

# SEURAAJASUUNNITTELU ESIHENKILÖPOSITIOIHIN

Jatkuvan osaamisen varmistaminen yrityksessä X



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

kevät 2023

Tiina Riipi

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Tekijä Tiina Riipi

Työn nimi Seuraajasuunnittelu esihenkilöpositioihin

Ohjaaja Lampinen Minttu

Tiivistelmä

Vuosi 2023

---

Opinnäytetyö on tehty Yritys X:n henkilöstön osaamisen varmistamisen ja kehittämisen tueksi pohjautuen yrityksen henkilöstöstrategiaan. Tarkoituksena on tutkia, selvittää ja luoda selkeä kehittämissuositus prosessista tai työkalusta tukemaan yritystä laadukkaassa seuraajasuunnittelussa. Opinnäytetyössä ei ole kerrottu yrityksen nimeä tai tunnistettavia yksityiskohtia. Täten on varmistettu yrityksen ja haastateltavien anonymiteetti.

Taustana työssä on käytännössä havaittu tarve kehittää yritys X:n seuraajasuunnittelua konkreetian tasolle, jotta pystyttäisiin varmistamaan laadukas ja tarkoituksenmukainen esihenkilöiden seuraajasuunnitteluprosessi. Avain tutkimuskysymys on: Miksi esihenkilöpositioiden seuraajasuunnittelu on tärkeää ja miten se tulisi toteuttaa käytännössä, jotta seuraajasuunnittelun laadukas toteutuminen voidaan varmistaa?

Pääasiallinen lähestymistapa työssä on kvalitatiivinen. Menetelminä työssä käytetään sekä laadullisia että määrällisiä tapoja. Menetelmien avulla varmistetaan empiirisen aineiston kattavuus sekä ymmärtämys tutkittavasta asiasta. Menetelmistä saatua aineistoa analysoidaan ja tyypitellään. Tulosten ja johtopäätösten perusteella tuotetaan kehittämissuosituksia kohde organisaatiolle perustuen tutkimuskysymykseen, teoriaan sekä tuloksiin. Tarkoituksena on tuottaa kehittämissuosituksia, miten kehittää toimintatapaa vastaamaan sekä organisaation että työntekijöiden tarpeita entistä paremmin.

Työn tuloksena saatiin selville eroja organisaation odotusten ja käytännön toteutumisen välillä, joita pyrittiin kehittämään kehityssuositusten avulla. Tulosten perusteella muutamiin prosessin osa-alueisiin panostamalla saadaan varmistettua laadukas ja tasapuolinen seuraajasuunnittelu potentiaalisille esihenkilöille.

Avainsanat Seuraajasuunnittelu, osaamisen johtaminen, talent management, henkilöstöstrategia.

Sivut 54 sivua ja liitteitä 3 sivua

---

This thesis has been done to support the talent management and succession planning of Company X based on the company's human resource strategy. The purpose is to research, clarify and create a clear development suggestion for a process or tool to support quality succession planning. The thesis does not contain the name of the company or identifiable details. That is how the anonymity of the company has been ensured.

As a background of the work is the need to ensure a high-quality and appropriate succession planning process in company X. Need has been identified in practice and daily basics. The key research question is: Why is succession planning for supervisor positions important and how should it be implemented in practice to ensure the high-quality implementation of succession planning?

The main approach to work is qualitative. As methods, both qualitative and quantitative ways are used in the work. These methods ensure both empirical coverage of the data and understanding of the subject under study. The data obtained from the methods were analyzed and typed. Based on the results and conclusions development ideas were generated for the organization. The purpose is to produce development suggestion on how to develop the way of working to meet better the needs of both the organization and the employees.

As a result of the work differences were found between the expectations of the organization and the practical implementation. These were sought to be developed through development suggestions. Based on the results investing in a few aspects of the process ensures high-quality and equal succession planning for future potential supervisors.

Keywords Succession planning, competence management, talent management, Human Recourse strategy

Pages 54 pages and appendices 3 pages

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUS JA TAVOITTEET .....	3
2.1	Tutkimuskysymys ja lähtötilanne.....	3
2.1.1	Lähtötilanne .....	4
2.1.2	Organisaation odotukset.....	5
2.2	Tiedonkeruumenetelmät .....	6
3	STRATEGINEN OSAAMISEN JA KEHITTÄMISEN VARMISTAMINEN.....	9
3.1	Henkilöstöstrategia .....	9
3.2	Talent management.....	11
3.3	Seuraajasuunnitteluprosessi.....	14
3.4	Osaamisen johtaminen ja elinikäinen oppiminen .....	15
3.5	Esihenkilön vastuut kehittämisessä .....	18
4	MENETELMÄT .....	22
4.1	Blueprint.....	22
4.2	Kyselytutkimus .....	24
4.3	Haastattelut .....	26
4.3.1	Potentiaalista seuraajaa ei identifioitu .....	27
4.3.2	Seuraaja identifioitu ja nimetty.....	28
4.3.3	Aiemmin seuraajasuunnittelussa tunnistetut potentiaalit.....	30
4.4	Analysointi.....	31
5	KEHITTÄMISIDEAT .....	33
5.1	Henkilöstöstrategian mukaiset odotukset seuraajasuunnittelulle.....	33
5.2	Kehittymissuunnitelma osana seuraajasuunnittelun prosessia .....	35
5.3	Henkilö A:n kehittymissuunnitelma.....	41
5.3.1	Koulutettavan palaute kehittymissuunnitelmasta .....	44
5.4	Jatkokehitysideat .....	45
6	POHDINTA.....	47
7	PALAUTE TOIMEKSIANTAJALTA.....	51

Lähteet.....	52
--------------	----

## **Kuvat, taulukot ja kaavat**

Kuva1. Organisaation tämänhetkinen seuraajatilanne.....	6
Kuva 2. Tapaustutkimuksen vaiheet.....	7
Kuva 3. Hertzbergin motivaatioteoria.....	13
Kuva 4. Kehityskierteen johtaminen.....	17
Kuva 5. Arvosana seuraajasuunnittelun tärkeydelle.....	26
Kuva 6. Potentiaalisten seuraajien kehityspyramidi.....	35
Kuva 7. Eri toimijoiden roolit.....	38
Kaavio 1. Seuraajasuunnitteluprosessi mukaille Dessleria.....	14
Kaavio 2. Blueprint seuraajasuunnitteluprosessista yrityksessä X.....	23
Kaavio 3. Työtehtävä yrityksessä.....	24
Kaavio 4. Nimettyjen seuraajien lukumäärä.....	25
Kaavio 5. Seuraajien kehityssuunnitelmien lukumäärä.....	25
Taulukko 1. Karkea lomake kehittymisen ja palautteenannon tueksi.....	37
Taulukko 2. Karkea kehityssuunnitelma tulevalle esihenkilölle.....	39
Taulukko 3. Henkilö A karkea kehityssuunnitelmapohja.....	43

## **Liitteet**

Liite 1	FORMS kyselykaavake
Liite 2	Haastattelukysymykset
Liite 3	Aineistonhallinta suunnitelma

## 1 JOHDANTO

Maailma muuttuu ja niin myös työelämä. Kilpailu hyvistä työntekijöistä kiristyy ja ihmiset vaihtavat työpaikkojaan entistä nopeammalla syklillä. Kuinka yritykset voivat varautua tähän? Yksi keinoista on selkeä, jatkuva ja toimiva seuraajasuunnittelun prosessi, varsinkin avain- ja esihenkilöpositioihin. Siten varmistetaan, ettei päädytä tilanteeseen, jossa tieto ja taito häviäisivät työntekijän vaihtaessa työpaikkaa. Seuraajasuunnittelu myös sitouttaa ja motivoi työntekijää pysymään yrityksessä luomalla tulevaisuuden seuraavia askeleita ja kehittämällä työntekijän osaamista. Tästä on hyötyä myös yritykselle osaavan henkilökunnan muodossa. Kun oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla, on henkilöstön strategisessa suunnittelussa onnistuttu. Seuraajien kehittäminen edesauttaa myös kulujen hallinnassa, koska esihenkilöpaikkojen avautuessa säästytään pitkiltä koulutuksilta, kun henkilöllä on jo tulevaan positioon liittyvää osaamista ja häntä on systemaattisesti valmisteltu ja koulutettu siihen. Toimiva ja läpinäkyvä seuraajasuunnitteluprosessi on osa työnantajamielikuvan luomista ja sen ylläpitoa.

Opinnäytetyö on tehty Yritys X:n henkilöstön jatkuvan osaamisen ja esihenkilöiden seuraajasuunnittelun kehittämisen tueksi, ja se pohjautuu yrityksen henkilöstöstrategiaan. Yritys X on Pirkanmaalla toimiva kaupan alan toimija. Henkilöstömäärältään yritys X kuuluu suuryritysten kategoriaan. Opinnäytetyössä ei ole yrityksen nimeä tai tunnistettavia yksityiskohtia. Myös kyselyyn vastanneet ja haastateltavat henkilöt esiintyvät työssä anonymisti. Yritys on saanut monia hyvän työpaikan tunnustuksia, kuten Great Place to Work -sertifionnin, ja kuuluu Oikotien vastuullinen kesäduuni -yhteisöön. Yritystä ohjaavat vahvasti arvot, kestävä kehitys sekä sosiaalisesti vastuullinen toimiminen. Järvisen ym., (2014, s. 47) mukaan henkilökunta tekee mieluummin parhaansa organisaatiolle, jossa voi työskennellä arvojensa mukaisesti. Myös kestävä kehitys sekä yhteiskuntavastuun kantaminen vahvistavat sitoutumista organisaatioon.

Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena on selkeyttää esihenkilöiden seuraajasuunnittelun tärkeys ja prosessi. Työn teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstölle näkyvistä osa-alueista ja niiden vaikutuksista osaamisen kehittämiseen seuraajasuunnittelun näkökulmasta.

Tutkimuskysymys on: miksi esihenkilöpositioiden seuraajasuunnittelu on tärkeää ja miten se tulisi toteuttaa käytännössä, jotta seuraajasuunnittelun laadukas toteutuminen voidaan varmistaa?

Tavoitteena on antaa tilaajaorganisaatiolle selkeä ymmärrys tilanteesta ja löytää kehityskohteita, joiden kautta yrityksen on helppo lähteä jatkokehittämään ja varmistamaan seuraajasuunnittelun toteutumista sekä avain- että esihenkilöpositioihin. Lisäksi selkeä prosessi ja vastuualueiden tarkennus varmistavat laadukkaan seuraajasuunnittelun tulevaisuuden muutoksia ja tarpeita varten. Työ rajataan toimeksiantajan yhden yksikön vaikutusvallassa oleviin seuraajasuunnittelun prosesseihin.

Opinnäytetyö toteutetaan eri keinoin ja menetelmin läpi tutkimusprosessin, jonka vaiheita ovat tutkimuksen määrittely, menetelmät sekä tutkimus ja kehittäminen. Nämä vaiheet määrittelevät tämän työn rakenteen. Ojasalon ym. (2014, ss. 36–37) mukaan tapaustutkimus on hyvä keino, jos kehittämisen tavoitteena on tuottaa organisaatiolle kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimusta kutsutaan puhtaaksi, jos sen avulla ei vielä luoda tai kehitetä konkretiaa vaan luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa käytetään useita eri tiedonhankintamenetelmiä, jotta voidaan varmistaa laaja kuva tutkittavasta aiheesta.

Menetelminä työssä käytetään sekä laadullisia että määrällisiä tapoja. Näin varmistetaan sekä empiirisen aineiston kattavuus että ymmärtämys tutkittavasta asiasta. Menetelmät palastellaan kolmeen osaa parhaimman mahdollisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Ensimmäiseksi luodaan blueprint, koska sen avulla voidaan havainnoida prosessin puuttuvia palasia. Kyselytutkimuksella pyritään saamaan yleistä ymmärrystä blueprintistä selvinneistä aiheista. Haastatteluilla syvennetään ymmärrystä henkilöiden todellisista ajatuksista, tunteista ja kokemuksista asiasta. Menetelmistä saatua aineistoa analysoidaan ja tyypitellään. Tulosten ja johtopäätösten perusteella tuotetaan kehittämisideoita kohdeorganisaatiolle perustuen tutkimuskysymykseen, teoriaan ja tuloksiin. Tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia siihen, miten kehittää toimintatapaa vastaamaan sekä organisaation, että työntekijöiden tarpeita entistä paremmin.

## 2 TUTKIMUS JA TAVOITTEET

### 2.1 Tutkimuskysymys ja lähtötilanne

Tutkimus keskittyy siihen, kuinka tärkeäksi seuraajasuunnittelu koetaan, ja miten se tulisi toteuttaa käytännössä, sekä siihen, miten eri henkilöt eri työtehtävissä kokevat seuraajasuunnittelun. Varsinainen tutkimuskysymys on:

- Miksi esihenkilöpositioiden seuraajasuunnittelu on tärkeää, ja miten se tulisi toteuttaa käytännössä, jotta seuraajasuunnittelun laadukas toteutuminen voidaan varmistaa?

Avustavia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mikä on organisaation seuraajasuunnittelun nykytilanne?
- Mitkä ovat organisaation odotukset seuraajasuunnittelulle?
- Millaiset kehittämiset työkalut ja tavat henkilöstö kokee hyväksi seuraajasuunnittelua toteutettaessa?

Yrityksen toiveena on selvittää seuraajasuunnittelun todellista tilaa ja mahdollisia esteitä seuraajien nimeämiseksi ja kehityssuunnitelmien tekemiseksi ja toteutumiselle. Toki toiveena on myös tuottaa kehitysehdotuksia prosessien ja toimintatapojen parantamiselle. Otalan (2008, s. 16) mukaan yrityksen arvoon vaikuttavat suuresti henkilöiden oppimiskyky, luovuus ja osaaminen. Avainhenkilöiden paikkaaminen on pitkä projekti ja on suuri vaara, että heidän poistuessaan organisaatiosta iso määrä tietoa ja taitoa häviää mukana.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat mahdollisia esteitä potentiaalisten seuraajien löytymiselle, nimittämiseksi ja potentiaalisten henkilöiden kehittämiseksi. Työn toivottu lopputulos auttaa organisaatiota varmistamaan avain- ja esihenkilöiden seuraajien osaamisen myös tulevaisuudessa. Koska kyseessä on kansainvälinen organisaatio, tulee henkilöstöstrategia suoraan globaalista Suomen matriisin kautta yksikölle, joka on enemmänkin operatiivinen toimija. Tämä saattaa aiheuttaa epäselvyyttä vastuissa ja



velvollisuuksissa. Yrityksessä on kuitenkin vahva toive ja halu toteuttaa hyvää ja laadukasta seuraajasuunnittelua. Työn tarkoituksena on tarkastella prosesseja, joihin yksikössä voidaan vaikuttaa, kuten esihenkilöiden seuraajasuunnitelmat, kehittäminen ja kouluttaminen. Niiden kautta kehitetään potentiaalisia esihenkilöitä systemaattisesti eri osa-alueilla kohti seuraavaa positiota. Konkreettinen kehittämisen tulos voisi olisi karkea lomake ja suunnitelma koulutuksista, vaikka se ei puhtaassa tapaustutkimuksessa olekaan päämääränä. Idean tasolla lomake, jonka organisaatio voisi siirtää talent management -järjestelmään varmistaisi organisaation kyvyn tarkastella potentiaalisten esihenkilöiden kehittymistä. Kyseisillä toimenpiteillä organisaatio pystyisi varmistamaan laadukkaan, läpinäkyvän, oikeudenmukaisen ja tarkoituksenmukaisen seuraajasuunnittelun sekä sitouttamaan henkilöitä yritykseen.

### **2.1.1 Lähtötilanne**

Teoriassa seuraajasuunnittelua on, mutta käytännössä se ei juurikaan näy. Ylemmässä johdossa käydään läpi nimettyjä avain- ja esihenkilöseuraajia sekä mahdollisia potentiaaleja. Suuressa osassa tapauksia nimetyt seuraajat eivät ole yleisesti tiedossa, eikä heillä ole kehittämissuunnitelmaa. Kehityskeskusteluissa saatetaan nimetä seuraaja, mutta se jää vain kirjaamisen asteelle, eikä siitä seuraa jatkotoimenpiteitä. Joissain tapauksissa seuraajaksi nimeämistä saatetaan jopa vältellä, jottei mahdollinen seuraaja pety, jos hän ei saakaan hakemaansa paikkaa tulevaisuudessa.

