kuten koulutettavia olisi vähemmän ja ne olisi helpompi tehdä yhtenä päivänä, eikä kuten nyt ympäri Suomea, esim. laiteopastukset. Tällä saisimme luotua vahvan osaamisen ja kokemuksen kautta yhteneväisen koulutuspaketin kuskeille läpi osaamispyramidin.

Kuvassa 15. on kerrottu Nonokan ja Konnon SECI-mallin mukaan, miten osaaminen muuttuu koulutusportaalien käyttöönoton myötä. On hyvin tärkeää saada käytäntö ja virallinen tieto yhteneväiseksi, jo pelkästään työhyvinvoinnin ja työturvallisuudenkin kannalta. Koulutusportaalien myötä nämä kaksi asiaa saadaan yhteneväiseksi ja toimivaksi koulutuskokonaisuudeksi. Sähköistä koulutusjärjestelmää eli koulutusportaalialueita luodessa on haastateltu kaikkia liikennöitsijöitä, jolloin on saatu kerättyä heiltä paljon hiljaista tietoa selville ja saatu se muillekin näkyviin. On saatu kerättyä paljon hiljaista tietoa jo vanhoille kuskeille sekä saatu luotua tuleville uusille kuskeille oikeat käytännön ja toimintaperiaatteet. Tällä vältymme ”väärästä” käytännöistä mitkä heille on virheellisesti voitu opettaa.



Kuva 16. Koulutusprosessin kehittyminen koulutusportaalin myötä

Bold Moves on pystynyt uuden järjestelmän luomisen yhteydessä saamaan hyvin tietoa käytännön tavoista eri asiakkailla. Käytännön tavat saattavat poiketa hyvinkin paljon virallisista tavoista, mitkä asiakkaat ovat luoneet. Tämän myötä Bold Moves on pystynyt käymään kaikki hyvät käytännön tavat lävitse ja neuvoteltua asiakkaan kanssa niistä ja mahdollisesti hyväksyttäneet ne heillä. On tärkeää huomioida myös asiakkaan prosessien taustat, ne on myös hyvä selventää kaikille osapuolille. Sen myötä tavat ovat helpompi hyväksyä sekä toimia niiden mukaisesti. Näin ollen kaikki hyvät käytännön tavat ovat muodostuneet virallisiksi tavoiksi toimia. Tämän kehityksen myötä on saatu luotua turvalliset, käytännölliset ja hyvät tavat toimia asiakkaiden luona. Todennäköisesti asiakaskäynti on muuttunut turvallisemmaksi kuskeillemme, sekä nopeuttanut asiakaskäyntejä, laatuun vaikuttamatta. Uusien virallisten toimintatapojen kirjaaminen järjestelmiin on muuttanut käytännön uudeksi tavaksi toimia, jonka myötä mahdolliset reklamaatiot poistuvat. Kun kaikki erilaiset toimintatavat saadaan kirjattua koulutusportaaliin, on tieto kaikkien kuljettajien saatavilla, aikaan tai paikkaan katsomatta. Jotta tämä kaikki saadaan toimimaan ongelmitta, edellyttää se kuitenkin jatkuvaa tiedon keräämistä, mahdollisista uusista sovelletuista hiljaisista tiedoista.

#### 5.4 Koulutusportaalin luominen

Aikaisempien käyttökokemusten ja teorioiden valossa käyttötarkoitusta suunniteltaessa ongelmaksi voi muodostua käyttäjien luokittelu; mihin käyttötarkoitukseen he käyttävät sivuja? Esimerkiksi suunnittelussa tulee huomioida, onko käyttäjä turvallisuuspalvelujen (koulutuksen) tuottaja vai



käyttäjä. Saman käyttäjän aiheet voivat myös vaihdella käynnistä toiseen. Käyttäjän tulee nähdä yhdellä vilkaisulla, missä käyttäjä on (sivustolla), mitä yritys tekee ja mitä käyttäjä voi tehdä sivustossa. Käyttötarkoituksen selventämiseksi tulisi esittää yrityksen nimi, logo sekä tunnuslause näkyvässä paikassa, esimerkiksi oikeassa yläkulmassa. Käyttötarkoitus voi olla muutakin kuin pelkkä tiedon löytyminen. Tietoa ei tule olla liian paljon hallittavaksi yhdellä silmäyksellä. Navigointia helpottaa, jos käytetään ns. standardireittejä, joissa sivustoihin, osioihin ja toimintoihin liittyvät linkit ja painikkeet ovat samassa paikassa kaikilla sivuilla. Navigointia kannattaa helpottaa linkkien avulla, joita on hyvä myös korostaa ja helpottaa niiden lukemista. Linkkeihin kannattaa kirjoittaa lyhyesti ja täsmällisesti jokin sisältöön liittyvä sana. Käyttäjää helpottaa myös erilaiset värimuutokset, joiden perusteella hän pystyy päättämään mitä linkkejä hän on klikkaillut ja mitä ei.

Liikkumista ja tiedon etsimistä varten sivulle kannattaa luoda etsintätoiminto, tämä on yksi sivun tärkeimmistä ominaisuuksista. Käyttäjän on löydettävä se helposti ja käyttäminen pitää olla mahdollisimman yksinkertaista. Hakusivuja ei portaalin kannata luoda, se kuormittaa liikaa. Portaalista ei saa tehdä liian vaikeakäyttöistä, sillä tutkimuksen mukaan hyvinkin kehittyneitä portaaleja sekä tietojärjestelmiä on poistettu käyttäjien toimesta. Tiedon löytäminen on tehtävä helpoksi portaalin käyttäjälle, se ei saa olla liian haastavaa. Tiedon löytymistä hankaloittaa myös portaalin päivittämättömyys, joka johtaa siihen, että portaalista löytyy vanhaa tietoa. Portaalissa on hyvä tehdä kerran kuussa linkkitarkastus päivituksen yhteydessä, jonka avulla saadaan poistettua kadonneet Internet-sivut sekä vanhentuneet linkit. Kyseisen toiminnon käyttäminen on todettu erittäin toimivaksi.

