



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

**PROSESSIN KEHITTÄMINEN – ESIMIES  
OSAAMISEN TUNNISTAJANA JA  
KEHITTÄMISSUUNNITELMAN  
LAATIJANA**

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Emmi Järvinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

JÄRVINEN, EMMI:

Prosessin kehittäminen – esimies  
osaamisen tunnistajana ja osaamisen  
kehittämissuunnitelman laatijana  
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 71 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiestä alaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laatijana ja siten alaisen osaamisen tunnistajana. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona ja se pohjautuu yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessiin, jossa esimies laatii alaisilleen koulutussuunnitelman tulevalle vuodelle. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää keinot, joiden avulla yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessia voidaan kehittää vuodelle 2015.

Työ toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tietoa kerättiin käsiteltävästä prosessista sekä määrällisten että laadullisten menetelmien avulla. Työn teoreettisessa osuudessa tutkitaan lähdeaineiston avulla, kuinka esimies voi laatia alaisensa osaamistarpeita vastaavan osaamisen kehittämissuunnitelman. Lisäksi teoriassa käsitellään prosessin kehittämistä sekä kuvataan yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessi avoimen haastattelun pohjalta. Työn empiirisessä osuudessa selvitetään kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla esimiesten mielipiteitä ja kehitysehdotuksia prosessiin liittyen. Työn teorian sekä empirian avulla annetaan kehitysehdotuksia vuoden 2015 prosessiin.

Työn empirian sekä teorian pohjalta voidaan todeta, että koulutussuunnitelman laadintaprosessiin täytyy osallistuttaa myös alainen. Yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessia voidaan kehittää vaihtamalla prosessin ajankohtaa, antamalla esimiehille mahdollisuus laatia koulutussuunnitelma kaksi kertaa vuodessa sekä linkittämällä koulutussuunnitelman laadinta osittain kehityskeskusteluun. Lisäksi selventämällä esimiehen roolia ja tehtäviä osaamisen kehittäjänä sekä laatimalla yritykselle osaamiskartta sekä eri henkilöstöryhmille osaamisprofiilit, parannetaan prosessin laatua ja helpotetaan koulutussuunnitelmien laadintaa.

Opinnäytetyön tuloksena ovat kehitysehdotukset koulutussuunnitelman laadintaprosessiin, joita opinnäytetyön toimeksiantaja pystyy hyödyntämään vuoden 2015 prosessissa. Työ on hyödyllinen myös muille organisaatioille, joissa osaamisen suunnittelun prosessia pohditaan.

Asiasanat: osaamisen kehittämissuunnitelma, osaamisen tunnistaminen, osaamisen kehittäminen, esimies, prosessin kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

JÄRVINEN, EMMI:

Improving a process – A superior's role  
in identifying competencies and creating  
a competence development plan  
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communication 71 pages, 9 pages of  
appendices

Spring 2015

ABSTRACT

---

This thesis discusses the role of a superior as the author of an employee's competence development plan and as the person who identifies an employee's know-how and skills. This thesis was written based on company X's training plan process. During the process, a superior creates a training plan for the upcoming year. The purpose of the thesis was to find ways to improve the training plan process for the year 2015.

The thesis was conducted as a case study for which the data was collected by using both quantitative and qualitative methods. The theoretical section of the thesis illustrates how a superior can conduct a training plan that meets employees' training needs. In addition, process development is discussed and company X's training plan process is described. The empirical section of the thesis studies superiors' opinions and development suggestions concerning the process by using a quantitative questionnaire. Finally, development suggestions deriving from the theoretical and empirical section are given for the year 2015.

The empirical and theoretical sections aim to show that an employee should also take part in the training plan process. Company X's training plan process can be improved by changing the timing of the process and by giving the superiors a possibility to conduct the training plan twice a year. The training plan could also be linked to development discussions. In addition, the quality of the process can be improved and the training planning can be made easier in the following ways: clarifying the role of the superior and tasks as a developer of (employee) competencies, and by conducting the knowledge map and competence profiles for different teams.

As a result, the thesis presents development suggestions for the training plan process in the case company. To improve the process, company X can use the results in 2015. The study is also useful for other companies in which the process of competence development is discussed.

Keywords: competence development plan, skills recognition, skills development, superior, process development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite	2
1.3	Tutkimuskysymykset ja menetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rajaus ja rakenne	3
2	OSAAMINEN ORGANISAATIOSSA	5
2.1	Näkökulmia osaamiseen	5
2.2	Osaamisen johtaminen	6
2.3	Osaamisen kehittäminen	8
2.4	Vastuut osaamisen kehittämisessä	12
2.5	Osaamisen kehittämisen tulevaisuus	13
3	ESIMIES OSAAMISEN TUNNISTAJANA JA KEHITTÄMISSUUNNITELMAN LAATIJANA	16
3.1	Esimies osaamisen kehittäjänä	16
3.1.1	Esimies osaamisen tunnistajana ja arvioijana	19
3.1.2	Osaamisen kehittämissuunnitelma	21
3.2	Osaamisen tunnistamisen ja arvioimisen työkalut	23
3.2.1	Kehityskeskustelut	23
3.2.2	Osaamiskartta	24
3.2.3	Osaamisprofiili	26
3.3	Osaamisen tunnistamisen haasteet	27
4	PROSESSIN KEHITTÄMINEN	29
4.1	Prosesseihin liittyviä määritelmiä	29
4.2	Prosessin kehittämisen vaiheet	30
4.2.1	Prosessin kuvaaminen	32
4.2.2	Prosessin arviointi	33
4.3	Yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessi	34
4.3.1	Prosessin peruskuvaus	34
4.3.2	Prosessikaavio ja työvaiheiden avaukset	35
4.3.3	Prosessin mittarit	38
5	KYSELYTUTKIMUS JA TULOKSET	40
5.1	Tutkimustulokset	42
5.1.1	Vastaajien taustatiedot	42

5.1.2	Prosessi	44
5.1.3	Ajankohta	47
5.1.4	Sähköinen työkalu	50
5.1.5	Koulutustiimin toiminta	51
5.1.6	Alaisen osaamisen tunnistaminen	52
6	POHDINTA	56
6.1	Päätutkimuskysymys	56
6.2	Alatutkimuskysymys	57
6.3	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	64
7	YHTEENVETO	66
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	72

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään työn tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja -menetelmät sekä opinnäytetyön rajaus ja rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tulevaisuudessa työtehtävät edellyttävät osaamisen kehittämistä toistuvasti, arvioi Elinkeinoelämän keskusliitto (2010) koulutus- ja työvoimapolitiittisissa linjauksissaan vuodelle 2015. Oppiminen ja työ ovat yhä enemmän sidoksissa toisiinsa, koska työelämä sekä työtehtävät muuttuvat entistä nopeammin. Yrityksen muutoskykyyn vaikuttaa osaamisen johtaminen ja kehittäminen, joten esimiehen rooli tulee korostumaan entisestään näissä osa-alueissa. (Hätönen 2011, 6, 8.)

"Nyt on tuhannen taalan paikka kehittää osaamista, kun valtio tulee reilulla tuella vastaan", toteaa Suomen Ekonomiliiton koulutuspoliittinen asiamies Minna Nieminen. Vuoden 2014 alusta alkaen työnantajalla on mahdollisuus saada verovähennystä työntekijän kolmen päivän koulutuksesta. (Suomen Ekonomiliitto 2013.) Lain tavoitteena on, että yritykset pystyvät työn muuttuvien vaatimusten myötä lisäämään toimintaa, jolla työntekijöiden osaamista kehitetään (Finlex 2013). EK:n lakiasiainjohtaja Markus Äimälän mukaan verovähennys ei kuitenkaan saa olla työntekijöiden kouluttamisen syy (Seies 2014).

Yritys X:n esimiehet laativat alaisilleen koulutuksien vuosisuunnitelman ensimmäistä kertaa vuonna 2013 organisaation osaamisen johtamisen mallin mukaisesti. Vuoden 2014 laaditut koulutussuunnitelmat ovat osa kokonaisraporttia, jonka avulla yritys X hakee verovähennystä vuoden 2014 lopussa. Lisäksi suunnitelmien perusteella päivitetään yrityksen koulutustarjotinta. (Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö 2014a.)

Koulutussuunnitelman laadintaprosessissa jokaisen yritys X:n esimiehen tulee laatia alaisensa koulutussuunnitelma, joka sisältää osaamisen kehittämisen kokonaisuudessaan tulevalle vuodelle. Esimiehet kirjaavat joko yläotsikkotasolla alaisilleen suunnitellun kehittämisen aihe-alueittain tai halutessaan tarkentavat yksityiskohtaisemmin tiettyihin koulutuksiin. (Yritys X:n henkilöstön

kehityspäällikkö 2014b.) Kun koulutussuunnitelmat on laadittu koko henkilöstöstä, täytyy kirjattujen koulutusten toteutumista seurata ja vuoden lopussa on tehtävä kirjallinen raportti koulutuksista, jotka toteutuivat. Yrityksen sisäiset ja ulkopuolisen järjestämät koulutukset sekä myös verkko-opiskelu, oikeuttavat koulutusvähennyksen saamiseen. Koulutuksen pitää olla työntekijän ammattitaitoa ylläpitävää, työnantajan organisoimaa valvottua koulutusta. (Salokoski & Rantala 2014.) Prosessin laajuuden vuoksi on tärkeää, että prosessi on mahdollisimman sujuva. Yritys X haluaa kehittää koulutussuunnitelman laadintaprosessia erityisesti organisaation esimiesten näkökulmasta, koska vuoden 2014 prosessi myöhästyi aikataulustaan useaan otteeseen.

Olin työharjoittelussa kevään 2014 yritys X:n henkilöstöhallinnon tiimissä, joka vastaa koko organisaation osaamisen hallinnasta ja kehittämisestä. Työskentelin opinnäytetyötä koskevan koulutussuunnitelman laadintaprosessin parissa päivittäin ja käsittelin esimiehien laatimia koulutussuunnitelmia. Tämän vuoksi aihe tuntui luontevalta valinnalta opinnäytetyön aiheeksi. Lisäksi uusi lakipaketti työntekijän ammatillisen kehittämisen tukemisesta on erittäin ajankohtainen, koska se on ensimmäistä vuotta käytössä. Osaamisen kehittämisen suunnittelu tuntui tärkeältä ja yritykselle hyödylliseltä opinnäytetyöaiheelta. Tässä työssä esitetyt havainnot ja pohdinnat pohjautuvat työharjoittelujaksoon.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää keinot, joilla voidaan kehittää yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessia. Prosessin tuotoksena on esimiehen laatima alustensa koulutussuunnitelma. Koulutussuunnitelman laadintaprosessia pyritään kehittämään yhdistämällä opinnäytetyön teoreettisia lähtökohtia empiriseen tutkimukseen, jossa esimiehiltä kysytään mielipidettä ja kehitysehdotuksia vuoden 2014 koulutussuunnitelma laadintaprosessista. Tavoitteena on, että tutkimustulosten perusteella prosessia kehitetään vuodelle 2015, jos tutkimustulokset sitä edellyttävät.

### 1.3 Tutkimuskysymykset ja menetelmät

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla pyritään löytämään vastaus työn päätutkimuskysymykseen, joka luo pohjan myös alatutkimuskysymykselle.

Valitut lähteet koostuvat osaamista ja prosessin kehittämistä käsittelevästä kirjallisuudesta sekä elektronisista lähteistä. Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten esimies laatii alaistensa osaamistarpeita vastaavan osaamisen kehittämissuunnitelman?

Opinnäytetyön empiirisen osan avulla pyritään selvittämään vastaus seuraavaan alatutkimuskysymykseen:

- Millä keinoilla koulutustiimi voi kehittää koulutussuunnitelman laadintaprosessia?

Opinnäytetyön empiirisen osan tarkoituksena on löytää keinot vuoden 2015 koulutussuunnitelman laadintaprosessin kehittämiseksi. Koska kyseessä on yrityksen yksittäinen prosessi eli "tapaus", tutkitaan sitä sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimusta, jossa sovelletaan useampia menetelmiä, voidaan kutsua tapaustutkimukseksi (Aaltola & Valli 2010, 190). Käsiteltävä prosessi on kuvattu avoimen haastattelun muodossa haastatteleamalla prosessin omistajaa eli yritys X:n koulutustiimiä ja erityisesti yritys X:n henkilöstön kehityspäällikköä. Tämän opinnäytetyön empiirinen osa käsittelee yritys X:n esimiehille kohdistettua sähköistä kyselytutkimusta, jonka tutkimustulokset ovat kehitysehdotuksia prosessin kehittämiseksi. Pääluvussa 5 esitetään tutkimuksen kulku ja menetelmät tarkemmin.

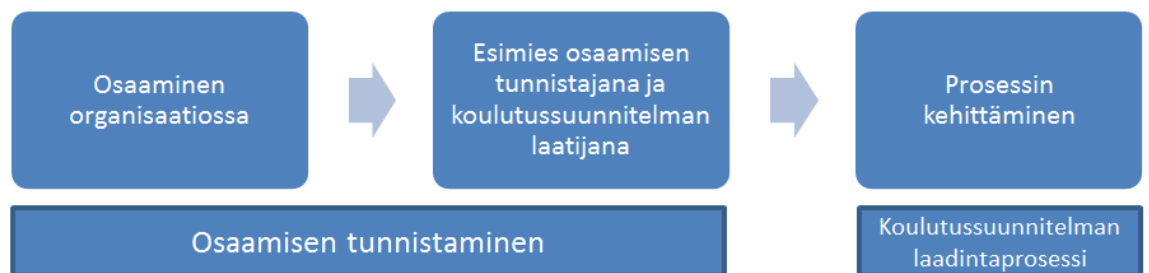
### 1.4 Opinnäytetyön rajaus ja rakenne

Tämä opinnäytetyö käsittelee yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessia, joten työstä on rajattu pois koulutussuunnitelmien jatkokäsittely ja osaamisen kehittämisen organisointi siitä eteenpäin. Opinnäytetyö on rajattu keskittymään esimiehen rooliin alaistensa osaamisen tunnistajana ja osaamisen kehittämissuunnitelman laatijana, koska yritys X:ssä koulutussuunnitelman



laatijana on esimies. Käsiteltävä prosessi on yritys X:ssä nimetty koulutussuunnitelmien laadintaprosessiksi, mutta laadittavat koulutussuunnitelmat kattavat koulutuksien lisäksi myös muut osaamisen kehittämisen keinot. Koulutussuunnitelmaan kirjatut osaamisen kehittämisen menetelmät vaihtelevat esimiehittäin. (Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö 2014b.)

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta, jotka jakautuvat edelleen alalukuihin. Opinnäytetyön ensimmäinen pääluku on johdanto, joka sisältää työn taustan, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja menetelmät, rajaukset sekä rakenteen. Teoreettisen viitekehyksen muodostavat työn toinen, kolmas ja neljäs pääluku, jotka on esitelty kuviossa 1. Samaan kuvioon on havainnollistettu käsitelty prosessi. Koulutussuunnitelman laadintaprosessista on rajattu pois osaamisen tunnistaminen, koska sitä ei ole yritys X:ssä määritelty prosessin vaiheeksi. Osaamisen tunnistamista saattaa tapahtua koko ajan organisaatiossa, joten se edeltää itse prosessia. Osaamisen tunnistaminen on koulutussuunnitelman laadinnan kannalta erittäin tärkeä vaihe.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Toisen luvun teemana on osaaminen organisaatiossa ja työn kolmannessa luvussa esitetään esimies osaamisen tunnistajana ja koulutussuunnitelman laatijana.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa käsitellään prosessin kehittämisen vaiheita sekä kuvataan yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessi. Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön empiirinen osa tutkimustuloksineen.

Kuudennessa pääluvussa vastataan oppinäytetyön pää- sekä alatutkimuskysymyksiin esitellen kehitysehdotukset johtopäätöksineen.

Opinnäytetyö viimeisenä lukuna on opinnäytetyön yhteenveto.

## 2 OSAAMINEN ORGANISAATIOSSA

Vielä muutama vuosikymmen sitten yritykset lähettivät työntekijöitään erilaisiin seminaareihin, jotka saattoivat kestää muutamasta päivästä jopa viikkoon.

Todellisuudessa kouluttaminen ei ollut kovin suunnitelmallista, mutta nykyään tilanne on toisin. Osaamista pyritään kehittämään pitkällä tähtäimellä ja kehittämisessä otetaan huomioon yrityksen strategia. SEFEn koulutuspoliittinen asiamies Minna Nieminen toteaa, että tänä päivänä osaamisen kehittämisen tulee olla suunniteltua, sillä turhiin koulutuksiin ei ole aikaa. (Nortio 2014.)

Tässä luvussa käsitellään ensiksi osaamisen liittyviä määritelmiä, jotka tukevat työn teoriaa työn edetessä. Luku käsittelee niin osaamisen johtamista kuin sen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen yhteydessä tarkastellaan osaamistarpeita niiden ollessa merkittävässä asemassa, kun suunnitellaan alaisen osaamisen kehittämistä. Lisäksi luvussa tarkastellaan osaamisen kehittämisen vastuita ja osaamisen kehittämisen tulevaisuutta.

### 2.1 Näkökulmia osaamiseen

Organisaatiossa osaamista on niin yksilöillä, tiimeillä kuin itse organisaatiollakin. Yksilön osaaminen mahdollistaa työntekijän suoriutumisen työtehtävässä taitojen, tietojen, henkilökohtaisen ominaisuuksien, asenteiden sekä verkostojen avulla. Taidot ja tiedot ovat karttuneet tekemisen ja opiskelemisen avulla. Se, miten osaaminen ilmenee, riippuu yksilön persoonallisuudesta, tunneälystä ja asenteista eli henkilökohtaisista ominaisuuksista. Sosiaaliset taidot ovat osa tunneälyä, mitkä vaikuttavat itsemme sekä toisten ihmisten kanssa toimeen tulemiseen. (Ojala 2008, 50–51.) Kauhanen (2010, 25) listaa lisäksi yhden tärkeän osan osaamisesta, kokemuksen. Jo koettua asiaa pystytään mahdollisesti hyödyntämään sekä käyttämään uudestaan tilanteessa, johon ne sopivat. Tiimiin kuuluvien henkilöiden yhteisosaaminen tai sen jäsenten yksittäinen osaaminen muodostavat tiimin osaamisen (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014, 54). Kun organisaatiossa työskentelevät yksilöt jakavat toisille osaamistaan, yhdistelevät sekä kehittävät niitä keskenään muuntaen osaamisen yhteiseksi tavaksi toimia, yksilöiden osaamisesta tulee organisaation osaamista (Ojala 2008, 53).

Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan yrityksissä on myös kokemusten aikaansaamaa tiedostamatonta osaamista, jota kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi (Kesti 2013, 42). Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, 97) mukaan hiljaisen tiedon ominaispiirteinä on se, että sitä on lähes mahdotonta kirjoittaa tai kuvata. Ojala (2008, 52) määrittelee hiljaisen tiedon haasteeksi eläkkeelle jäävät työntekijät, sillä he saattavat viedä kokemusten kartuttaman osaamisen mukanaan. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 97) toteavat, että hiljaista tietoa kuten tietotekniikkaan liittyvää osaamista voi olla myös nuorella työntekijällä. Jotta hiljaista tietoa pystyttäisiin jakamaan organisaatiossa, on sen edellytyksenä vuorovaikutteinen ilmapiiri.

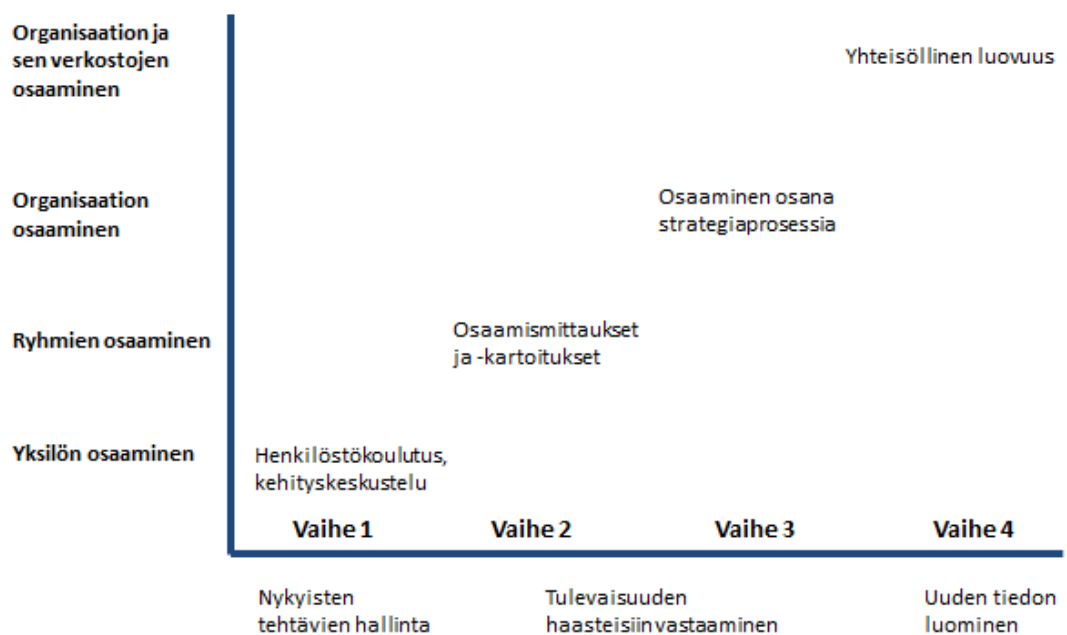
Viitala (2005, 85–86) viittaa Long ja Vickers-Kochin (1995) neljään osaamistyyppiin, joita ilmenee yrityksissä. Tuki- ja apuosaamisella tarkoitetaan esimerkiksi taloushallinnon osaamista, joka tukee koko muuta organisaatiota ja sen toimintaa. Perusosaamisella puolestaan tarkoitetaan osaamista, joka ei poikkea muista alan toimijoista. Tämä osaaminen on siis edellytys yrityksen toimivuuden kannalta. Ojala (2008, 54) kutsuu tätä osaamista avainosaamiseksi. Ojalan (2008, 54) käyttämällä termillä ydinosaamisella sekä Viitalan (2005, 86) esittämällä Long ja Vickers-Kochin (1995) kriittisellä osaamisella tarkoitetaan osaamista, jolla erotetaan muista kilpailijoista eli saadaan kilpailuetua muihin nähden. Vuorinen (2013, 184–186) toteaa, että ydinosaaminen voi olla myös ulkoistettu toiselle toimijalle, jolloin kilpailukyky perustuu ydinkyvykkyyteen. Ydinkyvykkyydellä tarkoitetaan osaamista, jonka avulla kokonaisuutta hallitaan. Long ja Vickers-Kochin (1995) neljäs määritelmä on osaaminen, jota yrityksessä ei ole. Tämä puuttuva osaaminen tiedostetaan tulevaisuuden näkökulmasta. (Viitala 2005, 85–86.)

## 2.2 Osaamisen johtaminen

Työelämä muuttuu nopeasti, mikä tarkoittaa myös osaamisvaatimuksissa tapahtuvaa muutosta. Nykyään on yhä tärkeämpää, että yritys pystyy tehokkaasti johtamaan osaamista ja tietoa strategian mukaisesti. Jotta toimintaympäristön nopean muutoksen asettamaan haasteeseen pystyttäisiin vastaamaan, täytyy yrityksessä määritellä juuri strategian toteuttamisen näkökulmasta keskeisimmät

osaamiset. Näin toimittuna ja edelleen keskeisimmistä osaamisista viestimällä, yritys ilmaisee tahtotilansa haluamastaan sekä arvostamastaan osaamisesta. (Välimaa 2014, 88, 90–91.) Kun organisaation ydinosamisen ja muun tarvittavan osaamisen määrittely on tehty riittävän selvästi, on niitä myös helpompi lähteä arvioimaan ja kehittämään niin esimiehen kuin alaisenkin toimesta (Kupias, ym. 2014, 64).