Yrityksellä on käytössä osaamisen johtamisen työkaluja, kuten kehityskeskustelut, kompetenssi-profiilit sekä talent management -työkalu. Kehityskeskustelujen osalta yritys suoriutuu hyvin. Prosessi on selkeä, keskusteluja pidetään säännöllisesti, ja niiden toteutumisprosentteja seurataan aktiivisesti. Keskusteluissa ja henkilökunnan haastatteluissa on ilmennyt, että käyttäjät toivoisivat talent management -järjestelmästä yksinkertaisempaa ja helppokäyttöisempää. Järjestelmässä on monia eri kohtia ja välilehtiä. Se koetaan sekavaksi ja epä johdonmukaiseksi. Järjestelmään voi tallentaa henkilöiden tulevaisuuden seuraavia askeleita ja mahdollisia koulutuksia, mutta työkalu ei ole selkeä. Lisäksi järjestelmästä puuttuvat yksityiskohtaisemmat suunnitelmat, ajankohdat toteutumiselle, ja palautteet sekä koulutettavalle että kouluttajalle. Järjestelmän

monimutkaisuuden takia monet jättävät hyödyntämättä siitä löytyviä ominaisuuksia. Tämä heikentää koko osaamisen kehittymistä, koska osa henkilöistä vain täyttää järjestelmää järjestelmän takia, kun huomio tulisi suunnata henkilöiden todelliseen osaamisen kehittämiseen.

Yrityksellä on osaamisen kasvattamiseen useita keinoja, kuten koulutuksia ja valmentamista. Tällä hetkellä niitä ei systemaattisesti hyödynnetä potentiaalisten esihenkilöiden kehittämisessä. Eri roolit ja vastuut potentiaalisten kehittämisessä on teoriassa määritelty organisaation toimesta, mutta käytännössä ne ovat niin ylätasolla, etteivät ne konkretisoidu arjessa. Matriisiorganisaatioissa on useampia tahoja, jotka omalta osaltaan osallistuvat talent management -toimintoihin ja sitä kautta seuraajasuunnitteluun. Vastaavatko globaalit odotukset ja toimintatavat kohdemaan tarpeita tarpeeksi konkreettisella tasolla? Nämä kompleksisuudet isoissa globaaleissa organisaatioissa aiheuttavat ruohonjuuritasolla välillä hämmennystä.

### **2.1.2 Organisaation odotukset**

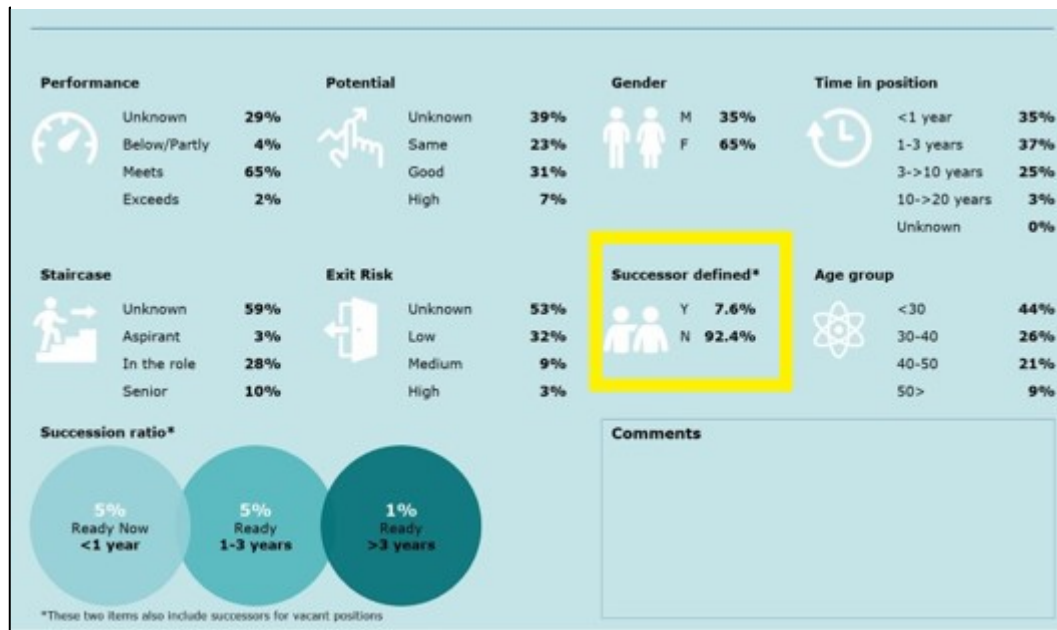
Organisaation odotus työntekijöiden suhteen on, että he ottavat oman osansa vastuusta kehittämisessään ja ilmaisevat halunsa edetä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Esihenkilö on velvollinen kehittämään työntekijöitään ja varmistamaan että seuraajasuunnittelu on organisaation odotusten mukaista. HR-osaston vastuulla on fasilitoida seuraaja- ja kehityskeskusteluprosesseja. Organisaation odotukset seuraajasuunnittelun tasosta ovat:

- Kaikissa avaintehtävissä tulisi olla seuraaja nimettynä. Vähintään yksi, mielellään kolme eri portailla olevaa, riippuen suunnitellusta aikajänteestä.
- 100 prosentilla pitäisi olla kehityssuunnitelma. Tarkempaa määritelmää ei ole.

Kuten kuva 1 osoittaa, yrityksen tämänhetkisten tunnistettujen ja nimettyjen potentiaalisten tilanne ei ole hyvä. Tällä hetkellä vain 7,6 prosenttiin positiosta on nimettynä seuraaja.

Kuitenkin hyviä tai korkeita potentiaaleja on nähty yhteensä 37 prosentissa henkilöitä. Suorituselmaasta hyviä tai todella hyviä henkilöitä on 67 prosenttia.

Kuva 1 Organisaation tämänhetkinen seuraajatilanne

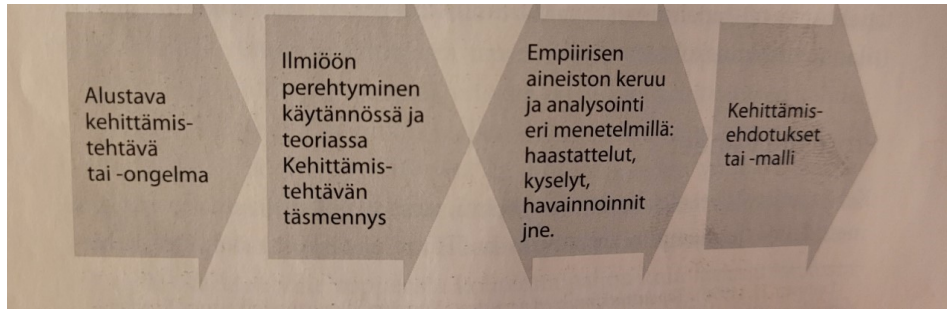


Kuvasta ei käy ilmi organisaation eri positoiden eroja, vaan siihen on koottu data kaikista yksikössä työskentelevistä henkilöistä. Kuitenkin voi päätellä, että keltaisessa laatikossa olevat tunnistetut potentiaalit ovat mahdollisia seuraajia avain- tai esihenkilöpositioihin, koska se on organisaation oletus seuraajasuunnittelusta.

## 2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus kehittävällä otteella, koska työssä pyritään ratkomaan käytännössä ilmenneitä ongelmia, ja viemään niitä käytännössä eteenpäin. Konstruktivisessa tutkimuksessa käytetään jo olemassa olevaa tietoa sekä uutta, käytännöstä kerättävää tietoa. Työssä käytetään monipuolisesti eri menetelmiä ja teorioita, ja ollaan vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Tämä korostaakin puolueetonta ongelmanratkaisua, josta hyötyvät sekä hyödyntäjät että toteuttajat. (Ojasalo ym., 2014, ss. 18–19, 65–66) Työ on toteutettu noudattaen tapaustutkimuksen perusprosessia kuvan 2 osoittamalla tavalla.

Kuva 2 Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, 2014, s. 54)



Kehittämisen tueksi on kerätty tietoa muun muassa kirjoista, artikkeleista ja tutkimuksista, sekä yrityksen sisäisistä dokumenteista. Aineisto koostuu teoriasta, eli olemassa olevasta tiedosta, ja empirisestä, eli käytännöstä saadusta uudesta tiedosta ja yrityksen omista sisäisistä dokumenteista. Työssä käytetään sekä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, kuten haastattelut, että kvantitatiivista eli määrällistä, kuten asiakaskysely. Tuulaniemi (2013, ss. 143–144) kirjoittaa johtopäätösten olevan pääpainona laadullisessa tutkimuksessa havainnoidusta aineistosta, koska laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. Tällaisessa tutkimuksessa pääpainona on ymmärtää tutkittavaa kohdetta antamalla tilaa näkökulmille, tunteille ja ajatuksille. Asiakaskyselytutkimus taas painottaa tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa, jota voi käyttää suoraan suunnittelussa.

Blueprint-kaavio on visuaalinen kuvaus prosessista. Kaavion perusteella voidaan havainnollistaa prosessin eri vaiheet, ongelmat ja mahdolliset ratkaisut. Kaaviosta näkee eri osapuolten silmin mahdolliset kriittiset pisteet, sekä sen, missä ja miksi ongelmia saattaa syntyä. (Ojaniemi ym., 2014, ss. 44, 178) Tuulaniemen (2012, ss. 212–213) mukaan kaaviota voi käyttää korjataksaan olemassa olevia palveluja, koska palvelu on toiminnallisten tekojen sarja. Siinä eri toiminnot esitetään muista prosessikaavioista poiketen myös asiakkaan silmin. Sen yksityiskohtaisuus riippuu mallin käyttötarkoituksesta.

Empiiristä tutkimusta toteutettiin kyselytutkimuksella, jolla haluttiin selvittää tämänhetkinen lähtötilanne. Kysely toteutettiin sähköisesti täytettävällä lomakkeella. Ojasalon ym. (2014, ss. 131,133) mukaan kysymyksiä tulisi olla kohtuullisesti ja niiden tulisi olla lyhyitä ja helposti ymmärrettäviä. Käytetyn kielen tulisi heijastella vastaajien käyttämää kieltä, jotta

vältyttäisiin väärinymmärryksiltä. Kyselylomaketta testattiin muutamalla henkilöllä ennen tutkimusta ja sitä myös muokattiin havaintojen perusteella.

Myös haastattelut olivat osa empiiristä tutkimusta ja ne toteutettiin teemahaastatteluina, mikä on tyypillinen tapa kerätä tietoa tapaustutkimuksissa. Siinä haastattelun aiheet on suunniteltu etukäteen, mutta se antaa myös mahdollisuuden muokata haastatteluja, jos ilmenee jotakin mielenkiintoista. Tämänkaltaisen haastattelumuoto antaa mahdollisuuden käsitellä vaikeita ja arkojakin asioita, sekä antaa haastateltavalle vapauden tuoda esiin häntä itseään koskevia asioita. Haastattelut litteroidaan yleisesti, koska tässä tutkimuksessa vastausten sisällöllä on merkitystä, ei niinkään tarkoilla sanamuodoilla. (Ojasalo ym., 2014, s. 41, 55, 107) Haastatteluissa haluttiin kysymysten asetannalla myös osallistaa henkilöitä, koska osallistaminen sitouttaa henkilöitä toimimaan toivotulla tavalla. Tämä tehtiin kysymällä heidän mielipiteitään siitä, mitä ja miten seuraajasuunnitteluprosessia tulisi kehittää.

Opinnäytetyön uskottavuutta, luotettavuutta sekä eettisyyttä arvioitaessa otetaan huomioon laadullisen tutkimuksen teoriaan pohjautuvia käsitteitä. Juutin & Puusan (2020, ss. 175) mukaan käsitteitä ei ole helppo määritellä. Uskottavuuteen kuuluu suuren yleisön, kuten kollegojen ja tutkittavien, usko siihen, että tutkimuksen tulokset ovat tosia ja niitä on analysoitu ja käsitelty asianmukaisesti ja huolellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan uskoa tutkijan ammattitaitoon. Hänen tulee perustella hyvin käyttämänsä perustelut, lähestymistavat ja menetelmät, joita hän on käyttänyt tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Luotettavuuden tulee toteutua kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkijan tulee kertoa todenmukaisesti tutkimuksen etenemisestä, myös haasteista ja muutoksista suunnitelmissa. Eettisiä periaatteita tulee noudattaa läpi koko tutkimusprosessin. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa tutkimuksen kohteena oleville tahoille, vaan tutkimuksen pyrkimyksenä tulee olla tahto saada aikaan positiivisia asioita.

### 3 STRATEGINEN OSAAMISEN JA KEHITTÄMISEN VARMISTAMINEN

#### 3.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on osa liiketoimintastrategiaa ja se auttaa luomaan pohjan onnistumiselle. Hyvin luodulla ja selkeällä strategialla voidaan varmistaa tulevaisuuden kilpailukyky toteuttamalla prosesseja osaamisen tason ja kehittymisen saralla. Strategia voi olla joko proaktiivinen, jolloin HR luo yhdessä muun johdon kanssa liiketoimintastrategian, tai reaktiivinen, jolloin henkilöstöstrategia sopeutetaan valmiiseen liiketoimintastrategiaan. (Viitala, 2013, ss. 35, 57) Kohdeorganisaation strategiassa henkilöstöllä on suuri rooli ja se onkin osana kokonaisstrategian osa-alueita. Yritys ymmärtää ennakkoinnin merkityksen, tulevaisuuden tarpeiden varmistamisen ja henkilöstön merkityksen yrityksen tulokseen.

Strategian kanssa tulee määritellä tavoiteltu osaaminen, jota tulisi kehittää organisaatiossa. Tärkein tavoite strategiassa on tavoite, joka luotsaa ja ohjaa organisaation kohti menestystä. Vain muuttamalla ja uudistamalla voi pärjätä nykyajan globaaleilla markkinoilla, joten strategian toimivuus punnitaan arjessa.

”Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen puolestaan mahdollistaa strategian uudistumisen.” Tuomi & Sumkin (2012, ss. 5, 14)

Strategia kulkee yhdessä osaamisen kehittämisen kanssa, ja siitä syystä siihen on tärkeä panostaa. Yksi tapa kehittää osaamista on potentiaalisten esihenkilöseuraajien kehittäminen ja valmentaminen kohti seuraavaa positiota. Viitalan (2013, s. 57) mukaan henkilöstösuunnittelun tarkoitus on ennakoida ja varautua tulevaisuuteen. Yrityksen kilpailukykyä on tärkeää, että oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa oikealla osaamisella varustettuna. Suunnitelmien tulisi sisältää myös ne toimenpiteet, joilla varmistetaan osaamisen kehittäminen ja ylläpito.

Osana henkilöstösuunnittelua on osaamisen ennakointi- ja sitouttamissuunnitelma, koska potentiaalisista työntekijöistä on jo pulaa. Sillä pyritään varmistamaan organisaation kehittymiseen vaadittavien taitojen olemassaolo ja suorituksen kehittyminen ja

sitouttamaan työntekijät organisaatioon. Suunnittelussa tulisi ottaa huomioon ne osaamisen kehittämisen keinot, joita on uudistettava tai kehitettävä, sekä vastuut ja toimenpiteiden aikataulut. Siitä tulisi löytyä myös toimenpiteet henkilöstöä sitouttamiseksi esimerkiksi palkitsemalla, etenemismahdollisuuksilla tai mahdollisuudella kehittyä nykyisessä työtehtävässä. (Viitala, 2013, ss. 70–72; ks. myös Järvinen ym., 2014, s. 53)

Tästä syystä yritysten tulisi panostaa seuraajasuunnitteluun, jotta tulevaisuuden muutoksissa tiedot ja taidot eivät häviäisi, vaan jokaiseen positioon olisi mahdollinen seuraaja nimettynä ja koulutus joko meneillään tai valmis. Tämä on riski, joka tulisi ottaa huomioon työelämässä, koska työelämä muuttuu ja henkilöt vaihtavat herkemmin työpaikkoja. Huomionarvoinen seikka on myös uusien sukupolvien suhtautuminen työelämään. Aaltonen ym. (2020, ss. 209–210) kirjoittavatkin uuden sukupolven suhtautuvan työelämään omanlaisesti, tavalla, joka eroaa monella tapaa edellisistä sukupolvista. Heillä on halu tehdä työtä omilla ehdoillaan, ja työn merkityksellisyys on jopa tärkeämpää kuin palkka. Myös Tuomi & Sumkin (2012, s. 9) kirjoittavat uuden sukupolven arvomaailman ja asenteen eroavan aiemmista sukupolvista. He sitoutuvat kulloiseenkin tehtävään ja työhön organisaation sijasta. Lisäksi työn tulisi mahdollistaa kehittyminen, jolloin osaamisen johtaminen nousee tärkeäksi.