## 5.5 Lopputulos

Kun Teknillisen korkeakoulun tutkijat tutkivat Puolustusvoimien koulutusportaalia, nousi yksi asia esiin tutkimuksissa. Vastaajien mielestä tiedon löytyminen yhdestä paikasta koettiin helpoksi ja hyväksi asiaksi ja tästä koettiin olevan suurta hyötyä. Portaalin todettiin olevan erinomainen tiedotuskanava, niin opettajien kuin oppilaidenkin mukaan. Portaalin käyttöarvoa huonontaa vastaajien mukaan tiedon hahmotettavuus sekä hajanaisuus. Portaalin suurin vahvuus on sen helppous loppukäyttäjille. Parhaimmillaan portaalilla on tiedon luomisen, välittämisen ja jakamisen paikka, jossa yhteisössä toimivat ihmiset voivat rakentaa yhteisiä toiminnan kohteita portaalin tarjoamien mahdollisuuksien avulla. (IKT Tutkijatapaaminen 2007).

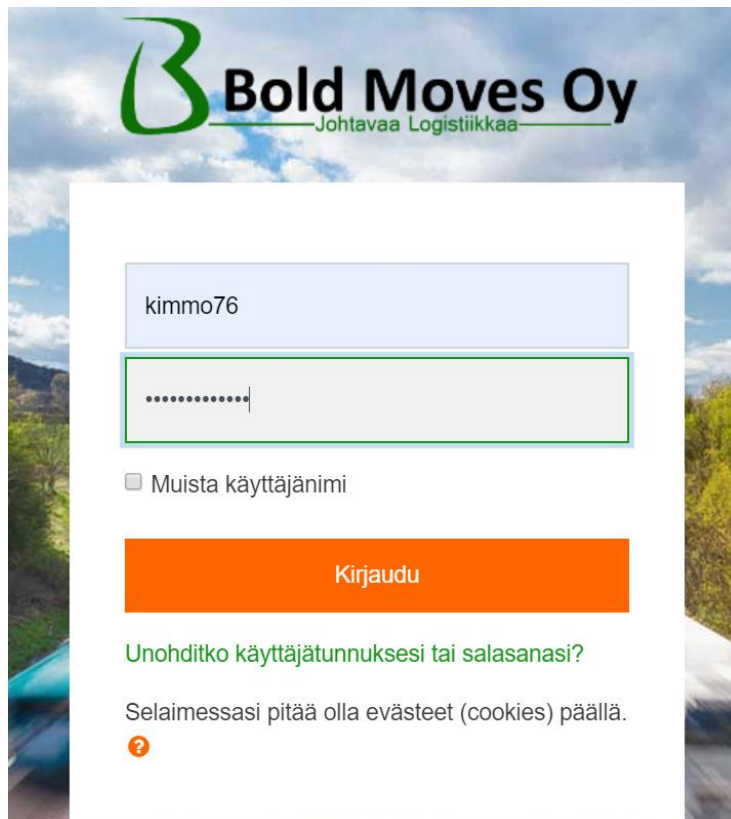
Aiemmat käyttökokemukset ja tutkimukset osoittavat, että portaalin isoimpia haasteita on käyttäjien motivointi ja heidän sitouttamisensa portaaliiin. On tärkeää, että aktiivinen palvelujen hyödyntäminen onnistuu käytännössä. Tähän haasteeseen pystytään vastaamaan suunnittelemalla portaalilla luomisvaiheesta alkaen hyvin. On hyvä selvittää jo alussa mikä on

käyttäjien tarve palvelulle sekä mukautua heidän tarpeisiinsa. Portaalin välityksellä kannattaa kerätä aktiivisesti palautetta käyttöönoton jälkeen. Koulutusportaali hanketta pitää myös markkinoida hyvin ennen aloitusta.

Organisaatiossa työntekijöillä tulisi olla työnantajansa puolelta verkkotuki, tällöin he pystyisivät hyödyntämään mahdollisimman tasokkaasti ja laajalti verkossa olevia apuvälineitä. Koulutusportaali on erinomainen apuväline erilaisten asiantuntijaverkostojen ja projektien yhteisiksi työtiloiksi. Kun organisaatiolle on syntynyt tarve teknisesti verkkotuettuun monimuoto opetukseen osaamisen koulutuksessa, voidaan sen avulla mahdollistaa työnteossa ja opiskelussa tarvittavia julkisia palveluita. Portaalin syntyyn on vaikuttanut myös tarve tarjota koko Suomen kattava oppimateriaalin hallintajärjestelmä. Näillä keinoin mahdollistetaan elinikäisen oppimisen tarpeen turvaaminen verkko-opiskelujen osalta. Organisaation kannattaa liittää koulutusportaali osaksi kaikkea muuta koulutusta. Tietojärjestelmät ja verkot pyritään liittämään osaksi päivittäiseen työhön. Portaalin tavoitteena on yhdistää työturvallisuuden parantaminen ja jatkuva oppiminen sekä kehittää osaamista ja varmistamista.