Dalkirin (2011, 3) mukaan osaamisen johtamisella varmistetaan kokonaisvaltaisesti ja järjestelmällisesti organisaation tietopohja, yksilöiden osaaminen, innovointi sekä uusien ideoiden hyödyntäminen päivittäin, jotta pystyttäisiin luomaan entistä tehokkaampi organisaatio. Salojärven (2005) väitöskirjatutkimuksen mukaan osaamisen johtaminen toimintana on muun muassa työntekijöiden kehittämistä ja innostamista sekä asiakkaiden, verkostojen ja organisaation välistä osaamisen jakamista ja prosessien parantamista. Strategisia näistä toimenpiteistä tekee se, että ne ovat valittu seuraamaan yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148.)



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen kehittyneisyys (Helsilä & Salojärvi 2009, 150)

Kuviossa 2 havainnollistetaan osaamisen johtamisen kehittyneisyyttä neljän asteen avulla. Ensimmäisessä asteessa henkilöstön kehittämisessä ei oteta huomioon yrityksen strategisia tavoitteita. Osaamisen kehittäminen on tällöin

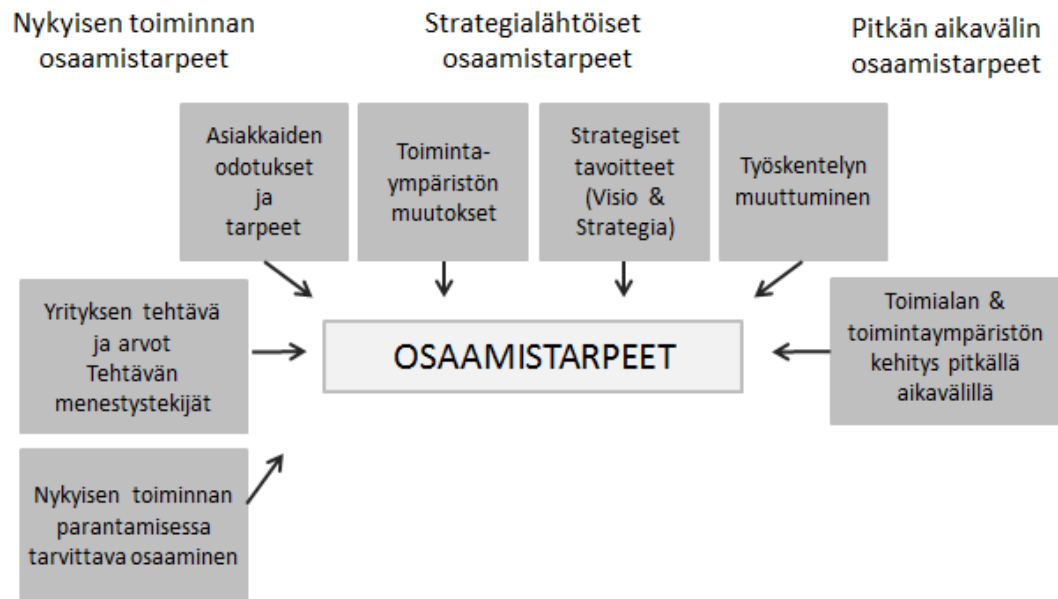
yksilö- sekä ryhmätasolla ja osaamisen arvioimisen perustana ovat nykyiset työtehtävät ja niiden vaatimukset. Toinen aste kuvaa vaihetta, jossa yritys pyrkii kartoittamaan osaamista. Yritys saattaa tällöin ennakoida tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Tässä vaiheessa huomioidaan jo isompia ryhmiä organisaatiossa, joten osaamiskartoituksen käyttötarkoitus koskee laajemmin organisaatiota. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148–149.)

Kolmannessa asteessa osaamisen johtaminen mielletään organisaation tulevaisuuden päämääriä tavoittelemana kehittämistoimintana. Strategia huomioidaan kaikissa kehittämistoiminnoissa ja se ohjaa jokaisen organisaation sidosryhmän kehittämistä. Viimeisin ja kehittynein aste edustaa osaamisen johtamisen tilaa, jossa päämääränä on luoda uutta osaamista sekä tietoa koko organisaatiossa verkostoja myöten. Kehittyneimmässä asteessa organisaatiossa oleva kulttuuri on merkittävä. Osaamisen johtaminen muuttuu sitä strategisemmaksi, mitä korkeammalla yritys on asteikolla. Aikaisempien asteiden menetelmiä, kuten kehityskeskusteluita käytetään kehittyneimmissä asteissa, mutta erona on niiden liittyminen organisaation tulevaisuuden tahtotilaan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 149.)

### 2.3 Osaamisen kehittäminen

Jotta saataisiin selville yrityksen osaamisessa olevat puutteet, täytyy verrata ensin yrityksessä olevaa osaamista osaamistarpeisiin (Ojala 2008, 105). Organisaation osaamistarpeita voidaan tutkia kolmella eri tasolla: yritys- ryhmä ja yksilötasolla (Ranki 1999, 40). Tehtävät ja roolit määrittelevät osaamistarpeita, joita saadaan selville esimerkiksi miettimällä, mitä osaamista edellytetään tietyn työtehtävän tekemiseen menestyksekkäästi (Ojala 2008, 106).

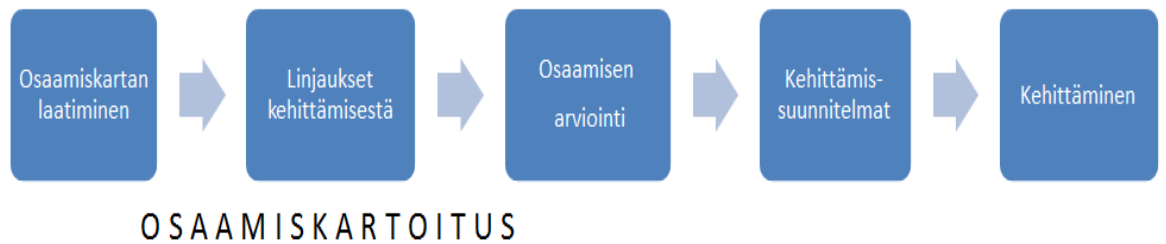
Kuvio 3 esittää osaamistarpeiden havainnoin eri aikajaksoilla, jotka on esitelty kuvion yläreunassa. Osaamistarpeiden tarkastelussa yrityksen kannattaa hyödyntää vain itselleen parhaiten sopivat tavat tarpeidensa sekä toimintansa aikajänteen perusteella. Osaamistarpeita kannattaa kuitenkin tutkia monelta kannalta, jotta yrityksen oleelliset tarpeet eivät jää huomioitua. Kun osaamistarpeita tarkastellaan yrityksessä yhdessä eri näkökulmista, suunnitellaan parhaimmillaan yhteistä tulevaisuutta. (Ojala 2008, 108–109.)



KUVIO 3. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (Ojala 2008, 109)

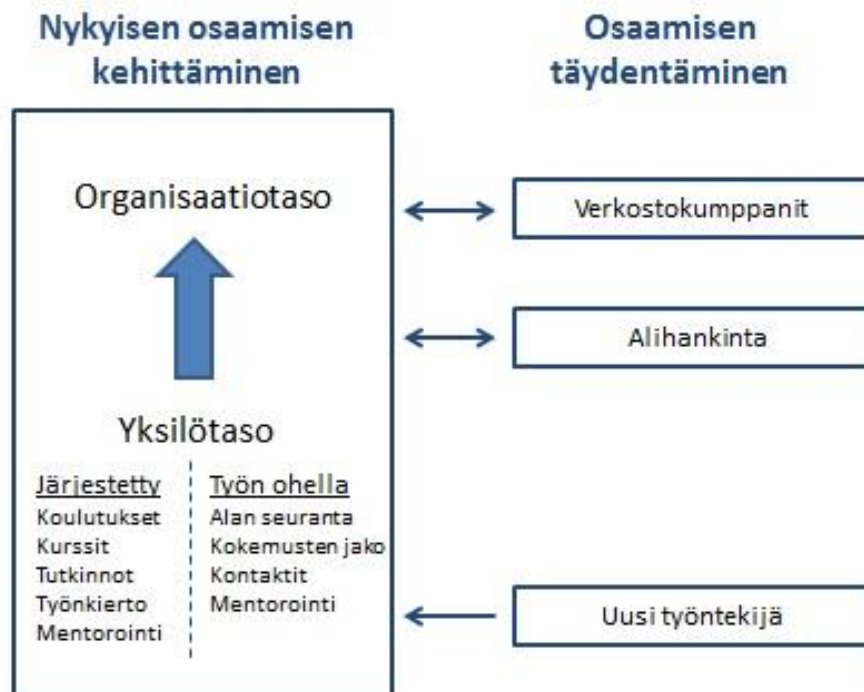
Osaamistarpeiden tarkastelun pohjana ovat muun muassa yrityksen strategiset tavoitteet. Strategialähtöisten osaamistarpeiden tunnistaminen on erittäin hyödyllistä koko organisaation kannalta, koska pohdittaessa strategian edellyttämää osaamista, tuodaan strategia lähelle jokaisen yksilön omaa työtä. Strategisten tavoitteiden lisäksi osaamistarpeiden tarkastelun lähtökohtana ovat asiakkaiden odotukset ja heidän tarpeensa, toiminnan menestystekijät sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä tapahtuvat muutokset toimintatavoissa ja toimialassa. (Ojala 2008, 108–109.)

Osaamiskartoitus on keino koota niin organisaation kuin sen tehtävien edellyttämät osaamistarpeet yhteen (Ojala 2008, 106). Hätösen (2011, 16–17) mukaan osaamisen kehittämisen prosessin ensimmäinen vaihe on juuri osaamiskartoitus, johon sisältyy osaamiskartan laatiminen, osaamisen kehittämisen linjaukset sisältäen edelleen osaamisprofiilien muodostamisen sekä esimerkiksi kehityskeskusteluiden tai itsearvioinnin pohjalta muodostuva osaamisen arviointi. Kun osaaminen on arvioitu, voidaan sen pohjalta muodostaa kehittämissuunnitelmat, jonka mukaan työntekijöiden osaamista lähdetään kehittämään. Tämä kokonaisuus on havainnollistettu kuviossa 4. Osaamiskarttaa, osaamisprofiilia ja kehityskeskusteluita käsitellään pääluvussa 3.



KUVIO 4. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Mukaillen Hätönen 2011, 17)

Kuviossa 5 havainnollistetaan organisaation osaamisen kehittäminen kahdella eri tavalla: jo olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja aivan uuden osaamisen tuominen organisaatioon. Osaamista kehitetään yksilötasolla ja tiedonjaon avulla osaaminen siirtyy organisaatiotasolle. Useimmiten organisaatiolle on luontevaa suunnitella kehittämistoimia jo olemassa olevaan osaamiseen. Jos tämä ei kuitenkaan riitä haluttujen tuloksien saavuttamiseksi, hankitaan osaamista organisaation ulkopuolelta. Organisaatio voi lisätä jo olemassa olevaa osaamista hankkimalla itselleen verkostokumppaneita, ulkoistamalla toimintaansa alihankkijoille tai palkkaamalla uusia työntekijöitä. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 48.)



KUVIO 5. Yrityksen osaamisen kehittäminen (Helander ym. 2013, 48)

Kuviossa 5 yksilötason osaamisen kehittäminen on jaettu töiden ohella tapahtuvaan kehittämiseen sekä järjestettyyn kehittämiseen. Yritykset voivat itse kehittää työntekijöiden osaamista järjestämällä koulutuksia ja kursseja, tarjoamalla mahdollisuutta ammattitutkintoon, työnkiertoon sekä hyödyntämällä mentorointia. (Helander ym. 2013, 49.)

Yritys voi järjestää omia sisäisiä koulutuksia tai hankkia ulkoisia koulutuksia osaamisen kehittämiseen (Kupias, ym. 2014, 102, 105). Koulutettavan asema on muuttunut koulutuksissa, sillä nykyään yhä useammassa koulutuksessa panostetaan toiminnallisuuteen ja koulutettavan omaan aktiivisuuteen oppimisessa. Opettamisen sijasta koulutus pyritään yhdistämään ja soveltamaan jokaisen koulutettavan omaan työhön. (Helsilä & Salojärvi 2009, 163.)

Työnkierrolla annetaan työntekijöille mahdollisuus vaihtaa tehtävää määräaikaisesti organisaation sisällä. Tehtävänkierrolla ja töiden vaihtamisella kuvataan samaa asiaa kuin työnkierrolla. Yritykset mieltävät työnkierron positiiviseksi toimintatavaksi, mutta sen käyttö ei ole kuitenkaan kovin yleistä. Työnkierrolla on myönteisiä vaikutuksia muun muassa työntekijöiden motivaatioon ja hiljaisen tiedon siirtymiseen. (Kupias, ym. 2014, 101–102.)

Mentoroinnin peruslähtökohta on toiminta, jossa kokemattomampaa aktoria neuvoo ja ohjaa kokeneempi mentori. Nykyään mentorointia ei niinkään mielletä kyseisellä tavalla, että mentorin pitäisi olla kokeneempi ja viisaampi ja aktorin kuuntelevan häntä kyseenalaistamatta mentorin ajatuksia sekä hänen tapansa toimia. Roolit aktorina ja mentorina olemiseen saattavat vaihdella puolin ja toisin. Tällöin on kyse vertaismentoroinnista. (Kupias & Salo 2014, 11–12, 251–252.)

Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen (2013, 49) toteavat, että osaamisen kehittäminen työn ohella ei ole aina tiedostettua ja siksi sitä ei aina välttämättä mielletä yhdeksi keinoksi kehittää osaamista. Varsinkin palvelualan yrityksissä tämä korostuu, koska asiakasprojektit eivät ole aina samanlaisia. Siten todennäköisyys uusien asioiden oppimiselle on suuri joka kerta. Työhön liittyvät keskustelut työntekijöiden välillä sekä kokemusten jako ovat hyviä esimerkkejä osaamisen kehittämisestä työn ohella.



## 2.4 Vastuut osaamisen kehittämisessä

Jokaisella organisaation jäsenellä on oma tehtävä osaamisen kehittämisessä (Ranki 1999, 45). Tässä alaluvussa on esitelty niin henkilöstöhallinnon, kollegoiden kuin työntekijöiden vastuut osaamisen kehittämisessä. Esimiehen rooliin osaamisen kehittäjänä syvennyttään pääluvussa kolme.

Henkilöstöhallinnon eli HR:n tärkeänä tehtävänä on saada muu organisaatio ymmärtämään osaamisen ja sen kehittämisen tärkeys sekä antaa tukea esimiehille osaamisen johtamisessa (Viitala 2005, 24). Henkilöstöasiantuntijat ovat usein esimiehen apuna palkattaessa uusia työntekijöitä yritykseen. He voivat vastata rekrytointiprosessin osista esimerkiksi laatimalla hakuilmoituksen avoimesta työtehtävästä. (Österberg 2014, 91.) Rekrytoinnilla pystytään tarpeen tullen hankkimaan pikaisesti uutta haluttua osaamista organisaatioon (Helsilä & Salojärvi 2009, 119).

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on lisäksi toimia ostajana hankkien yrityksen henkilöstölle esimerkiksi valmennuksia ja luentoja (Moisalo 2011, 45).

Henkilöstöhallinnon sisällä voi olla erikseen osaamisen kehittämisen asiantuntijoita (Ojala 2008, 98). Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan koulutustiimi on osa henkilöstöhallintoa, mutta heidän työnsä keskittyy vain osaamisen hallintaan ja kehittämiseen.

Jotta organisaation osaaminen pysyy ajan tasalla ja osaamistarpeissa tapahtuviin muutoksiin voidaan varautua, on henkilöstöhallinnon tarkkailtava mahdollisia muutoksia yrityksen toimialalla ja kuluskysynnässä (Moisalo, 2011, 368). Henkilöstöhallinnon ammatillisille kollegoista koostuvat verkostot ovat erittäin tärkeitä juuri näiden asioiden kartoittamiseen (Helsilä & Salojärvi 2009, 86). Jotta tulevaisuuden osaamishaasteisiin voitaisiin vastata, työskentelee henkilöstöhallinto sellaisten rakenteiden kehittämisen parissa, että organisaatio pystyy entistä nopeammin hyödyntämään, uudistamaan sekä muuttamaan osaamista (Ojala 2008, 97).

Kollegojen tehtävänä osaamisen kehittämisessä on myös merkittävä. Kun työskennellään muiden ihmisten kanssa, seurauksena voi olla muilta oppiminen. Kokemuksien ja tiedon jakaminen työntekijöiden välillä kehittää osaamista.

Lisäksi kollegat pystyvät palautteen annolla kehittämään toistensa osaamista sekä edelleen kannustaa uuden oppimiseen. (Ranki 1999, 47.)

Osaaminen ja sen ylläpitäminen on organisaation jokaisen yksilön omalla vastuulla (Ojala 2008, 97). Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on osaamisen arviointi. Yleensä aikuinen henkilö osaa parhaiten arvioida osaamistaan, mutta se edellyttää yksilöltä kykyä tarkastella osaamistaan kriittisesti. (Helsilä & Salojärvi 2009, 150.) Oman toiminnan sekä työtehtävien suorittamisen avulla yksilö pystyy arvioimaan osaamistaan ja oppimistaan. Yksilön itsearvioimisen taito ilmenee esimerkiksi niin, että hän tunnistaa osaamisensa ja siinä olevat puutteet. Kun osaaminen osataan itse tunnistaa, pystytään ohjausta ja apua pyytämään tarvittaessa. (Hätönen 2011, 32.)

Mitä enemmän työntekijöille annetaan vastuuta sekä valtaa, sitä enemmän heidän on oltava vastuussa itsensä kehittämisestä. Työntekijälle tämä merkitsee omien osaamisen kehittämiskohteiden tunnistamista, oma-aloitteista tiedon etsimistä sekä pyrkimistä tarvittaviin koulutuksiin. (Kesti 2013, 94.) Työntekijällä on monia mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen myös työpaikan ulkopuolella, joita työnantaja voi tukea. Työnantaja voi muun muassa tukea työntekijän opintoja myöntämällä opintovapaita tai antamalla opinnäytetyöaiheita. Työn tekemisen ohella on mahdollista myös suorittaa tutkintoja ilta- tai etäopintoina. (Österberg 2014, 148–149.)

## 2.5 Osaamisen kehittämisen tulevaisuus

Elinkeinoelämän keskusliiton koulutusjohtajan Jaana Lehdon mukaan tulevaisuudessa organisaatioiden osaamisen kehittäminen keskittyy yhä enemmän erilaisiin työssäoppimisen tapoihin niiden joustavuuden vuoksi (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 3). Markkinointi-instituutin osaamisen kehittämisen johtajan Marjo Silvon mukaan ihmiset edelleenkin mieltävät osaaminen kehittyvän vain käymällä koulutuksissa. Todellisuudessa kuitenkin työnteke kehittyy suurimmaksi osaksi osaamista. (Osaamisen kehittämisestä intohimon kehittämiseen 2014.) Osaamisen kehittämisen tulokset mitataan yritystoiminnan tehokkuutena, ei ainoastaan käytyjen kurssien lukumäärällä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 5).

Tulevaisuuden osaamisen kehittämistä, juuri sen menetelmien monipuolistumisen vuoksi, myötäilee niin kutsuttu 70:20:10-malli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 22). Lombardo ja Eichinger (2000) määrittelee oppimisen jakautuvan työelämässä 70:20:10-mallin mukaisesti:

- 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu omassa työssä esimerkiksi kokemusten, työtehtävien sekä ongelmanratkaisu tilanteiden avulla
- 20 prosenttia oppimisesta syntyy kun työskennellään muiden kanssa tai esimerkiksi mentoroinnin ja vuorovaikutteisen palautteiden avulla
- 10 prosenttia oppimisesta tapahtuu erilaisissa koulutuksissa, valmennuksissa tai esimerkiksi verkko-opiskelun avulla (Great Britain: National Audit Office 2011, 27.)

Koulutuksissa pystytään yhä useammin hyödyntämään virtuaalisia keinoja, joiden myötä oppimisympäristön käsite laajenee (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 5). Digitaalisuus luo uudenlaisia tapoja osaamisen kehittämiseen työelämässä. Se tuo kustannussäästöjä organisaatioon ja säästää aikaa, koska osaamisen kehittäminen ei riipu ajasta eikä paikasta. Digitaalisuuden hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä on vielä alussa. Silvo toteaa esimerkiksi pelillisyyden hyödyntämisen osaamisen kehittämisessä odottavan vasta vuoroaan. (Osaamisen kehittämisestä intohimon kehittämiseen 2014.)

Niin kuin aikaisemmin todettiin, osaaminen on yksi merkittävimmistä tämän päivän organisaatioiden kilpailueduista. Se tieto ja taito, jolla organisaatio erottuu muista kilpailijoista, on hetkellistä. Tulevaisuudessa kyseinen osaaminen voi olla vanhentunutta, joten lopulta osaamisen kilpailuedussa on kyse kyvystä oppia nopeasti ja tehokkaasti. (Vuorinen 2013, 183–184.) Välimaan (2014, 94) mukaan tulevaisuudessa yksilö korostuu, jolloin hän muuttuu ohjaajaksi ja kehittäjäksi omassa arvonluontiprosessissaan. Tällöin yksilö tiedostaa määrätietoisesti omat vahvuutensa ja osaamisensa kehittämisen alueet. Osaamisen kehittämisen vuosisuunnitelmat muuttuvat kuukausisuunnitelmiksi, koska osaamisen kehittäminen pitää tapahtua yksilön toimesta joustavasti ja nopeasti.

Lisäksi tulevaisuudessa korostetaan osaamisen jakamista organisaatiossa.

Kouluttautumisen päämääränä on edistää työn tekemistä niin, että saadaan aikaan

entistä parempia tuloksia. Organisaation ihannetapauksessa yhden työntekijän osallistuminen koulutukseen riittäisi muuttamaan muun työyhteisön toimintatapaa. Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä koulutuksesta palattaessa työpaikan kiireinen arki ei välttämättä anna tilaisuutta kehitysideoiden jakamiselle työyhteisössä. Markkinointi-instituutin Strategia ja kyvykkyydet – toiminnon johtaja Päivi Vuorimaa toteaa edellä mainitun ongelman ratkaisuksi sen, että koulutuksen käyneellä henkilöllä on löydyttävä välineet jakaa uudet opitut asiat muulle työyhteisölle. (Osaamisen kehittämisestä intohimon kehittämiseen 2014.)

### 3 ESIMIES OSAAMISEN TUNNISTAJANA JA KEHITTÄMISSUUNNITELMAN LAATIJANA

Aiemmin tässä työssä mainittiin osaamisen ja sen kehittämisen olevan jokaisen työntekijän omalla vastuulla (Ojala 2008, 97). Tämän pääluvun tarkoituksena on selvittää esimiehen tehtäväkentät osaamisen kehittämisessä. Näistä tehtäväkentistä, osaamisen tunnistamisesta ja arvioimisesta, on tehty oma alalukunsa, koska ne ovat keskeisessä asemassa osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet kirjataan yritys X:ssä koulutussuunnitelmaan. Näiden aiheiden lisäksi luvussa käsitellään osaamisen tunnistamisen ja arvioimisen työkaluja sekä osaamisen tunnistamisen haasteita.

#### 3.1 Esimies osaamisen kehittäjänä

Esimiestyöhön kuuluu osaamisen kehittäminen (Hätönen 2011, 8). Esimiehen kehittäessä omaa osaamistaan ja toimintaansa, näyttää hän esimerkillään alaisille, että paikalleen ei voi jäädä vaan osaamista on jatkuvasti kehitettävä (Kupias ym. 2014, 14). Esimiehen tehtävät osaamisen kehittämisessä ovat seuraavat:

- Ohjata osaamisen kehittämistä strategian mukaisesti sekä selvittää osaamistarpeita
- Alaistensa osaamisen ja sen riittävyyden arvioiminen
- Osaamisen kehittämisen tavoitteiden asettaminen arvioinnin perusteella
- Laatia alaistensa kanssa osaamisen kehittämissuunnitelmat ja pohtia kehittämisen menetelmiä
- Oppimisen tukeminen
- Oppimista edistävän ilmapiirin luominen
- Kannustaa alaisia kehittämään osaamistaan
- Valvoa suunnitelmien mukaisten kehittämistoimien toteutumista (Hätönen 2011, 8.)