Osana henkilöstöstrategiaa tulisi olla työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon eri keinoin. Yksi tärkeistä sitouttamisen keinoista on työnantajan luottamuksen osoittaminen työntekijälle. Se voi näyttäytyä mahdollisuutena vaikuttaa työhön, käyttää olemassa olevia kykyjä ja kehittyä työssä. Myös etenemismahdollisuudet sitouttavat työntekijöitä organisaatioon. (Viitala, 2013, s. 16) Tästä syystä edellä mainittujen seikkojen on hyvä näkyä organisaatioissa ”mustaa valkoisella” ja olla kaikkien osapuolten tiedossa. Myös henkilön kehittämisen esihenkilön toimesta tulisi olla jatkuva prosessi, jolloin henkilö pysyy sitoutuneena ja motivoituneena. Myös Järvinen ym. (2014, ss. 46, 68) kertoo luottamuksen näkymisen työntekijälle vahvistavan suoritusta. Myönteinen suhtautuminen ja usko työntekijän onnistumiseen johtavat usein hyvään lopputulokseen, jossa työntekijä uskaltaa antaa itsestään enemmän työlle. Siten sitoutuminen voi muuttua jopa omistautumiseksi, jota voisi kuvailla myös asenteeksi työtä kohtaan.

Usein strategioilla haetaan esimerkiksi uutta suuntaa tai implementoidaan jotakin muutosta. Strategiat kuitenkin koetaan monesti vaikeaselkoisina ja hankalina ymmärtää. Tavallinen työntekijä käsittelee asioita työarkensa kautta, päivittäisten toimiensa lomassa. Strategia ei välttämättä herätä heissä kiinnostusta tai halua sitoutua, koska esimerkiksi kieli saattaa olla etäistä ja vaikeaa ymmärtää. Siksi uudesta strategiasta kerrottaessa tulisikin pohtia sitä, mikä saa kuulijan mielenkiinnon heräämään. Ihminen on utelias, ja kun se tunne herää, ihminen haluaa kuulla lisää. (Leppänen yms., 2020, ss. 198–199) Joten kun henkilöiden kehittämiseen liittyviin strategioihin tulee muutoksia, kannattaa miettiä, mitä nämä muutokset antavat juuri heille, ja laatia viestintäsuunnitelma, joka perustuu tähän ajatukseen.

### 3.2 Talent management

Talent managementia voidaan kuvailla prosessiksi, jossa rekrytoidaan, identifioidaan, kehitetään ja sitoutetaan lahjakkaita henkilöitä. Sen tavoitteena on varmistaa kilpailukyky ja jatkuvuus organisaatioissa. Talent managementiin kuuluu:

- henkilöstösuunnittelua jatkuvuuden varmistamiseksi
- suorituksen arviointi potentiaalien tunnistamiseksi ja kehittämisen tueksi
- johtamisen kehittäminen
- palkitseminen

Kun nämä osa-alueet yhdistetään ja niiden kanssa työskennellään, saavutetaan organisaatiolle potentiaaleja, joilla varmistetaan tulevaisuuden tarpeet. (Armstrong, 2011, s. 237)

Seuraajasuunnittelu on ei ole vielä Suomessa arkipäivää. Sitä tapahtuu lähinnä isoissa organisaatioissa, jotka ovat usein globaaleja yrityksiä. Myös Suomessa olisi kuitenkin hyvä huomioida maailmalla tapahtuvat työnteon ja työhön suhtautumisen muutokset. Hyvän talent managementin kautta pystytään kasvattamaan sitoutuneisuutta ja motivaatiota, millä on suora vaikutus organisaatioiden liiketoimintatulokseen. Aaltosen ym. (2020, ss. 82–83) mukaan Hertzberg (1959) on listannut motivaatiotekijöiksi mahdollisuuden tehdä merkityksellistä työtä, ura- ja etenemismahdollisuudet ja tarpeeksi haastavat työtehtävät ja



vastuut. Aaltonen ym. (2020, ss. 77,93) kirjoittaa myös motivaation olevan kuin bensiniä liekille. Sitä liekkiä pystyy vahvistamaan kehittämällä kokemusta, kompetenssia, osaamista ja varmistamalla kehittymismahdollisuutta. Aaltosen mukaan työn merkityksellisyyttä kasvattaakin juuri sitoutuminen ja kehittyminen uralla, mihin kuuluu osana työsuorituksen haastavuus, luovuus ja mahdollisuus toteuttaa itseään. Myös Al Aris ym. (2014, s. 174) korostavat työmotivaation kasvattavan organisaatioon sitoutumista. Kun henkilö saa ylimääräisiä vastuita tai lisätehtäviä, hän tekee usein parhaansa. Tämä taas lisää työn imua ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

Motivointi on toinen tärkeä sitouttamisen keino ja sitä tulevaisuuden mahdollinen etenemismahdollisuus edistää. Viitalan (2013, s. 16–17) mukaan motivaatio on huomioitava, kun yritys pyrkii kehittämään työsuorituksia. Ihmisellä on luonnostaan halu oppia, kehittyä ja toteuttaa itseään. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat muun muassa palkkiot, arvostus ja turvallisuus. Näitä kohti henkilö pyrkii esimerkiksi seuraajasuunnittelun avulla.

Palkitsemisen keinoja on monia, ja jotta siitä olisi todellista hyötyä, sen tulisi tukea tavoitteita ja kehittymistä organisaatiossa. Palkitsemista ajatellaan monesti rahallisena, mutta sisäiseen motivaatioon vaikuttavat palkitsemiset ovat kuitenkin usein tehokkaampia. Niitä voivat olla esimerkiksi:

- Onnistumiset työssä ja siitä saatu palaute tai kiitos
- Mahdollisuudet vaikuttaa
- Henkilökohtainen tai ammatillinen kehittyminen
- Lisävastuut tai erilainen rooli organisaatiossa

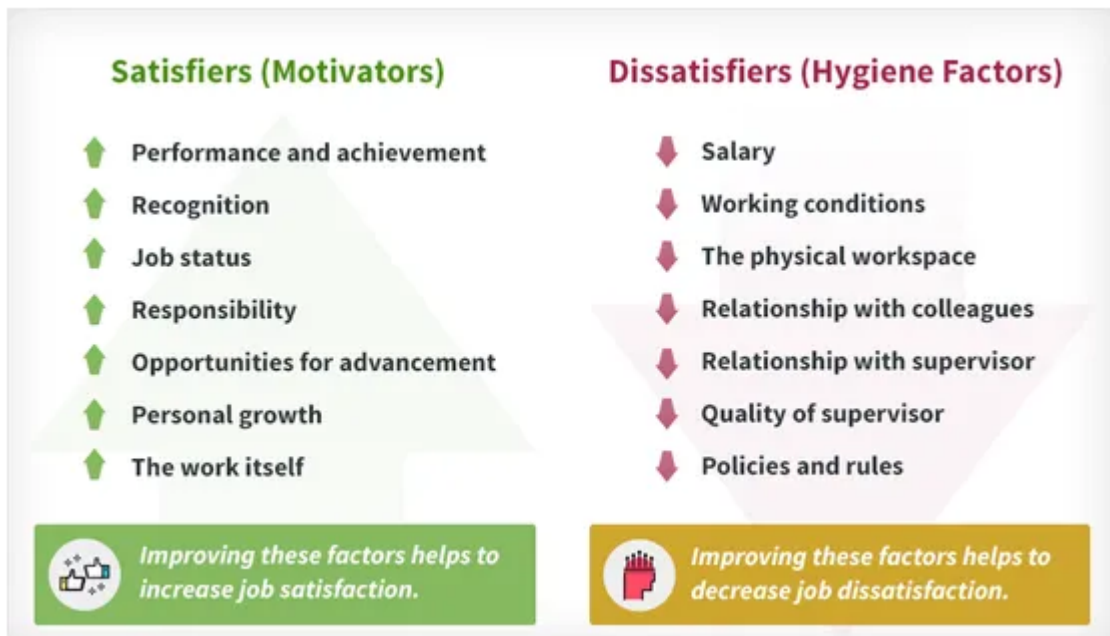
Palkitsemisen suhteen tulisi pohtia miten ja mistä palkitaan. Palkitaanko huippusuorituksesta, vai osaamisen kehittymisestä? (Saarinen, 2014, ss. 63–64) Teorioihin pohjaten myös seuraajaksi nimeäminen ja esihenkilöpositioon kehittäminen motivoi ja sitouttaa henkilöitä organisaatioon. Se on tunnustus hyvästä suoriutumisesta nykyisissä tehtävissä ja potentiaalinen näkemisestä myös muihin työtehtäviin. Sitä kautta saa enemmän vastuuta sekä työkaluja, joilla voi kehittää omaa osaamistaan, mikä taas vahvistaa työn imua. Hertzbergin (2007, s. 69) tutkimusten mukaan tunnustuksen saamisesta tulevat tunteet

liittyvät etenemisen positiivisiin vaikutuksiin, lisääntyneeseen vastuuseen sekä mielenkiintoiseen ja haastavaan työhön. Sanallinen palaute osoittaa työntekijälle, että hän etenee kohti tavoitteitaan. Nämä tavat vahvistavat pitkän aikavälin etenemistä sekä myös myönteistä asennetta työtä kohtaan. Yksilön pitkän aikavälin tavoitteet määritellään kuitenkin etenemisen avulla.

Motivoituneiden työntekijöiden vaikutus ei näy vain heidän omassa työssään, vaan he levittävät positiivista energiaa läpi koko organisaation. Tämän takia motivaation vaikutus suoritustasoon on merkittävä. Sitä tulisikin tutkia organisaatioissa sekä yksilötasolla että kokonaisuutena. (Saarinen, 2014, s. 60) Kun yrityksen maine työntekijöihinsä panostavana yrityksenä leviää, se vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Se on valtti nykyajan kiristyneillä työntekijämarkkinoilla, joilla osaajista taistellaan eri yritysten välillä. Kuva 3 osoittaa motivaatiotekijöiden vaikutuksen työn imuun. Tunnustuksen saaminen, saavutukset, mielenkiintoinen työ, vastuu ja eteneminen johtavat kaikki positiivisiin työasenteisiin.

Kuva 3 Herzbergin motivaatioteoria

(<https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>)

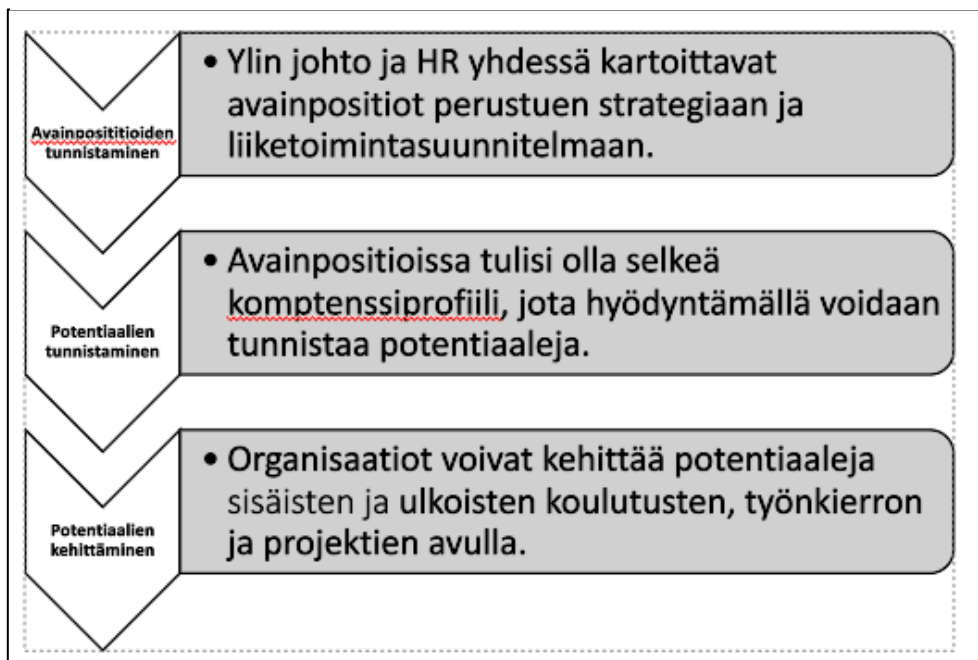


Molempia puolia vahvistamalla ja kehittämällä saadaan aikaiseksi sekä lyhyen että pitkän aikavälin vaikutuksia. (Hertzberg, 2007, ss. 81–82) Tästä voimme päätellä työntekijöiden kehittämisen ja seuraajasuunnittelun toteutuksen vahvistavan työn motivaatiotekijöitä, koska siinä yhdistyy useita eri osia kuvan 3vasemmanpuoleisesta osioista.

### 3.3 Seuraajasuunnitteluprosessi

Seuraajasuunnittelu on jatkuva prosessi, jossa tunnistetaan, arvioidaan ja kehitetään potentiaalisia henkilöitä johtajuuden ja organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Se sisältää kolme päävaihetta, kuten kaavio 1 osoittaa. Lopuksi seuraajasuunnittelu edellyttää ehdokkaiden arviointia ja niiden valitsemista, jotka todella täyttävät avainpositiot. (Dessler, 2020, s. 174) Myös Al Ariss ym. (2014, s. 174) kirjoittavat talent managementin yhden osa-alueen olevan avaintehtävien tunnistaminen. Siinä tulee huomioida potentiaalisten ja suorituskykyisten henkilöiden kykyjen kehittämisen kohti tulevia positioita.

Kaavio 1 Seuraajasuunnitteluprosessi mukaillen Dessleria (2020, s.174)



Kolmen päävaiheen lisäksi seuraajasuunnittelussa on välietappeja. Varsinkin potentiaalien tunnistamisen ja kehittämisen välissä tulisi olla vähintään prosessi nimeämiseen, sekä raamit ja odotukset kehittämissuunnitelman tekoon. Kuten Ristikangas & Ristikangas (2010, s. 102)

kirjoittavat, jokaisessa henkilössä on potentiaalia, eli mahdollisuuksia ja voimavaroja. Ne odottavat esillepääsyä, ja niitä voi vahvistaa tuottamalla onnistumisen kokemuksia.

Osana seuraajasuunnittelua on henkilön uranhallintaprosessi. Sen avulla työntekijät voivat analysoida ja kehittää kiinnostuksen kohteitaan, ja käyttää niitä ja taitojaan organisaatiossa tehokkaammin. Uranhallintaprosessin avulla voidaan tunnistaa uraan liittyvät tavoitteet ja laatia tarvittavat toimintasuunnitelmat niiden saavuttamiseksi. Työntekijälle urasuunnittelu tarkoittaa yksilöllisten vahvuuksien ja heikkouksien sovittamista yhteen ammatillisten mahdollisuuksien ja kehittämistarpeiden kanssa. Ihannetapauksessa työntekijä pyrkii kohti ihanteellista tulevaisuuden itseään. (Dessler, 2020. ss. 349–350) Lupaavien esihenkilöehdokkaiden sisäinen kouluttaminen maksaa itsensä takaisin, kun vältetään väliaikaiset johtajat tai pitkät koulutukset. Organisaatioiden kannattaisi antaa potentiaalisten seuraajien vastuulle projekteja, jotta muutos kiihtyisi. Siten voi myös nähdä onko ehdokas sopiva tehtävään. (Harrell, 2017, s. 48)

### **3.4 Osaamisen johtaminen ja elinikäinen oppiminen**

Osaamisen johtamisen tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen tarvittavalle tasolle, sekä sen hyödyntäminen tehokkaasti. Henkilöstön osaaminen tulisi linkittää yrityksen tavoitteisiin, jotta se hyödyttäisi organisaation kilpailukykyä sekä toimintaa. Osaamis pohjan tulisi tukea organisaation menestymistä ja kehittymistä muuttuvassa maailmassa. Ihminen nauttii oppimisesta ja se luo hänelle mielihyvää, koska hän voi tuntea olevansa osaava ja tarpeellinen. (Viitala, 2013, ss. 170,179) Myös Armstrong (2011, ss.247–248) määrittelee osaamisen kehittämisen olevan toimintoja, joilla varmistetaan yrityksessä olevan osaavia henkilöitä ja että henkilöille on annettu mahdollisuus kasvattaa tietämystään, taitojaan sekä kompetenssiaan. Avaintoiminnot kehittymiseen Armstrongin mukaan ovat:

- Oppiminen: prosessi, jolla henkilö hankkii tietämystä, oppii uusia taitoja, käytösmaalleja tai asennetta.
- Koulutus: suunnitelmallinen ja systemaattinen tapa kasvattaa tietämystä ja taitoja ohjattujen toimintojen kautta, kuten ohjeet, erilaiset ohjelmat sekä koulutukset, jotta henkilöt saavuttavat työnsä tehokkaan suorittamisen edellyttämän osaamisen tason.