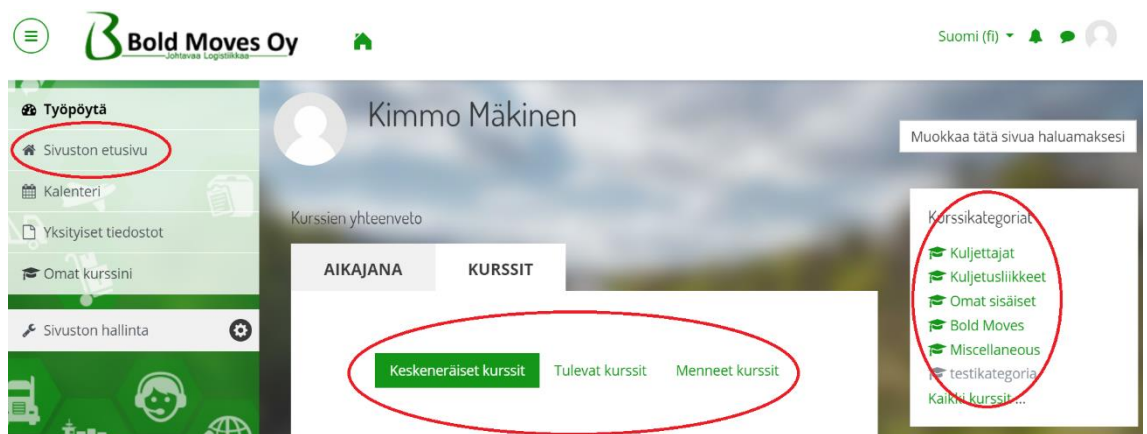
Valitsin koulutusportaalin alustaksi Moodlen. Moodle on virtuaalinen oppimisympäristö, joka toimii avoimen lähdekoodin tavoin, eli sitä pystyy vapaasti käyttämään, kopioida, muunnella ja jakaminen onnistuu myös. Kaikki tämä tapahtuu ilman lisenssimaksuja ja työlästä lisenssien ylläpitoa. Moodlen valintaan vaikuttivat sen soveltuvuus monenlaisiin käyttäjäryhmille sekä se soveltuu hyvin eri käyttötarkoituksiin. Moodlen välityksellä pystyy materiaalin, sisällöntuottamisen sekä vuorovaikutuksen jakamiseen. Moodlen saa räätälöityä itselleen sopivammaksi erilaisilla liitännäisohjelmilla sekä siihen saa paljon erilaisia teemoja, millä muokata sen ulkonäköä mieleisekseen. Moodleen on helppo rakennella erilaisia kursseja, joihin kuljettajiemme voivat kirjautua, ns. tunnarit saatuaan. Kursseilla julkaistaan materiaaleja, joiden jälkeen kuskaja testataan koemaisesti testeillä. Moodlen etuna on myös, että se toimii Windowsissa, Linuxissa sekä Macin käyttöjärjestelmissä.

Koulutusportaalin kirjautumissivulla (kuva 17), kuljettajat kirjautuvat omilla tunnuksillaan ja alkuun Bold Movesin lähettämällä salasanan sisään. Kuljettajan unohtaessa salasanan tai käyttäjätunnuksensa, ottavat he yhteyttä Bold Movesiin, jonka kautta he saavat uuden väliaikaisen salasanan. Salasana on hyvä vaihtaa heti asetuksista omaan, jonka pystyy helposti muistamaan, mutta on tarpeeksi turvallinen.



Kuva 17. Koulutusportaalin kirjautumissivu

Koulutusportaalin etusivulle avautuu kuvan 18 mukainen näkymä. Sivun vasemmasta reunasta valitsemalla ”Sivuston etusivu” kuljettajat näkevät kaikki mahdolliset kurssit mitä on tarjolla heitä varten ja mitkä kurssit heidän on tarkoitus suorittaa. Sivun keskeltä löytyy myös samaa tietoa, mutta siinä kerrotaan myös, onko mitään kurseja kesken, mitkä kurssit ovat tulossa ja mitä kurseja kuljettaja on mahdollisesti jo suorittanut. Sivun oikeassa laidassa ”Kurssikategoria”-osiossa löytyvät pikalinkit kuljettajiin, kuljetusliikkeisiin, sisäisiä asioita sekä Bold Movesin omia asioita. Osa näistä osioista ovat tarkoitettu vain ns. opettajille, jotka hallinnoivat sivuja. Tällä hetkellä liikennöitsijät ja kuljettajat ovat opiskelija-titteleillä koulutusportaalissa ja Bold Movesin henkilökunta on kaikki opettajia, joilla täysi hallinta- ja muokkausoikeus järjestelmään.



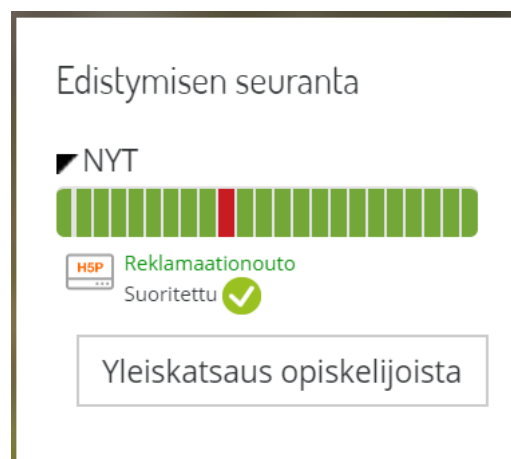
Kuva 18. Koulutusportaalin etusivu

Kuljettajat voivat valita kurssin minkä suorittaa loppuun tai halutessaan aloittaa kokonaan uusi kurssi (kuva 19). Jos kurssi on kesken, kertoo oranssi ympyrä paljonko kurssista, on suoritettu, kun lukema on 100% on se hyväksytysti suoritettu loppuun.