Esimiehen vastuulla osaamisen kehittämisessä on varmistaa, että jokaisella hänen alaisellaan on mahdollisuus ylläpitää omaa ammattitaitoa ja kehittää sitä.

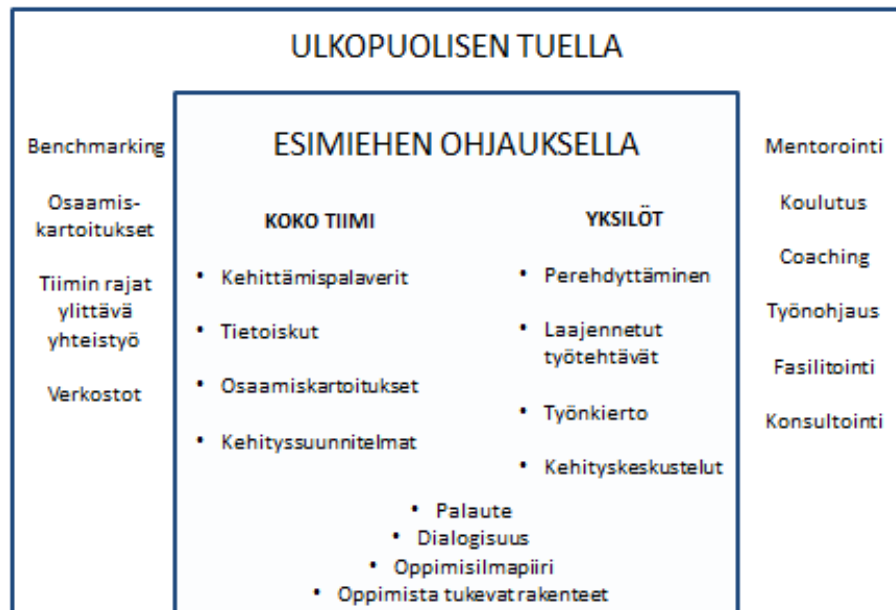
Esimiehen tehtävänä on selvittää alaisilleen organisaation toiminnan suunta.

Tämän kautta selkeytyy osaamisen kehittämisen suunta, osaamistarpeet sekä

tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2005, 23, 313.) Ojala (2008, 287) määrittelee esimiehelle tähän yhteyteen oppijohtajan roolin. Oppijohtajan roolissa tulevaisuuden osaamistarpeiden selvittäminen ja tunnistaminen sekä edelleen tarvittavan osaamisen kehittäminen tai hankinta, ovat muun muassa tärkeitä taitoja esimiehille.

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, 135) mukaan esimiehen on tärkeä tiedostaa omien alaistensa vahvuudet, tulevat kehittämiskohteet sekä motivaatio kehittymiseen, koska yksilön kehittymisen ohjaaminen on osa esimiestyötä. Esimiehen tulee arvioida alaisen osaamista ja laatia alaiselle osaamisen kehittämissuunnitelma, niin että se vastaa organisaation osaamistarpeisiin (Surakka & Laine 2011, 131). Osaamisen arviointia käsitellään luvussa 3.1.1. Puolestaan kehittämissuunnitelmaa käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.1.2.

Kuviossa 6 havainnollistetaan erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, joita esimies voi hyödyntää. Kuvion sisäkehässä on kuvattu, kuinka esimies pystyy itse ohjaamaan alaistensa osaamisen kehittämistä. Puolestaan kuvion ulkokehässä on kuvattu osaamisen kehittäminen ulkopuolisen tuen avulla. Esimies itse pystyy kehittämään alaistensa osaamista monin tavoin, mikä on kannattavaa. Toisaalta osaamisen kehittäminen ulkopuolisen avulla saattaa tuoda tiimiin uutta näkökulmaa. Yrityksen ulkopuolisen tahon hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä ei tarvitse kuitenkaan koskettaa koko tiimiä, vaan se voi olla myös yksittäisten tiimin jäsenen kehittämisen keino. Koko tiimin etu on myös yhteistyön tekeminen muiden organisaation tiimien kanssa, koska silloin osaamista jaetaan puolin ja toisin. (Kupias ym. 2014, 79, 81.)



KUVIO 6. Eri kehittämismahdollisuudet (Kupias ym. 2014, 79)

Oppimisen ymmärtäminen on erittäin tärkeää, sillä sen vaikutus työntekijän menestymiseen on merkittävä. Esimiehen on sisäistettävä, että osaaminen vaatii oppimistyötä, jonka taustalla yksilöllä pitää löytyä tahtoa ja halua uuden asian oppimiselle. (Kupias ym. 2014, 110, 251.) Esimies voi tukea alaistensa oppimista muun muassa järjestämällä aikaa osaamisen kehittämiseksi työn ohessa. Lisäksi tuki opittujen asioiden soveltamiselle omaan tehtävään on merkittävä. (Hätönen 2011, 8, 66.)

Jotta osaaminen kehittyy, on esimiehen välttämätöntä antaa palautetta (Kupias ym. 2014, 252). Palautteen antaminen on tärkeää huolimatta siitä, että alainen osaisi itsenäisesti arvioida omaa toimintaansa ja ratkaista toiminnassa ilmeneviä ongelmia. Parhaimmillaan palautteen antaminen tukee alaisen oppimista, kannustaa ja luo uskoa osaamiseen. (Surakka & Laine 2011, 150.)

Jatkuvaa työssä oppimista voidaan edistää hyvällä oppimiskulttuurilla. Oppimiskulttuurin rakentaminen ja sen ylläpitäminen on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii johdonmukaista työtä. Esimies pystyy vaikuttamaan oppimiskulttuuriin ja sen kehittymisen suuntaan. Hyvän oppimiskulttuurin ominaispiirteitä ovat muun muassa jokaisen työntekijän osaamisen arvostamisen sekä avoin vuorovaikutteinen ilmapiiri, jossa osaamista jaetaan pelkäämättä omien ideoiden ja ajatusten tuomista esille. Tämän edellytyksenä on turvallinen ilmapiiri, sillä

yleensä omia käsityksiä ei uskalleta tuoda ilmi ympäristössä, joka koetaan turvattomaksi. Lisäksi onnistumisiin kiinnitetään huomiota ja puolestaan epäonnistumisiin pyritään löytämään ratkaisut. (Kupias ym. 2014, 227–228.) Kun organisaatiossa vallitsee oppimisen ja kehittymisen ilmapiiri, on työntekijöillä suurempi todennäköisyys myös kehittää osaamistaan omalla vapaa-ajallaan (Österberg 2014, 148).

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen edellytyksenä ovat heidän motivaationsa kehittyä. Esimies pystyy vaikuttamaan alaiensa motivaatioon uusien asioiden oppimisen suhteen. Esimiehen tapoja vahvistaa alaiensa motivaatiota ovat muun muassa seuraavia:

- Alaisten kanssa käytävä keskustelu oppimiseen vaikuttavista tekijöistä
- Osaamisen kehittämiseen liittyvien huolien kuunteleminen ja niiden ratkaiseminen yhdessä alaisen kanssa
- Alaisten rohkaiseminen avun kysymiseen tarvittaessa
- Esimerkkinä oleminen aktiivisena ja innokkaana oppijana (Kupias ym. 2014,13, 113.)

Moisalon (2011, 367) mukaan esimiehiä on kuitenkin erilaisia, joten välttämättä kaikki eivät koe tarpeellisena tai heillä ei ole kykyä seurata alaiensa osaamisessa tapahtuvaa kehitystä. Useimmat esimiehet keskittyvät omiin töihinsä sekä siihen, että heidän alaiensa hoitavat työnsä. Näin osaamisen kehittymisen seurannalle ei välttämättä jää aikaa, koska fokus on työtehtävien suorittamisessa. Viitala (2005, 23–24) toteaa kuitenkin, että alaisten osaamisesta huolehtiminen on yhtä tärkeää kuin huolehtiminen vastuualueiden tehtävien hoitamiseen vaikuttavista muista resursseista. Tällaisissa tilanteissa korostuu juuri henkilöstöhallinnon rooli luoda esimiehille ymmärrystä osaamisen johtamisen tärkeydestä (Moisalo 2011, 367). Jokaisen esimiehen on sisäistettävä heidän vastuunsa osaamisesta sekä siitä, että alaiensa ammattitaito ei vanhene (Ojala 2008, 287).

### 3.1.1 Esimies osaamisen tunnistajana ja arvioijana

Suomen Ekonomiliiton SEFEn teettämän tutkimuksen mukaan osaaminen, joka löytyy jo yrityksestä pitää tunnistaa. Haastatteluihin osallistuneet esimiehet pitivät



alaisten osaamisen tunnistamista esimiehelle tärkeänä tehtävänä. (Onway Oy 2014, 5, 19.) Kupias, Pirinen ja Peltonen (2014, 64) määrittelevät kaksi tapaa tunnistaa alaisen osaamisen: tarkkailemalla työn tekemistä tai haastattelemalla alaisia.

Kaikista parhaimman kuvan alaisen tämän hetkisestä osaamisesta, sen vahvuuksista sekä kehittymiskohteista esimies saa todellisista työ- ja asiakastilanteista. Tosin alaisen työn tekemisen seuraaminen saatetaan kokea alaisten näkökulmasta luottamattomuutena. Esimies puolestaan saattaa ajatella, että hänen tarkkailunsa koetaan ”kyttämisenä”. Nämä tekijät saattavat aiheuttaa sen, että alaisen työn tekemisen seuraaminen ei ole organisaation luontainen toimintatapa. Siksi yrityksessä pitäisi sopia yhdessä työn seuraamiselle selvät sekä jokaiselle osapuolelle reilut käytännöt ja säännöt. Alaisten työskentelyn seuraaminen voi olla tahallista tai tahatonta. Esimies voi osallistua esimerkiksi alaisensa asiakastapaamiseen ja kartoittaa alaisen osaamista tässä yhteydessä. Näin esimiehen ohjaus sekä palautteet pohjautuvat todellisiin havaintoihin. Esimies voi myös vahingossa kuulla alaisen ja asiakkaan välisen puhelinkeskustelun työpaikalla. Jos keskustelua kuunnellaan tiedostavasti salaa, ei se synnytä luottamusta työyhteisössä. Kun työn tekemistä tarkkaillaan osaamisen kehittämisen mielessä, pitäisi sen olla tasapuolista ja avointa. (Kupias ym. 2014, 66.)

Esimes voi selvittää alaistensa osaamista haastattelemalla heitä. Tosin kaikki esimiesten ja alaisten väliset keskustelut kartoittavat parhaimmassa tapauksessa osaamista. Hyvä esimerkki osaamisen kartoittamisesta keskustelun yhteydessä, ovat kerran tai useammin vuodessa käytävät kehityskeskustelut. (Kupias ym. 2014, 64, 67.) Tässä opinnäytetyössä kehityskeskustelut käsitellään kappaleessa 3.2.1. Kehityskeskustelut, jotka käydään vain kerran vuodessa, eivät osaamisen kehittämisen kannalta riitä esimiehelle. Kun keskustelua käydään alaisten kanssa jopa viikoittain tai kuukausittain, on esimiehen mahdollista kannustaa alaisia henkilökohtaisesti, ohjata sekä havaita osaamisessa tapahtuvaa kehitystä. (Kupias ym. 2014, 67.)

Osaamista voidaan tunnistaa myös prosessien avulla. Prosessien eri rooleilla on tiettyjä vaatimuksia prosessin onnistumiseksi. Näistä vaatimuksista voidaan

eritellä vaadittava osaaminen. Lisäksi prosessin asiakkaiden tarpeista voidaan määritellä niiden edellyttämät osaamiset. Prosessinomistajan ja esimiesten kannattaa tehdä yhteistyötä, koska prosessinomistaja pystyy havainnoimaan osaamisessa olevia puutteita. Tämä helpottaa esimiehen työtä alaisten osaamisen kehittämisen suunnittelussa. (Kesti 2014, 140–141.)

Niin kuin aikaisemmin todettiin, osaamisen arviointi on edellytys osaamisen kehittämiseksi. Työelämässä yksilön jälkeen seuraava keskeinen osaamisen arvioija on esimies. Esimiehen tulisi olla tietoinen alaistensa osaamisen vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä osaamisesta, jota työtehtävät edellyttävät. Tapahtuipa osaamisen arviointi kehityskeskusteluissa tai jokapäiväisessä johtamistyössä, on tärkeää, että alaisen ja esimiehen välillä käydään keskustelua osaamisen kehittämisestä. Keskusteluiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä osaamisen kehittämisen suunnista, joista muodostuu yksilön kehittämistavoitteet sekä osaamisen kehittämisen suunnitelma. (Helsilä & Salojärvi 2009, 150–151.)

Alaisen osaamisen arviointi saattaa herättää alaisessa pelkoa ja negatiivisia tunteita, koska on kyse henkilökohtaisesta ominaisuudesta, osaamisesta. Toisaalta se voidaan kokea myös osaamisen ja onnistumisen todentamisena sekä kannustavana tekijänä uuden oppimiseen. On pitkälti kiinni esimiehestä, miten alainen arvioinnin kokee. Arviointi ei kannusta kehittämään osaamista, jos arviointi peilataan alaisen persoonallisuuspiirteisiin. (Ranki 1999, 68.)

### 3.1.2 Osaamisen kehittämissuunnitelma

Jos esimies ei sisäistä yrityksen strategiaa ja tavoitteita omissa tehtävissään, on osaamisen kehittäminen yleensä epämääräistä. Innostus osaamisen kehittämiseen saattaa lähteä esimerkiksi kiinnostavan koulutusilmoituksen näkemisestä.

Kyseisestä koulutuksesta voi olla hyötyä, mutta kehittämisen lähtökohta ei ole kuitenkaan oikea. Strategian pitäisi olla aina osaamisen kehittämissuunnitelmien pohjana. (Kupias ym. 2014, 93.) Tämän lisäksi esimiehen on tiedettävä alaisen osaamisen nykytila sekä osaaminen, jota tulevaisuudessa tarvitaan (Surakka & Laine 2014, 131; Hätönen 2011, 53). Esimiehellä on mahdollisuus esimerkiksi kehityskeskusteluissa pohtia alaisen kanssa yhdessä hänen henkilökohtaista

osaamistaan (Surakka & Laine 2011, 131–132). Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 94) toteavat kehityskeskusteluiden olevan usein kehittämissuunnitelman taustalla. Kehityskeskusteluja käsitellään luvussa 3.2.1.

Kehittämissuunnitelman laatiminen on yksi esimiehen keskeinen tehtävä. Esimiehen tulisi laatia osaamisen kehittämisen suunnitelma yhdessä alaisensa kanssa. (Viitala 2005, 229, 323.) Näin työntekijälle itselleen annetaan mahdollisuus osallistua oman osaamisensa kehittämiseen, joka taas lisää työntekijän vastuunkantoa omasta osaamisestaan (Hätönen 2011, 53). Lisäksi tällä tavalla toimittuna tulevat ilmi alaisen omat näkemykset siitä, missä asioissa hän haluaisi kehittää osaamistaan (Surakka & Laine 2011, 132).

Suosittelavaa olisi, että suunnitelmat tehtäisiin yksilö- ja yksikkötasolla (Viitala 2005, 322). Yksikön tai osaston budjetin tai toimintasuunnitelman tulisi kattaa myös osaamisen kehittämissuunnitelma (Ojala 2008, 96). Esimerkiksi koulutuksia koskien esimiehen tulisi arvioida, onko halutulla koulutuksella taloudellisia esteitä (Surakka & Laine 2011, 161–162). Suunnitelman pitäisi sisältää osaamisen kehittämisen aihe-alueen, kohdehenkilöt, ajankohdan ja kehittämisen menetelmän, kuten koulutukseen osallistumisen. Mitä konkreettisempi suunnitelma on, sitä helpommin asianomaiset tiedostavat kehittämiskohteet sekä pystyvät toimimaan sen mukaan. (Viitala 2005, 322.)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 94) toteavat, että yleensä yksiköiden osaamisen kehittämissuunnitelmat koostuvat koulutustilaisuuksista. Esimiehen tulisi rohkeasti käyttää erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja hyödykseen. Osaamisen kehittämisen tapoja esitellään tarkemmin kappaleessa 2.3 ja niitä on edelleen tarkennettu esimiehelle kappaleessa 3.1.

Yritys X:ssä esimies laati omille alaisilleen koulutussuunnitelman, johon esimiehestä riippuen kirjattiin myös muut osaamisen kehittämisen menetelmät koulutusten rinnalla. Esimies arvioi itsenäisesti koulutussuunnitelman tarkkuuden joko yksilö- tai ryhmätasolle. Koulutussuunnitelmaan merkittiin osaamisen kehittämisen aihe ja menetelmä. Tarvittaessa koulutustoiivetta pystyttiin tarkentamaan tiettyyn koulutukseen ja kouluttajaan. Lisäksi suunnitelmaan merkittiin toivomus ajankohdasta. Esimies pystyi myös kategorisoimaan

koulutuksen tarpeellisuuden kuten ”osaamisen puute estää työnteon”. Esimiesten laatimien suunnitelmien perusteella koulutustiimi aloitti koulutusryhmien perustamisen ja koulutusten organisoinnin.

### 3.2 Osaamisen tunnistamisen ja arvioimisen työkalut

Tässä alaluvussa esitellään esimiehen työkaluja, joiden avulla hän voi tunnistaa ja arvioida alaisen osaamista. Kehityskeskusteluja voisi luonnehtia alaisen henkilökohtaiseksi osaamiskartoitukseksi (Kupias ym. 2014, 87).

Osaamiskartoitukset ja osaamisprofiilit luovat puolestaan organisaatiolle yhteisen formaatin osaamisen arvioimiseen. Niiden avulla osaamista pystytään arvioimaan koko organisaation laajuisesti niin yksikkö-, ryhmä- kuin yksilötasolla. (Helsilä & Salojärvi 2009, 151.)

#### 3.2.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on yksi varsin merkittävä johtamisen työkalu (Aarnikoivu 2013, 170; Surakka & Laine 2011, 158). Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan alaisen ja hänen esimiehensä välisiä luottamuksellisia ja tavoitteellisia keskusteluita, joiden tarkoitukset voivat olla moninaisia. Lisäksi kehityskeskusteluille on tyypillistä se, että ne ovat ennakkoon sovittuja ja niitä käydään säännöllisesti. (Österberg 2014, 134.) Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös tiimin kesken, jos tiimille on esimerkiksi asetettu omia tavoitteita. Tällöin esimiehen on syytä käydä keskustelut ensin tiimin kanssa ja sen jälkeen siirtyä yksilöihin. (Kauhanen 2010, 66.)

Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelut edesauttavat luottamuksen muodostumista alaisen ja esimiehen välille, luovat avoimuutta, joka mahdollistaa palautteen antamisen sekä vastaanottamisen osapuolien välillä. Lisäksi keskustelun avulla selkiytyy alaisen työtavoitteiden asettaminen sekä niiden seuraaminen. (Österberg 2014, 134.) Surakka ja Laine (2011, 160–162) luettelevat kolme erilaista keskustelua, jotka kuuluvat kehityskeskusteluihin. Näitä ovat arviointi-, tavoite- sekä kehittymiskeskustelu. Tässä luvussa keskitytään kehittymiskeskusteluun. Nimittäin siinä syvennytään alaisen osaamiseen ja sen kehittämiseen (Surakka & Laine 2011, 161).

Kehittymiskeskustelu antaa tilaisuuden tarkastella vastaako alaisen nykyinen osaaminen työn vaatimuksia. Samalla voidaan selvittää vaatiiko osaaminen kehittämistä työssä jo tapahtuneiden tai mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten takia. (Surakka & Laine 2011, 161.) Kehittymiskeskustelu antaa alaiselle mahdollisuuden myös puhua omista kiinnostuksen kohteista tehtäviin liittyen. Lisäksi keskustelussa voidaan puhua siitä, miten osaaminen vaikuttaa alaisen työhyvinvointiin. Esimies voi ottaa tämän esille muun muassa kyselymällä, onko jokin tietty työtehtävä, joka kuormittaa alaista eniten. (Kupias ym. 2014, 88.)

Alaisen osaaminen, sen vahvuudet, heikkoudet sekä kehityskohteet tulevat myös esille kehityskeskustelun aikana arviointi- sekä tavoitekeskusteluissa. (Aarnikoivu 2013, 181–182.) Arvioidessa alaisen suoriutumista työtehtävistä, voidaan tunnistaa osaamistarpeita (Österberg 2014, 134). Puolestaan pohdittaessa ja asetettaessa alaisen tulevia tavoitteita, on mietittävä, minkälaista osaamista tarvitaan niiden saavuttamiseksi (Österberg 2014, 134; Aarnikoivu 2013, 181–182).

Kauhanen (2010, 70–71) toteaa, että kehittymiskeskusteluissa usein keskitytään nykyisen työtehtävän osaamistarpeisiin, vaikka joskus organisaatiolle sekä itse työntekijälle olisi tärkeämpää työskennellä jossakin toisessa tehtävässä. Moisalon (2011, 367) mukaan kaikki työntekijät eivät tuo riittävästi itse esille omaa potentiaaliaan haastavampiin työtehtäviin, joten kehityskeskustelut ovat yksi tapa esimiehelle ja henkilöstöhallinnolle saada asia esille. Haastavampiin työtehtäviin haluaville työntekijöille on annettava siihen mahdollisuus. Työuralla etenemättömyys on yksi yleinen syy siihen, miksi työntekijät irtisanoutuvat (Kauhanen 2010, 71).

### 3.2.2 Osaamiskartta

Osaamiskartalla muodostetaan yhdenmukainen käsitys organisaation kokonaisosaamisesta; osaamisesta, jota yritys tarvitsee tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Lisäksi täsmentämällä ja laatimalla osaamiskartta eri henkilöstöryhmille saadaan jaettua myös vastuuta yksilöille itselleen oman osaamisen arvioinnista sekä osaamisen kehittämisen suunnittelusta.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden kuvaaminen helpottaa niiden kehittämistä, osaamistarpeiden ollessa näkyvässä muodossa kaikille organisaation jäsenille. (Hätönen 2011, 18.)

Organisaation visio, strategia ja tulevaisuuden osaamistarpeet ovat osaamiskartassa olevien osaamisalueiden perustana. Osaamisluokittelut tehdään niin sanotusti yläotsikkotasolla kuten ”Tekninen osaaminen” tai ”Viestintä ja vuorovaikutus”. Näiden yläotsikoiden eli niin sanotusti pääosaamisalueiden lukumäärä tulisi olla suhteellisen pieni, koska muuten osaamisen arvioiminen saattaa olla todella työlästä. (Hätönen 2011, 19–20.) Lisäksi jos osaamiskartoitus tehdään liian laajan osaamisen hallinnan seurauksena, karttapohja saattaa olla jäykkä kokonaisuus, jonka päivittäminen on raskasta ja siksi niiden ylläpito helposti unohtuu (Kupias ym. 2014, 71).

Osaamiskartalle täytyy myös laatia jokaiselle osaamisalueelle tasot, sillä se mahdollistaa yhdenmukaisen osaamisen arvioinnin organisaatiossa (Hätönen 2011, 21). Tämä edellyttää tasojen vaatimusten olevan tarpeeksi yksiselitteiset. Tasojen määrä tulisi pysyä viiden paikkeilla niin, että osaamisen arvioimisessa yritettäisiin käyttää kaikkia tasoja. (Helsilä & Salojärvi 2009, 152–153.) Tasojen määrän avulla osaamista pystytään arvioimaan esimerkiksi siten, onko yksilön osaaminen perustasolla, korkean osaamisen tasolla vai löytyykö kyseistä osaamista ollenkaan (Hätönen 2011, 21–22).