- Kehittyminen: henkilön kyvyn ja potentiaalın kasvu tai toteutuminen oppimis- ja koulutuskokemusten tarjoamisen kautta.

Valitettavasti joskus organisaatiot saattavat kehittää kompetensseja ilman todellista käsitystä tarpeista, osaamisen tasosta tai syvyydestä. Parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi olisikin tärkeää auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuutensa suhteessa itseensä ja vasta sen jälkeen suhteessa toisiin. (Järvinen ym., 2014, ss. 70–72)

Työn ja osaamisen johtaminen kulkevatkin käsi kädessä. Kun organisaation visio on selkeä, se helpottaa osaamisen painopisteiden kartoittamista. Siten erilaiset työtehtävät saavat merkityksen ja uuden oppiminen sekä osaamisen kehittäminen linkittyvätkin visioon. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 29)

Seuraajasuunnittelua tehdessä osaamisen lähtötaso ja toivottava tavoitetilä tulisikin kartoittaa, jotta varmistetaan prosessin kannalta tarpeelliset kehityksen osa-alueet. Tässä voi käyttää apuna esimerkiksi organisaation omia kompetenssi profiileja. Viitalan (2013, s. 183) mukaan osaamisen kehittämisen prosessia voi ajatella kolmivaiheisena:

- Osaamisen tunnistaminen ja arviointi
- Osaamisen arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin
- Osaamisen kehittäminen

Näitä vaiheita toistamalla osaamisen kehittäminen on suunnattu ja jäsenneily oikein. Myös realistinen aikataulutus helpottuu, kun kehitettävät osa-alueet ovat konkretisoituneet.

Osaamistarpeita voi ennakoida myös geneeristen, yleisten työelämänosaamisten ja ammattialakohtaisten osaamisten pohjalta. Stereotyyppisesti yleinen osaaminen on laaja-alaista osaamista työmarkkinoilla, kun taas spesifi osaaminen liittyy tiettyyn organisaatioon tai yritykseen. Osaamista voi myös jaotella kovien ja pehmeiden taitojen pohjalta.

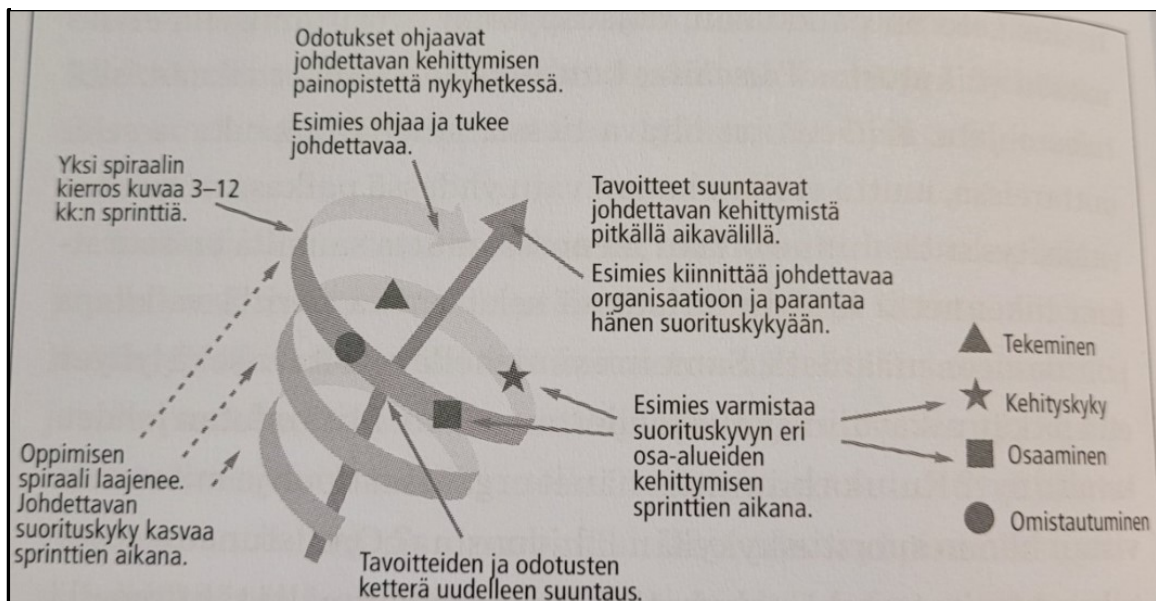
- Kovat taidot, ns. tekninen osaaminen. Taidot tulevat koulutuksen ja harjoittelun kautta ja ne on helppo havaita, mitata ja kuvata.

- Pehmeisiin taitoihin kuuluu luovuus, kommunikointi, esiintyminen ja johtaminen. Näitä taitoja on hankala mitata ja ne liittyvät asenteisiin. (Opetushallitus, 2020, ss. 18–20)

Ihminen haluaa oppia uutta läpi elämän, liittyä se sitten työelämään, harrastuksiin tai muihin kiinnostaviin elämän osa-alueisiin tai aiheisiin. Uuden oppiminen varsinkin alati muuttuvassa työelämässä on tärkeää yksilön kehityksen ja mukana pysymisen vuoksi. Sitran (2020, s. 3) näkökulman mukaan tarkoituksen voi jakaa yhteiskunnalliseen, eli sivistykseen, osallisuuteen ja taloudelliseen kestävyYTEEN, tai yhteisölliseen, eli osaaviin työntekijöihin, oppiviin organisaatioihin ja kilpailukykyyn. Yksilötasolla mahdollisuus taloudelliseen menestykseen, itsensä kehittämiseen ja demokraattiseen osallistuvuuteen kasvaa elinikäisen oppimisen myötä.

Esihenkilön tulee johtaa aktiivisesti työntekijän osaamisen kehitystä. Järvinen ym. (2014, ss. 51–53) kuvaa yhtä kehittämisen mallia kuvassa 4. Kyseisessä mallissa yhdistyvät tulevaisuuteen katsominen sekä nykyhetken reagointi. Spiraalin yksittäisissä kierteissä kuvataan nykyhetkeä, jossa tavoitteita ja odotuksia täsmennetään tarpeen vaatiessa. Niiden yhdistyessä tapahtuu jatkuvaa kehittymistä ja sitä kautta taas syntyy pitkän aikavälin kehittämistä.

Kuva 4 Kehityskierteen johtaminen (Järvinen ym., 2014, s. 52)



Malleja, teorioita ja tapoja suorituksen ja kehittämisen johtamiseen on monia. Tärkeää olisi tehdä kehittämistä pitkäjänteisesti. Siinä olisi hyvä ottaa huomioon niin pitkän kuin lyhyenkin aikavälin suunnitelmia. Selkeät suunnitelmat helpottavat kehittämistä arjessa ja niitä voi aina tarpeen vaatiessa muokata.

### **3.5 Esihenkilön vastuut kehittämisessä**

Organisaatiot asettavat omat tavoitteensa esihenkilöille, ja lisäksi esihenkilöiden vastuulla on strategioiden jalkauttaminen. Tässä tapauksessa esihenkilöiden vastuulla on myös toteuttaa organisaation odotuksia seuraajasuunnittelun tasosta ja seuraajien kehittämisestä. Otala (2008, s. 96) kirjoittaa esihenkilöiden olevan vastuussa siitä, että työntekijät ovat osaavia ja ammattitaitoisia, jotta tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Esihenkilöiden tulee varmistaa tavoitteiden ymmärtäminen esimerkiksi palautteiden kautta jokaisen henkilön kohdalla. Desslerin mukaan (2020, s. 352) esihenkilön tulisi antaa työntekijöilleen objektiivista palautetta sekä tarjota kehittymismahdollisuuksia. Hänen tulisi toimia arvioijana, neuvonantajana ja valmentajana. Hänen tulisi kuunnella ja keskustella työntekijän urasuunnitelmista, antaa palautetta ja kertoa eri urapoluista. Esihenkilön vastuulla on myös yhdistää työntekijä organisaation resursseihin ja uravaihtoehtoihin. Myös Raht (2008, s. 89) kertoo kirjassaan vaikutuksesta, jonka esihenkilö tekee antaessaan toivoa, jolla kirjassa tarkoitetaan jotakin mitä odottaa sekä toivoa paremmasta. Ilman sitä työntekijä voi menettää luottamuksen itseensä ja tuntee olonsa toivottomaksi. Positiivisen tulevaisuudenkuvan luominen on entistä tärkeämpää hankalina aikoina, jotta henkilöstö pysyy luottavaisena ja motivoituneena.

Esihenkilöiden tulisi motivoida työntekijöitä jatkuvasti. Onnistuminen työssä, palaute ja tunnustus toimivat hyvinä motivaattoreina. Esihenkilöiden tulee kuunnella ja välittää työntekijöidensä tuntemuksista työhön liittyen. Heidän tulisi huolehtia osaltaan työntekijöiden kehittämisestä sekä edistää uralla etenemistä. (Juríčková ym. 2018, s. 72) Myös Viitala (2020, s. 96) kertoo esihenkilön pystyvän vaikuttamaan toiminnallaan motivaatioon. Kun hän varmistaa työnteon hyvät puitteet ja onnistumisen edellytykset, ollaan jo pitkällä. Siitä syystä esihenkilön on hyvä kuunnella työntekijöitä aktiivisesti ja selvittää, mikä ketäkin kiinnostaa. Järvinen ym. (2014, s. 23) kirjoittaa esihenkilöllä olevan

suuri vaikutus työntekijän kehittymiseen. Se koostuu oikein asetetuista tavoitteista, palautteista sekä jatkuvasta kehittämisestä. Kun henkilökunta tietää, mihin tiimi ja organisaatio ovat menossa, on toimintaa helpompi luotsata. Jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet ja suunnitelma niiden saavuttamiseksi ovat osa esihenkilön vaikutusta työntekijän arkeen.

Esihenkilön vaikutus työssä onnistumiseen on suuri. Se, että henkilö itse tietää onnistuneensa jossakin, ei poista positiivisen tunnustuksen tuomaa iloa. Esihenkilön tulisi aina tilaisuuden tullen muistaa antaa positiivista palautetta ja kehuja. Tämä vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja ammattitilpeyttä, mikä taas usein näkyy kasvavana motivaationa. (Viitala, 2020, s. 125). Myös Åhlmanin (2008, ss. 255–266) mukaan positiivinen palaute on erittäin tärkeää. Neutraali palaute koetaan usein enemmän negatiivisena, joten palaute tulee muotoilla oikein, jotta se on positiivissävytteinen. Olisi myös hyvä olla selvillä siitä, kuinka henkilö ottaa palautetta vastaan ja miten hän kokee sen, jotta palaute olisi mahdollisimman vaikuttava. Myös hymyt ja hyväksyvät katseet auttavat vahvistamaan henkilön positiivista ajatusta itsestään. Saarinen (2014, ss. 267, 269) kirjoittaa aktiivisen palautteenannon olevan iso osa työn ohjaamista. Siihen liittyy sekä ohjaava että motivoiva tarkoitus. Kiitoksella pystyy vahvistamaan oikeanlaista toimintaa, kun taas rakentavalla korjaamaan toimintaa. Rakentava palaute tulisi antaa henkilökohtaisesti mahdollisimman pian. Sen tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää. Ristikangas & Ristikangas (2010, ss. 240–241) kertovat palautteen tukevan henkilöiden kasvua. On kuitenkin huomioitava, että ketään ei voi pakottaa kehittymään, vaan se on henkilön itsensä vastuulla. Kun rakentavan palautteen antaa reilusti ja rohkeasti oikealla asenteella, on vastaanotto yleensä parempi. Myös Saarikoski (2015, s. 195) kirjoittaa rakentavan palautteen olevan kunnioitusta toista kohtaan. Tulisi kuitenkin muistaa, että rakentavalla palautteella on vahvempi vaikutus kuin positiivisella. Siitä syystä rakentava palaute tulee aina kohdistaa suoritukseen, ei henkilöön.

Järvinen ym. (2014, s. 46) kertoo esihenkilön viestivän tietoisesti tai tiedostamatta odotuksiaan. Sen takia esihenkilön on hyvä välillä pohtia, mitä hän ajattelee työntekijöistään. Luottaako ja uskooko hän heihin, ja onko hän ilmaissut selkeästi mitä odottaa työntekijöiltä. Myös Ajanko (2016, s. 47) kirjoittaa asenteen ja ajattelun ihmisistä välittyvän heille. Henkilöt



tuntevat mitä heistä ajatellaan, vaikka sitä ei sanallisesti kommunikoi. Jos henkilöt kokevat arvostusta, he saavat todennäköisesti aikaan enemmän.

Nykyisin esihenkilöiltä toivotaan valmentavaa, jopa mentoroivaa otetta työntekijöidensä johtamiseen ja kehittymiseen. Vaikka useimmat esihenkilöt eivät ole kyseisen alan ammattilaisia, on jokaisella mahdollisuus noudattaa tiettyjä valmentavan johtajuuden ja mentoroinnin elementtejä. Connor & Pokora (2014, ss. 16, 43–44) kirjoittavat valmentavan johtajuuden keskittyvän työssä kehittymiseen ja tähtäävän tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas mentorointi on kokonaisvaltaisempaa ja keskittyy ura- tai henkilökohtaiseen kehitykseen. Heidän mukaansa valmentava ote on lyhyemmän aikavälin kehittämistä, kun taas mentoroinnissa keskitytään pitkän tähtäimen ja laajemman skaalan kehittämiseen.

Yksi tärkeistä elementeistä kyseisissä tavoissa on aktiivinen kuunteleminen. Se tarkoittaa halua ymmärtää ja ottaa huomioon sekä verbaalinen, että ei-verbaalinen kommunikaatio. Myös Jonsdottir & Kristinsson (2020, s. 3, 8) kuvaavat aktiivista kuuntelua tapana, jossa toista henkilöä yritetään ymmärtää syvemmin. Heidän mukaansa on tärkeää kuunnella sekä sanat että ymmärtää kehonkieli. Kuuntelijan olisi hyvä yrittää ymmärtää keskustelun todellinen sanoma. Heidän tutkimustensa mukaan esihenkilön aktiivinen kuuntelu lisää positiivisuutta työpaikalla, nostaa työtyytyväisyyttä ja vähentää ahdistuneisuutta. Myös Ajanko (2016, ss. 109, 117) kirjoittaa aktiivisen kuuntelun, läsnäolon ja tilan antamisen oivalluksille olevan osa valmentavaa johtajuutta ja siten vahvistavan suhteiden ja luottamuksen rakentamista henkilöiden välillä. Aktiivisella kuuntelulla pystytään lisäämään henkilön ratkaisutaitoja ja saadaan hänet näkemään oma potentiaalinsa. Osana valmentavaa johtajuutta sekä aktiivista kuuntelua voi hyödyntää esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Mikä on tavoitteesi tässä asiassa?
- Mitä toivoisit asialle tapahtuvan?
- Mikä voi olla haasteellista tässä asiassa?
- Mihin asioihin voit vaikuttaa?
- Mikä olisi paras mahdollinen lopputulos?
- Mikä olisi pahinta mitä voisi tapahtua, jos toimit näin?

Edellä mainituilla kysymyksillä esihenkilö voi kartoittaa potentiaalisen esihenkilöseuraajan tavoitteita ja haasteita. Kysymykset auttavat henkilöä ymmärtämään itseään, toimintamallejaan ja uskomuksiaan. Keskustelu auttaa myös käsittelemään asioita objektiivisesti. Monesti asiat näyttävät eri valossa, kun ne sanoo ääneen.