Kuva 19. Kurssitarjonta ja niiden suoritustasot

Etusivun oikeassa laidassa on edistymistä seuraava kuvio (kuva 20). Siitä kuljettajat näkevät edistymisensä kaikista tekemisistään kurseista. Siitä näkee tehdyt, tekemättömät sekä hylätyt kurssit.



Kuva 20. Edistymisen seuranta

Kurssin valittuaan kuljettajalle, tulee näkyviin kurssin eri osiot (kuva 21). Osioista löytyvät koulutusmateriaalit, jotka kuljettajan on käytävä lävitse. Osion aukaistuaan tulee siihen liittyvät materiaalit näkyviin. Jokaisen osion lopussa on myös kysymys, mikä on suoritettavat hyväksytysti. Tämän jälkeen on mahdollista suorittaa tentti, johon on valikoitunut satunnaisesti kysymyksiä, erikseen luodusta kysymyspankista. Kysymyksiä on kaikkiaan 12, jotka kaikki pitää olla oikein. Jos kuljettaja epäonnistuu suorituksessaan kolme kertaa, tentti lukittuu. Lukituksen voi aukaista ainoastaan käyttäjät, joilla on opettaja-titteli.



Kuva 21. Kurssien osiot ja koulutusmateriaali

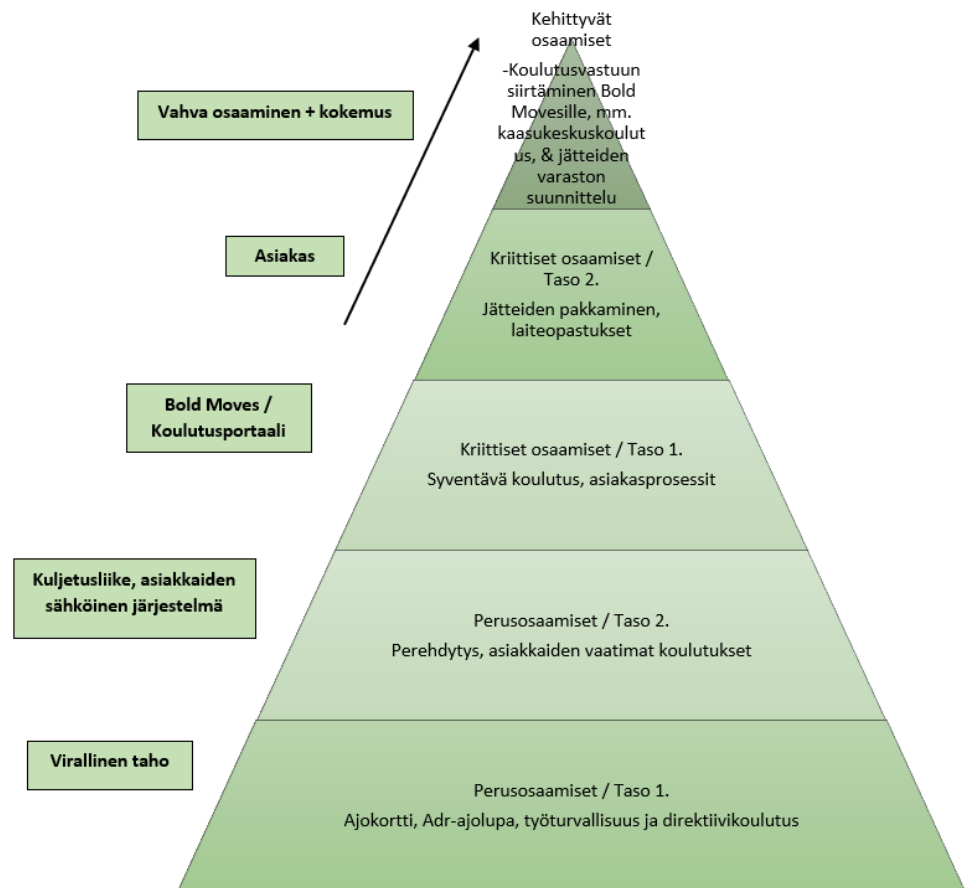
Liikenneitsijöiden haastattelussa tuli esiin helppokäyttöisyys, kuvien laadukkuus sekä videoiden laatu ja selkeys. Moodle valittiin koulutusportaalin alustaksi helppokäyttöisyyden ja sen yksinkertaisuuden vuoksi. Sitä voidaan katsella älypuhelimella laadusta tinkimättä. Kuvaruudun koko saattaa tosin rajoittaa videoiden katselemista. Koulutusportaalin eri osiot ovat selkeitä ja johdonmukaisesti eteneviä. Sieltä on helppo löytää ja etsiä tarvitsemaansa tietoa. Koulutusportaalin koulutukset on hyväksytetty asiakkailtamme. Tämän myötä saamme osan lähikoulutuspäivistä korvattua koulutusportaalin avulla.