Organisaation henkilöstön osallistuttaminen osaamiskartan muodostumiseen on suositeltavaa. Nimittäin osaamiskartan käyttöönotto organisaation eri henkilöstöryhmissä on luontevaa kun mahdollisimman moni henkilö on ollut osallisena sen laadinnassa. (Hätönen 2011, 18.) Kartoitus voi olla pahimmassa tapauksessa hyödytöntä dokumentointia. Näin saattaa käydä jos osaamiskartan pohjan laatijat eivät ole olleet osallisena työn arjessa, jolloin kartoitukset eivät vastaa todellisuutta. (Kupias ym. 2014, 71.)

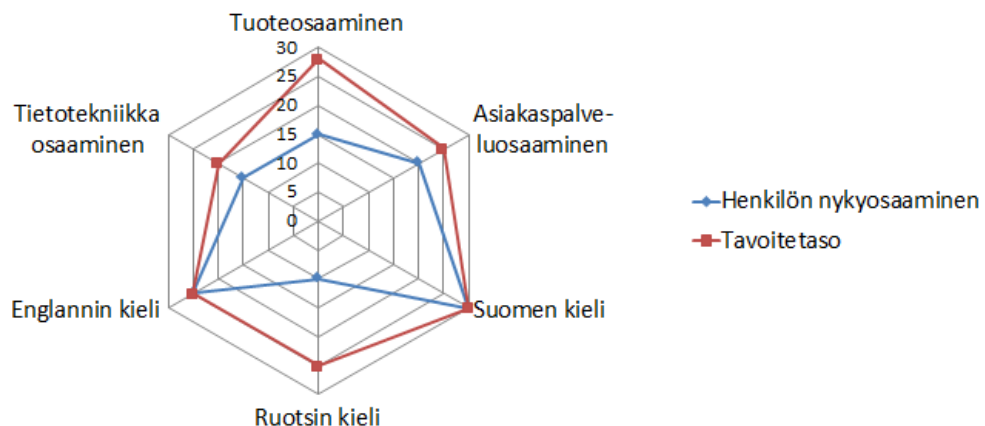
Osaamiskartoituksen laatiminen yhdessä tiimin kanssa on avartava prosessi, joka antaa laajempaa näkemystä oman työn tarkoituksesta sekä lisää vuorovaikutusta tiimin kesken. Yhdessä muodostunut kokonaiskuva osaamisen jakautumisesta tiimissä sekä tulevista osaamistarpeista antaa hyvät lähtökohdat konkreettiselle

kehittämislle niin yksilöiden kuin koko tiimin näkökulmasta. (Kupias ym. 2014, 70, 74–75.) Osaamiskartta on parhaimmillaan työväline osaamisen arvioinnille, seurannalle ja kehittämislle, jos kartan tekemiseen on panostettu (Hätönen 2011, 19). Osaamiskartta onkin siis oiva väline esimiehelle suunniteltaessa henkilöstön kehittämistä (Kauhanen, 2010, 25).

### 3.2.3 Osaamisprofiili

Osaamisprofiilit rakentuvat osaamiskarttaan määritellyistä osaamisalueista ja osaamistasoista, jolloin osaamisprofiilien sisältö vaihtelee kohderyhmästä ja työtehtävästä riippuen (Hätönen 2011, 27). Ojala (2008, 346) luonnehtii osaamisprofiilia laadulliseksi kuvaukseksi oleellisesta osaamisesta, jollainen voidaan Hätösen (2011, 31) mukaan laatia esimerkiksi niin yksittäisille yrityksen työntekijöille, tiimeille, eri henkilöstöryhmille tai koko yritykselle. Tehtäväkohtaista osaamisprofiilia laadittaessa paras tulos saadaan kun tehtävän edustajat yhdessä miettivät tehtävän menestyksekkään suorittamisen edellyttämää osaamista (Ojala 2008, 128).

Samaan profiiliin määritellään työntekijän tämän hetkinen osaaminen, mutta myös tavoiteosaaminen. Seuraavaa on havainnollistettu kuviossa 7. Osaamisprofiili toimii kehityskeskusteluissa hyvänä työvälineenä havainnollistamaan työntekijän nykyistä osaamista, asetettuja osaamistavoitteita sekä niiden väliin jäämiä puutteita osaamisessa. (Ojala 2008, 128.) Tämän pohjalta voidaan tehdä alaisen osaamisen kehittämissuunnitelma (Hätönen 2011, 31).



KUVIO 7. Esimerkki asiakaspalvelutiimin osaamisprofiilista (Mukaillen Ojala 2008, 126)

Yritykset voivat hyödyntää erilaisia osaamisprofiileja apuna myös osaajien hallinnassa sekä tavoittamisessa. Työntekijöiden perustietojen sekä tehtäväkuvausten lisäksi yritysten sisäisiä puhelinluetteloita täydennetään nykyään myös osaamiseen liittyvillä tiedoilla. Nämä osaamisprofiilit sisältävät muun muassa tiedot työntekijän osaamisalueista, kokemukset aikaisemmista työtehtävistä sekä työntekijän kiinnostuskohteet tehtäviin liittyen. Tämänkaltaiset työvälineet helpottavat halutun osaamisen löytymistä. Nimittäin työntekijöitä voidaan tavoittaa nopeammin mukaan erilaisiin hankkeisiin, kun osaamisprofiileista voidaan hakea tietyt työntekijät osaamisen tai kiinnostuskohteiden perusteella. (Ojala & Pöysti 2012, 105, 182.)

### 3.3 Osaamisen tunnistamisen haasteet

Organisaation prosessimainen toiminta voi luoda haasteita osaamisen tunnistamiselle. Prosessimaisessa toiminnassa työntekijät saattavat olla esimerkiksi eri osastoilta ja heillä on monia eri rooleja. Lisäksi prosessin vetäjä ei välttämättä ole prosessiin osallistuvien työntekijöiden esimies. (Kesti 2013, 120.) Sen tähden esimiehen tulisi pyrkiä saamaan palautetta alaistensa osaamisesta esimerkiksi projekteilta ja kollegoilta (Välimaa 2014, 92).

Esimiesten näkemykset yrityksen strategioista ovat yleensä perustana alaisten tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiselle. Näkemyksen perusteella esimies tuo oman arvionsa esille alaistensa osaamisen kehittämisestä nykyiseen osaamiseen verrattuna. Esimiehen omat arviot tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta voivat olla ongelmana, koska näkemys saattaa olla rajoittunut. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että yrityksen ydinosamisaalueet sekä visio ovat jalkautettu ylimmästä johdosta myös esimiestasolle asti, jotta mahdollistetaan esimiesten sisäistävän yrityksen tavoitteet. (Laakso-Manninen 2003, 38.)

Osaamisen tunnistaminen haasteeksi Suomen Ekonomiliiton SEFEn teettämän haastattelututkimuksen mukaan nähdään osaamistarpeissa tapahtuva nopea muutos ja osaamistarpeisiin liittyvä tulevaisuuden ennustaminen (Onway Oy 2014, 28).



Työntekijöiden mahdollisuus tehdä etätöitä yleistyy jatkuvasti eri aloilla (Pynnönen, 2014). Etätöissä töitä tehdään työnantajan luvalla muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Tämä edellyttää työn olevan luonteeltaan sellaista, että työt voi hoitaa työpaikalla tai paikasta riippumatta oikeilla työvälineillä. (Tilastokeskus.) Yritys X on panostanut viime vuosina juuri työntekijöidensä etätömahdollisuuteen ja luonut yritykselleen mallin, jossa työntekijä voi päättää työskentelypaikastaan. Yritys X:n toimipisteitä on kehitetty niin, että kaikilla työntekijöillä ei ole enää vakituisia työpöytiä vaan käytössä on yhteisiä tiloja töiden tekemiseen. Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, 68–69) mukaan etätö voi tuoda omat haasteensa juuri esimiestyöhön kuten alaisten työskentelyn seuraamiseen. Alaisen tiedostaessa häneen kohdistuvat odotukset sekä hänen työnsä seuraamistavan, on esimiehen etäisyydellä vähemmän merkitystä. Esimiehen kannattaa silti sopia yhteisistä ja säännöllisistä yhteydenpitotavoista etätöitä tekevien alaistensa kanssa.

## 4 PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esitellään ensin prosessien määritelmiä, jotka tukevat koulutussuunnitelma laadintaprosessin kuvaamista. Prosessin kuvaaminen sekä sen arviointi esitellään prosessin kehittämisen vaiheina. Luvussa kuvataan yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessi ja sille laaditut mittarit.

### 4.1 Prosesseihin liittyviä määritelmiä

Prosessit määritellään tehtäväsarjoiksi, joiden avulla halutaan tuottaa arvoa prosessin asiakkaille (Raynus 2011, 187; Lecklin 2006, 123). On olemassa prosesseja, jotka ovat itse yritystä varten sekä prosesseja ulkoista asiakasta varten. Prosessien ominaispiirre on niiden osasto- sekä yritysrajojen ylittäminen. (Tuominen 2010, 9-11.) Tämä tarkoittaa sitä, että toimintaa ei enää välttämättä organisoida osastoittain vaan prosessit saattavat kulkea monen eri osaston läpi (Pesonen 2007, 130). Samalla prosesseihin osallistuu työntekijöitä eri osastoilta (Kesti 2013, 120).

Prosessit voidaan jakaa niiden luonteen mukaan erilaisiin ryhmiin.

Ydinprosesseissa asiakas on aina yrityksen ulkopuolella, joten prosessi alkaa ja päättyy ulkoiseen asiakkaaseen. (Pesonen 2007 131.) Ydinprosessien tärkeä tehtävä on asiakastyytyväisyyden synnyttäminen (Tuominen 2010, 9). Raynus (2011, 196) toteaa jokaisessa yrityksessä olevan tavallisimmin 4-6 ydinprosessia, joista tyypillisimmät ovat muun muassa erilaiset myyntiin ja tuotteiden valmistukseen liittyvät prosessit.

Ydinprosessien toimimisen edellytykset ovat tukiprosessit (Tuominen 2010, 10).

Tukiprosessien tehtävänä ovat nimensä mukaisesti tukea ydinprosessien toimintaa sekä onnistumista. Tukiprosessin asiakas on yrityksen sisäinen, joten tukiprosessit eivät välttämättä ole ulkoisen asiakkaan kanssa tekemisissä. (Pesonen 2007, 131.) Tyypillisimpiä henkilöstöhallinnon puolelle kuuluvia tukiprosesseja ovat muun muassa kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen (Kesti 2014, 135; Kesti 2013, 141).

Ydinprosessit sekä osa tukiprosesseista voidaan luokitella avainprosesseiksi.

Avainprosessit ovat niitä prosesseja, jotka ovat oleellisia organisaation toiminnan

sekä menestyksen kannalta. (Tuominen 2010, 10; Pesonen 2007, 131.)

Avainprosessiluokituksen avulla pyritään siihen, että kaikkia prosesseja ei tarvitse kuvata. Yrityksen avainprosessien määrittäminen sekä kuvaaminen on erittäin tärkeää, unohtamatta niiden ohjausta ja seuranta. (Pesonen 2007, 131.) Edellä mainittujen lisäksi voidaan määrittellä myös pää-, ali- sekä osaprosessit. Osa- ja aliprosessit ovat pääprosessiin kuuluvia pienempiä prosesseja. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Prosessilla on aina yksittäinen henkilö tai tiimi, joka sen omistaa.

Prosessinomistajan ei tarvitse kuitenkaan olla mukana toteuttamassa prosessia, mutta hänellä on vastuu siitä. (Pesonen 2007, 132.) Omistaja suunnittelee ja määrittelee prosessin, hallitsee prosessin kulkua alusta loppuun samalla varmistaen sen tuloksen, hyväksyy muutokset sekä kehittää itse prosessia. (Raynus 2011, 197.)

Prosessijohtamisella on samankaltaiset tavoitteet kuin on yleensäkin johtamisella, kuten taata hyvä taloudellinen tulos parhaalla mahdollisella tuottavuudella, motivoituneet alaiset sekä tyytyväiset asiakkaat (Laamanen & Tinnilä 2009, 7). Prosessijohtamisessa keskitytään johtamaan prosesseja siten, että ne ovat mahdollisimman toimivia, joustavia sekä tehokkaita (Raynus 2011, 194). Yrityksen pääseminen omiin päämääriinsä mahdollistetaan prosessien johtamisella sekä ohjaamisella. Prosessijohtamiselle ominaista on, että prosesseille on yrityksen päämäärien perusteella luotava tavoitteet. Lisäksi prosesseista tulleiden palautteiden seuraaminen ja niiden ymmärtäminen on keskeistä, jotta palautetta voidaan hyödyntää prosessien kehittämisessä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 5.)

#### 4.2 Prosessin kehittämisen vaiheet

Prosessin kehittämisen työvaiheet esitetään kuviossa 8, jossa oikealla on esitetty opinnäytetyön kulku näiden vaiheiden osalta. Prosessi on kuvattava ennen kuin sitä voidaan lähteä kehittämään (Blomberg 2012). Kuvaamiseen avuksi tietoa voidaan saada esimerkiksi havainnoimalla prosessia tai haastatteleamalla prosessin sidosryhmiä (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7). Seuraavassa vaiheessa arvioidaan,

mitä prosessilta odotetaan, prosessimittareita sekä muita prosessin ominaisuuksia. Viimeisessä vaiheessa prosessi suunnitellaan uudelleen. (Sahi 2006.)



KUVIO 8. Prosessin kehittämisen vaiheet (Mukaiillen Sahi 2006)

Raynuksen (2011, 203) mukaan prosessien kehittämisen etuna voidaan nähdä yrityksen keskittyminen tekemään asioita oikealla tavalla. Surakan ja Laineen (2011, 126–127) mukaan prosessin kehittämiseen kannattaa panostaa.

Kehittämisen avulla prosessi saadaan sujuvammaksi, jolloin päällekkäinen työ poistuu nopeuttaen myös samalla prosessin läpimenoaika. Kesti (2014, 141) toteaa, että kilpailukyvyyn säilyminen sekä sen parantaminen vaatii prosessien jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin.

Syyt siihen, miksi prosessia yleensä lähdetään kehittämään liittyvät usein sen hitauteen, monimutkaisuuteen, epäloogisuuteen, virhealttiuteen sekä muutokseen reagoimisen hitauteen (Tuominen 2010, 13). Kun kyseessä on vanha prosessi, niin kuin yritys X:n tapauksessa, heräte prosessin parantamiseen saattaa tulla prosessissa työskentelevien ihmisten kehitysehdotuksista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8). Arvioidessa prosessin toimivuutta voidaan miettiä muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Onko prosessissa kohtien 1-6 välillä ylimääräisiä vaiheita?
- Tehdäänkö prosessin eri vaiheissa päällekkäistä työtä?
- Onko jokin työ prosessissa turhaa?
- Saadaanko prosessista huonoa palautetta? (Surakka & Laine 2011, 128–129.)

Suorituskyvyn parantaminen on yksi kriittinen näkökulma prosessin kehittämiseen organisaatiossa. Prosessin suorituskykyä voidaan parantaa yksilöiden, tiimien tai organisaation näkökulmasta. Prosessin suorituskykyä parannettaessa mahdollisimman tehokkaasti on muun muassa sen tulostavoitteet asetettava priorisoiden sekä menestystekijät prosessin suorituskyvylle on tunnistettava. (Raynus 2011, 206.) Prosessin suorituskyvyn parantaminen saattaa johtaa toiminnan uudelleenjärjestelyihin tai jatkuviin pieniin parannuksiin (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1).

#### 4.2.1 Prosessin kuvaaminen

Yksittäinen prosessikuvaus rakentuu kolmesta eri vaiheesta: prosessin peruskuvauksesta, prosessikaaviosta sekä kaavion työvaiheiden avaamisesta. Prosessin peruskuvauksen avulla hahmotetaan prosessiin liittyviä tekijöitä. Tämän jälkeen prosessi kuvataan vaiheittain prosessikaaviossa ja lopuksi kaavioon kuvatut vaiheet selitetään tarkemmin auki. (Pesonen 2007, 144.) Prosessien kuvaamisessa on erittäin tärkeää niiden todenmukaisuus, joka varmistetaan osallistuttamalla henkilöstö mukaan kuvaamiseen (Kesti 2013, 131).

Prosessin peruskuvaamisessa on ensin mietittävä prosessille nimi, joka kuvaa kyseistä prosessia. Prosessin peruskuvaukseen voidaan sisällyttää muun muassa prosessin omistaja ja asiakkaat sekä asiakkaiden odotukset prosessille. Prosessin asiakkaita on usein vähintään kaksi, joista toisena on organisaatio. Lisäksi yleiskuvaus sisältää prosessin tarkoituksen. (Pesonen 2007, 145–146.)

Seuraavana vaiheena on prosessikaavion laadinta. Prosessikaaviossa prosessi esitetään graafisesti sen tehtävävaiheiden etenemisjärjestyksessä. (Pesonen 2007, 149.) Prosessin kuvaamisessa tärkeää on, että prosessi pyritään kuvaamaan selkeänä kokonaisuutena. Prosessikaavioon ei kuvata kaikkia prosessin työvaiheita, vaan on keskityttävä olennaiseen. Olennaista prosessissa ovat ne tekijät ja työvaiheet, jotka vaikuttavat prosessin onnistumiseen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14.)

Prosessin kuvaamiseen on käytössä monia erilaisia tapoja, joista yksi on uimaratakaavio (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11). Pesosen (2007, 150–151)

mukaan uimaratakaaviossa on kuvattu vasemmalle prosessiin osallistuvat tahot ja oikealle on kuvattu prosessien vaiheet. Prosessin vaiheet sijoitellaan oikealle radalle sen toteuttaman tahon mukaan. Jos jollakin vaiheella on monta tekijää, niin vaihe sijoitetaan kummankin tekijän radalle. Vaiheet yhdistetään toisiinsa nuolilla niiden etenemisjärjestyksen mukaisesti, sekä lisäksi jokainen vaihe numeroidaan. Prosessien mallintamisen avuksi on kehitetty erilaisia tietokoneohjelmia, mutta yksinkertaisimmillaan prosessin voi kuvata esimerkiksi tarralappuja käyttäen (Surakka & Laine 2011, 129).

Kolmantena ja viimeisenä tehtävänä prosessin kuvaamisessa on prosessivaiheiden avaaminen. Jokainen prosessin vaihe on numeroitu prosessikaaviossa, millä helpotetaan vaiheisiin viittaamista prosessin vaiheita avattaessa. Jokainen vaihe selitetään auki mielellään preesensmuodossa niin, että siinä ilmenee tekijä ja tekemisen kohde. Lisäksi voidaan vastata kysymyksiin: miten, milloin ja missä. (Pesonen 2007, 151.)

Kun prosessien kuvaaminen tehdään hyvin, on siitä hyötyä organisaatiolle. Prosessikarttaan kuvattu työntekijöiden rooli asiakkaan arvonnluonnissa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Työntekijöille hahmottuu paremmin kokonaiskuva siitä, mitä heidän panoksensa organisaatiolle sekä heidän asiakkailleen merkitsee. Samalla myös ymmärrys asiakkaiden tarpeista lisääntyy, mikä vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden kehitykseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.) Kesti (2014, 141) toteaa myös osaamisen kehittämisen olevan helpompaa sekä työtehtävien jaon olevan selkeämpää, kun henkilöstön tiedossa ovat organisaation prosessit sekä roolit.

#### 4.2.2 Prosessin arviointi

On yleistä huomata prosessia kehitettäessä, että prosessia ei ole aikaisemmin seurattu tai mitattu lainkaan. Näissä tapauksissa muutaman oleellisen mittarin testaaminen ja niistä saatu tieto on lähtökohtana kehittämislle. Nimittäin prosessin mittaus on edellytys, kun lähdetään kehittämään prosessia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1, 16.)

Mittaamisen avulla tunnistetaan, mikä on mitattavan asian nykytila. Nykytilan tiedostamisella on helpompi määrittää tavoitteita, joihin jatkossa pyritään. Mittaamisen avulla selvitetään myös päästiinkö määriteltyihin tavoitteisiin eli tapahtuiko toiminnassa kehitystä. Ilman tavoitteita mittaamisen hyöty voidaan kyseenalaistaa, sillä mikään mittauksen antama tulos ei ole väärin. (Pesonen 2007, 155.)

Pitkänen (2011, 86–87) jakaa prosessimittarit seuraavasti; mittareihin, jotka mittaavat suorituskkyä sekä ohjaus-, seuranta- ja analysointimittareihin. Suorituskkyymittarit kiinnittävät huomiota vain prosessin tuotokseen ja jättävät huomiotta prosessin sisäisen toiminnan. Kun prosessi kehittyy, suorituskkyymittari säilyy sellaisenaan. Ohjaus-, seuranta-, ja analysointimittarit puolestaan keskittyvät prosessin sisäiseen toimintaan. Nämä mittarit voivat muuttua prosessin kehityksen myötä.

Kun kyseessä on mittaaminen, joka kohdistuu toimintaan, asioita pyritään enemmänkin havainnoimaan sekä seuraamaan kuin konkreettisesti mittaamaan. Havainto on tarkan tunnusluvun tai mittarin rinnalla myös mittaamisen väline. (Pesosen 2007, 154–155.) Raynus (2011, 207) luettelee esimerkkejä prosessimittareista, joita ovat muun muassa hinta, aika, tuottavuus sekä laatu.

#### 4.3 Yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessi

Tässä alaluvussa esitellään yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessi. Prosessi on määritelty Pesosen (2007, 144) esittämällä tavalla kolmessa eri vaiheessa, jotka jakautuvat edelleen omiksi alaluvuiksi. Ensin määritellään prosessin peruskuvaus, tämän jälkeen havainnollistetaan koulutussuunnitelman laadintaprosessi uimaratakaavion avulla ja viimeiseksi avataan prosessin vaiheet. Lisäksi alaluvussa määritellään prosessille mittarit.

##### 4.3.1 Prosessin peruskuvaus

Yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessissa esimiehet laativat alaisilleen koulutussuunnitelmat seuraavalle vuodelle. Koulutussuunnitelman laadintaprosessin omistaa koulutustiimi. Prosessin asiakkaina ovat yritys X:n

kaikki työntekijät ja siten koko organisaatio. Prosessin asiakkaan odotuksena on, että osaamisen kehittämistä suunnitellaan ja edelleen kehitetään suunnitelmien mukaisesti.

Yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessi voidaan määrittellä osaamisen kehittämisen tukiprosessin osaprosessiksi, jossa osaamisen kehittämistä suunnitellaan. Virallisesti koulutussuunnitelman laadintaprosessi alkaa siitä kun koulutustiimi tiedottaa esimiehiä koulutussuunnitelmien laadinnasta. Tämän kaiken takana on silti asiakkaan eli organisaation ja sen työntekijöiden tarve kehittää osaamistaan. Prosessi päättyy esimiehen laatimaan valmiiseen koulutussuunnitelmaan.

Prosessin tarkoituksena on, että työntekijöiden osaamisen kehittämistä suunnitellaan. Suunnitelmien avulla koulutustiimi alkaa organisoida koulutuksia, jotka ovat suunnitelmissa määritelty koulutustiimin järjestämiksi. Samalla myös koulutustiimi päivittää yrityksen koulutustarjottimen vastaamaan työntekijöiden kehittämistarpeita. Lisäksi yritys X:ssä tehdyt koulutussuunnitelmat ovat osa kokonaisraporttia, jolla yritys hakee verovähennystä vuoden 2014 lopussa. (Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö 2014a.)

Vuoden 2014 koulutussuunnitelman laadintaprosessille ei virallisesti ollut määritelty tavoitteita. Prosessille erittäin tärkeää on, että koulutussuunnitelmat saadaan laadittua määräaikaan mennessä, jotta koulutuksien organisointi voidaan aloittaa mahdollisimman pian. Lisäksi on tärkeää, että suunnitelmien sisältö vastaa alaisten osaamistarpeita. Näiden tekijöiden voidaankin ajatella olevan prosessin tavoitteina, joten tavoitteet prosessille ovat:

- Tuottaa määräaikaan mennessä koulutussuunnitelmat
- Laaditut koulutussuunnitelmat vastaavat alaisten osaamistarpeita.