Yhteenvetona siitä, mikä on esimiehen tehtävä liittyen työntekijöidensä kehittymiseen: Hänen on opittava objektiivisesti tunnistamaan hyvä työ, ja antamaan siitä palautetta. Hänen tulee ylläpitää hyviä henkilökohtaisia suhteita itsensä ja työntekijänsä välillä. Lisäksi hänen on osattava organisoida ja delegoida työtä, jotta hänen työntekijöidensä kehitymis- ja menestymismahdollisuuksia lisätään. (Hertzberg ym., 2007 s. 136)

## 4 MENETELMÄT

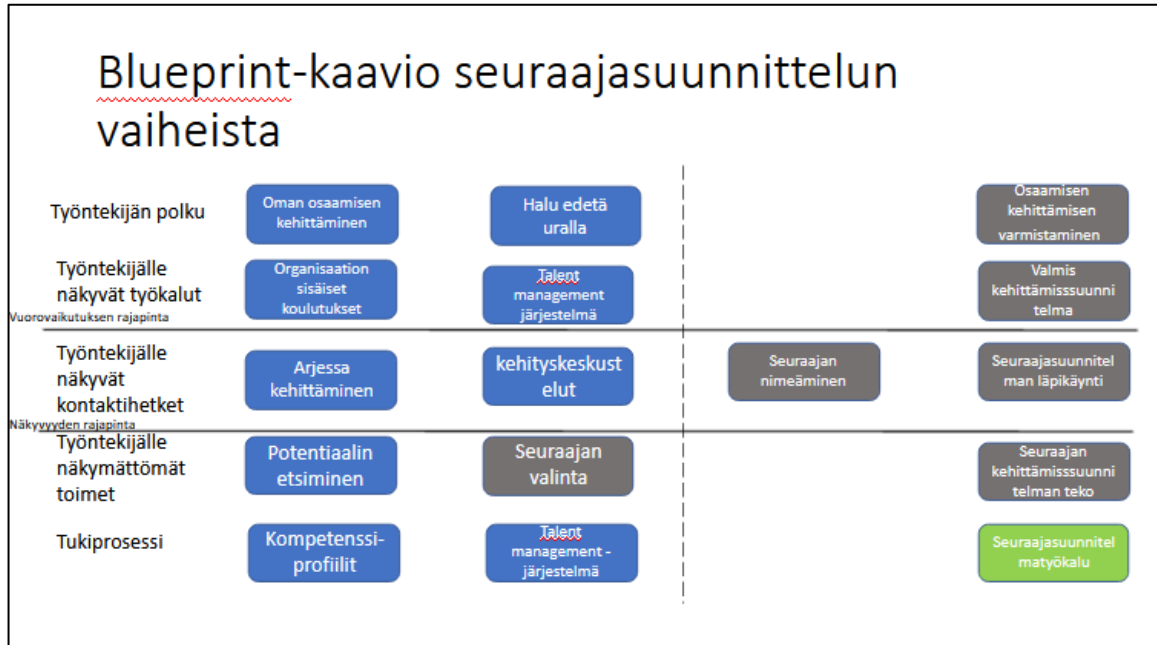
### 4.1 Blueprint

Tässä työssä tehtiin yksinkertainen prosessikaavio havainnollistamaan seuraajasuunnittelun kulkua eri näkökulmista, jotta pystyttäisiin tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa identifioimaan ne pisteet, joihin tulisi keskittyä kehitystyössä. Ojasalon ym. (2014, ss. 178, 181) mukaan tämä on hyvä tapa näyttää eri osapuolille, millainen prosessi on kokonaisuudessaan. Blueprint eroaa muista prosessikaavioista siinä, että se korostaa asiakkaan roolia, joten se toimii hyvin palvelun kehittämistyökaluna. Tuulaniemen (2013, ss. 115, 212–213) mukaan visualisointi lisää yhteistä ymmärrystä ja voi siten auttaa nopeuttamaan kehitystoimintaa. Blueprintissä toiminnot kuvataan kronologisessa järjestyksessä. Kuvatut toiminnot jaetaan näkyviin sekä näkymättömiin toimiin, riippuen kohtaako käyttäjä niitä vai ei.

Blueprint kaavio 2 on rakennettu seuraavasti: Valittiin kehitettävä palveluprosessi, joka on laajemman prosessin osa. Sille on määritelty alku- ja loppukohta. Sitten selvitettiin valittu prosessi työntekijän näkökulmasta. Mitä hän näkee ja kokee osaamisen kehittämisen matkalla? Seuraavaksi selvitettiin työntekijöille näkyvät ja näkymättömät toimet sekä tukiprosessit, joista voi havainnoida sisäisten toimien tärkeyden prosessissa. Blueprintissä näkyy myös vuorovaikutuksen rajapinta, joka kuvastaa hetkiä, joissa työntekijä on vuorovaikutuksessa palveluorganisaation kanssa, sekä näkyvyyden rajapinta, josta selviävät sekä näkyvät että näkymättömät toimet, jotka ovat tässä tapauksessa esihenkilön suorittamia toimia. Tukiprosessien ja näkymättömien toimien välistä rajaa kutsutaan sisäisen

vuorovaikutuksen rajapinnaksi, eli sisäiseksi palvelutilanteiksi. (Ojasalo ym., 2014, ss. 178–181)

Kaavio 2 Blueprint seuraajasuunnitteluprosessista yrityksessä X



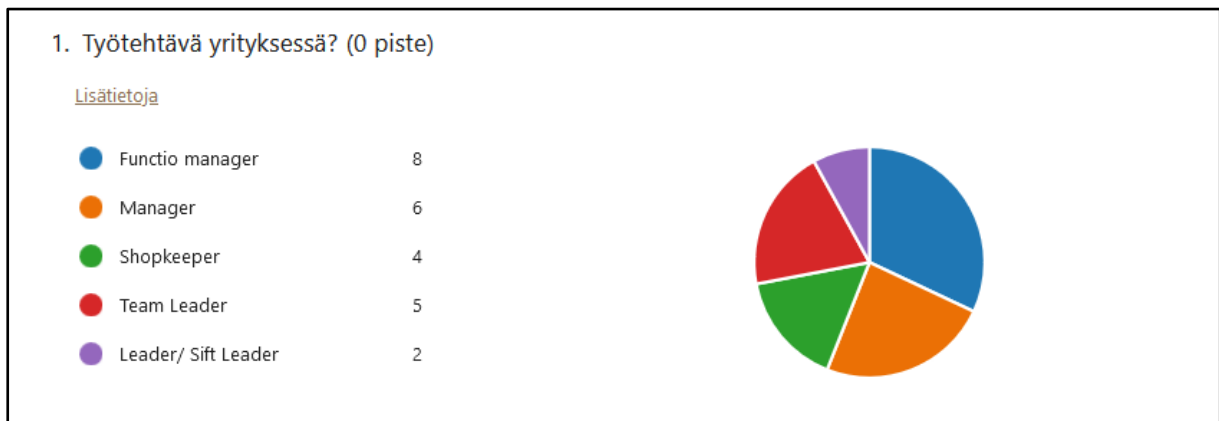
Kuten Blueprintistä kaaviossa 2 pystyy näkemään, yrityksellä on monia toimintatapoja ja järjestelmiä kehityksen tueksi. Osa toimista on työntekijän vastuulla, ja osasta vastaa esihenkilö toteuttamalla organisaation odotuksia seuraajasuunnittelusta. Blueprintin alkupuolen kaksi saraketta ovat pääasiassa sinisellä, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksessä ovat sekä toimintatavat että työkalut henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen kunnossa. Yrityksen tulisi kehittää kahta viimeistä saraketta, joissa kuvataan seuraajan nimeämisen jälkeisiä toimia. Harmaalla värillä on kuvattu toimet, jotka ovat organisaation odotuksia, mutta eivät toteudu käytännössä. Vihreällä värillä on kuvattu työkalu, jota yritys X:llä ei vielä ole, mutta jonka kehittämiseen olisi tarvetta. Sen toivottaisiin haastattelujen perusteella olevan yksinkertainen ja selkeä. Parhaimmillaan työkalu olisi osa nykyistä talent management -järjestelmää.

## 4.2 Kyselytutkimus

Asiakaskyselyssä kartoitetaan isomman joukon mielipiteitä tutkittavaan asiaan. Tämän kyselyn tarkoitus ei ole mennä yksityiskohtiin vaan kartoittaa seuraajasuunnittelun alkutilannetta. Kyselyt analysoitiin kaavioihin, jotta niitä voidaan käsitellä tilastollisesti.

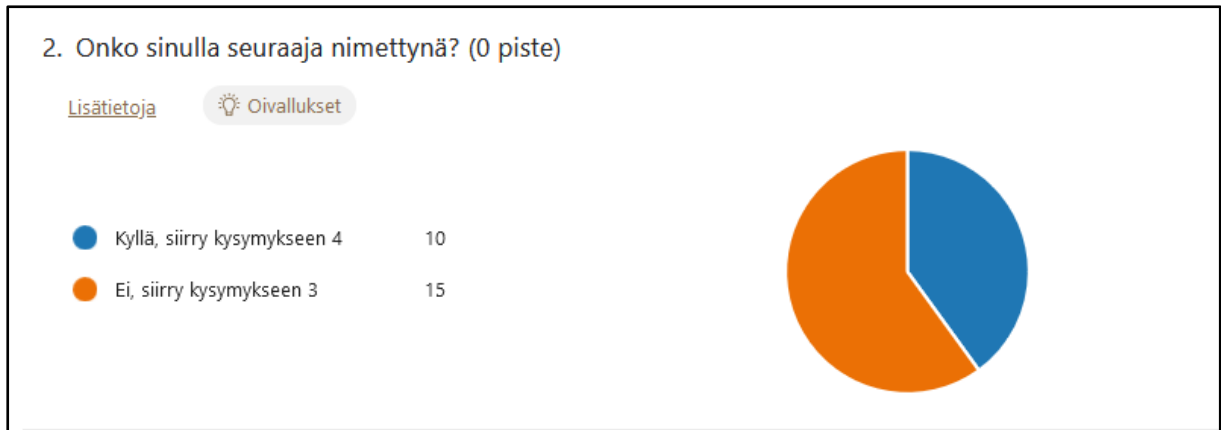
Kysymyksiä oli kahdeksan kappaletta. Kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Tässä kyselyssä oli 25 vastaajaa, mikä on 56 prosenttia niistä esihenkilöistä, joille kysely lähetettiin. Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin kartoittaa vastaajajoukon diversiteettiä esihenkilöryhmässä. Taanilan (2012) mukaan otosta voidaan pitää onnistuneena, koska vastaajat edustavat monipuolisesti perusjoukkoa vastaajista, kuten kaavio 3 todentaa. Vastausten reliabiliteetissa voi olla vaihtelua, koska eri vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset eri tavoin.

Kaavio 3 Työtehtävä yrityksessä X



Kaavio 4 näyttää, että seuraaja oli nimettynä 40 prosentilla vastaajista. Vastaajista 60 prosenttia vastasi, ettei seuraajaa ole nimettynä. Seitsemän ei-vastaajista ilmoitti, ettei sopivaa potentiaalia ole identifioitu tai tiimissä ei ole halukkaita henkilöitä seuraajaksi. Kolme ei-vastanneista kertoi aiemmin nimettyjen seuraajien vaihtaneen työpaikkaa tai edenneen yrityksessä toiseen tehtävään. Muissa kirjallisissa vastauksissa ei havaittu yhtäläisyyksiä.

Kaavio 4 Nimettyjen seuraajien lukumäärä



Nimetyille seuraajille kehittämissuunnitelman oli tehnyt neljä henkilöä eli 18 prosenttia vastaajista, kuten kaavio 5 osoittaa. Ei-vastanneista suurimmalla osalla, seitsemällä henkilöllä, ei ollut seuraajaa nimettynä. Kahdella ei-vastaajista oli tiimissä paljon vaihtuvuutta, mikä esti laadukkaasti kehittämissuunnitelman teon. Kolme vastaajista ei ollut vielä tehnyt kehittämissuunnitelmaa, koska seuraaja oli vasta identifioitu.

Kaavio 5 Seuraajien kehittämissuunnitelmien lukumäärä



Seuraajasuunnittelua kuva 5 piti tärkeänä 92 prosenttia vastaajista, antamalla arvosanaksi neljä tai viisi tähteä. Vastaajista 60 prosenttia, eli 15 henkilöä, antoi arvosanaksi viisi tähteä. Kaksi vastaajista antoi arvioksi kolme tähteä. Yhden tai kahden tähden arvioita ei tullut yhtäkään. Tuloksesta voimme päätellä esihenkilöiden sekä tiiminvetäjien pitävän seuraajasuunnittelua tärkeänä.

## Kuva 5 Arvosana seuraajasuunnittelun tärkeydelle



### 4.3 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina työpaikalla. Haastattelukysymykset testattiin aluksi kolmella vastaajalla ja sen jälkeen niitä muokattiin ymmärrettävimmiksi.

Haastattelujen kestot vaihtelivat kahdeksasta minuutista 20 minuuttiin. Haastateltavat oli valittu aiemman kyselytutkimuksen perusteella eri työntekijäportaista. Kaikki vastaajat olivat eri tason esihenkilöitä eri osastoilta. Heidät oli jaettu kolmeen eri kategoriaan vastausten perusteella:

- Potentiaalista seuraajaa ei identifioitu. Tässä kategoriassa olivat henkilöt, joilla ei ollut seuraajaa nimettynä tai kehityssuunnitelmaa valmiina.
- Seuraaja identifioitu ja nimetty. Näillä henkilöillä oli seuraajat nimettynä ja kehityssuunnitelma valmiina.
- Aiemmin seuraajasuunnittelussa tunnistetut potentiaalit. Tässä kategoriassa vastanneet henkilöt oli tunnistettu potentiaaleiksi aiemmin, ja he olivat edenneet urallaan seuraavaan pisteeseen.

Haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin analyysin vaatimalla tarkkuudella. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset, riippuen minkä kategorian kysymyksiin he vastasivat. Lisäksi tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta saatiin parempi ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Tuulaniemi (2013 s. 147) kirjoittaa haastattelujen lisäävän ymmärrystä tutkittavaa asiaa kohtaan, kun tutkija omaksuu haastateltavan näkökulman. Haastattelut ovat hyvä keino selvittää henkilöiden arvoja, toiveita ja tarpeita.

Vastaukset analysoitiin kysymys kysymykseltä ja niistä poimittiin yhtäläisyyksiä, jotka kirjoitettiin auki aineistoon ilman tarkkaa litterointia, jotta vastaukset pysyvät anonyymeinä. Kallion (n.d.) mukaan litteroinnin tarkkuus riippuu aiheesta. Usein riittää asian ymmärretyksi tuleminen, jotta saadaan tieto haastateltavien näkemyksistä aiheeseen, mielipiteistä sekä ymmärryksestä kyseiseen asiaan. Litterointi on mahdollisuus tutkijalle tutustua aiheeseensa läheisesti, tulkita ja tehdä havaintoja kerätystä aineistosta. Ojasalo ym. (2014, s. 110) kirjoittaa analysoinnin tyyppitelemällä olevan hyvä keino, jotta saadaan selville yhteisiä nimittäjiä eri haastateltavien välillä. Se auttaa kartoittamaan tutkittavia tosiasioita vastausten perusteella.

#### **4.3.1 Potentiaalista seuraajaa ei identifioitu**

Ensimmäisenä käsitellään kysymyksiä sekä vastauksia henkilöiltä, joilla ei ollut seuraajaa valittuna, nimettynä, eikä siitä syystä myöskään kehityssuunnitelmaa tehtynä. Tässä kategoriassa oli kolme haastateltavaa. Kaikki vastaajat olivat esihenkilöitä, joilla oli erikokoiset tiimit. Vastaajat edustivat organisaatiossa eri funktioita.

Potentiaalinn tunnistamiselle ei nähty mitään selkeitä esteitä. Osa vastaajista koki, että on hieman hankala löytää potentiaaleja, koska mahdolliset potentiaaliset henkilöt eivät välttämättä halua lisävastuita tai he kokevat, ettei kouluttaminen kompensoi niitä. Kaikki vastaajat kokivat seuraajasuunnittelun olevan tärkeää, mutta osa koki sen kuitenkin jäävän muiden asioiden jalkoihin tällä hetkellä. Osa vastaajista kertoi sen olleen paljon näkyvämmiin esillä organisaatiossa ennen pandemiaa. Nyt sitä ei ole tuotu esiin yhtä paljon. Kenellekään tämän kategorian vastaajista ei ollut selkeää, mitkä ovat organisaation odotukset seuraajasuunnittelun tasosta. Osa tiesi, että seuraaja pitäisi olla nimettynä. Osa kertoi, että pitää täyttää järjestelmään jotain ja käydä asiaa kehityskeskusteluissa läpi.

Vastaajat kokivat yhteistyön toisten esihenkilöiden kanssa tärkeäksi, jotta tunnistettaisiin potentiaaleja myös yli funktion rajojen. Kaksi vastaajista ehdotti myös eri työtehtävien esittelyä muille, jotta saataisiin kasvatettua tietoisuutta siitä, mitä muiden töihin kuuluu. Vastuu seuraajasuunnittelusta ja kehittämisestä kuuluu vastaajien mielestä esihenkilöille ja funktioiden vetäjille. Kehityssuunnitelmapohjan toivottiin olevan yksinkertainen ja



sisältävän myös seurannan. Siinä olisi hyvä tuoda esiin se, mitä tarkoittaa esihenkilönä toimiminen, ymmärtämys isommasta kuvasta ja kuinka tietyt toimet vaikuttavat moniin eri osa-alueisiin. Vastaajista osa suosi täysin personoitua kehityssuunnitelmaa, kun taas osa koki paremmaksi, että kehityssuunnitelmassa olisi yhteinen aloitus ja personoitu loppuosa. Personointia kannattavat kertoivat, että näin pystyttäisiin ottamaan huomioon paremmin eri alojen specialistien vahvuudet. Toista vaihtoehtoa kannattavat taas kokivat esimerkiksi arvojen olevan samat kaikille, joten ne olisi hyvä kouluttaa kaikille potentiaaleille samalla tavalla. Eräs vastaajista painotti olevansa hieman varovainen nimeämisen suhteen ja toivoikin, että organisaatiossa tuotaisiin selkeästi esille, että nimeäminen tai kehittäminen ei ole lupaus paikan saamisesta tulevaisuudessa. Samalla se kuitenkin tyydyttäisi potentiaalisten henkilöiden kunnianhimoa, jotta he eivät siirtyisi muualle töihin.