Koulutusportaalin myötä olemme saaneet kehitettyä ja parannettua työhyvinvointia ja sitä kautta työturvallisuutta. Portaalia tehdessämme, saimme koottua asiakkaiden erilaiset käytännöt ja työtavat kaikkien helposti löydettäviksi. Näin saamme poistettua kuljettajiltamme väärät käytännöt ja tavat toimia. Työtavat ovat nyt turvalliset ja yhdenmukaiset, eivätkä perustu mututuntumiin. Samalla vältytään siirtämästä epävirallisia tapoja tuleville kuljettajillemme. Turvalliset työtavat löytyvät nyt koulutusportaalin materiaaleista, joista ne ovat helposti kaikkien löydettävissä. Kokeneet kuljettajamme voivat kerrata asioita sieltä, jos on jokin asia unohtunut ja uudet kuljettajamme saavat portaalin kautta lisätukea perehdytykseen. Uusien kuljettajiemme kannattaa perehtyä portaalin materiaaliin ennenkuin alkavat toimimaan apukuljettajana, jotta hänellä on vähän käsitystä työskentelytavoista. Varsinaiset tentit kannattaa tehdä vasta siinä vaiheessa, kun on toiminut apukuljettajan jo jokin aikaa, ja sisäistänyt asioita.

## 6 KEHITYSEHDOTUKSET JA POHDINTAA

Uutta sähköistä koulutusjärjestelmää, koulutusportaalia lähdettiin luomaan siitä syystä, että saisimme perehdytettyä ja koulutettua uudet kuljettajat paremmin ja nopeammin ydinosaajiksemme. On ensiarvoisen tärkeää, että he osaavat työnsä paremmin sekä tekevät sen turvallisemmin, koska toimimme vaarallisten aineiden kuljetusmaailmassa. Osaamispyramidin huipulla (kuva 17) ovat vasta kehittymässä olevat uudet osaamisalueet, joita kehittämällä pystymme saavuttamaan entistä enemmän kilpailuetua tulevaisuudessakin muihin kilpailijoihin nähden.

Bold Movesin asiakkaat ovat tällä hetkellä tiivisti mukana kuljettajien koulutusprosessissa. (kuva 13, s. 38). Tämä on osaltaan tehnyt prosessista liian kankean, jonka myötä kuljettajien koulutukset hidastuvat. Samat ongelmat korostuvat myös Bold Movesin järjestämissä koulutuspäivissäkin, ne vievät aikaa ja rahaa. On haastavaa saada monien ihmisten aikataulut sopimaan keskenään. Jatkossa olisi kannattavaa miettiä voitaisiinko asiakkaiden järjestämiä myös kriittisen tason osaamiskoulutukset antaa Bold Movesin järjestettäväksi. Kehittyvissä osaamisissa on tällä hetkellä asiakkaan vastuulla kaikki kaasukeskuskoulutukset, joissa Yritys X hoitaa asiakkaansa kanssa koulutuksen alusta loppuun. Kehittyvissä osaamisissa on mainittu myös jätteiden varastojen suunnittelu, jonka taas Yritys Y hoitaa suoraan asiakkaansa kanssa. Tulevaisuuden tavoitteena voisi olla, että molemmat ja monet muut koulutukset voitaisiin hoitaa Bold Movesin kautta. Tällöin kuljettajamme pääsisivät alusta alkaen vaikuttamaan heille tärkeisiin asioihin ja keskukset ja varastot suunniteltaisiin kerralla toimiviksi (kuva 22).



Kuva 22. Koulutusportaalin tuomat ulkoistamismahdollisuudet

Opinnäytetyötä tehdessäni selvisi, että kuljettajiltamme löytyy laajaa asiantuntevuutta ja he kokivat osaavansa tehdä työnsä niin hyvin, että he pysyisivät kouluttamaan muita. On kuljettajia, joilta löytyy vuosikymmenien työkokemus meidän alaltamme. He eivät ole saaneet tätä tietotaitoa ja kokemusta kirjoista. Bold Movesin kannattaakin hyödyntää arvokasta kokemuseräistä asiantuntijuutta, joka onnistuisi mentoroinnin avulla. Haastattelussakin nousi vahvasti esille, että kokeneet kuljettajat toimisivat uusille kuskeille mentoreina. Mentorointiin olisi varattava riittävästi resursseja, joten on tärkeää, että Bold Moves ja mentorointiprojektiin osallistuvat sitoutuvat siihen. Jotta mentorointi onnistuisi, tarvitaan siihen koulutusta. Ilman suunnitelmia ja tavoitteita mentoroinnista ei saada kaikkia hyötyjä irti tai ne jäävät vähäisiksi. Mentorointiprosessissa on tärkeää panna dokumentointiin, johon Bold Moves pystyy käyttämään koulutusportaalia. Bold Movesilla voisi myös testata käänteismentorointia, jolla varmistettaisiin hiljaisen tiedon siirtymistä muidenkin tietoon. Käänteismentoroinnissa korostuu uuden hiljaisen tiedon luominen, kun aktori arvioi mentoroinnin toimintatapoja. Bold Movesilla vallitsee positiivinen ilmapiiri mentoroinnille. Kuljettajien on luotettava toisiinsa ja oltava avoimin mielin mukana, jotta mentorointi onnistuisi hyvin. Koulutusportaali voisi olla tehdä oma osio mentoreille, heidän ammattitaitonsa ylläpitämiseksi ja samalla se voisi toimia kehitysideoita varten. Tulevaisuudessa voisimme valita jokaiselta alueeltamme yhden tai kaksi kuljettajaa, joita

kouluttaisimme enemmän. Heidän vastuullaan olisi myös kerätä oman alueensa kuljettajilta kehitysehdotuksia. Olisi myös hyvä tehdä säännöllisesti osaamiskartoituksia, uusien mentoreiden löytämiseksi, koska senhetkiset saattavat vaihtaa työpaikkaa tai eläköityä.