#### 4.3.2 Prosessikaavio ja työvaiheiden avaukset

Yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessi on havainnollistettu uimaratakaavion avulla liitteessä 1. Prosessikaaviosta on jätetty pois koulutussuunnitelman laadintaprosessin suunnitteluvaihe sekä prosessisuunnitelman hyväksyttäminen johtoryhmällä, jotka ovat koulutustiimin



tehtäviä prosessissa. (Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö 2014a.) Kyseiset tehtävät eivät ole esimiehen kannalta oleellisia.

Prosessin 1-6 vaiheilla on merkitys prosessin suorituskykyyn. Prosessikaavioon on merkitty myös prosessin 7-8 vaiheet havainnollistamaan koulutussuunnitelmien merkitystä osaamisen kehittämisessä sekä koulutustiimin työn jatkuvuutta. Seuraavassa esitetään prosessin työvaiheiden avaukset:

### *1. Osaamisen tunnistaminen*

Osaamisen tunnistaminen edeltää koulutussuunnitelman laadintaa. Tämä vaihe on jätetty prosessikaaviossa (Liite 1) prosessin ulkopuolelle siksi, että vaihetta ei ole määritelty yritys X:ssä osaksi koulutussuunnitelman laadintaprosessia. Esimies on henkilö, joka laatii koulutussuunnitelman yritys X:ssä. Prosessissa ei oteta kantaa siihen, miten ja milloin esimies tiedostaa alaiensa osaamistarpeet. Osaamisen tunnistaminen tapahtuu joko ennen koulutussuunnitelmien laatimista tai samaan aikaan koulutussuunnitelmaa laadittaessa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Esimies voi osallistuttaa alaisen tähän prosessin vaiheeseen.

### *2. Koulutussuunnitelmista tiedottaminen*

Koulutustiimi tiedottaa koko organisaatiolle koulutussuunnitelmista sekä uudesta laista ja sen seuraamuksista koulutussuunnitelman laadintaan. Tiedottaminen tapahtuu intranetin ja sähköpostin välityksellä. (Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö 2014a.)

### *3. Koulutussuunnitelmapohjan laatiminen*

Koulutustiimi laatii koulutussuunnitelmaa varten erillisen sähköisen kyselylomakkeen Digium Enterprise ohjelmalla, jonka avulla organisaation esimiehet täyttävät omia alaisiaan koskevan koulutussuunnitelman. Kyselylomakkeen laadinnassa otetaan huomioon verottajan ohjeistukset siitä, miten koulutussuunnitelma tulee laatia. (Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö 2014a.)

#### *4. Koulutussuunnitelman linkin julkaiseminen*

Koulutussuunnitelman linkin julkaisemisella tarkoitetaan koulutussuunnitelma linkin avautumista esimiehille, jolloin he pääsevät laatimaan alaisen koulutussuunnitelmaa. Koulutustiimi julkaisee koulutussuunnitelmaan johtavan linkin sisäisissä tiedotteissa sähköpostin välityksellä sekä intranetissä. (Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö 2014a.)

#### *5. Opastus koulutussuunnitelman laatimiseen*

Yleisohjeistuksen lisäksi koulutustiimi järjestää esimiehille ryhmätilaisuuksia ja henkilökohtaisia ohjausajoja alaisten koulutussuunnitelmien laatimiseen. Esimiehillä on mahdollisuus täyttää koulutussuunnitelma ohjauksen aikana. Esimies saa itse päättää tutustuuko itsenäisesti yleisohjeistuksiin vai osallistuuko opastukseen koulutussuunnitelman laatimisesta. (Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö 2014a.)

#### *6. Koulutussuunnitelman täyttäminen*

Esimiehet täyttävät Digium Enterprise ohjelmalla tehdyn lomakkeen avulla alaistensa koulutussuunnitelmat koko vuodeksi. Koulutussuunnitelmaa täyttäessä oletuksena on, että esimies tiedostaa alaistensa osaamistarpeet. Kun koulutussuunnitelma on valmis, esimiehet saavat suunnitelmasta kopion itselleen Word-tiedostona. (Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö 2014a.)

#### *7-8. Vaiheet prosessissa*

Valmiit koulutussuunnitelmat palautuvat koulutustiimille. Koulutustiimi aloittaa koulutussuunnitelmien käsittelyn koulutuksien osalta ja alkaa muodostaa koulutusryhmiä kokoamalla saman koulutustarpeen omaavia työntekijöitä yhteen. Koulutustiimi on yhteydessä esimiehiin tarvittaessa tarkentaakseen esimerkiksi koulutuksen sisältöä ja tarkoitusta. (Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö 2014a.)

### 4.3.3 Prosessin mittarit

Yritys X haluaa kehittää prosessia, koska aikarajaa koulutussuunnitelman laatimiselle jouduttiin siirtämään kolme kertaa kevään aikana. Siirtämisen seurauksena koulutustiimi menetti kolme kuukautta (tammi-maaliskuu) tehokasta työaikaa koulutusvuodesta. Havainnollistetaan tätä siten, että nämä esimiehet, jotka tekivät koulutussuunnitelman alaisilleen ajallaan, saattoivat joutua odottamaan maaliskuuhun asti ensimmäisiä suunnitelmien mukaisia koulutuksia, joissa organisoijana oli koulutustiimi. Tämä johtui siitä, että esimiehien koulutussuunnitelmien laadinnan aikaväli oli niin laaja. Prosessin kehittämällä säästetään kolmehenkiseltä koulutustiimiltä sekä organisaation esimiehiltä myös työtunteja.

Koulutussuunnitelman laadintaprosessille on laadittava mittarit, joilla voidaan mitata päästäänkö prosessin tavoitteisiin. Koulutussuunnitelman laadintaprosessissa koulutustiimin ei ole tarpeellista käyttää aikaa konkreettiseen mittaamiseen vaan enemmänkin juuri havainnoimaan mitattavia asioita. Tämän prosessin mittareiden tarkoituksena on enemmänkin antaa suuntaa prosessin suorituskyvystä kuin toimia konkreettisesti mittareina. Yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessissa voidaan esimerkiksi hyödyntää seuraavia taulukossa 1 esitettyjä suorituskymittareita.

TAULUKKO 1. Koulutussuunnitelman laadintaprosessin suorituskymittarit

Suorituskymittari	Mittarin tarkennus
a. Tuottavuus	Saadaanko koulutussuunnitelmat valmiiksi määräaikaan mennessä?
b. Vaikuttavuus	Vastaako koulutussuunnitelman sisältö alaisen tarpeita?

#### *a. Tuottavuus*

Mittarin tarkoituksena on kertoa, tuottaako koulutussuunnitelman laadintaprosessi tulosta, jota halutaan, eli saadaanko koulutussuunnitelmat valmiiksi määräaikaan

mennessä. Prosessin jälkeen oli mahdollista heti todeta, että prosessi ei tuottanut koulutussuunnitelmia määräaikaan mennessä. Tämän vuoksi tämän opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa keskitytään seuraaviin koulutussuunnitelman prosessista johdettuihin teemoihin:

Koulutussuunnitelmien valmistumiseen vaikutti oleellisesti *prosessin ajankohta*. Tämän vuoksi opinnäytetyön kyselyssä, kartoitetaan esimiehien mielipiteitä sopivasta ajankohdasta koulutussuunnitelman laatimiselle.

Koulutussuunnitelmien laadinnassa on myös oleellista siihen käytettävä *sähköinen työkalu*. Tämän vuoksi tutkimuksella pyritään selvittämään esimiehen mielipiteitä siitä, onko koulutussuunnitelman laadintaan käytetty työkalu toimiva ja helppokäyttöinen.

Koulutussuunnitelman laadintaprosessin vaiheista koulutussuunnitelmien valmistumiseen määräaikaan mennessä nähdään myös vaikuttavan *koulutustiimin toiminta*. Koulutustiimi tukee esimiehiä koulutussuunnitelmien laatimisessa, joten tutkimuksessa kartoitetaan, mitä ohjauksen muotoja esimies käytti ja olivatko ne hyödyllisiä.

#### *b. Vaikuttavuus*

Vaikuttavuus mittarin avulla pystytään selvittämään, olivatko koulutussuunnitelmaan merkityt tulevan vuoden osaamisen kehittämisen alueet kirjattu koulutussuunnitelmaan. Verovähennyksen saamisen edellytyksenä tämä toimenpide joudutaan organisaatiossa kuitenkin tekemään. Mittari siis kertoo, olivatko esimiehen tiedot kohdillaan alaisen osaamisen kehittämisen suunnista, kun hän laati koulutussuunnitelmaa.

Koulutussuunnitelman laadintaprosessin vaiheista vaikuttavuus-mittariin erityisesti vaikuttaa *osaamisen tunnistaminen*. Opinnäytetyön tutkimuksessa kartoitetaan muun muassa esimiesten mielipiteitä osaamisen tunnistamisen vaikeudesta, käyttävätkö esimiehet kehityskeskusteluja hyväkseen alaisen osaamistarpeiden kartoittamisessa sekä tuntevatko he tarvitsevansa työkaluja osaamisen tunnistamisen avuksi.

## 5 KYSELYTUTKIMUS JA TULOKSET

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona yritys X:lle, joka haluaa löytää keinot koulutussuunnitelman laadintaprosessin kehittämiseksi. Vuoden 2014 koulutussuunnitelman laadintaprosessissa pystyttiin havaitsemaan prosessin toimivuudessa epäkohtia, esimerkiksi prosessi ei pysynyt annetussa aikataulussa. Tämän vuoksi kyselytutkimuksen avulla selvitetään prosessin kehittämisen keinoja.

Kyselytutkimus pohjautui alatutkimuskysymykseen, joka on:

- Millä keinoilla koulutustiimi voi kehittää koulutussuunnitelman laadintaprosessia?

Siihen millainen tutkimuksesta saatavaan aineistoon tulee olla, vaikuttaa tutkimuksen tavoite (Ronkainen, Karjalainen & Mertala 2008, 31). Tässä kyselytutkimuksessa halutaan esimiesten mielipiteitä ja kehitysehdotuksia koulutussuunnitelman laadintaprosessiin. Tutkimuksessa tuotetun aineiston pitää olla siis yleistettävissä yritys X:ssä ja lisäksi kerättyaineisto on mielekästä esittää tilastollisessa muodossa. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on juuri tyypillistä, että aineisto esitetään tilastollisessa muodossa ja kerätyn aineiston määrään panostetaan (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140).

Tutkittava aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella (Liite 3).

Kyselytutkimukseen päädyttiin ajankäytöllisistä syistä sekä tarkoituksena oli tavoittaa mahdollisimman monta vastaajaa. Nämä tekijät voidaankin nähdä sähköisen kyselytutkimuksen etuina. (Hirsijärvi ym. 2009, 195). Kysely toteutettiin Digium Enterprise kyselytyökalun avulla, koska kyseinen ohjelma on jo käytössä toimeksiantajan organisaatiossa ja siten tuttu organisaation esimiehille.

Kyselytutkimus ei määrittele kyselytapoja, joten sekä määrällisiä ja laadullisia tapoja voidaan käyttää (Ronkainen ym. 2008, 20). Kyselyssä käytettiin niin strukturoituja monivalintakysymyksiä kuin skaaloihin perustuvia kysymyksiä.

Kyseisten kysymysmuotojen avulla tutkimusaineistoa on helpompi vertailla keskenään (Hirsijärvi ym. 2009, 201). Kysely sisältää myös useita avoimia kysymyksiä, koska haluttiin saada syvällisempää palautetta prosessista. Tällä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus osoittaa, mikä heidän mielestään kysyttävässä aiheessa on keskeistä (Hirsijärvi ym. 2009, 201). Suurimpaan osaan kysymyksistä toivottiin reagoitua, joten kyselyssä eteenpäin pääseminen edellytti vastausta. Tämä voidaan nähdä sähköisesti tuotetun kyselyn etuna, mutta huonona puolena saattaa olla vastaajan turhautuminen, mikä voi näkyä vastauksissa (Aaltola & Valli 2010, 113).

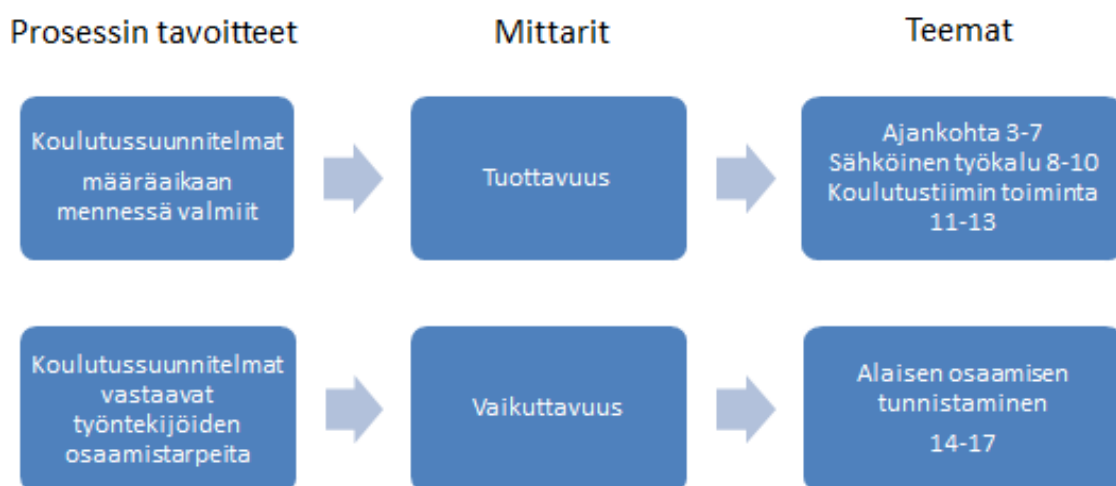
Opinnäytetyössä käsiteltävä prosessi koskettaa kaikkia yrityksen esimiehiä, joiden tulee laatia alaistensa koulutussuunnitelma. Yritys X:ssä esimiehiä on yhteensä noin 213. Kysely lähetettiin kuitenkin vain 30 esimiehelle, joilta kysyttiin aluksi Microsoft Lync -pikaviestisovelluksen välityksellä halukkuutta vastata kyselyyn (Liite 2). Näin pyrittiin varmistamaan, että vastausprosentti olisi mahdollisimman hyvä suhteellisen pieneen otoksen takia kvantitatiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa. Toimeksiantajan organisaation esimiehillä oli keväällä menossa monia eri projekteja, joten heidän kiireensä vuoksi 30 vastaajaa oli maksimimäärä, joille kysely voitiin lähettää.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia todennäköisyyttä, jolla otos edustaa ominaisuuksiltaan ja rakenteeltaan koko perusjoukkoa (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 14). Koska kyselylomaketta ei voitu lähettää suurelle määrälle esimiehiä, haluttiin varmistaa, että otos on mahdollisimman monipuolinen. Vastaajajoukko eli otos jakaantui kolmeen osioon siten, että edustettuina olivat esimiehet alaisten lukumäärän mukaan seuraavasti:

- 1-4 alaista
- 5-9 alaista
- 10 alaista tai enemmän

Kyselylomakkeen muotoilussa on tärkeää, että samaa asiakokonaisuutta käsiteltävä aineisto ryhmitellään teemoiksi (Ronkainen ym. 2008, 37). Kuviossa 9 on esitetty tutkimuksen teemojen syntyminen. Koulutussuunnitelman laadintaprosessin tavoitteena oli koulutussuunnitelmien valmistuminen

määräaikaan mennessä sekä koulutussuunnitelmien vastaavuus työntekijöiden osaamistarpeisiin. Näille tavoitteille määriteltiin mittarit luvussa 4.3.3. Lisäksi tutkimuksen teemat nähtiin prosessin suorituskyvyn kannalta keskeisiksi aiempien havaintojen, palautteiden sekä koulutustiimin näkökulmasta. Useimmiten kyselyssä helpoimmat kysymykset ovat alussa ja puolestaan vaativimmat kysymykset ovat lopussa (Ronkainen ym. 2008, 37). Tämän vuoksi teema “Alaisen osaamisen tunnistaminen” on sijoitettu kyselyn loppuun, koska se voidaan nähdä henkilökohtaisempaan aihealueeseen kuin kyselyn aiemmat teemat.



KUVIO 9. Kyselytutkimuksen teemat

Kyselylomake esiteltiin kahdella yritys X:n esimiehellä, jotka eivät kuuluneet varsinaiseen tutkimusjoukkoon. Kyselylomakkeen esitelaamisen tarkoituksena oli selvittää, ovatko kysymykset helposti ymmärrettäviä. Esitelaajilta tulleiden palautteiden jälkeen kysely toteutettiin 2.6–6.6.2014 välisenä aikana ja lähetettiin 30 esimiehelle, joista 25 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui 83.

## 5.1 Tutkimustulokset

Tässä aluvussa käydään läpi tutkimustulokset teemoittain.

### 5.1.1 Vastaajien taustatiedot

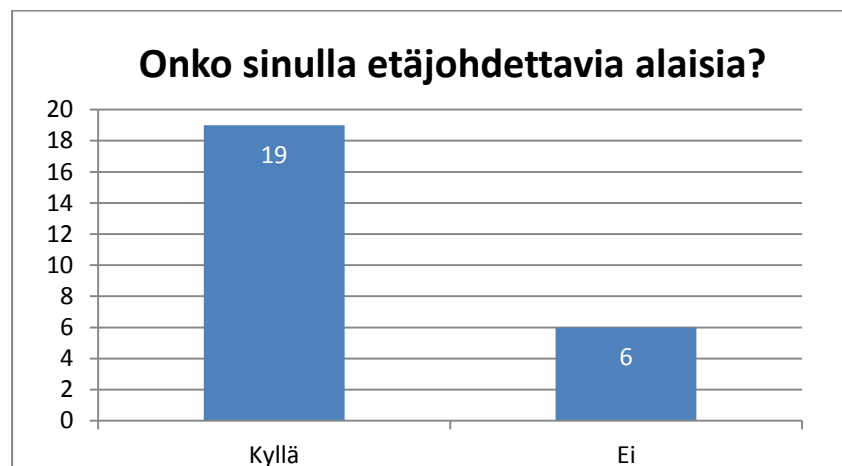
Vastaajien taustatietoina selvitettiin esimiesten alaisten lukumäärä sekä onko heillä etä johdettavia alaisia. Mitä enemmän esimiehellä on alaisia, sitä enemmän

koulutussuunnitelman laatiminen saattaa viedä aikaa. Tämä taas saattaa vaikuttaa siihen, että näiden esimiesten keskuudessa prosessi koetaan työlääksi ja siten epäonnistuneeksi. Esimiesten alaisten lukumäärän avulla pystytään vertaamaan esimiesten välisiä eroja prosessin onnistumisesta. Kyselyyn vastanneiden esimiesten alaisten lukumäärä on esitelty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Vastaajien alaisten lukumäärä

Vastaajien alaisten lukumäärä		
1-4 alaista	5-9 alaista	10 alaista tai enemmän
6	9	10

Työn teorian perusteella voidaan todeta, että etäjohtaminen saattaa vaikuttaa osaamisen tunnistamiseen, koska esimies ei pysty seuraamaan alaisensa työskentelyä samalla tavalla kuin työskennellessä lähellä alaisia. Lisäksi usealla yritys X:n työntekijöillä on mahdollisuus tehdä etätöitä. Näiden syiden vuoksi etäjohtettavien alaisten lukumäärää kysyttiin taustatietoina, jotta esimiesten välisiä eroja osaamisen tunnistamisen vaikeudesta voitaisiin vertailla. Kysymys käsitellään myöhemmin tutkimustuloksissa kohdassa 5.1.6. Kuvion 10 mukaan vastanneista esimiehistä 76 % on etäjohtettavia alaisia ja 24 % vastanneista taas ei.

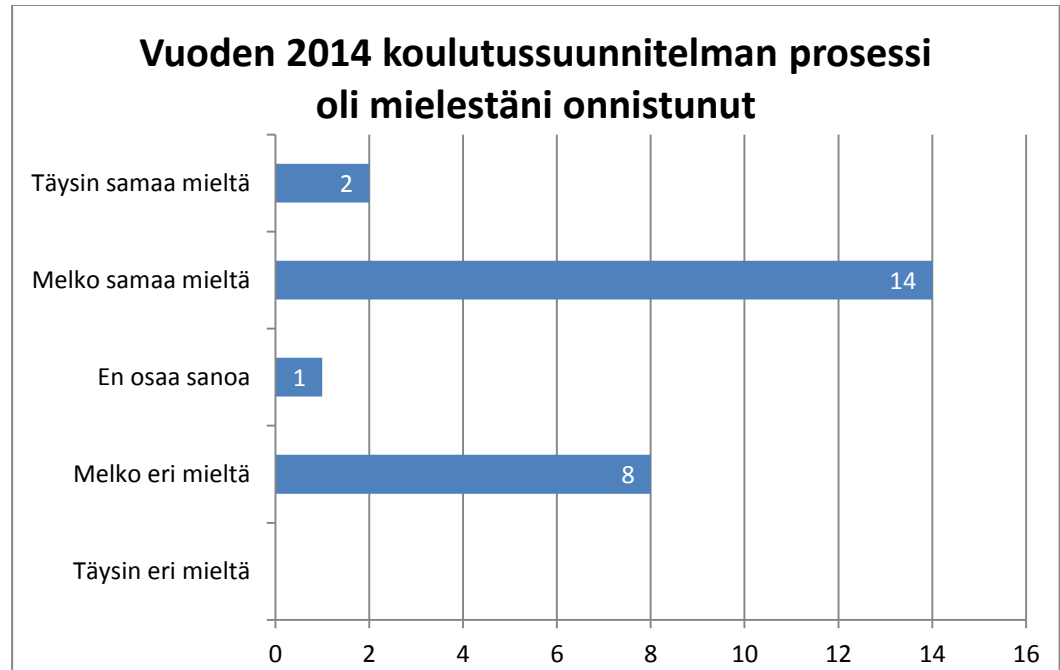


KUVIO 10. Etäjohtettavien alaisten lukumäärä



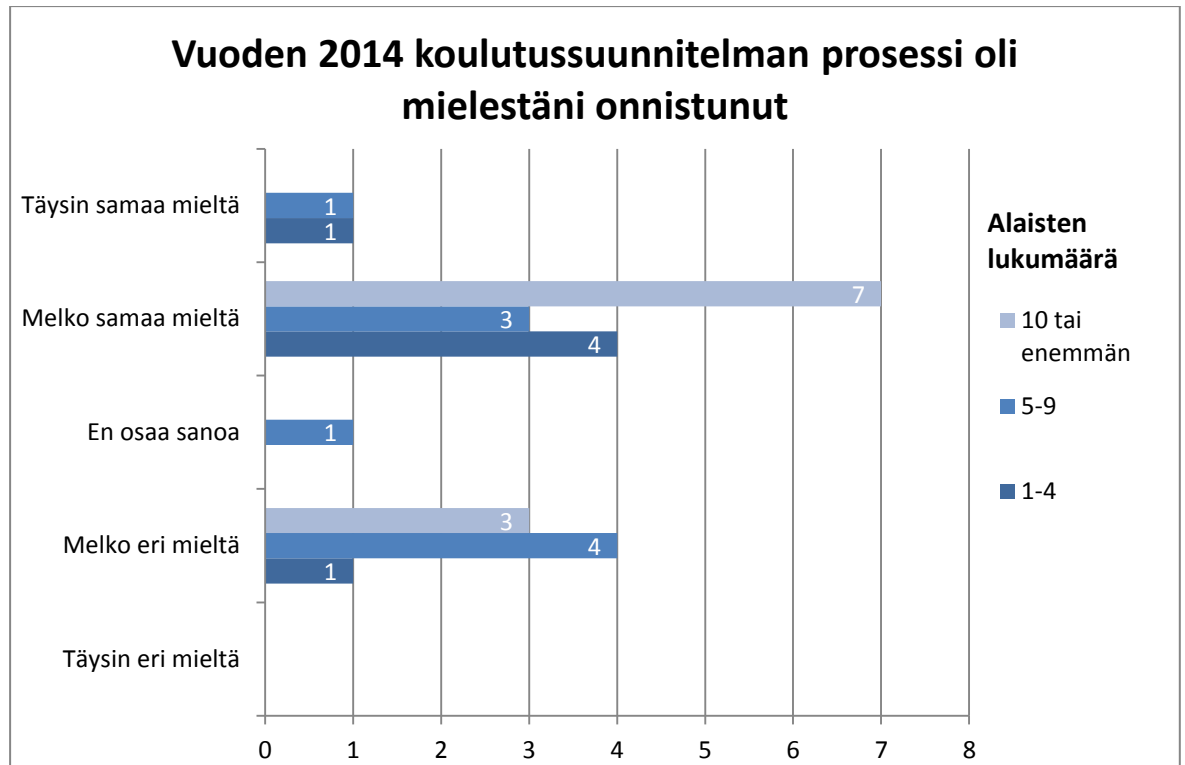
### 5.1.2 Prosessi

Kuten kuvio 11 voidaan havaita, yli puolet vastaajista eli 64 % oli vähintään melko samaa mieltä, että prosessi oli tänä vuonna onnistunut. Huomioitavaa on silti, että 32 % vastaajista oli melko erimieltä.