#### **4.3.2 Seuraaja identifioitu ja nimetty**

Toisena käsitellään kysymyksiä ja vastauksia henkilöiltä, joilla oli seuraaja sekä valittuna että nimettynä. Osalla oli nimetylle seuraajalle kehityssuunnitelmaa tehtynä, osalta vastaajista se puuttui. Haastateltavana tässä kategoriassa oli neljä henkilöä. Vastaajat olivat esihenkilöitä eri funktioista ja organisaation eri johtoportailta.

Potentiaaliset esihenkilöseuraajat on tunnistettu henkilön omasta motivaatiosta edetä ja kehittyä. Myös työssä suoriutumisen kautta on huomattu potentiaalisia henkilöitä. Osassa tapauksia henkilöt ovat tuoneet ilmi kiinnostustaan edetä muun muassa rekrytoinneissa. Seuraajien nimet tiedetään kahden vastaajan tiimissä, mutta ei muualla organisaatiossa. Täten vastanneiden kommentteissa tuli ilmi seuraajaan tärkeys, jos esimerkiksi itse sairastuisi. Tiimin on tärkeää tietää kuka voi ottaa kopin asioista poissaolon tapahtuessa, ja siitä syystä koettiin tärkeäksi, että prosessi olisi edennyt kehityssuunnitelmaan asti. Osalla nimeäminen oli jäänyt kahdenkeskeiseksi keskusteluksi ja merkinnäksi järjestelmään, vaikka koettiin, että sen tekeminen voisi sitouttaa henkilöä menemään tavoitteita kohti. Yksi vastaajista koki asian olevan henkilökohtainen ja antoi henkilön itse päättää, kuinka paljon nimeämisestä potentiaalinen seuraaja puhuu julkisesti. Vastaaja kuitenkin koki, että organisaatio voisi olla rohkeampi asiassa ja kokeilla eri tapoja nimeämisessä ja sen julki tuomisessa. Vastaajan mukaan organisaatiossa voisi tuoda esille, että samaan paikkaan voi

olla useampia seuraajia, joita kehitetään samanaikaisesti. Yksi vastaajista oli myös huolissaan julkisen nimeämisen vaikutuksista muihin hakijoihin rekrytoinneissa. Jättäisikö joku hakematta paikkaa, jos joku muu henkilö on siihen julkisesti nimetty.

Kahdella vastaajista seuraajasuunnittelu oli prioriteettistalla korkealla, kahdella taas ei kovin korkealla. Syynä tähän olivat asioiden nopeat muutokset, jolloin asiat tapahtuvat jonkin verran suunnittelematta ja seuraajasuunnittelu jää muiden asioiden jalkoihin. Usein ollaan tilanteessa, jossa huomataan, että seuraajaa ei olekaan. Vastaajat sanoivat kuitenkin, että olisi tärkeää seuraajan itsensä takia, että olisi kehityssuunnitelma, jotta tiedettäisiin missä mennään ja mitä koulutuksia on saatavilla. Suunnittelun tulisi olla pitkäjänteistä jo rekrytoinnista alkaen. Seuraajasuunnittelua prioriteettistalla ylempänä pitävät kertoivat nähneensä, miten seuraajan puuttuminen voi vaikuttaa, kun henkilö yllättäen lähtee ja paikka aukeaa, varsinkin ylemmissä johtotehtävissä. Paikka saattaa jäädä auki pidemmäksi aikaa tai koulutus tehtävään vie kauan. Yksi vastaajista nosti esille myös kriittisen tarkastelun tarpeen positioita kohtaan, joissa seuraajaa on aina vaadittu. Onko se tarpeen? Ovatko nämä ne kriittisimmät avainpositiot?

Neljästä vastaajasta kolme koki tietävänsä organisaation odotukset. Useimmat heistä vastasivat kysymykseen, että avain- ja esihenkilöillä pitää olla nimetty seuraaja ja hänet tulee merkitä järjestelmään. Yksi vastaajista tiesi organisaation odotukset tarkasti. Tosin organisaation odotukset yli funktioiden tai yksikkörajojen eivät olleet täysin selkeitä yhdellekään vastaajista. Seuraajasuunnittelusta ja kehityssuunnitelmasta oli vastaajien kertoman mukaan vastuussa lähiesihenkilö ja lopulta funktion vetäjä. Nykyiset odotukset organisaatiossa vahvistavat myös työntekijän omaa vastuuta kehittää itseään ja kertoa etenemistavoistaan, mikä koettiin hyvänä asiana.

Myös tässä kategoriassa vastanneet toivoivat kehityssuunnitelman olevan yksinkertainen ja helppo seurata. Sen toivottiin olevan irrallaan kehittymiskeskusteluissa asetetuista henkilökohtaisista kasvutavoitteista. Otteen kehittymiseen toivottiin olevan mentoroivaa tai valmentavaa. Kehityssuunnitelmassa tulisi olla aikajana, jota kuitenkin voisi muokata henkilön kehityksen edetessä. Sen tulisi sisältää kompetenssiprofiilin määrittelemiä osa-alueita, joita kehitettäisiin perustuen henkilön nykyiseen osaamisen verrattuna tulevat

vaaditut ominaisuudet. Vastuiden koulutuksista tulisi olla selkeitä. Vastaajat kokivat järkeväksi tavaksi potentiaalien kehittämisen aluksi yhteisillä pakollisilla koulutuksilla ja sen jälkeen räätälöitävällä henkilökohtaisella suunnitelmalla.

#### **4.3.3 Aiemmin seuraajasuunnittelussa tunnistetut potentiaalit**

Lopuksi käsitellään kysymyksiä ja vastauksia henkilöiltä, jotka on tunnistettu aiemmin potentiaalisiksi seuraajiksi. He kaikki ovat edenneet urallaan seuraavaan positioon. Haastateltavia tässä kategoriassa oli kolme. Vastaajat edustivat eri osastoja organisaatiossa.

Kukaan vastaajista ei osannut sanoa miten tai miksi juuri heidät on valittu potentiaalisiksi seuraajiksi. Oletuksena heillä oli oma tekemisen taso ja oman etenemisen tahtotilan esiintuominen. Henkilöt olivat keskustelleet esihenkilöiden kanssa nimeämisestä, mutta suuremmalla osalla kollegat eivät olleet tietoisia asiasta. Vastaajat kokivat tehneensä päivittäisen työnsä hyvin ja olleet aikaansaavia työssään, minkä takia heidät oli huomattu työpaikalla. He olivat ottaneet aktiivisesti lisää vastuuta ja ylimääräisiä projekteja toteuttaakseen. Vastaajilla ei ollut mitään strukturoitua tai kirjallista kehittämissuunnitelmaa. Esihenkilöiden kanssa sovittu lisävastuista, projekteista tai koulutuksista, joihin henkilö on osallistunut.

Vastaajat toivoivat, että kehittämissuunnitelmassa olisi esihenkilötyön perusteiden opettelua mentoroinnin tai valmentamisen kautta, johtajuuden perusteita ja myös palautetta, jotta tietäisi olevansa menossa oikeaan suuntaan. Selkeät konkreettiset välistepit olisivat hyvät olla esillä. Motivaatiota kehittämissuunnittelussa vastaajilla ruokki oma kiinnostus, kunnianhimo ja halu päästä eteenpäin. Myös uuden oppiminen nostettiin motivaatiota ylläpitäväksi asiaksi. Yksi vastaajista olisi toivonut välistepiä välille työntekijästä esihenkilöksi. Motivaatiota muutamalla vastaajalla söivät hämmäiset lupaukset ja epätietoisuus tulevasta. Myös palautteen olisi toivottu olevan selkeämpää. Tämän kategorian vastaajat kallistuivat kehittämissuunnitelmassa yhteisen alun ja personoidun lopun puolelle.

#### 4.4 Analysointi

Haastatteluissa analysointi alkaa litteroidun aineiston lukemisella useaan kertaan. Tämän jälkeen materiaalia pyritään kategorisoimaan ja löytämään siitä samankaltaisuuksia verraten niitä teoriaan. Seuraavaksi tarkastellaan uudelleen kokonaisuutta ja hahmotetaan tai tulkitaan teoriaan uudemman kerran. (Ojasalo ym., 2014, s. 99)

Vertaillen blueprintiä, kyselytutkimusta ja haastatteluja havaittiin vastauksissa osittaisia yhdenmukaisuuksia. Blueprint ja kyselytutkimus avasivat todellista kehittämisen tarvetta. Haastatteluilla saatiin syvennettyä kyselytutkimuksessa ilmenneitä kehittämialueita organisaation sisäisistä eri näkökulmista. Useimmat vastaajat kokivat niin kyselyssä kuin haastatteluissakin, että seuraajasuunnittelu on tärkeää, mutta sitä ei käytännössä toteuteta organisaation odottamalla tavalla.

Blueprintistä ilmenivät seuraajasuunnitteluprosessia koskevat suurimmat haasteet. Ne olivat puuttuva työkalu, selkeät läpinäkyvät prosessin vaiheet ja odotukset, jolla seuraajasuunnittelua voi viedä eteenpäin. Tämä tuli ilmi myös haastatteluissa ja lähtötilannetta kartoittaessa. Epäselvyys prosessista tuli esille niin kyselyssä kuin haastatteluissakin. Haastatteluissa toivottiin myös tulevan mahdollisen työkalun tai pohjan olevan selkeä, yksinkertainen ja helposti seurattava.

Haastattelujen perusteella organisaation odotukset eivät olleet usealle vastaajalle selkeitä. Vain muutaman ylimpään johtoon kuuluvan haastattelussa kuvailtiin organisaation odotukset selkeästi. Saman johtopäätelmän voi tehdä myös kyselyn perusteella, koska monilla vastaajilla ei ollut nimettyä seuraajaa eikä koulutussuunnitelmaa, vaikka se organisaation odotus onkin.

Seuraajasuunnitteluprosessin toteutumisen koettiin olevan sekä lähiesihenkilön että osaston esihenkilön vastuulla. Myös työntekijän omaa vastuuta ilmaista halunsa edetä ja kehittyä korostettiin, varsinkin organisaation muuttuneiden johtamisodotusten jälkeen. Myös Saarisen (2014, s. 225) mukaan työntekijöiden tulisi hyödyntää organisaation antamat mahdollisuudet ja koulutukset, vaikka niihin saatetaankin suhtautua kielteisesti.

Haastatteluissa koettiin, että nimeäminen ja kehittäminen ovat henkilöille tärkeitä, koska se auttaa suuntaamaan kohti asetettua tavoitetta. Haastatteluissa viidessä tapauksessa korostettiin, että työntekijälle tulisi olla selkeää, että nimeäminen ei ole lupaus paikan saamisesta, vaan potentiaalın näkemisestä kyseisessä henkilössä.

Erilaisia ehdotuksia prosessin ja toimintatapojen muutoksesta tuli useita. Haastatteluissa useimmin ilmi tulleita hyödynnettiin kehittämissuhteissa. Osa lisättiin pohdinnassa olevaan jatkokehitysideakohtaan.

Kyselyyn saatiin paljon vastauksia ja myös haastatteluihin osallistui jokainen toivottu vastaaja. Tämä osoittaa osaltaan aiheen tärkeyden ja halun kehittää toimintaa organisaatiossa.

## 5 KEHITTÄMISIDEAT

### 5.1 Henkilöstöstrategian mukaiset odotukset seuraajasuunnittelulle

Organisaation tulisi määritellä tarkat odotukset ja tavoitteet esihenkilöiden seuraajasuunnittelun tasosta sekä konkreettisesti, miten ja milloin ja minkälaisia työkaluja hyödyntäen se toteutetaan. Seuraajasuunnittelun tulisi liittyä vahvasti organisaation henkilöstöstrategiaan. Leppäsen ym. (2020, s. 189) mukaan henkilöstöä olisi hyvä osallistuttaa mukaan jo strategian tekovaiheessa, jotta ei tulisi tunnetta, että strategia on pakotettu toimimaan, vaan se luotaisiin yhteistyössä. Näin saavutettaisiin yleinen ymmärrys ja hyväksyntä strategialle. Strategiaprosessin voi pilkkoa pienimmiksi palasiksi ja sitä kautta saada henkilöiltä tietoa siitä, mikä aiheuttaa innostusta, mikä taas epäilyttää ja mistä tarvitaan lisätietoa tai selvitystä. Siten varmistetaan, että saadaan aito yhteisymmärrys ja tahtotila strategiaan.

Myös Järvinen ym. (2014, ss.20, 59, 62) kirjoittavat organisaatioiden monesti oletettavan, että henkilökunta tietää odotukset ja on ymmärtänyt tavoitteet. Käytännössä tämä ei kuitenkaan aina toteudu. Joko tavoitteet eivät avaudu tai henkilöt eivät tiedä miten ne saavutetaan. Tavoitteet saattavat myös hukkaa arkeen, jos niitä ei seurata ja pidetä esillä. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä, ymmärrettäviä, täsmällisiä ja perusteltuja. Niiden tulisi olla haastavia mutta saavutettavissa olevia. Jokaisen esihenkilön tulisi ymmärtää mitä juuri häneltä odotetaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Myös Salminen (2015, s. 59) kirjoittaa selkeiden, riittävän täsmällisten ja mitattavien tavoitteiden auttavan henkilöiden kehityksessä. Hyviä ominaisuuksia tavoitteille ovat muun muassa: saavutettava, liittyy ymmärrettävään kokonaisuuteen, haastava, mitattava ja innostava.

Yllä mainituista syistä organisaation kannattaisi aloittaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä ja selkeyttää esihenkilöille minkälainen on seuraajasuunnittelun prosessi, mitä heiltä käytännössä odotetaan ja miten se toteutetaan käytännössä. Organisaation tulisi osallistuttaa kehityssuunnitelmarunon viimeistelyyn sekä kouluttavia että koulutettaviakin henkilöitä. Henkilö C kertoi (haastattelu, 8.11.2022) koko prosessin avaamisen ja tarkoituksen selkeyttämisen olevan tärkeää. Mitä tehdään? Mitä tämä

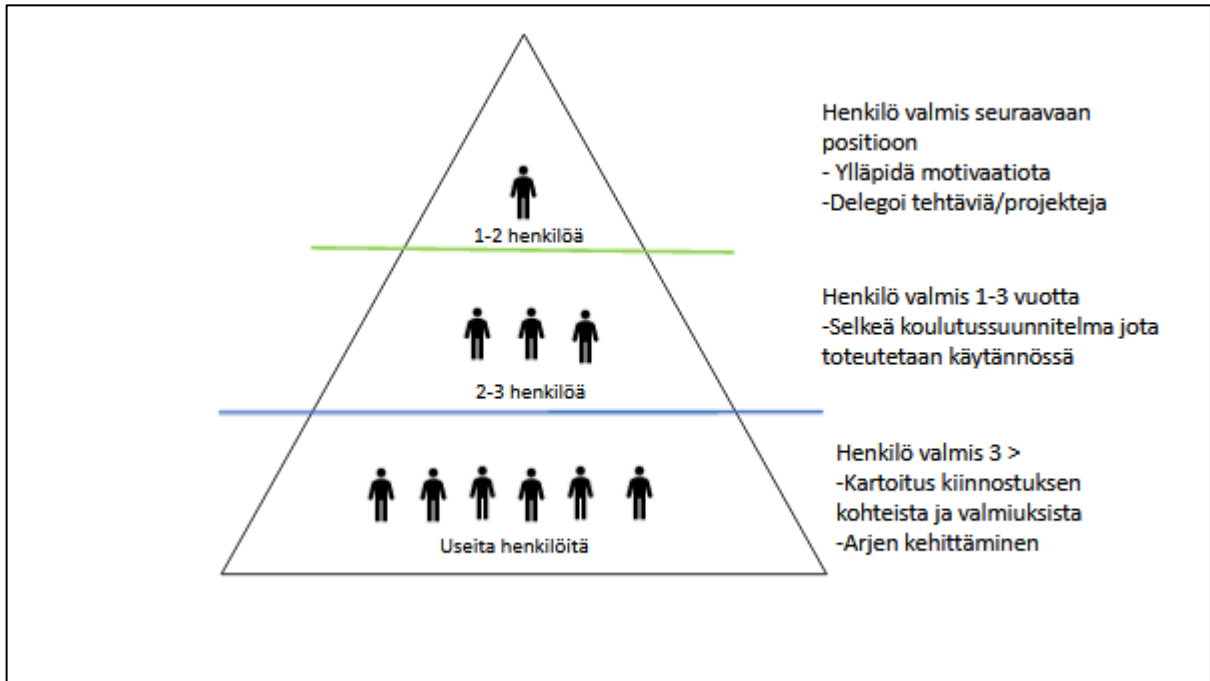
tarkoittaa minulle? Mitä asia vaatii minulta? Sitooko asia johonkin? Nyt seuraajasuunnittelu saattaa näyttää hyvältä paperilla, mutta mitään ei välttämättä tapahdu. Myös henkilö D (haastattelu 10.11.2022) kertoo seuraajasuunnittelu prosessin olevan tällä hetkellä epäselvää sanahelinää. On epävarmaa, kuinka yksityiskohtaista suunnittelun tulisi olla, koska pelkkä nimi järjestelmässä ei tuo siihen mitään lisää. Saarikosken (2015, s. 177) mukaan muutos tapahtuu pienin askelin tekemällä yksi asia kerrallaan. On tärkeää varmistaa, että muutos etenee oikeaan suuntaan. Kun perusta on hyvä, muut asian alkavat sujua kuin itsestään.