Tällä hetkellä koulutusportaali on aika yksinkertainen ja pelkistetty. Tulevaisuudessa sinne voisi luoda erilaisia keskustelualueita, wikejä ja siellä olisi mahdollista suorittaa vertais- ja itsearviointeja hyödyntäviä työpajoja. Käyttäjien olisi myös mahdollista lähettää pikaviestejä toisilleen sekä Bold Movesille. Valitsimme Moodlen oppimisalustaksi, koska sen sai tehtyä nopealla aikataululla mutta jatkossa olisi hyvä miettiä onko Moodle edelleen se sopivin ja parhain oppimisalusta meille. Jollain aikavälillä olisi hyvä kartoittaa ja analysoida eri oppimisalustojen ominaisuuksia, jotta meille löytyisi sopivampi alusta käyttötarpeisiimme.

Tulevaisuudessa teen uuden teemahaastattelun kuljettajiemme keskuudessa, missä pyrin selvittämään, miten koulutusportaalia on käytetty. Samalla on hyvä miettiä, miten sitä pitäisi jatkossa kehittää paremmin toimivaksi ja miten aktiivisesti he ovat sitä käyttäneet. Haastattelun avulla saisimme selvitettyä, onko koulutusportaalista ollut käytännön hyötyjä ja onko sen käyttö helppoa. Koulutusportaalin mahdolliset kehityskohteet ja parannusehdotukset voisi samalla selvittää.

Jatkossa olisi hyvä myös selvittää onko koulutusportaalista ollut apua rekламаatioiden määrän vähentämisessä. Yksi kehitysidea olisi, että hankkisimme jokaiseen autoon tabletit, jolloin portaalin käyttö helpottuisi. Tabletin avulla kuljettajamme pystyisivät hyödyntämään opetusvideomme paremmin.

Bold Movesille koulutusportaali tuo suuria säästöjä vuositasolla koulutuskustannuksissa. Bold Movesin alueena on koko Suomi, joka luo omat haasteensa koulutuksen järjestämiseen. Pitkät välimatkat, koulutuspäiviä on vuodessa paljon, tietotaitoa on päivitettävä usein, koska tieto muuttuu ja uudistuu koko ajan. On haastavaa saada monta kuljettajaa ympäri suomea samaan koulutustilaisuuteen. Samalla kun toisia koulutetaan, on toisten kuljettajien paikattava heidän koulutuspäivien työt. Tämä rasittaa muita kuljettajiemme kohtuuttoman paljon ja syö työhyvinvointia.

Digitalisaatio on vahvasti läsnä nykyajan työmaailmassa. Se on muuttanut ja tulee muuttamaan paljon työelämän lainalaisuuksia. Digitalisaatiota ei kannata väheksyä tai halveksua. Se on tullut työelämään jäädäkseen ja sen kanssa on meidän kaikkien elettävä. Kokonaanhan se ei voi ihmistä työntekijänä korvata. Siksi sitä kannattaakin hyödyntää kaikin eri tavoin, ottaen ns. ”rusinat pullasta”, toisin sanoen hyödyntää sitä kaikin mahdollisin tavoin. Sen avulla yrityksen on mahdollista saada taloudellisia hyötyjä sekä myös kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Koulumaailmassa on nykyään jo paljon kursseja, mitkä suoritetaan kokonaisuudessaan verkon kautta, näkemättä kurssin vetäjää ”livenä” koskaan. Tätä toimintatapaa voisi tuoda



myös osaamiseen ja sen johtamisen myötä myös työelämään, etenkin perehdytyksen osalta.

## LÄHTEET

Ahokallio-Leppälä, H. (2016). *Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma*. Acta Universitatis Tamperensis. Tampereen yliopisto. Haettu 14.11.2019 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0005-0>

Ahonen, G. (2007). *Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset merkitykset*. Haettu 4.12.2019 osoitteesta [http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto\\_s1.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s1.html)

Arasalo, E., (2017). *Osaamisen anatomia*. SmartUp. Haettu 12.11.2019 osoitteesta <https://www.smartup.fi/2017/09/16/osaamisen-anatomia/>

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. & Walton, R. (1984) *Managing human assets. The groundbreaking Harvard Business School program*. New York: The Free Press.

Bergman, T & Moisio, E. (1999). Käytännön kokemuksia osaamisen hallinnan kehittämistä. Työn Tuuli-aikakausikirja 2/1999.

Blom, R. & Hautaniemi, A. (2009). Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? 1. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopilaskustannus, HYY yhtymä.

Bryant, S. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, shearing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational studies*. 9:4, 32.

Choong, K. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models, *Journal of Intellectual Capital*, 9 (4), 609-638.

Degn, L. (2015). Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. *High Educ* 69(6), 901–913.

Edvinsson, L & Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital, *European Management Journal*, 14 (4), 356-364.

Erikson, T. (2018). *Kehnot pomot ympärilläni*. EU: Atena Kustannus Oy.

Eskelinen, A. (2009). Strategian yhteydessä esiintyvät aiheet ja toimivat neljän eurooppalaisen teräsyhtiön vuosikertomuksissa. Helsingin kauppa-korkeakoulu, Kielten ja viestinnän laitos. Pro gradu -tutkielma. Haettu 14.11.2019 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto201111151129>

Greenleaf, R. K. (2002). The institution as servant. Teoksessa Spears L. C. (toim.), 62103. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power & greatness*. Essays by Robert K. Greenleaf. New York: Paulist Press, 62-10.