KUVIO 11. Koulutussuunnitelman onnistuminen

Kuviossa 12 on esitetty, miten alaisten lukumäärä vaikutti esimiehen mielipiteeseen prosessin onnistumisesta. Kuvioista voidaan päätellä, että alaisten lukumäärällä ei ole suurempaa vaikutusta esimiehen mielipiteeseen siitä, oliko prosessi onnistunut vai ei. Suurin osa esimiehistä, joilla on alaisia 10 tai enemmän, olivat väittämän kanssa melko samaa mieltä. Prosessi saattaa kuormittaa niitä esimiehiä enemmän, joilla on enemmän alaisia verrattuna esimiehiin, joilla on vähemmän alaisia. On kuitenkin huomioitava, onko suuremmissa yksiköissä koulutussuunnitelma tehty niin tarkalla tasolla kuin pienemmässä yksikössä.



Kuvio 12. Koulutussuunnitelman onnistuminen näkökulmittain

Esimiehellä oli kyselyssä mahdollisuus listata tärkeimpiä syitä prosessin onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Nämä syyt on koottu yhteen oheiseen taulukkoon (Taulukko 3.).

TAULUKKO 3. Syyt prosessin onnistumiselle tai epäonnistumiselle

Prosessi oli onnistunut	Prosessi oli epäonnistunut
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköinen työkalu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajankohta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Koulutustiimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prosessin irrallisuus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeä toteutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestintä</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiehen vastuu</li> </ul>

Sähköinen työkalu, jolla koulutussuunnitelma laadittiin, nähtiin positiivisena kehityksenä edelliseen vuoteen verrattuna. Sähköistä työkalua käsitellään

tarkemmin kappaleessa 5.1.4. Koulutussuunnitelman laadintaprosessin onnistumisen yhdeksi tekijäksi nähtiin myös koulutustiimin toiminta ja heidän tarjoamansa tuki. Koulutustiimi sai kiitosta aktiivisuudesta käsiteltäessä esimiesten tekemiä koulutussuunnitelmia, joiden avulla tiimi alkoi koota ryhmiä koulutuksiin. Osa vastaajista myös kehuu prosessin selkeää toteutusta sekä hyvää perehdytystä siihen, mistä on kysymys.

*Koulutustiimi on myös tänä vuonna ollut kiitettävän aktiivinen eli käynyt läpi koulutussuunnitelmaa ja ottanut hyvissä ajoin yhteyttä siihen kirjattujen koulutuksien järjestämiseen liittyen.*

*Selkeä toimintamalli ja toteutus.*

Esimies ei välttämättä ehdi muilta kiireiltä oma-aloitteisesti suunnittelemaan alaistensa osaamisen kehittämistä, joten on erittäin tärkeää, että organisaatiossa on tiimi huolehtimassa henkilöstön kehittämisestä.

*Juuri tällä tavalla keskitetty ja selkeä toimintamalli helpottaa esimiehen työtä huomattavasti.*

Puolestaan prosessin epäonnistumiseen vaikutti monen vastaajan mielestä ajankohta. Ajankohtaa tarkastellaan tarkemmin luvussa 5.1.3.

Koulutussuunnitelman laadinta nähtiin irrallisena ja todettiin, että se ei linkity kehityskeskusteluihin, toimintasuunnitelmiin tai budjetointiin. Vastaajista löytyi myös esimiehiä, joiden mielestä prosessin toteutus ei ollut selkeä. Viestintä koettiin epäonnistuneeksi, sillä koulutussuunnitelman tekoon ei ehditty varautua eikä tieto palautuspäivämääristä ollut tavoittanut jokaista esimiestä.

*Suunnitelman laatiminen tuli eteen aika pikaisesti ja yllättäen. Siihen ei ehtinyt oikein perehtyä, vaan se piti tehdä ilman valmistautumista. Koulutussuunnitelmien kirjaaminen ennakkoon oli kovin haastavaa, varsinkin kun se olisi pitänyt tehdä kovin tarkalle tasolle.*

Esimiehen vastuu alaistensa koulutustarpeiden tunnistamisesta herätti myös ajatuksia. Vuoden 2014 koulutussuunnitelman laadintaprosessissa ei määritelty esimiehen toimintaa osaamisen tunnistamiseen ja edelleen suunnitelman

laatimisessa, joten esimies vastasi itsenäisesti näistä toimista. Alaisten osallistuttamista prosessiin ehdotettiin.

*Koulutussuunnitteluprosessiin olisi pitänyt osallistaa alaiset paremmin. Tietenkin esimiehellä on tuntuma mitä koulutusta alaiset tarvitsevat, mutta paras tietämys on alaisilla.*

*Hyvin usein esimiehellä ei ole aikaa miettiä alaistensa koulutuksia vaan jokainen työntekijä itse pystyy parhaiten kertomaan, mitä koulutusta hän tarvitsee. Jatkossa pitää varmaankin ottaa asia esille paremmin kehityskeskusteluissa.*

### 5.1.3 Ajankohta

Koulutussuunnitelman laadintaprosessissa tärkeässä roolissa oli ajankohta, jolloin esimiestä pyydettiin alaisten koulutussuunnitelma täyttämään. Kyselyyn vastanneista 25 esimiehestä 60 % sanoo palauttaneensa koulutussuunnitelman ajallaan ja loput 40 % palauttaneensa sen myöhässä. Myöhässä palauttaneiden suurin syy oli kiire ja/tai sen vuoksi sovittu uusi palautuspäivä koulutustiimin kanssa. Vastauksissa tuli ilmi myös epätietoisuutta koulutussuunnitelman palautuspäivämäärästä.

*Kehityskeskustelut yms. kiireet. Sain jatkoaikaa palautukselle.*

*Mielestäni deadline oli helmikuussa katso oheinen sähköposti:  
Koulutussuunnitelma 2014 – vaatii kommenttiasi, eräpäivä  
17.2.2014!*

*Tieto ajankohdasta ei tavoittanut.*

Seuraavassa kuviossa 13 on havainnollistettu vastaajien mielipide suunnitelman laadinnan ajankohdalle.



KUVIO 13. Ajankohdan sopivuus

Vastanneista 25 esimiehistä 76 % oli sitä mieltä, että ajankohta oli huono koulutussuunnitelman laatimiselle. Heidän mielestään koulutussuunnitelman pitäisi linkittyä kehityskeskusteluihin, toimintasuunnitelmiin tai budjetointiin.

*Koulutussuunnitelman pitää kytkeytyä kehityskeskusteluihin.*

*Aikataulu oli suurin epäkohta, nyt koulutussuunnitelman teko ei linkittynyt ajallisesti syksyn/loppuvuoden toimintasuunnitelmien tekoon tai budjetointiin millään tavalla ja toisaalta alkuvuoden kehityskeskustelujakaan ei ehditty käydä ennen koulutussuunnitelman deadlinea.*

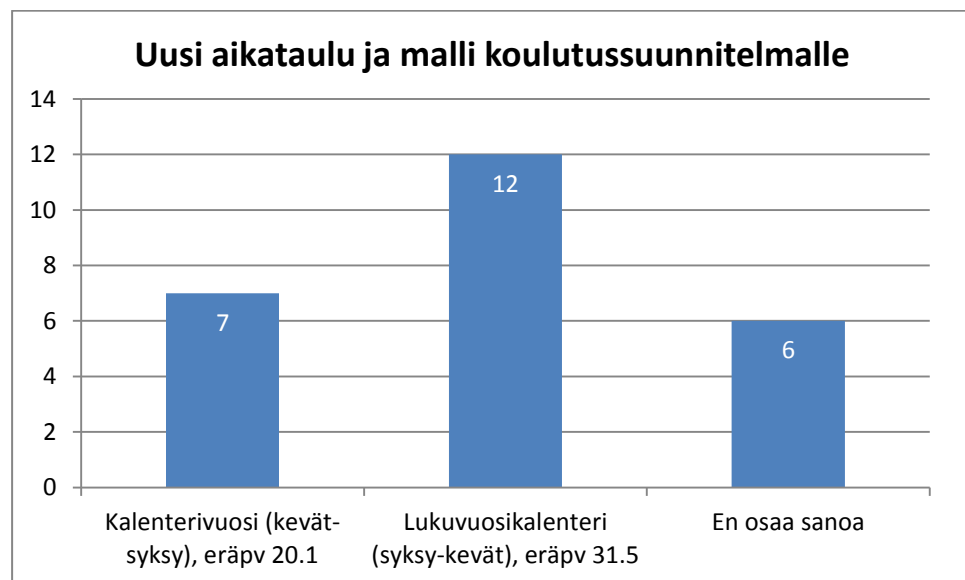
Aikaisempina vuosina kehityskeskusteluissa käytettävässä järjestelmässä oli kohta, johon koulutustoiveet kirjattiin. Järjestelmä ei ohjannut esimiehiä oikeaan suuntaan kouluttamisessa, joten koulutustoiveet eivät välttämättä liittyneet alaisen työhön, esimerkiksi ranskankielen opiskelu. Järjestelmäsyiden takia koulutussuunnitelmaa ei laadita kehityskeskustelun yhteydessä käytettävään järjestelmään. Lisäksi koettiin, että esimiehen tulee tietää alaistensa osaaminen. Tämä ei kuitenkaan ilmene niin, että alaisen osaamistarpeita ei otettaisi esille kehityskeskusteluissa.

*Kehityskeskustelu saattaa tuoda jotain uutta, joten sen takia asiaa voisi hieman myöhäistää.*

Tämän päivän työelämässä vuosi on pitkä ajanjakso, jonka aikana organisaatiossa voi tapahtua osaamiseen vaikuttavia muutoksia. Tämän vuoksi esimiehiltä kysyttiin mielipidettä siitä, kuinka monta kertaa vuodessa koetaan tarpeelliseksi laatia alaisten koulutussuunnitelman. Myös verottajan näkökulmasta koulutussuunnitelman voi tehdä useamman kerran vuodessa. Vastaajien mielipiteet jakautuivat melko tasan; 52 % halusi laatia koulutussuunnitelman kerran vuodessa ja 48 % kaksi kertaa vuodessa. Kukaan vastanneista ei halunnut laatia koulutussuunnitelmaa useammin kuin kaksi kertaa vuodessa.

Koulutustiimi oli jo aikaisemmin saanut palautetta koulutussuunnitelman laadintaprosessin huonosta toteutusajankohdasta, jonka voidaan ajatella olleen syy myöhässä palautuneisiin koulutussuunnitelmiin. Ratkaisuksi tähän, koulutustiimi oli jo kehittänyt mallia ”lukuvuosikalenterista”, jossa koulutussuunnitelma laadittaisiin syksy-kevät -tyyppisesti. Näin eräpäivä olisi 31.5.

Koulutussuunnitelman laadintavuonna toimittiin ”kalenterivuosi” -mallilla, jolloin suunnitelman eräpäivä oli 20.1. Kuvion 14 mukaan enemmistö kannattaisi lukuvuosikalenteria, jolloin eräpäivä koulutussuunnitelmalle siirtyisi alkukesään. Vastaajista 20 % ei valinnut kumpaakaan vaihtoehtoa.



KUVIO 14. Uusi aikataulu ja malli koulutussuunnitelmalle

Vastaajilla oli mahdollisuus esittää kehitysehdotuksia ajankohtaan liittyen. Esille nousivat vaihtoehdot myös kesälomien jälkeen tai loppuvuodessa tehtävästä koulutussuunnitelmasta. Lisäksi ehdotettiin mahdollisuutta saada täydentää

koulutussuunnitelmaa tarvittaessa, jolloin suunnitelma tehtäisiin kaksi kertaa vuodessa.

*Tulevan vuoden toimintasuunnitelmat tehdään aina loppuvuodesta, joka poikii osaamistarpeita. Tähän samaan aikatauluun pitäisi saada upotettua myös henkilöstön koulutussuunnitelma.*

*Jos tekisimme tämän kahdesti vuodessa, toinen kerta voisi olla vain mahdollisuus tehdä lisäyksiä/muokata. Lukuvuosikalenteri olisi siinäkin mielessä parempi kuin vuoden strategiat, toimintasuunnitelmat jne. ovat julkaistu*

#### 5.1.4 Sähköinen työkalu

Aiempana vuonna esimiehet täydensivät alaistensa koulutustarpeet Excel taulukkoon, mikä koettiin työlääksi. Tänä vuonna koulutussuunnitelman pohjana käytettiin Digium Enterprise ohjelmaa.

*Huomattava parannus viime vuoteen verrattuna on se, että suunnitelma tehtiin Excelin sijasta sähköiseen järjestelmään.*

Suurin osa vastanneista koki kyselylomakkeen helpoksi sekä toimivaksi ratkaisuksi laatia koulutussuunnitelma. Kehitysehdotuksissa esille nousi selkeys sekä koulutussuunnitelman muokattavuus. Koulutussuunnitelmassa esimiehen tuli aluksi kirjoittaa alaistensa nimet ja sen jälkeen sijoittaa heidät valitsemiensa aihealueiden alle. Tähän toivottiin lisää selkeyttä, niin että välttyttäisiin turhalta kirjoittamiselta.

*Henkilönimien kirjoittaminen oli turhauttavaa. Pitäisi pystyä indikoimaan koko tiimiä koskevat tarpeet ryhmänimellä.*

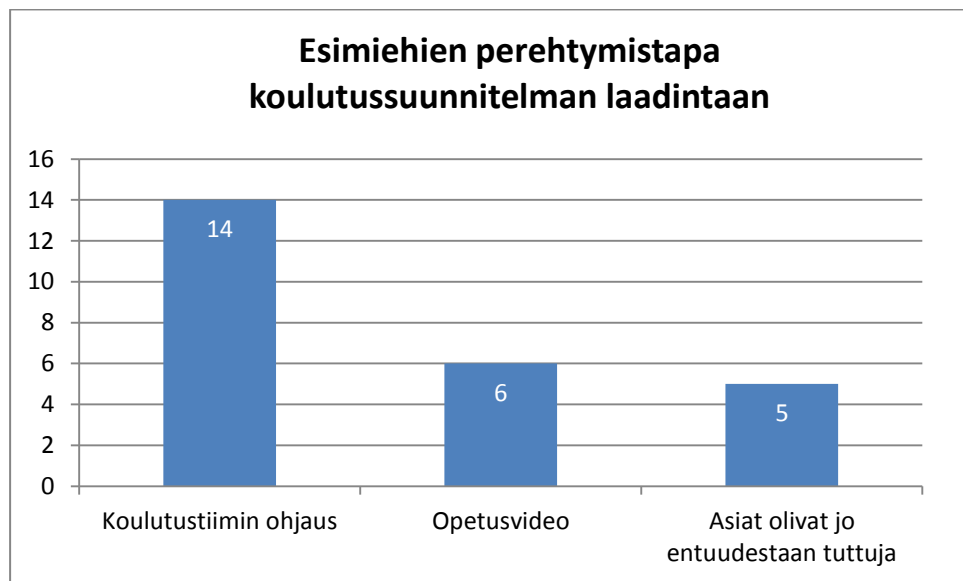
Esimiehen pitäisi pystyä muokkaamaan tehtyä koulutussuunnitelmaa tarpeen mukaan. Nyt muutokset tehtiin ottamalla yhteyttä koulutustiimiin, mikä myös teetti lisätyötä tiimille. Lisäksi laadittu koulutussuunnitelma ei ollut esimiehen ja alaisen ulottuvilla.

*Sähköiseen lomakkeeseen pitäisi päästä tarpeen mukaan käiksi myös myöhemmin. Nyt linkki vain johtaa kyselylomakkeen viimeiselle sivulle.*

*Kerätty tieto ei ole helposti esimiehen ja työntekijän saavutettavissa. Jatkuva päivitysmahdollisuus puuttuu.*

### 5.1.5 Koulutustiimin toiminta

Koulutustiimi järjesti erilaisia informaatiotilaisuuksia organisaation esimiehille koulutussuunnitelmasta. Lisäksi esimiehellä oli vaihtoehtoina katsoa opetusvideo intranetistä sekä mahdollisuus saada koulutustiimiltä henkilökohtaista ohjausta joko kasvokkain tai tietokoneen välityksellä. Kuviossa 15 on kuvattu vastaajien aktiivisuus koulutustiimin järjestämään opastukseen.



KUVIO 15. Esimiehen perehtymistapa koulutussuunnitelman laadintaan

Yli puolet vastanneista (56 %) osallistui koulutustiimin järjestämään ohjaukseen koulutussuunnitelman täyttämistä. 20 % vastaajista asiat olivat jo entuudestaan tuttuja. Koulutustiimille tämä on hyvä uutinen, sillä heidän tekemiinsä ohjeistuksiin on tutustuttu. Kysymystä tarkennettiin vielä niin, että vastaajat, jotka olivat joko osallistuneet ohjaukseen tai hyödyntäneet opetusvideota, siirtyivät kysymykseen, jossa kysyttiin ohjauksen tai opetusvideon hyödyllisyyttä. Opetusvideo koettiin informatiiviseksi kaikkien vastaajien kesken. Samoin vain



kolme vastaajaa 14:sta oli sitä mieltä, että he eivät saaneet tarpeeksi neuvoja koulutustiimin järjestämästä ohjauksesta.

*Tein tämän ensimmäistä kertaa. Muistan tunteneeni suurta epävarmuutta ensinnäkin siitä että minkälaisia koulutuksia tämä koskee.. Mutta asia selkeytyi pian.*

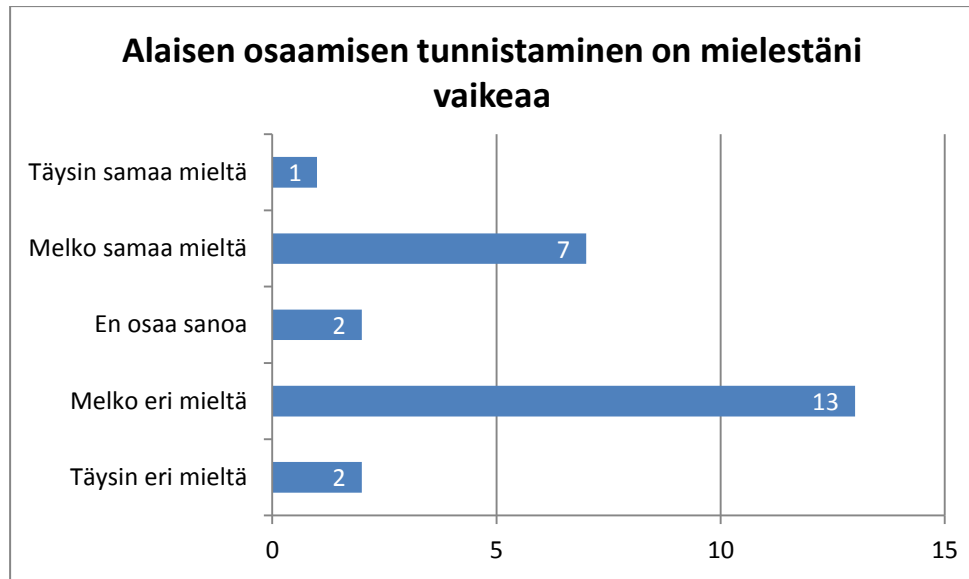
Kyselyn lopussa pyydettyjä kehitysehdotuksista yleisesti koulutussuunnitelman laadintaprosessia koskien ilmeni vielä aktiivisempi yhteistyö esimiehen ja henkilöstöhallinnon välillä. Lisäksi osa esimiehistä oli erittäin tyytyväisiä koulutustiimin toimintaan.

*Henkilökohtainen tapaaminen HR edustajan kanssa toisi mielestäni parhaan tuloksen, jossa yhdessä esimies kartoittaa ja sopii koulutukset sekä laatii ns. ”toivelistan”. Mielestäni ei ole väliä minä ajankohtana tapaaminen on. Pääasia, että henkilöstöä koulutetaan. Esimiehet eivät ole näiden asioiden asiantuntijoita, joten henkilökohtainen konsultaatio saattaisi olla paikallaan.*

*Hyvää vauhtia mennään parempaan suuntaan. On todella hyvä, että koulutustiimi auttaa koulutusten suunnittelussa ja järjestämisessä koulutussuunnitelman pohjalta. Hienoa!*

#### 5.1.6 Alaisen osaamisen tunnistaminen

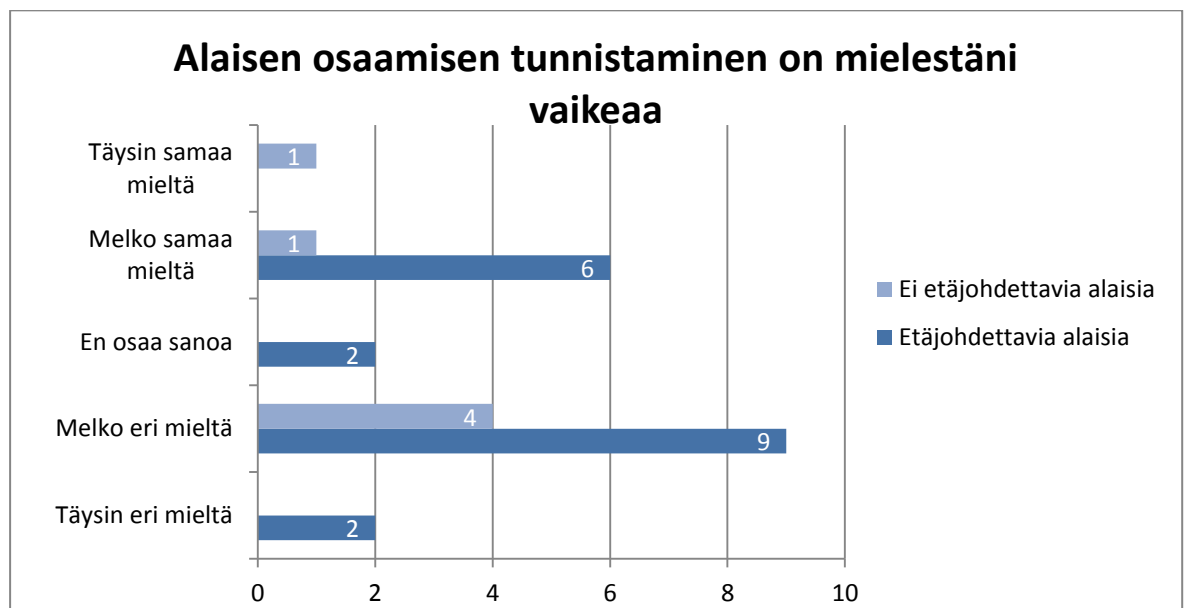
Kuvion 16 mukaan 60 % vastanneista ei pidä alaisen osaamisen tunnistamista vaikeana. Vastaajista puolestaan 40 % oli väittämän kanssa vähintään melko samaa mieltä tai ei osannut sanoa.