Organisaation tulisi määritellä taso, jota odotetaan toteutuvaksi esihenkilöiden seuraajasuunnittelussa. Mitkä ovat organisaation odotukset eri funktioiden tai yksiköiden välillä? Kuka on silloin vastuussa kehittämisestä? Miten tieto viedään esihenkilöille? Vaatiiko asia uusia koulutuksia? Miten kehityssuunnitelmien toteutumista seurataan?

Seuraajasuunnitteluprosessia tulisi avata paremmin kaikille työntekijöille. Mitä se tarkoittaa? Mihin se minut velvoittaa? Mitä minä hyödyn siitä? Prosessi tulisi tehdä konkreettisesti ymmärrettäväksi ja läpinäkyväksi henkilöstölle. Haastatteluissa tuli ilmi, että kun prosessista kerrotaan henkilöstölle, olisi hyvä kertoa selkeästi mitä seuraajaksi nimeäminen tarkoittaa. Se ei ole lupaus, vaan henkilössä nähdään potentiaalia kehittyä toisiin tehtäviin tulevaisuudessa kehittämisen myötä. Myös kehittämisen keinot olisivat tärkeitä avata läpinäkyvästi. Selkeä kehityssuunnitelma ja sen läpikäynti auttaisi tässä. Yritys X:n strategiassa kehittäminen ei tarkoita jatkuvia isoja koulutuspäiviä tai viikkokausien intensiivistä koulutusta. Se tarkoittaa pienempiä sessioita ja arjessa tapahtuvaa jatkuvaa kehittämistä eri aihealueisiin liittyen.

Henkilöstön olisi hyvä myös ymmärtää organisaation kehittämisstrategia, joka pohjautuu pyramidimalliin, joka tarkoittaa useiden potentiaalien kehittämistä yhtä aikaa kuten kuva 6 osoittaa. Monesti asioiden visualisointi helpottaa ja kasvattaa ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Kun asiat esitetään selkeästi ja yksinkertaisesti, on useamman mahdollista ymmärtää asiat samalla tavalla. Nykyisin organisaation tietokannoista ei löydy yksinkertaisia malleja kuvaamaan potentiaalien kasvattamista.

Kuva 6 Potentiaalisten seuraajien kehittämispyramidi



Loppujen lopuksi kyseessä on verrattain pieni muutos. Kyse on enemmänkin organisaation odotusten ja toimintatapojen selkeyttämisestä liittyen potentiaalisten esihenkilöiden seuraajasuunnittelun tasoon ja prosesseihin. Kulmala & Rosvall (2022, s. 71) kertovat että jos tarvetta suurelle muutokselle ei ole, muutokseen voi riittää se, että asia nostetaan esiin positiivisessa valossa. Oikeaa toimintatapaa voi vahvistaa tietoisesti arjen työssä.

## 5.2 Kehittymissuunnitelma osana seuraajasuunnittelun prosessia

Kuten blueprintistä sivulla 22 ilmenee, organisaatiolla on tarvetta konkreettiselle kehittymissuunnitelmapohjalle koskien potentiaalisia esihenkilöseuraajia. Tämän luvun kehittymissuunnitelmaan on kerätty osia haastatteluissa ilmi tulleista asioista, teoriasta ja yrityksen odotuksista sekä tarjolla olevista koulutusmahdollisuuksista.

Kehittymissuunnitelma voi olla jotakin tai ei mitään. Jos se tehdään vain rituaalinomaisesti, siitä ei ole hyötyä kenellekään osapuolelle. Kun taas hyvä suunnitelma sisältää ainakin seuraavat kohdat:



- Se identifioi eron nykyisen tilanteen ja tavoitellun tilanteen välillä
- Siinä on sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita
- Siinä on sekä kehittymiseen että uraan liittyviä näkökulmia.
- Se on motivoiva ja aktivoiva
- Sen avulla pystyy tarkastelemaan missä mennään ja koska
- Se on tarvittaessa muokattavissa (Clutterbuck, n.d.)

Kuten haastatteluissa tuli ilmi, seitsemän kannatti strukturoitua yhteistä alkukoulutusta kaikille potentiaalisille esihenkilöille. Kehittymissuunnitelmassa olisi siis hyvä olla yhteinen alku, joka olisi samankaltainen kaikille nimetyille seuraajille esihenkilöposition. Siihen olisi hyvä luoda runko, johon sisällytetään johtajuuskoulutusta, henkilöstöhallinnon kouluttamia yleisiä työsuhteisiin liittyviä asioita, ison kuvan ymmärtämistä ja toimien vaikutusta kokonaisuuteen.

Personoidussa jatkokoulutuksessa tulisi ottaa hakijan tausta ja tuleva mahdollinen esihenkilöpaikka huomioon ja perustaa koulutuksen rakenne kyseiseen kompetenssi-profiliin. Tavoitteet kehitykselle tulisi asettaa yhdessä koulutettavan kanssa, jotta varmistetaan sitoutuminen ja yhteinen näkemys asioihin. Kuten Saarikoski (2015, s. 196) kertoo, tavoitteiden asetannassa on hyvä tehdä yhteistyötä, koska siten henkilö sitoutuu tavoitteisiinsa paremmin. Suoritusta on mitattava, jotta kehitystä voidaan arvioida, mutta henkilön olisi hyvä itse päättää kehitykselle sopivat mittarit. Salmisen (2014, s. 61) mukaan ilman hyvää seurantaa ei voi antaa palautetta, eikä kehittymistä tapahdu. Seuranta suunnitelmassa olisi hyvä pohtia millaisella aikavälillä sitä toteutetaan.

Palaute on yksi tärkeimpiä kehittymisen edellytyksiä. Kun tavoitteet ovat konkreettiset voi palautteen perustaa faktoihin. Kun henkilö saa sekä rakentavaa että positiivista palautetta hän motivoituu ja kehittyy. Parhaan vaikuttavuuden saa nopealla ja tarkalla palautteella. Palautteen on tarkoitus joko vahvistaa tai auttaa henkilöä kehittymään. Siten saavutetaan haluttu tekemisen taso organisaatiossa. (Järvinen ym., 2014, ss. 21, 75, 78) Siksi kehityssuunnitelmassa olisi hyvä olla säännölliset sovitut keskustelut suoriutumuksesta ja kehittymisen etenemisestä. Myös kouluttajan tulisi saada sekä positiivista että kehittävää palautetta koulutettavalta, jotta kouluttaja kehittyisi ja koulutettava oppisi antamaan

palautetta. Juríčková ym. (2018, s. 74) kertovat artikkelissaan yksilöiden arvostavan avointa ja rehellistä palautetta. Sitä tulisi saada ympäri vuoden, ei vain ennalta määrättyissä kehityskeskusteluissa. Palautta tulisi saada ja antaa molempiin suuntiin. Saarisen (2014 ss. 268, 270) mukaan palautteen tulisi vaikuttaa henkilön ajatteluun, jotta sillä olisi haluttua vaikutusta toimintaan. Positiivisen palautteen tulisi olla aitoa ja perusteltua. Sitä tulisi antaa usein, jotta se vahvistaa palautteen saajaa. Sitä voi antaa hyvästä suoriutumisesta, mutta myös yrittämisestä, aikomisesta tai hyvästä tarkoituksesta. Rakentava palaute koskea asiaa, se ei ole henkilökohtaista. Sen tulee olla konkreettista ja sisältää myös toivomus tulevasta toiminnasta tai sen muutoksesta. Myös Kauhanen ja Rosvall (2022, s. 50) kirjoittavat palautteen olevan aina hyödyksi, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Heidän mukaansa palauteensaaja kokee, että hänet huomataan ja hänen tekemisistään ollaan kiinnostuneita. Siksi organisaation tulisi osana koulutuksia vahvistaa palautteenantokulttuuria. Rauhallisessa hetkessä kouluttajan kanssa on turvallinen tila harjoitella niin palautteen saamista kuin antamista. Palautteen antamisen ja saamisen tueksi organisaation olisi hyvä luoda pohja, jolla varmistetaan koulutuksen eteneminen, asioiden käsittely sekä palautteet niin koulutettavalle kuin kouluttajallekin, kuten taulukko 1 osoittaa. Sitä voidaan hyödyntää myös aineiston saamiseksi koulutuksista, jotta koulutusten sisältöä voidaan kehittää edelleen.

Taulukko 1 Karkea lomake kehittymisen ja palautteenannon tueksi

<b>Koulutettava:</b>	Matti Meikäläinen
<b>Kouluttaja:</b>	Maija Mehiläinen
<b>Koulutuksen aihe:</b>	Tiimi
<b>Asioita mitä jäi mieleen asiasta?</b>	Tiimin vahvuudet, kehitysalueet, tiimin yhteistyö
<b>Asioita mihin perehdyn lisää?</b>	Tiimin erilaisiin persoonallisuuksiin tutustuminen
<b>Palaute koulutettavalle:</b>	Annoit hienosti omia näkemyksiäsi aiheisiin. Uskalla jatkossakin rohkeasti kysyä vaikeitakin kysymyksiä
<b>Palaute kouluttajalle:</b>	Esität asiat selkeästi. Aikaa olisi voinut olla näin laajaan aiheen käsitte-lyyn enemmän

Osaamisen kehittämiseen on hyvä sitouttaa laajempi joukko eri toimijoita kuten kuva 7 osoittaa. Siten saadaan varmistettua riittävän kattava koulutus ja eri näkökulmien huomiointi kehityssuunnitelmassa. Koulutuksessa jokaisen kouluttajan rooli tulee määritellä, jotta vältytään ylimääräisiltä ristiriidoilta. (Kauhanen, 2006, s. 150)

Kuva 7 Eri toimijoiden roolit. (Kauhanen 2006, s. 150)

Eri toimijoiden roolit	
<b>Johto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innostaminen</li> <li>• visio</li> <li>• näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta</li> <li>• entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)</li> </ul>
<b>Esimiehet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille</li> <li>• kehittämismahdollisuuksien luominen</li> <li>• entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
<b>Työtoverit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toisilta oppiminen</li> <li>• tiedon ja kokemusten jakaminen</li> <li>• yhdessä tekeminen</li> <li>• erilaisten näkemysten salliminen</li> </ul>
<b>Henkilö itse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oppiminen</li> <li>• itseohjautuvuus</li> <li>• pitkäjänteisyys</li> <li>• rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä</li> </ul>
<b>HR(D)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamiskartoitus</li> <li>• kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen</li> </ul>

Kuten haastatteluissa tuli ilmi, olisi kehityssuunnitelmassa hyvä olla aluksi yhteisiä koulutuksia. Kuten taulukko 2 osoittaa, ne voisivat olla yhdessä pidettäviä kaikille esihenkilöpositioissa nimetyille seuraajille. Ne voisi toteuttaa organisaatiolle sopivin väliajoin tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Tämä vahvistaisi yhteistyötä ja poistaisi rajoja eri funktioiden välillä, mikä taas helpottaisi yhteistyötä jatkossa. Kuten Dessler (2020, s. 292) kertoo, tiimissä kouluttaminen keskittyy teknisiin, ihmissuhde- ja tiiminhallintakysymyksiin. Ihmissuhdeongelmat heikentävät usein tiimityötä. Siksi tiimikoulutus sisältää tyypillisesti ihmissuhdetaitojen harjoittelua, kuten kuuntelua, kommunikointia ja ongelmanratkaisua.

Yhteisissä koulutuksissa käytäisiin läpi esihenkilön vastuita ja velvollisuuksia, kuten esimerkiksi työsuhdeasiat, laki- ja työehtosopimus, poissaolot, palkkaus sekä työntekijän ja esihenkilön oikeudet ja velvollisuudet. Myös yrityksen omat yhteiset käytännöt, kuten rekrytointi, työvuorosunnittelu, työhyvinvointi, palkitseminen, sairauspoissaolot ja henkilöstön kehittämisen käytännöt tulisi käydä yhteisesti läpi henkilöstöhallinnon toimesta. Kyseiset asiat voivat olla monimutkaisia, ja vertaistuen ja keskustelun kautta monet asiat selviäisivät heti, eivätkä jäisi askarruttamaan. Myös johtajuuteen yrityksellä on valmiina

useita erilaisia koulutuksia eri muodoissa. Kyseisiä koulutuksia voisi osittain käydä yhteisinä luokkahuonekoulutuksina ja osittain itsenäisesti virtuaalisten itseoppimismateriaalien avulla. Johtoryhmän jäsenet voisivat yhdessä kertoa yrityksen visiosta sekä yleisistä strategioista.

Taulukko 2 Karkea kehittämissuunnitelma tulevalle esihenkilölle

<b>Kaikille tehtävät koulutukset</b>	<b>Kouluttaja</b>	<b>PMV</b>	<b>Pidetty</b>	<b>Palauttekeskustelu</b>
Esihenkilön vastuut ja velvollisuudet	HR			
Yritys X käytännöt esihenkilöille	HR			
Yritys X johtajuusodotukset	johtoryhmän jäsen			
Johtajuusanalyysi	HR			
Johtajuuskoulutukset	F2F virtuaaliset sessiot			
Yrityksen strategia ja visio syvemmin	johtoryhmän jäsen			
<b>Jokaiselle personoidut</b>				
Koulutussuunnitelman läpikäynti	oma funktio			
KPI ja budjetit	oma funktio			
Rutiinit	oma funktio			
Toimintaohjeistukset	oma funktio			
Kompetenssiprofilin läpikäynti	oma funktio			
Kompetenssiin perustuvat koulutukset	oma funktio			
Tiimi	oma funktio			
Yhteistyö muiden osastojen kanssa	oma funktio			

Seuraajien yhtenä kehitystoimenpiteenä olisi hyödyllistä lisätä Predictive Indexin käyttöä, joka mittaa luonnollisia käyttäytymismalleja ja sisäisiä motivaatiotekijöitä. Myös 360-arvioinnin käyttö auttaa ymmärtämään oman itsensä sekä johtajuuselementtien arvioimista ja kehittämistä. Valpio (2002, s. 59) kirjoittaaakin 360-arvion saaneen nimensä kompassiruuususta, koska siinä annetaan palautetta monilta eri ilmiansuunnilta. Palautteen antajina toimivat esimerkiksi esihenkilö, työntekijät ja kollegat. Kyselyn voi räätälöidä yritykselle sopivaksi peilaamaan vaikka arvoja. Se myös kertoo vastaajille sen, millaiset odotukset organisaatiolla on toimintatavoille ja käyttäytymismalleille. Omien motivaatiotekijöiden ja luontaisten käyttäytymismallien tiedostaminen ja ymmärtäminen auttavat hahmottamaan kehitysalueita. Jatkuva palaute kollegoilta, työntekijöiltä ja esihenkilöiltä läpi kehitysprosessin on arvokasta.

Funktion omissa koulutuksissa olisi hyvä käydä läpi kyseisen osaston omat strategiat. Myös toimintaan vaikuttavat tunnusluvut ja niiden pohjalta tehtävät toimenpiteet lisääisivät ymmärrystä kokonaisuudesta. Erilaiset esihenkilötyön rutiinit ja toimintaohjeistukset

vaihtelevat eri osastojen välillä, joten ne tulisi käydä läpi jokaiselle personoidusti, riippuen potentiaalisen seuraajan lähtötasosta.