Haggren, A., Laento, A., Laine, P., Malin, L., Mansukoski, S., Rautiainen, R., Ritala, R. & Sipola, V. (2000). *Inhimillinen tekijä*. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry:n juhlakirja 2000.

Hakanen, J. (2012). *Työn imua palvelevalla johtamisella*. Haettu 14.11.2019 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=JWhcr6VDx2Y>

Hamel, G & Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (2006). Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Helin, K. (2007). Kun tiedostaminen ja oivallus kohtaavat – työkirja pk-yrityksen hiljaisen tiedon jakamiseksi. 2. uudistettu painos. Tampere. Vammalan Kirjapaino Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.), (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.

Helsingin yliopiston ryhmämentoorintisivut. (n.d.). Mitä on mentorointi? Haettu 14.12.2019. osoitteesta [https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/?page\\_id=81](https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/?page_id=81)

Hirsijärvi, S. (1992). *Kasvatustieteen käsitteistö*. 3.painos. Helsinki: Otava.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huusko, L. (2007). Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Väitöskirjatyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenranta.

Hätönen, H. (2004). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen*. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*. Helsinki: Educa-Instituutti.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen H. (2015). Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Juuti, P & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen*. Keuruu: Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, T., Kyytsönen M. & Olkkola, J. (2011). *Ulkoistaminen ja yhteistointi: Luottamus pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.

Kauppi, A., Nokelainen, P & Sänntti, R. (2013). *Verkko-oppimisympäristöjen kehittäminen: miten tasapainoillaan kurssien massatuotannon ja laadukkaan työelämän tarpeisiin suunnatun oppimisen välillä? Ammattikasvatuksen käsikirja no 3*. Helsinki: Opetus-, kasvat- ja koulutusalojen säätiö.

Kananen, J. (2008). *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kangasniemi, M., Hipp, K., Häggman-Laitila, A., Kallio, K., Kärki, S., Kinnunen, P., Pietilä, A-M; Saarnio, R., Viinamäki, L., Voutilainen, A. & Waldén, A. (2018). *Optimoitu soteammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. Haettu 12.11.2019 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf>

Karjalainen, S. (2016). *HR-johtaminen ei ole päässyt ansaitsemaansa asemaan*. [Verkkosivu]. Helsinki: Kauppalehti. Haettu 3.12.2019 osoitteesta <http://kauppalehti.fi/uutiset/hr-johtamiseen-ei-ole-paassyt-ansaitsemaansa-asemaan/pjAPqPwx>

Keränen, V & Penttinen, J. (2007) *Verkko-oppimateriaalin tuottajan opas*. Porvoo: WS Bookwell.

Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. (2002). *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Helsinki: WSOY.

Kirjavainen, P. (1999). *Mistä strategiset osaamiset on tehty?* Teoksessa: Nurmi, R. (toim.) *Jo 25: neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa*. Sarja Keskustelua ja raportteja 2: 1999. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 135-160.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen*. 2., muuttamaton painos. Helsinki: Edita Oyj.

Kujansivu, P. Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014) *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Koivunen, P-L. (2009). *Hyvä päivähoito: työkaluja sujuvaan arkeen*. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Kotila, O. (2005). *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Cranetprojekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62. Helsinki: HeSE print.

Lapin koulutuskeskus, Redu. (2013). *Osaamisen johtaminen – osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen*. Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013. Haettu 14.11.2019 osoitteesta <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Lehtonen, T. (2002). *Organisaation osaaminen strateginen hallinta*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden Laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

London, M. & Smither, J.W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human resource management*. 38:1, 3 – 15.

Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, summer. 7-22.

Lämsä, A-M., Keränen, A. & Savela, T. (2015). *Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa*. *Hallinnon Tutkimus* 34(3), 205–218. Haettu 14.11.2019 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59294/vastuull.pdf>

Löfstedt, U. (2001). Competence Development and Learning Organizations: A Critical Analysis of Practical Guidelines and Methods. *Systems Research and Behavioral Science* 18, 2001, pp. 115-125.

Manka, M-L. (2007). *Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.

Marshall, D., McIvor, R. & Lamming, R. (2007). Influences and outcomes of outsourcing: Insights from the telecommunications industry. *J. Purchasing Supply Manage.* 13, 245 – 260.

Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Miles, R. (1975). Theories of management. Implications for organizational behavior and development. Tokyo: McGraw-Hill.

Miles, R & Snow, C. (1984). Designing strategic human resources system. *Organizational Dynamics*. Summer, 36–52.

Mingu, K., Xiaobo W., Paul H., Kihyun, P. & Youngwon, P. (2014). The role of organizational control in outsourcing practices: An empirical study. *Journal of Purchasing & Supply Management* 20 (2014) 177 – 185.

Mäki, A-S. (2017). Johtajuuskulttuuri: toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä: tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa. *Acta Wasaensia* 371. Liiketalous. Vaasan yliopisto. Haettu 14.11.2019 osoitteesta [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-730-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf)

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2015). *Miten kuntasiesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Kunnallisan kehittämissäätöön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5 (1), 14-37. Ebscohost. Haettu 27.11.2019 osoitteesta <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropoli.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=5a6aaabd-799b-46b9-a75391895a3a97b2%40pdc-v-sessmgr02>.

Osaaminen muutoksessa Valtiokonttori, Kaiku-palvelut Helsinki 2009. Haettu 4.12.2019 osoitteesta [https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/05/Osaaminen-muutoksessa\\_Kaiku.pdf](https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/05/Osaaminen-muutoksessa_Kaiku.pdf)

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Partanen, V. (2007). *Talousviestintä johtamisen tukena*. Helsinki: Talentum.