KUVIO 16. Alaisen osaamisen tunnistaminen

Oheisessa kuviossa 17 on esitetty vastaajien mielipide osaamisen tunnistamisen vaikeudesta sen mukaan, oliko vastaajalla etäjohtettavia alaisia vai ei.

Tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä 19:sta oli etäjohtettavia alaisia. Näistä esimiehistä 32 % olivat väittämän kanssa melko samaa mieltä ja puolestaan noin 58 % vähintään melko eri mieltä. Loput 10 % eivät osanneet sanoa. Tämän perusteella ei voida tehdä johtopäätöstä, että etäjohtavien esimiesten keskuudessa alaisen osaamisen tunnistaminen koettaisiin vaikeaksi.



KUVIO 17. Alaisen osaamisen tunnistaminen verrattuna etäjohtamiseen

Lähes kaikki vastanneista esimiehistä hyödyntävät kehityskeskusteluja alaisen osaamistarpeiden kartoittamiseksi. Vain yksi vastaaja ilmoitti, että ei hyödynnä kehityskeskusteluita.

Esimiehiä pyydettiin mainitsemaan alaisen osaamisen tunnistamiseen liittyviä haasteita, jotta haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan vuoden 2015 koulutussuunnitelman laadintaprosessissa. Alaisen osaamisen tunnistamisen haasteena osa esimiehistä mainitsi yksilöiden väliset erot suhtautumisessa omaan osaamiseen. Toiset suhtautuvat omaan osaamiseensa kriittisemmin kuin toiset. On siis selvää, että alaiset tuovat omia osaamistarpeitaan esille erilailla. Saattaa myös olla tilanteita, joissa omia osaamispuutteita ei uskalleta myöntää.

*Alaiset eivät aina rohkene tunnustaa osaamispuutteitaan tai sitten ovat ylikriittisiä.*

*Kaikkien henkilöiden omia tarpeita ei saa aina kunnolla selville.*

*Alainen itsekään ei osaa/uskalla sanoa mitä puutteita hänellä on työn tekemisen taidoissa. Ei osata oikealla tavalla kartoittaa, mitä koulutuksia on tarjolla. Ei osata etsiä oikeanlaisia koulutuksia.*

Toisena haasteena mainittiin tulevaisuuden ennustamisen. On lähes mahdotonta ennustaa muutamien kuukausien päähän esimerkiksi markkinoissa tai tekniikassa tapahtuvaa muutosta ja kehitystä.

*Pitää nähdä kauemmas tulevaisuuteen, että mitä on tulossa. Täytyy olla riittävästi tietoa tulevista hankkeista, markkinoiden muuttumisesta jne.*

*Vuoden päähän ei ole tiedossa kaikkia uusia hankittavia tekniikoita.*

*Tulevaisuus on pitkälti hämärän peitossa.*

Esille nousi myös työnantajan rooli alaisen kouluttajana. Oli epäselvää, millaista koulutusta yritys X tarjoaa ja millaista ei.

*En tunnista mikä koulutus on työnantajan vastuulla ja mikä jää työntekijän omaehtoisen koulutuksen varaan. Yritys X:n tehtävä ei*

*ole toimia oppilaitoksena, mutta toisaalta henkilöstön pysyvyyden ja työtyytyväisyyden kannalta erilaisilla koulutusohjelmilla on suuri merkitys. Mihin raja vedetään? Tätä joudun pohtimaan aika usein.*

Alaisen osaamisen tunnistamisen haasteena osa esimiehistä mainitsi esimiehen vastuun osaamistarpeiden tunnistamisesta. Osaamistarpeiden tunnistaminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä vaan myös alaisen tulee aktiivisesti osallistua oman osaamisensa arvioimiseen.

*Osaamisen kehittäminen on vahvasti kaksisuuntainen prosessi, alaisia tulee kannustaa aktiivisuuteen, ei ole pelkästään esimiehen tehtävä läpikäydä osaamisia tai niiden puutteita, jos se jää sen varaan niin myöhässä ollaan.*

Puolet esimiehistä oli sitä mieltä, että kaipaisivat joitakin työkaluja alaisen osaamisen tunnistamisen avuksi. Esimiehet ehdottivat osaamisen analysointi- ja testauslomaketta, koulutuksia, HR-konsultaatioita, sertifiointeja ja alaisen osallistuttamista koulutussuunnitelman laadintaprosessiin. Myös opastusta alaisten ohjaamisesta koulutuksiin ehdotettiin.

*Itsekin toivoisin jonkinlaista koulutusta siihen, miten koulutuksia voisi tarjota, mistä niitä pitäisi etsiä sekä, miten koulutukset saadaan osaksi jokaisen työtä.*

Muutama esimies oli oma-aloitteisesti teettänyt osaamiskartoituksen alaisillaan hahmottaakseen tilannetta.

*Rakensin ja teetin ryhmälläni osaamiskartoituksen.*

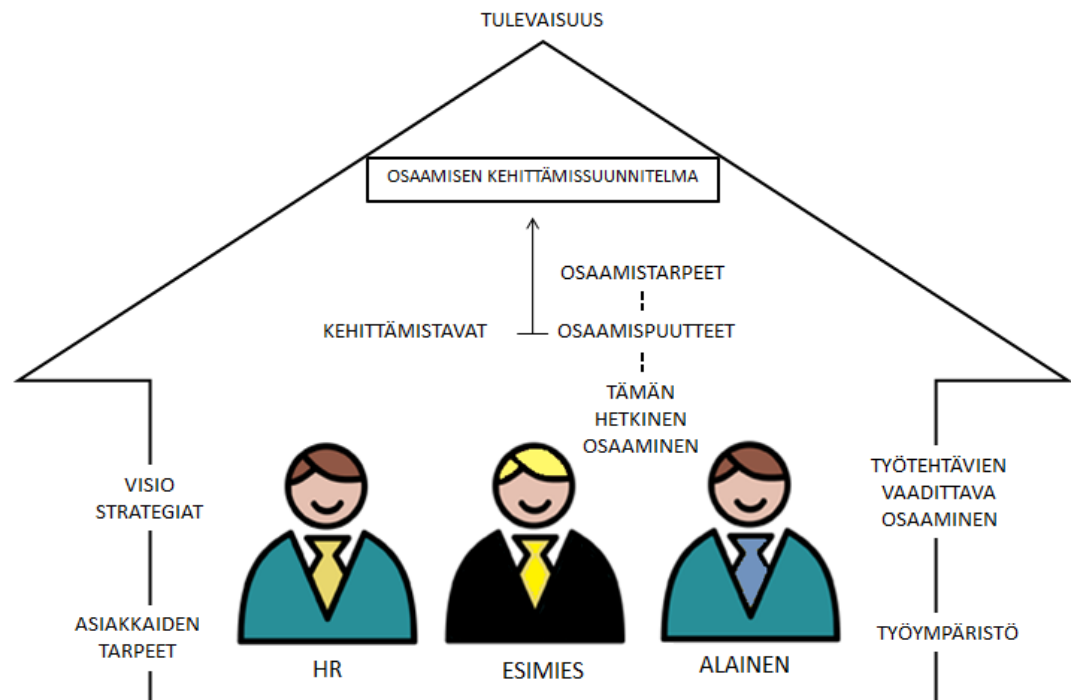
*Olen itse tehnyt Excelin asioista joita pitää osata ja henkilöt ovat itse ruksittaneet siihen millä tasolla omasta mielestään heidän osaaminen on. Ehkä jonkunlainen osaamisen kartoitus tai ns. koe voisi olla hyvä.*

## 6 POHDINTA

Tässä kappaleessa vastataan tutkimuksen pää- sekä alatutkimuskysymykseen niin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kuin tutkimuksen empiiristen tulosten avulla.

### 6.1 Päättötutkimuskysymys

Oheisessa kuviossa 18 on teoreettisen viitekehyksen avulla vastattu päättötutkimuskysymykseen; miten esimies laatii alaisensa osaamistarpeita vastaavan osaamisen kehittämissuunnitelman.



KUVIO 18. Koulutussuunnitelman syntyminen

Työn teoreettisessa osuudessa todettiin esimiehen keskeiseksi tehtäväksi suunnitella ja kehittää alaisensa osaamista. Kuvio 18 havainnollistaa osaamisen kehittämisen suunnitteluun osallistuvat tahot. Esimies johtaa alaisensa osaamisen kehittämistä näyttämällä suunnan kehittämiselle sekä laatii yhdessä alaisensa kanssa osaamisen kehittämissuunnitelman. Henkilöstöhallinto tukee esimiestä tässä tehtävässä ja tarjoaa apua esimerkiksi oikean kehittämismenetelmän valinnassa tai oikeanlaiseen koulutukseen opastamisessa.

Henkilöstöhallinto, esimies ja alainen pystyvät havainnoimaan osaamistarpeisiin vaikuttavia tekijöitä. Kuvion 18 ulkoreunaan on yrityksen vision ja strategian ohella esitetty muita osaamistarpeisiin vaikuttavia tekijöitä. Osaamisen kehittämisen suunnittelua helpottaa jos yrityksessä on määritelty ja edelleen viestitty juuri nämä strategian kannalta merkittävä osaaminen ja muu osaaminen, jota tarvitaan. Kun näin on toimittu, osaamista todennäköisemmin kehitetään niiden vaatimusten mukaisesti. Näin esimiehen tai alaisen yksittäiset näkemykset osaamisen kehittämisestä eivät ole kehittämissuunnitelman pohjana.

Tapahtuipa osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen kehityskeskusteluissa tai vastaavanlaisen syvällisen keskustelun pohjalta, suunnitelman laadinnassa osallisina pitäisi olla sekä esimies että alainen. Osaamisen kehittämistä edellyttää aina tämänhetkisen osaamisen arviointi, jota arvioi ensisijaisesti alainen itse. Tämän lisäksi esimies pystyy arvioimaan alaisensa osaamista esimerkiksi havaintojensa perusteella. Alaisen osaamisen kehittämisen suunnittelussa huomioidaan myös henkilökohtaiset tavoitteet uralla. Kuviossa 18 havainnollistetaan osaamisen kehittämisen suunnitelman syntymistä; kun tiedetään tämänhetkinen osaaminen ja tarvittava osaaminen, havaitaan alaisen osaamisessa olevat puutteet. Yhteisen näkemyksen pohjalta muodostuu alaisen osaamisen kehittämissuunnitelma.

## 6.2 Alatutkimuskysymys

Taulukossa 4 esitellään opinnäytetyön empiirisestä osuudesta esiin tulleita kehitysehdotuksia hyötyineen, jotka vastaavat opinnäytetyön alatutkimuskysymykseen:

- Millä keinoilla koulutustiimi voi kehittää koulutussuunnitelman laadintaprosessia?

### TAULUKKO 4. Kehitysehdotukset prosessin kehittämiseksi

TEEMA	KEHITYSEHDOTUS	HYÖTY
<b>Prosessi:</b>	Alainen mukaan koulutussuunnitelman	Osaamisen kehittämisen vastuun jakaminen

	laadintaprosessiin	enemmän alaisille  Koulutussuunnitelmasta todenmukaisempi
	Prosessi suoritetaan kaksi kertaa vuodessa	Osaamisen kehittämistä ei tarvitse suunnitella niin pitkälle ajanjaksolle
<b>Ajankohta:</b>	Koulutussuunnitelma laaditaan syksy-kevät mallilla tai loppuvuodesta	Alkuvuoden kiireet eivät häiritse koulutussuunnitelman laadintaa
	Yhdistyminen yrityksen vuosikelloon niin, että linkitys toimintasuunnitelmaan, budjettiin tai kehityskeskusteluihin	Koulutussuunnitelma ei ole enää irrallinen
	Kehityskeskustelut ennen koulutussuunnitelman laadintaa	Osaamistarpeita ilmenee kehityskeskustelujen aikana, joten koulutussuunnitelma vastaisi tarpeita
<b>Sähköinen työkalu:</b>	Koulutussuunnitelman hallinta järjestelmässä	Koulutussuunnitelma helposti esimiehen ja alaisen ulottuvilla sekä päivitysmahdollisuus
<b>Koulutustiimin toiminta:</b>	Koulutustiimi vieläkin konkreettisemmin esimiehen tueksi ohjaamaan osaamisen	Helpottaa esimiesten työskentelyä

	kehittämistä	
<b>Osaamisen tunnistaminen:</b>	Koulutussuunnitelma osaksi kehityskeskustelua	Varataan hetki koulutussuunnitelman täyttämiseen
	Esimiehen roolin vahvistaminen osaamisen kehittäjänä	Esimiehet pystyvät ohjaamaan alaisensa osaamisen kehittämistä paremmin
	Osaamiskarttojen tai osaamisprofiilien luonti	Tuo näkyville tarvittavaa osaamista, mikä helpottaa osaamisen kehittämisen suunnittelua

Vuoden 2014 koulutussuunnitelman laadintaprosessissa on esimiehelle jaettu vastuu koulutussuunnitelman laatimisesta. Tämä tulee esille myös tutkimuksessa esimiesten vastauksissa. Työn teorian perusteella esimiehen tulisi laatia koulutussuunnitelma yhdessä alaisensa kanssa. Alaisen osallistuttaminen koulutussuunnitelman laadintaprosessiin siirtäisi osaamisen kehittämisen vastuuta esimieheltä myös alaiselle. Lisäksi alaisen ollessa mukana suunniteltaessa omaa kehitystä on oletettavaa, että koulutussuunnitelma vastaa alaisen osaamistarpeita sekä henkilökohtaisia tavoitteita. Mitä todenmukaisempi koulutussuunnitelma on, sitä paremmin alainen sisäistää kehittämiskohteet ja toimii sen mukaisesti.

Esimiehien mielipiteet jakoutuivat lähes tasan siitä, kuinka monta kertaa koulutussuunnitelma koetaan tarpeelliseksi laatia vuoden aikana.

Koulutussuunnitelman laadintaprosessin toteuttaminen kaksi kertaa vuodessa antaisi esimiehille mahdollisuuden suunnitella alaisen osaamista lyhyemmällä aikavälillä. Näin muuttuvat osaamistarpeet voitaisiin huomioida suunnitelmissa. Jos koulutussuunnitelman laadintaprosessi toteutettaisiin kaksi kertaa vuodessa, esimiehet voisivat itse arvioida ja päättää laativatko he suunnitelman kerran vai



kaksi kertaa. Mahdollisuutena olisi siis laatia koulutussuunnitelma koko vuodelle tai jakaa vuosi kahteen osaan.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden perusteella prosessin ajankohta oli monien esimiesten kannalta epäsopiva. Osa esimiehistä kokee alkuvuoden kaikista kiireisimmäksi ajaksi työyhteisössä, joten vastauksien perusteella esimiehet kannattivat ajankohdan siirtämistä loppukevääseen. Koulutussuunnitelma oli mahdollista laatia marraskuusta lähtien, joten todellisuudessa esimiehet pystyivät laatimaan koulutussuunnitelman myös loppuvuodesta. Epäsopivaa ajankohtaa perusteltiin muun muassa sillä, ettei se ollut yhteydessä kehityskeskusteluihin, toimintasuunnitelmiin tai budjetointiin. Koulutussuunnitelman laadinnan siirtäminen loppukevääseen sekä koulutussuunnitelman linkittymisen kehityskeskusteluihin, toimintasuunnitelmaan tai budjetointiin, on kuitenkin ristiriitainen. Yritys X:ssä toimintasuunnitelma ja budjetointi tehdään loppuvuodesta ja kehityskeskustelut käydään esimiehestä riippuen loppu- tai alkuvuodesta ja koulutustiimin ehdottamalla syksy-kevät -mallilla ensimmäinen koulutussuunnitelman laadittaisiin toukokuun lopussa. Näin toimittuna kehityskeskustelun ja koulutussuunnitelman väliin jäisi puoli vuotta aikaa. Kun koulutussuunnitelmat laaditaan kaksi kertaa vuodessa, kehityskeskustelua voidaan hyödyntää silloin, kun koulutussuunnitelmaa laaditaan toista kertaa. On kuitenkin huomioitava, että kehityskeskusteluiden myöhästyessä myös koulutussuunnitelman laadinta myöhästyy.

Esimiesten vastausten perusteella voidaan havaita tahtotila koulutussuunnitelmien linkittämisestä kehityskeskusteluihin, vaikka kehityskeskusteluissa käytetystä järjestelmästä jätettiin pois koulutustoiveiden kirjaaminen. Aiemmin tässä opinnäytetyössä mainittiin kehityskeskusteluissa tapahtuvan koulutustarvekartoituksen poisjättäminen syyksi järjestelmään liittyvät ongelmat sekä sen myötä koulutustoiveet, jotka eivät liittyneet alaisen työtehtäviin. Työn teorian perusteella yksi syy tähän voi olla myös se, että esimies ei tällaisissa tapauksissa ole sisäistänyt yrityksen strategiaa sekä tavoitteita ja niiden merkitystä osaamisen kehittämiseen. Näin ollen koulutustiimin rooli tukea ja ohjata esimiestä osaamisen kehittämisessä korostuu.

Esimiehien toiveista koulutussuunnitelman laadintaan tarkoitettuna sähköisen työkalun pitäisi olla sellainen, että siihen voisi helposti tehdä muutoksia. Vuoden 2014 koulutussuunnitelman laadintaprosessissa esimies sai valmiin koulutussuunnitelman Word-tiedostona. Jos muutoksia haluttiin tehdä, se tapahtui joko koulutustiimin avulla tai laatimalla uusi suunnitelma täydentämään aikaisempaa suunnitelmaa. Lisäksi koulutussuunnitelma pitäisi olla helposti niin esimiehen että alaisen ulottuvilla. Nämä molemmat tekijät edellyttävät valmiin suunnitelman hallintaa ohjelmassa, jotta sitä pystyttäisiin tarkastelemaan ja muokkaamaan tarvittaessa esimiehen tai alaisen toimesta. Kehitysehdotuksessa ei oteta kantaa käytettävän sähköisen työkalun valintaan, vaan painotetaan sähköisen työkalun vaadittavia ominaisuuksia.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että koulutustiimin työskentelyyn ollaan tyytyväisiä jo nyt. Heidän ammattitaitonsa ja tukensa osaamisen kehittämisessä koetaan esimiehen keskuudessa tärkeäksi. Vaikka esimiehillä oli vuoden 2014 koulutussuunnitelman laadintaprosessissa mahdollisuus saada henkilökohtaista ohjausta koulutussuunnitelman laatimiseen, silti tutkimuksessa ilmeni kehitysideoita, joissa tätä ehdotettiin. Koulutustiimin tuesta olisi viestittävä entistä paremmin, jotta tieto tuen mahdollisuudesta tavoittaisi jokaisen yrityksen esimiehen.

Tutkimuksessa ilmeni yhdeksi haasteeksi osaamisen tunnistamisessa erilaiset alaiset. Yksilöiden välillä on suuria eroja siinä, kuinka he tuovat ilmi osaamistarpeensa. Jos osaamisen kartoittamiselle ei ole määritelty hetkeä tai tilannetta ja jos alainen ei ole itse aktiivinen oman osaamisensa kehittämisen suhteen, voi olla haasteena muodostaa koulutussuunnitelman sisältö. Osaamistarpeiden kartoittaminen virallisesti kehityskeskusteluissa takaisi alaisen osallistuttamisen osaamisen kehittämiseen suunnitteluun. Näin pystyttäisiin vastaamaan osaamisen tunnistamisen haasteeseen paremmin, koska osaamistarpeiden ja niiden pohjalta tehdyn koulutussuunnitelman laatimiselle olisi varattu siihen tarkoitettu hetki.

Kiireiseen arkeen kaiken muun työn ohella, esimiehen pitäisi pystyä kehittämään alaistensa osaamista. Tutkimuksessa ilmeni epäselvyyttä niin organisaation, esimiehen kuin alaisenkin roolista osaamisen kehittäjänä. Yksi kyselyyn

vastanneista esimiehistä totesi, että yritys X:n tehtävänä ei ole toimia oppilaitoksena. Teorian pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että tämän päivän organisaatioon tulee luoda oppimiseen innostava ja sen mahdollistama ilmapiiri. Esimiehen roolin vahvistaminen osaamisen kehittäjänä esimerkiksi koulutustiimin järjestämisen perehdyttämisen avulla, selventäisi esimiehen tehtäviä organisaatiossa. Lisäksi esimiehen työstä yritys X:ssä voisi tehdä oman osaamiskartan, jossa osaamisen kehittäminen olisi luokiteltu omaksi kohdaksi. Kun esimiehet tiedostavat roolinsa osaamisen kehittäjänä, pystytään heidän avullaan luomaan organisaatioon osaamisen kehittämiseen kannustava ilmapiiri.

Työn teoriasta ilmeni, että osaamisen kehittämistä koskevat kuukausisuunnitelmat soveltuvat vuosisuunnitelmia paremmin työelämään tulevaisuudessa. Lisäksi jokaisen yksilön vastuu oman osaamisen kehittämisestä kasvaa ja kehittäminen tulee olla entistä ketterämpää, joten voidaankin pohtia, miten suunnitelmat tulevaisuudessa muodostuvat. Koulutussuunnitelman laadintaprosessi työllistää nykyisellään kaikkia yritys X:n esimiehiä, joita yrityksessä on yli 200. Näiden syiden takia tulevaisuudessa koulutussuunnitelman laadintaprosessille on suositeltavaa, että yritys X:ssä määritellyt organisaation tärkeimmät sekä strategian kannalta merkittävimmät osaamiset viestittäisiin prosessin yhteydessä. Edelleen näitä osaamisia voidaan tarkentaa esimerkiksi kokoamalla saman alueen asiantuntijat yhteen pohtimaan työtehtävien tarvittavaa osaamista tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Näin yritys X:n työntekijän osaamisen kehittäminen ei olisi vain esimiehen ja yksilön oman näkemyksen varassa, vaan osaamisen kehittäminen pohjautuisi yritys X:ssä yhteiseen näkemykseen tarvittavasta osaamisesta. Vaikka osaamisen kehittämissuunnitelmia ei enää tulevaisuudessa laadittaisi, täytyy yrityksessä olla selvillä yrityksen strategian ja muu menestyksen kannalta tärkeä osaaminen, jotta osaamista kehitettäisiin niiden asettamien edellytysten mukaan.

Puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä kaipaivat työkaluja osaamisen tunnistamisen helpotukseksi. Ehdotuksina olivat muun muassa erilaiset osaamiskartoitukset sekä osaamisen analysointi- ja testauslomakkeet. Nämä vastaukset tukevat aikaisempaa ajatusta, jossa yrityksen eri henkilöstöryhmien vaadittavat ja yrityksen strategian kannalta merkittävät osaamiset tunnistettaisiin ja viestittäisiin. Nämä osaamiset voidaan koota osaamiskarttoihin ja edelleen eri

henkilöstöryhmien osaamisprofiileihin, joilla helpotetaan koulutussuunnitelmien laadintaa yritys X:ssä.

Kun koulutussuunnitelma laaditaan kerran vuodessa, on pohdittava vastaako se organisaation muuttuviin osaamistarpeisiin. Toki suunnitelmat toimivat esimiehelle sekä alaiselle ajattelun työkaluna selventämässä osaamisen kehittämisen suuntaa, mutta prosessin tarkoitukseen on kuitenkin kiinnitettävä huomiota. On oleellista, että koulutussuunnitelman mukaan toimittaisiin, joten tämä edellyttää koulutussuunnitelman huolellista laatimista. Suunnitelmat muun muassa auttavat koulutustiimiä, jonka tehtävänä on vastata koulutusten hankinnasta yritys X:ssä. Jos koulutussuunnitelma laaditaan kiireessä ilman asiaan perehtymistä, on osin kyseenalaistettava koulutussuunnitelman hyödyllisyys. Voidaankin pohtia, kannattaako koulutussuunnitelmaa laatia jos siihen ei huolella valmistauduta.