Pihlajamäki, V. (2014). Aineettoman pääoman mittaaminen osana strategista henkilöstöjohtamista. Case: Henkilöstömittaaminen Tampereen ammattikorkeakoulussa. Turun yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Pro gradu – tutkielma. Haettu 14.11.2019 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015082511005>

Polo, S. (n.d). Ammatillisen osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja luonnollista toimintaa työelämässä. Haettu 1.1.2018 osoitteesta [www.viestintahallinta.fi/out/Polo,%20Osaaminen.pdf](http://www.viestintahallinta.fi/out/Polo,%20Osaaminen.pdf)

Puusa, A. & Eerikäinen, M. (2010). Is Tacit Knowledge Really Tacit? *Electronic Journal of Knowledge Management*.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti P. & Laukkanen, T. (2016). *Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Liettua: Alma Talent.

Pyyny, H. (2018). *Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa*. Acta Universitatis Lapponiensis 370. Lapin yliopisto. Haettu 14.11.2019 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2>

Popper, M. & Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and installing values: the role of leaders in organizational learning. *The learning organization*. 7:3, 135 – 144.

Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum.

Rogelberg, S.G., Scott, C. & Kello, J. (2007). "The Science and Fiction of Meetings", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no. 2, pp. 18-21.

Routio, P. (2005) a. Tapaustutkimus. Haettu 7.4.2019 osoitteesta [www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/14111\\_totea.html](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html)

Ruohotie, P. (1998). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. (2005). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. 3.painos. Helsinki: WSOYpro.

Ruuska, J. (2001). Osaaminen yrityksen arvon perustana. Teoksessa: J. Virkkunen (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä [Verkköjulkaisu]. Helsinki: Työministeriö. 167-171. Haettu 3.12.2019 osoitteesta <http://www.avoinyliopisto.fi/File/b718589f-552e-434e-bf7e-eb9c01f27f7a/Virkkunen+2002.pdf>

Salpaus, (n.d). 70-20-10 -malli osaamisen varmistamiseen. Haettu 20.12.2019 osoitteesta <https://www.salpaus.fi/info/kehitamme-toimintaamme/hankkeet/70-20-10-malli/>

Seppänen-Järvelä, R & Juth, E. (2003). *Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa*. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys.

Senge, P. M. (1997). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

Spraks, K., Faragher, B. & Cooper C. L. (2001). *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74. 489-509.

Stähle, P. & Grönroos, M. (2002). *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WS Bookwell.

Stähle, P. & Wilenius, M. (2006). *Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia*. E-kirja. Alma Talent.

Suomen Ekonomit, n.d. *Tunnista osaamisesi niin onnistut työnhaussa*. Haettu 12.11.2019 osoitteesta <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-tunnistaminen>

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus, ihmisten johtaminen älykäsissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sädevirta, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen kehittymisen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Helsinki: Työministeriö.

Tarkkonen, J. (2016). *Näin on tehty aina ennenkin*. Tutkimus turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Väitös. Lapin yliopisto. HansaPrint. Turenki.

Tenhunen, V. (1998). *Opintopäiväkirja (syksy 1998)*. Koulutusteknologian perusteet. Haettu 19.11.2019 osoitteesta <http://www.tenhunen.net/ville/materials/kt/>

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Tuominen, K. (2010). *LEAN Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen*. Jyväskylä: Työ- ja hyvinvointilaitos.

Työhyvinvointi ja turvallisuus (2018). *Helsingin kaupungin sisäiset dokumentit. Helmi, henkilöstö, työhyvinvointiohjelma 2018-2021*. Päivitetty 17.9.2018. Haettu 4.12.2019 osoitteessa



<http://helmi.hel.fi/henkilosto/Tyohyvinvointijatyturvallisuus/tyohyvinvointi/tyohyvinvointiohjelma/Sivut/default.aspx>. Luettu 20.9.2018.

Valtionvarainministeriö (2001). *Osaamisen johtaminen*. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Haettu 27.11.2019 osoitteesta [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirja/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinallais/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirja/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinallais/4064/4065_fi.pdf)

Van Dierendonck, D., Borill, C., Haynes, C., Stride, C. (2004). *Leadership Behavior and Subordinate Well-Being*. Journal of Occupational Health Psychology 9 (2). 165-175.

Van Winkelen, C. (2006). The many faces of knowledge leadership. Knowledge management review. 9:1, 24 - 27.

Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. WWW-julkaisu. Haettu 26.11.2019 osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf)

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infor.

Viitala, R. (2008). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2008). Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-3. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2009). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. 2. painos.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Business.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaisuuksien ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) *Ikäkuonoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, 177-208.

Vuorinen, R. (2008). Muutosjohtaminen suomalaisissa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis 1358 12/2008.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.

Wills, M. (1994). Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 6, 1994, pp. 4-28.

## Liite 1

## KYSYMYKSET LIIKENNÖITSIJÖILLE

Onko osaamisen taso meillä millä tasolla?

Miten kehittäisit osaamista?

Millä tasolla mielestäsi työturvallisuus on meillä?

Miten kehittäisit työturvallisuutta?

Tarvitseeko kuljettajasi mielestäsi enemmän koulutuksia?

Miten kehittäisit yhteistyötä Bold Movesin ja yrityksesi välillä?

Tarkoituksena on tehdä koulutusportaaliin tenttejä, jotka kuljettajien on läpäistävä, mitä mieltä olet tästä?

Mitä mieltä olet opetusvideoista?