Tähän prosessiin laaditut suorituskyvynmittarit: tuottavuus ja vaikuttavuus, antavat riittävän tiedon prosessin suorituskyvystä. Tuottavuutta voidaan havainnoida yksinkertaisesti määräaikaan palautuneiden koulutussuunnitelmien perusteella. Vaikuttavuuden mittaaminen on puolestaan luonteva jatke prosessille koulutuksista haettavan verovähennyksen vuoksi. Nämä kaksi mittaria eivät siis tuota suuressa määrin lisätyötä koulutustiimille. Määriteltyjen mittareiden avulla prosessin suorituskykyä voidaan mitata uudestaan vuoden 2015 koulutussuunnitelman laadintaprosessissa. Kun vuoden 2014 ja 2015 koulutussuunnitelman laadintaprosessien suorituskykyä mittaavien mittareiden tuloksia verrataan keskenään, nähdään onko koulutussuunnitelman laadintaprosessissa kehitetty oikeita asioita.

Vuoden 2014 koulutussuunnitelman laadintaprosessissa ei esimiehen näkökulmasta ole ylimääräisiä vaiheita eikä prosessissa tehdä päällekkäistä työtä. Kuitenkin prosessin suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä voidaan kehittää niin kuin empiirisessä osuudessa kävi ilmi. Vaikka yli puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä koki prosessin onnistuneeksi, tuotti kysely myös paljon kehitysehdotuksia. Kyselyn vastausprosentti oli korkea. Vastausprosentin perusteella voitaisiin olettaa, että esimiehet kokevat alaisen osaamisen kehittämisen suunnittelun tärkeäksi ja haluavat kehittää prosessia. Annettujen

kehitysehdotuksien avulla prosessin suorituskykyä pystytään parantamaan vuodelle 2015. Koulutussuunnitelma voidaan helposti mieltää nimensä perusteella suunnitelmaksi, joka sisältää vain koulutuksia. Pitäisikö jatkossa puhua osaamisen kehittämisen suunnitelmasta?

### 6.3 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Kun arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia, tarkoitetaan sillä tutkimuksen toistettavuutta (Hirsijärvi ym. 2009, 231). Tämän työn tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää kohtalaisena. Tutkimus keskittyi suurimmaksi osaksi opinnäytetyön toimeksiantajan sisäiseen prosessiin. Jos tutkimus toteutettaisiin nyt samojen menetelmien avulla, voitaisiin saada erilaisia vastauksia, koska prosessista on kulunut jo aikaa. Esimiehet eivät välttämättä koe prosessin kehittämisen olevan yhtä tärkeää kuin heti prosessin jälkeen, jolloin heillä on tuore näkemys prosessista. Tämän voidaan nähdä vaikuttavan heikentävästi tutkimuksen reliabiliteettiin.

Validiteetilla puolestaan arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä. Tällöin arvioidaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja sitä, onko saatu tarkoituksen mukaiset vastaukset esitettyihin kysymyksiin. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.) Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää melko hyvänä. Kyselylomakkeella, jossa oli yhdistetty niin strukturoituja ja skaaloihin perustuvia kysymyksiä kuin avoimia kysymyksiä, saatiin aikaan kokonaisvaltainen kuva prosessista ja siihen liittyvistä kehitysideoista. Tutkimuksessa esitettyihin kysymyksien muotoiluun kiinnitettiin huomiota ja lisäksi kysely esitettiin yritys X:n kahdella esimiehellä. Kaikki kyselyyn vastanneista esimiehistä olivat osallistuneet koulutussuunnitelman laadintaprosessiin, joten heillä kaikilla oli kokemusta alaisen koulutussuunnitelman laadinnasta ja näkemys prosessin toimivuudesta. Nämä tekijät voidaan nähdä tutkimuksen validiteetin vahvistavana tekijänä.

Aikataulullisista syistä teoreettinen viitekehys oli osittain kesken ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista, jonka voidaan ajatella vaikuttavan tutkimuksen validiteettiin heikentävästi. Tutkimuksen ”Alaisen osaamisen tunnistaminen” -teemassa kysymykset saattaisivat olla erilaisia jos teoreettinen viitekehys olisi ollut täysin valmis ennen tutkimuksen suorittamista. Toisaalta

tutkimuksen empiirisessä osassa keskityttiin pääosin opinnäytetyön toimeksiantajan sisäiseen prosessiin, joten teoreettisen viitekehyksen tärkein tehtävä oli tutkimuksen tukeminen. Yritys X:n toiveesta kyselytutkimus lähetettiin vain 30 esimiehelle vaikka yrityksessä esimiehiä on yli 200. Kvantitatiiviseksi tutkimukseksi tutkimuksen otos oli siis pieni, mikä heikentää tutkimustulosten yleistettävyyttä. Toisaalta valittu otos oli mahdollisimman monipuolinen, sillä otokseen valittiin esimiehiä heidän alaistensa lukumäärän perusteella tasaisesti. Lisäksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys osittain tukee tutkimustuloksia, mikä puolestaan parantaa yleistettävyyttä.

## 7 YHTEENVETO

Yrityksen mahdollisuuksia pysyä työelämässä tapahtuvien muutoksien vauhdissa parantavat hyvä osaamisen johtaminen sekä kehittäminen. Osaamisen kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista tulevaisuuteen tähtäävää toimintaa, ottaen huomioon yrityksen strategiat ja visiot. Osaamisen kehittämisen suunnittelu vaatii, että alaisen nykyinen osaaminen tunnistetaan ja se arvioidaan sekä tulevaisuuden osaamistarpeet tunnistetaan. Näiden toimenpiteiden seurauksena osaamisen kehittämissuunnitelmat tulisi syntyä esimiehen ja alaisen yhteistyön tuloksena.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinot, joilla yritys X:n koulutustiimi voi kehittää koulutussuunnitelman laadintaprosessia esimiehen näkökulmasta vuodelle 2015. Vaikka opinnäytetyössä käsitellään yksittäisen organisaation tapaa suunnitella osaamisen kehittämistä, ei se poissulje opinnäytetyön soveltuvuutta muissa organisaatioissa.

Teoreettinen viitekehys jakautui kolmeen osaan: osaaminen organisaatioissa, esimies osaamisen tunnistajana ja koulutussuunnitelman laatijana sekä prosessin kehittäminen. Päättökysymykseen saatiin vastaus työn teorian pohjalta, mikä loi myös pohjan työn alatutkimuskysymykselle. Työn empiirisessä osuudessa pyrittiin selvittämään kvantitatiivista kyselylomaketta käyttäen keinoja, joilla prosessia voidaan kehittää vuodelle 2015. Sekä teorian että empiirisen osuuden perusteella tehtiin kehitysehdotuksia opinnäytetyön toimeksiantajalle vuoden 2015 koulutussuunnitelman laadintaprosessia koskien.

Yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessiin työn teorian sekä empirian mukaan on tärkeää osallistuttaa myös alainen. Prosessia voidaan kehittää muuttamalla prosessin ajankohtaa loppukevääseen sekä antamalla esimiehille mahdollisuus laatia koulutussuunnitelma kaksi kertaa vuodessa. Tällöin osaamisen kehittämistä ei tarvitse suunnitella pitkälle ajanjaksolle, jolloin osaamistarpeiden muuttuminen voidaan suunnittelussa ottaa paremmin huomioon. Lisäksi linkittämällä koulutussuunnitelmien laadinta osaksi kehityskeskustelua taataan alaisten osallistuminen oman osaamisensa kehittämisen suunnitteluun.

Esimiehen roolin selventäminen osaamisen kehittämiseen liittyen, parantaa prosessin laatua.

Työn teorian sekä osittain empirian pohjalta noussut kehitysehdotus yritys X:n osaamiskartan ja eri henkilöstöryhmien osaamisprofiilien laadinnasta on tärkeä. Näin toimittuna alaisten osaamisen suunnittelu helpottuu yritys X:ssä, sillä keskeisimmät osaamisalueet ovat kuvattu ja siten kaikkien tiedossa. Jos tulevaisuudessa ei laadita osaamisen kehittämissuunnitelmia, on silti erittäin tärkeää, että organisaation ja sen eri henkilöstöryhmien tärkeimmät osaamiset nyt ja tulevaisuudessa tiedostetaan. Jatkotutkimusehdotuksena voisi olla juuri osaamiskarttojen tai osaamisprofiilien luominen tietyille henkilöstöryhmille organisaatiossa. Opinnäytetyön teoria viittaa siihen, että työntekijöiden rooli oman osaamisensa kehittämisessä tulee tulevaisuudessa korostumaan. Tämän vuoksi jatkotutkimusehdotuksena olisi myös mielenkiintoista selvittää alaisten näkökulmaa osaamisen suunnitteluun ja sen kehittämiseen.

Opinnäytetyöprosessi aikataulullisista syistä pitkittyi, mikä osaltaan toi oman haasteensa työlle. Töiden tekeminen samaan aikaan opinnäytetyön kanssa oli suurin syy aikataulun pitkittymiselle. Uuden teorian sisäistäminen ja kokonaisuuden hallitseminen tuottivat haasteita opinnäytetyölle.

Opinnäytetyöprosessi todisti, kuinka tärkeä rooli työn huolellisella suunnittelulla ja rajauksella on työn toteutumisen kannalta. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli todella opettavainen kokemus. Opinnäytetyön aihe opetti työelämään siirtyvälle nuorelle tärkeitä asioita liittyen työelämässä tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen suuressa yrityksessä. Osaamista tulee jatkuvasti kehittää ja oman osaamisen kehittämisen suunnittelussa tulee olla itse aktiivisesti mukana.



## LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Great Britain: National Audit Office. 2011. Identifying and meeting central government's skills requirements. London: Stationery Office.

Helander, N. Kujala, J. Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen – Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: FINVA.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: FINVA.

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. Manka, M-L & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

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

- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukyky yhteisöllisillä toimintatavoilla. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Pitkänen, P. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Infor.
- Pesonen, H. 2007. Laatus! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.
- Rank, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakamari Oyj.
- Raynus, J. 2011. Improving Business Process Performance. Florida: Taylor & Francis Group.
- Ronkainen, S. Karjalainen, A. & Mertala, S. 2008. Graafisen kyselylomakkeen suunnittelu. Teoksessa: sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Toim. Ronkainen, S. & Karjalainen, A. Rovaniemi: Lapin yliopistopano.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksien kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi.
- Tähtinen, J. Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja opettajankoulutuslaitos.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Toinen painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa tulevaisuuden johtaminen 2020. Toim. Sydänmaalakka, P. Espoo: Pertec Consulting Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Neljäs uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Elektroniset lähteet:

Blomberg, M. 2012. Askeleet prosessien kehittämisessä [viitattu 10.11.2014]. Saatavissa: <http://www.pkylaatu.fi/blogi/askeleet-prosessien-kehittamisessa/>.

FINLEX. 2013. HE 95/2013 [viitattu 13.3.2014]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130099>.

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2013. Työ, verkot ja verkostot – Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu [viitattu 22.10.2014]. Saatavissa: [http://ek.fi/wp-content/uploads/henko\\_tiedustelu2013.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf).

Markkinointi-instituutti. 2014. Osaamisen kehittämisestä intohimon kehittämiseen [viitattu 22.10.2014]. Saatavissa: <http://www.markinst.fi/markkinointi-instituutti/ajankohtaista/osaamisen-kehittamisesta-intohimon-kehittamiseen>.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Opetusmoniste 2 [viitattu 29.10.2014]. Saatavissa: [http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf).

Nortio, J. 2014. Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn. Ekonomi [viitattu 8.10.2014]. Saatavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tue-yrityksen-kilpailukyky/>.

Onway Oy. 2014. Osaamisen johtaminen – yrityksissä ja organisaatioissa. SEFEN raportteja 1/2014 [viitattu 12.11.2014]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/Ekonomiliitto/osaamisen-johtaminen-yrityksiss-ja-organisaatioissa-sefen-raportti-12014>.

Sahi, A. 2006. Prosessin kehittämisen vaiheet [viitattu 5.11.2014]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1149533442477.html>.

Salokoski, J. & Rantala, T. Työnantajan koulutusvähennys. Verohallinto [viitattu 26.3.2014]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Verohallinnon\\_ohjeet/2014/Tyonantajan\\_koulutusvahennys\(31685\)#3Mitedellytyksikoulutusvhennyksensaamiselleonx](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/2014/Tyonantajan_koulutusvahennys(31685)#3Mitedellytyksikoulutusvhennyksensaamiselleonx).

Seies, E.-R. Talouselämä. 2014. Kolmen päivän koulutuksesta saa verovähennyksen [viitattu 13.3.2014]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kolmen+paivan+koulutuksesta+saa+verovaheennyksen/a2229148>.

Suomen Ekonomiliitto. 2013. Koulutusvähennys kannustaa panostamaan henkilöstön osaamiseen [viitattu 26.3.2014]. Saatavissa: [http://www.sefe.fi/tiedotteet/-/asset\\_publisher/hEHdAi8YIb6W/content/ajankohtaista-koulutusvahennys-kannustaa-panostamaan-henkiloston-osaamiseen](http://www.sefe.fi/tiedotteet/-/asset_publisher/hEHdAi8YIb6W/content/ajankohtaista-koulutusvahennys-kannustaa-panostamaan-henkiloston-osaamiseen)).

Tilastokeskus. 2014. Etätyö. Tilastokeskus [viitattu 15.10.2014]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>.

Pynnönen, L. 2014. Etätyössä pitää osata johtaa itseään. [viitattu 30.10.2014]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/tyoelama/a1410492795814>.

Haastattelut:

Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö. 2014a. Yritys X. Haastattelu 24.3.2014.

Yritys X:n henkilöstön kehityspäällikkö. 2014b. Yritys X. Sähköpostihaastattelu 13.11.2014.

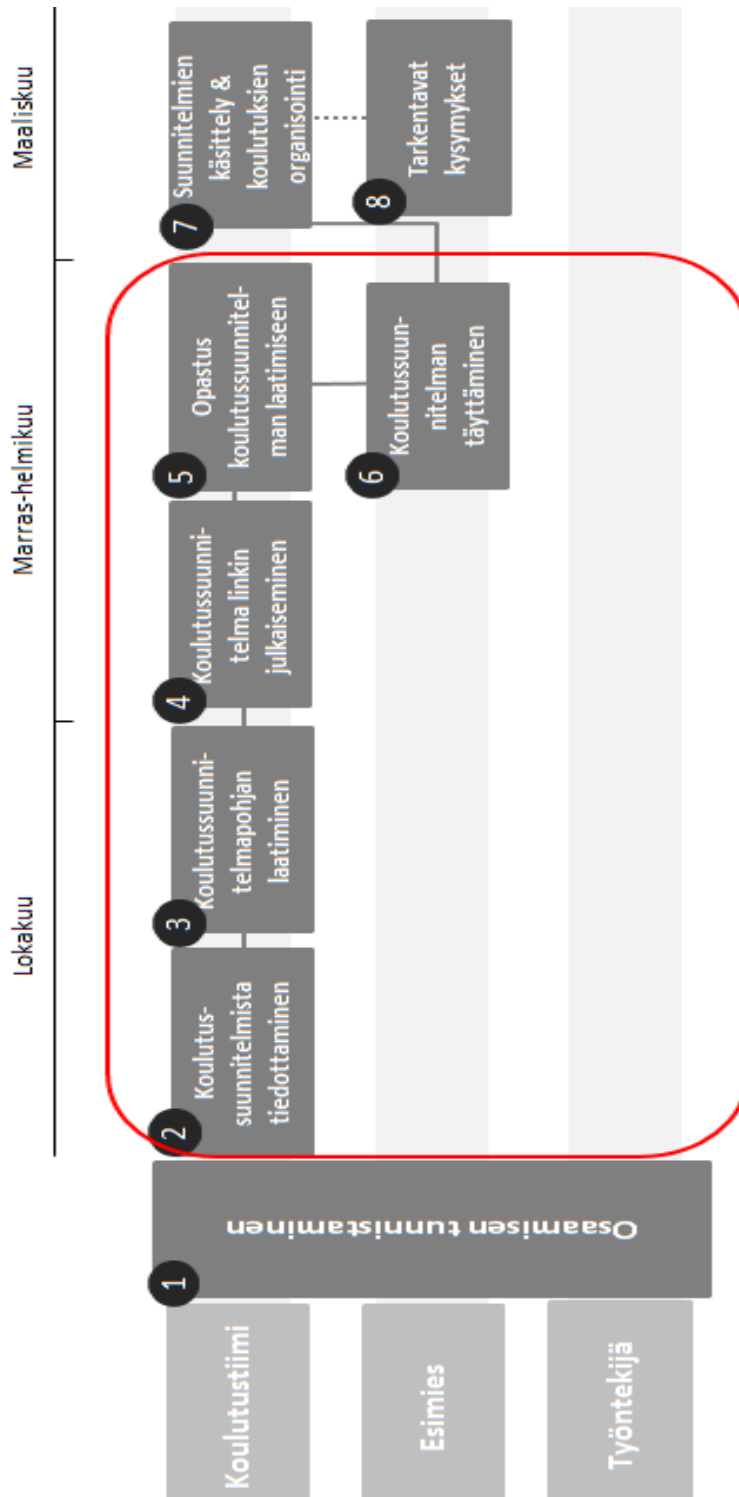
## LIITTEET

LIITE 1. Yritys X:n koulutussuunnitelman laadintaprosessi

LIITE 2. Saateviesti tutkimukseen osallistuneille

LIITE 3. Sähköinen kyselylomake Word-tiedostona

## LIITE 1



## LIITE 2

Hei!

Olen harjoittelijana yritys X:n osaamisen hallinnan ja kehittämisen tiimissä.

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa johtamista ja viestintää ja olen tekemässä opinnäytetyötä koulutussuunnitelman laadintaprosessista.

Opinnäytetyöhön kuuluu myös kysely, johon tarvitsisin vastaajia. Olisiko sinulla aikaa vastata kyselyyn? Siitä olisi suuresti apua!

Koulutussuunnitelman laadintaprosessilla tarkoitan siis alkukevästä esimiesten tekemää koulutussuunnitelmaa alaisilleen. Tulosten perusteella parannetaan ensi vuoden prosessia, joten vastaukset ovat tärkeitä! Lähetän sähköpostitse linkin sinulle, jos sinulla on aikaa vastata kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen ei vie kauaa, noin 10 minuuttia ja se toteutetaan anonyyminä.

Kiitos paljon avustasi!

- Emmi Järvinen

## **Osaamisen johtamisen malli, kysely koulutussuunnitelman laatimisesta**

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Tämä kysely on osa Yritys X:n henkilöstöhallinnon koulutustiimin harjoittelija Emmi Järvisen opinnäytetyötä, jonka avulla kehitetään koulutussuunnitelman laadintaprosessia. Alaisten osaamisen kehittämisen vuosisuunnittelu on tärkeä osa esimiehen työtä, johon merkittävästi liittyy myös osaamisen tunnistaminen.

Kyselyn tulokset toimivat pohjana vuoden 2015 koulutussuunnitelmaprosessin kehittämisessä, joten vastauksesi on todella tärkeä.

Kysely toteutetaan anonyyminä ja vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.

Henkilöstön koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain osana lakisääteistä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Esimiesten laatimalla koulutussuunnitelmalla on tärkeä osuus myös Yritys X:n koulutustarjottimen ajan tasalla pysymiseen - koulutustiimi täydentää koulutustarjotinta saamiensa suunnitelmien perusteella.

Yritys X:n osaamisen johtamisen mallissa vuonna 2013 esimiehet laativat alaisilleen koulutuksien vuosisuunnitelman ensimmäistä kertaa. Saatujen palautteiden perusteella prosessia muutettiin vuodelle 2014.

Vuoden 2014 verouudistus toi omalta osaltaan uudenlaisen lisäarvon koulutussuunnitelman laatimiselle. Koulutustarjonnan kartoittamisen lisäksi koulutussuunnitelmasta tuli osa kokonaisraporttia, jolla haetaan verovähennystä vuoden 2014 lopussa.

**Miten uudistettu koulutussuunnitelmien keräysmalli 2014 toimi ja miten sitä pitäisi uudistaa vuodelle 2015 - tästä koulutustiimi haluaa juuri Sinun näkemyksesi.**

**Alaistesi lukumäärä?**



- 1-4
- 5-9
- 10 tai enemmän

**Onko sinulla etäjohdettavia alaisia?**

- Kyllä
- Ei

**1. Vuoden 2014 koulutussuunnitelman prosessi oli mielestäni onnistunut.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**2. Listaa tärkeimpiä asioita prosessin onnistumiselle tai epäonnistumiselle.**

---

---

---

---

**3. Palautitko koulutussuunnitelman ajallaan eli 20.1 mennessä?**

- Kyllä
- En, miksi? \_\_\_\_\_

**4. Esimies laatii alaiselleen koulutussuunnitelman alkuvuodesta, jotta**

**alaisen osaaminen sovittujen tehtävien suorittamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi on kohdallaan. Oliko ajankohta mielestäsi hyvä suunnitelman laatimiselle?**

Kyllä

Ei, miksi? \_\_\_\_\_

**5. Alaisten koulutussuunnitelma on mahdollista tehdä myös puolen vuoden välein. Montako kertaa vuodessa koet tarpeelliseksi laatia koulutussuunnitelman?**

Yhden kerran vuodessa

Kaksi kertaa vuodessa

Useammin kuin kaksi kertaa vuodessa

**6. Aikaisempina vuosina koulutussuunnitelma laadittiin kalenterivuosi- ja vuosikokousmallilla (keväät-syyskuu), jolloin suunnitelman eräpäivä oli 20.1. Eräpäiviä joudutaan kuitenkin harmillisesti siirtelemään vuosittain useampaan kertaan ja kentältä jo tulleen palautteen mukaan vuodenvaihte ei olisikaan esimiehen mielestä paras mahdollinen aika laatia vuositasoista koulutussuunnitelmaa. Ehdotamme esimiespalautteen perusteella uutta aikataulua ja mallia koulutussuunnitelmalle: uudistettu suunnittelujakso syyskuu-keväät ja eräpäivä 31.5. Kumpaa kannatat?**

Kalenterivuosi (keväät-syyskuu), eräpv 20.1

Lukuvuosikalenteri (syyskuu-keväät), eräpv 31.5

En osaa sanoa

**7. Kehitysehdotuksia?**

---

---

---

---

**8. Sähköinen kyselylomake, jonka avulla koulutussuunnitelma laadittiin oli mielestäni toimiva.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**9. Sähköinen kyselylomake oli helppo täyttää.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**10. Kehitysehdotuksia sähköiseen kyselylomakkeeseen.**

---

---

---

---

**11. Osallistuitko koulutustiimin järjestämään ohjaukseen koulutussuunnitelman täyttämistä?**

- Kyllä
- En, mutta hyödynsin opetusvideoita.
- En, asiat olivat jo entuudestaan tuttuja.

**12. Saitko koulutustiimin pitämästä ohjauksesta riittävästi  
neuvoja alaisten koulutussuunnitelman laatimiseen?**

- Kyllä  
 En, miksi? \_\_\_\_\_

**13. Saitko opetusvideosta tarpeeksi tietoa alaisten  
koulutussuunnitelman laatimiselle?**

- Kyllä  
 En, miksi? \_\_\_\_\_

**14. Alaisen osaamisen tunnistaminen on mielestäni vaikeaa.**

- Täysin samaa mieltä  
 Melko samaa mieltä  
 En osaa sanoa  
 Melko eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

**15. Hyödynnätkö kehityskeskusteluita alaisesi osaamistarpeiden  
kartoittamiseksi.**

- Kyllä  
 En

**16. Mitä haasteita näet alaisesi osaamistarpeiden tunnistamiselle?**

---

---

---

---

**17. Tarvitsitko joitakin työkaluja alaisen osaamisen tunnistamisen avuksi? Jos kyllä, niin minkälaisia?**

En

Kyllä, mitä? \_\_\_\_\_

**Anna kehittämissuhteita koulutussuunnitelman laadintaprosessia koskien (mitä voitaisiin tehdä toisin, mikä oli hyvää ja mikä huonoa yms.)**

---

---

---

---