Jokaisen koulutettavan kanssa tulisi käydä läpi tulevan tehtävän kompetenssi-profiili, eli taidot, joita tulevassa positiossa tulisi omata. Organisaatio X:llä löytyy kompetenssi-profiilit useimpiin työtehtäviin. Niiden kautta pystytään kartoittamaan ja tunnistamaan kehittämiskohteet. Jokaiselle tulisi tämän perusteella valita koulutuksia organisaation tarjonnasta tai muualta. Desslerin (2020, s. 280) mukaan organisaatiot keskittyvät usein vain työhön liittyvän osaamisen tai taitojen rakentamiseen. Kuitenkin selkeä kompetenssimalli kokoaa yhteen tarkan yleiskuvan kompetensseista, joita tarvitaan, jotta henkilö voi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on varmistaa tiettyjen kompetenssien hallinta.

Koulutuksia suunnitellessa tulisi ottaa huomioon henkilön lähtötaso ja se, kuinka nopeasti häntä ollaan kouluttamassa mahdolliseen tulevaan positioon. Onko aikajänne vuosi vai kolme vuotta? Tämä tuli esille myös haastatteluissa esihenkilö X:n (henkilöhaastattelu 8.11.2022) avaamana. Hän kertoi kompetenssi-profiilien olevan tärkeitä, jotta ymmärretään mitä osaamista koulutettava henkilö tarvitsee nyt, ja mitä esimerkiksi kahden vuoden päästä. Tarve on jokaisella erilainen, siksi jokaisen koulutuksen tulisi olla räätälöity.

Koulutuksia voi myös laajentaa vertikaalisesta kouluttamisesta horisontaaliseen kouluttamiseen, jos siitä koetaan olevan hyötyä henkilön kohdalla. Vertikaalisissa koulutuksissa vastuita lisätään verrattuna nykyisiin tehtäviin. Se auttaa uralla eteenpäin menemisessä ja uudenlaisen arvon tuottamisessa. Horisontaalisessa koulutuksessa käydään läpi vaatimuudeltaan samankaltaisia tehtäviä. Se taas auttaa saamaan laajempaa näkökulmaa asioihin. (Berlin, 2019, s. 53) Tämä tapa olisi hyvä kouluttaessa potentiaalisia henkilöitä johtoryhmätehtäviin, koska isomman kuvan ymmärtäminen auttaa onnistumaan kyseisessä tehtävässä.

Oppimisprosessia ja henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa tehtäessä tulisi ottaa huomioon myös eri tavat oppia. Osa oppimisesta voi tapahtua itseopiskeluna organisaation intrasta ja koulutuspalvelimen koulutuksista. Osa koulutuksista olisi hyvä olla kasvotusten ryhmässä tai kouluttajan kanssa kahden kesken. Näissä tilanteissa voi pallorella esiin nousseita asioita ja

saada laajempia näkökulmia asioihin. Ryhmässä tapahtuvat koulutukset ovat myös kustannustehokkaita. Tehokkain tapa monen kohdalla on kuitenkin oppiminen työn kautta. Dodgen (1998) mukaan tarkoituksellista oppimista voidaan pitää suunniteltuna oppimisena, joka sisältää sekä muodollista että arkioppimista, kuten luokkahuoneessa tai työssä tapahtuvaa koulutusta, jossa on määritelty prosessi ja haluttu lopputulos. Ojala (2008, ss. 66, 69.) kirjoittaa yksilöiden oppimisen perustalle luotavien olosuhteiden, tuen ja ohjautuvuuden olevan tärkeitä oppimisen kannalta. Aivojen kannalta on tärkeää asettaa tavoitteet koulutukselle ja oppimiselle, koska aivojen toiminta määrää miten opimme. Jokaisella oppijalla on oma tyyliinsä ja siihen vaikuttaa luonteenomaiset älylliset, tunteelliset sekä fysiologiset tekijät.

Hiljainen tieto ja kokemuksesta saadut opit ovat tärkeitä osaamisen kehittämisessä. Kokeneemmat henkilöt tietävät, miten tulisi toimia missäkin tilanteessa, tai mikä on hyvä ratkaisu tilanteeseen. Hiljainen tieto ei siirry itsestään, vaan sitä on ohjattava. (Ojala, 2008, s. 26) Siitä syystä kouluttajan ja koulutettavan tulisi säännöllisesti keskustella asioista esimerkiksi palautekeskustelujen yhteydessä, jossa koulutettavalla olisi mahdollisuus kysellä kysymyksiä ja pallorella mieltä askarruttavia asioita. Myös aiemmin mainittu arjessa yhdessä tekeminen on yksi parhaista keinoista välittää hiljaista tietoa. Ojalan (2008, s. 68) mukaan monet tutkimukset vahvistavat arjen käytännön työntekeksen olevan paras tapa oppia. Painotukset arjessa oppimisen vaikutuksista vaihtelevat 50-80 prosentin välillä.

Yllä mainitut oppimistavat pystytään organisaatioissa toteuttamaan käymällä läpi ja työstimällä koulutussuunnitelmaa yhdessä potentiaalisen henkilön kanssa ja keskustelemalla asiasta. Tämä antaa henkilölle tunteen osallisuudesta omaan kehitykseensä. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen (2022) mukaan osan ihmisen identiteetistä määrittelee työ ja ammatti, ja siksi henkilöitä on hyvä osallistaa työssä tapahtuviin asioihin. Osallisuus lisää hyvinvointia, turvallisuutta, sekä uskoa tulevaisuuteen ja omiin mahdollisuuksiin.

### **5.3 Henkilö A:n kehityssuunnitelma**

Tämän työn pohjalta toteutettiin yhdelle potentiaaliselle esihenkilöseuraajalle kehityssuunnitelma. Suunnitelma tehtiin yhdessä HR:n, kouluttajan ja koulutettavan

välillä. Tällä keinolla saatiin relevanttia palautetta kehittämispohjasta kaikkien osapuolten näkökulmasta. Henkilö A on toiminut yrityksessä X jo useita vuosia. Henkilö on edennyt urallaan jo askeleen ylöspäin leader-positioon. Henkilö A toi esiin kiinnostuksensa ylempää positiota kohtaan kehityskeskusteluissa, ja siten hänet tunnistettiin potentiaalisiksi seuraajaksi nykyiselle esihenkilölleen sekä johtoryhmäpaikalle. Henkilö A:lle luotiin yhteistyössä kehittämissuunnitelman mukainen pohja koulutuksille ja sitä alettiin toteuttaa tammikuussa 2023.

Suunnitelmassa on otettu huomioon henkilö A:n nykyinen kompetenssi ja vaadittava seuraavan position kompetenssi. Kehittämistä pyritään tekemään yhdessä esihenkilön kanssa valmentavalla otteella. Kehittymisen aikajänteeksi valittiin kolme vuotta, jolloin aikataulu ei ole kenenkään puolelta liian tiukka tai sitova, vaan aihealueisiin voidaan perehtyä kunnolla. Ensimmäisen vuoden kehittämissuunnitelmaan on valittu strategisia aihealueita perustyöstä. Tavoitteena saada henkilö A:lle valmius toimia sijaisena koulutettavaan positioon tarvittaessa. Kuten Ojala (2008, s. 141) kirjoittaa, tulee osaamispääoman kehittämisen tarpeet priorisoida, ja valita miten osa-alueita kehitetään. Se voi tapahtua itse tai kouluttajan kanssa kehittämällä, tai ulkopuolisen toimitsijan avulla.

Toisen ja kolmannen vuoden suunnitelmissa syvennetään tietämystä strategioiden suunnittelusta ja jalkauttamisesta. Lisäksi vahvistetaan johtajuuden eri osa-alueita tarpeiden mukaan. Toisena ja kolmantena vuotena koulutettavalle aletaan delegoida pieniä projekteja tai vastuualueita. Kokonaisuudesta ei ole tarkoitus tehdä liian raskasta ja aikaa vievää. Taulukossa 3 näkyvät kokonaisuudet ovat kestoltaan noin 2–5 tuntia. Niitä järjestetään noin kerran kuussa ja aiheiden käsittelyä jatketaan arjessa. Koulutukseen liittyviä materiaaleja kootaan koko koulutuksen ajan, jotta organisaatio voi hyödyntää niitä halutessaan myös tulevaisuudessa.

Taulukko 3 Henkilön A karkea kehityssuunnitelmapohja ensimmäisenä vuotena

Aihe	Kouluttaja	PVM	Pidetty	Palauttekeskustelu
Koulutussuunnitelman läpikäynti	Funktion esihenkilö			
Yrityksen strategia ja visio syvemmin	Alue johtaja			
Esihenkilön vastuut ja velvollisuudet	HR			
Yritys X käytännöt esihenkilöille	HR			
Osasto X esihenkilön työtehtävän sisältö	Funktion esihenkilö			
Osasto X tunnusluvut ja budjetit	Funktion esihenkilö			
Osasto X rutiinit ja tiimi	Funktion esihenkilö			
Yhteistyö muiden osastojen kanssa	Funktion esihenkilö			
Yritys X johtajuusodotukset	virtuaali, ohjelmat			
Predictive Index	HR			
Osasto X esihenkilön kompetenssiprofiili	Funktion esihenkilö			
Kompetenssiprofiiliin liittyvät koulutukset	Funktion esihenkilö			

Henkilö A:n kanssa käydään aluksi läpi tämänhetkinen koulutussuunnitelmapohja sekä toivotun tulevaisuuden esihenkilöposition kompetenssiprofiili, jotta saadaan tarkemmin selville kehitettävät osa-alueet. Sitä kautta saadaan myös selvitettyä ne koulutukset, joihin koulutettavan olisi hyvä osallistua joko kasvotusten, virtuaalisesti tai itseopiskeluna. Henkilöstöhallinnon puolesta käydään läpi esihenkilölle kuuluvia yleisiä vastuita ja velvollisuuksia, joihin palataan arjen työssä oman esihenkilön kanssa. Myös yrityksen omat käytännöt käydään läpi yleisellä tasolla, pois lukien eri järjestelmät. Ne saattavat muuttua tai päivittyä ennen kuin henkilö A saa seuraavan position.

Kehittämissuunnitelmassa pyritään varmistamaan myös osasto X:n perusrutiinien, KPI-lukujen ja budjettien ymmärrys. Ne käydään läpi perustasolla suunniteltuina ajankohtina, mutta niihin palataan arjen työssä useampaan otteeseen. Näin voidaan varmistaa eri muuttujien vaikutusten ymmärtäminen kyseisiin asioihin ja lukuihin. Henkilö A otetaan mukaan myös seuraavan kauden budjetoinnin ja resurssien suunnitteluihin, jotta hän saa kuvaa osaston kokonaistoiminnasta.

Johtajuuden kehittämisessä edetään käymällä läpi yritys X:n johtajuusodotukset syvällisemmin. Henkilölle on myös toteutettu 360-arvio muutama kuukausi sitten liittyen leader-positioon. Siitä saatua palautetta hyödynnetään koulutuksia suunnitellessa. Kuten Valpola (2002, s. 60–61) kirjoittaa, voi 360-palautteesta päätellä, miten muut näkevät työpanoksen ja tyylin toimia. Kun kehittymistä on tehty, voi arvion uusia, jotta pystytään vertailemaan saatuja tuloksia ja kehittymisen etenemistä. Myös Predictive Index (n.d.) PI



Behavioral Assessment mittaa työntekijän luonnollisia käyttäytymismalleja ja tarpeita. Siinä on kaksi osiota, joista toinen osio kuvaa tapaa, miten henkilö kokee, että hänen odotetaan käyttäytyvän työssä, ja toinen taas kuvaa tapaa miten henkilö todellisuudessa käyttäytyy. Kun kysely on suoritettu, arvioinnin tekijä saa raportin tavasta, jolla hän luonnollisesti ajattelee ja työskentelee. Tämä auttaa henkilöä ymmärtämään sekä itseään, että itseään suhteessa muuhun tiimin. Arviointi suoritetaan osana muun tiimin kanssa suoritettavaa tiimin kehittämistä.

Koulutus pohjaa muokataan tarpeen vaatiessa, jotta koulutuksista saadaan mahdollisimman iso hyöty. Palautekeskusteluja käydään jokaisen osion jälkeen, ja tarpeen vaatiessa muutenkin. Näin saadaan varmistettua myös tiedon sisäistämisen taso.

### **5.3.1 Koulutettavan palaute kehittämissuunnitelmasta**

Kehityssuunnitelman runko on selkeä ja etenee johdonmukaisesti. Pidän erittäin hyvänä sitä, että runko on esitetty kokonaisuutena ja se on käyty keskustelemalla läpi seuraajan ja esihenkilön välillä. Se helpottaa kehityssuunnitelman kokonaiskuvan hahmottamista. Lisäksi koonti läpikäytävistä asioista Excel-taulukoon myös selkeyttää oppimiskokonaisuuden hallintaa.

Kolmen vuoden aika toteutumiseksi on järkevä, näin pystyn koulutettavana keskittymään sekä normaaliarkeen että koulutukseen täysipainoisesti. Kompetenssi kehittyy kohti päämäärää hiljalleen ja aikaa jää todennäköisesti riittävästi mahdollisten kysymysten ja tarkennusten esittämiselle ja vastauksille. Kun on teoriaosuudet ovat hallussa, tiedon jalkauttaminen arkeen varmasti aiheuttaa vasta enemmän kysymyksiä.

Kehittämissuunnitelman aihealueina näyttäisi olevan jonkin verran entuudestaan tuttuja aiheita, mutta myös valtavasti täysin uutta. Tässä teorian ja arjen yhteen saattaminen tulee olemaan mielenkiintoista.

360-palautteen ja PI behavioral assessment -mittareiden tulosten näkeminen myös auttaa kehittymään tarvitsemaani suuntaan. Tarvittaessa omia käyttäytymismalleja voi tutkailla ja muokata myös koulutuksen edetessä. Hyvä asia, että koulutuksen aikana tehtävien

mittausten avulla pystyn näkemään, miten luonnollisesti ajattelen ja työskentelen, se kun saattaa poiketa siitä, miten kuvittelen asioiden olevan.

Vaikka asiaa on paljon, uskon koulutuksen edetessä pystyvani tiedon lisääntyessä vastaamaan erinäisistä pienemmistä projekteista ja loppujen lopuksi olemaan valmis ottamaan seuraavan askeleen, kun siihen tulee mahdollisuus. Erittäin hyvä, että koulutusajan materiaalit kerätään talteen, niihin voi sitten palata tarpeen vaatiessa myöhemminkin. Kaiken kaikkiaan koulutuksen runko vaikuttaa hyvin suunnitellulta ja toteuttamiskelpoiselta.

#### **5.4 Jatkokehitysideat**

Jatkokehitysideoina suosittelisin organisaatiota miettimään, millaisia välipysäkkejä kussakin funktiossa on matkalla seuraavaan positioon. Monet haastateltavista toivat esiin välipysäkin positiivisessa valossa. Se voisi olla harkitsemisen arvoinen toimenpide joka osastolla. Myös mentorointi ja sparraaminen nousivat esiin haastatteluissa. Tätä olisi syytä kehittää yli funktiorajojen, jotta kehittymiseen saisi laaja-alaista näkökantaa. Järvinen ym. (2014, s. 173) kirjoittaa että sparrauksesta saatava hyöty on parhaimmillaan molempien osapuolten kehittymistä ja suorituskyvyn paranemista innostavien keskustelujen kautta. Siinä yhdistyy vaatiminen ja välittäminen sekä sparrattavan kasvaminen niin ammatillisestikin kuin henkilökohtaisestikin. Kun sparraus keskittyy työelämään, se rakentaa luottamusta ja edistää tiedonkulkua.

Yrityksen kannattaisi myös huomioida nykyisten esihenkilöiden motivaatio seuraajasuunnittelua ja heidän kehittämistään kohtaan. Tämä kävi ilmi kun haastateltiin nykyisiä esihenkilöitä. Mikä on se tekijä, joka saa esimerkiksi esihenkilön kehittämään nykyiseen positioonsa potentiaalista seuraajaa? Miksi minä kouluttaisin seuraavaa henkilöä, kun en minä enää ole täällä, kun muutos tapahtuu? Mitä minä hyödyn siitä? Sinokin (2017, ss. 61, 63) mukaan motivaation taso vaikuttaa suorituksen laatuun, tehtävien valintaan ja toimintaan sitoutumiseen. Motivaation kokeminen riippuu useasta seikasta, kuten ympäristön vaikutuksesta, joten se mikä toimii toisella, ei välttämättä toimi toisella. Siksi

motivaation kasvattaminen seuraajasuunnittelua kohtaan on organisaatioille tärkeää. Sen hyötyjä tulisi tuoda esiin eri näkökulmista, jotta jokainen kokisi asian tärkeäksi.

Myös rekrytoinnissa tulisi osaltaan panostaa tulevaisuuden tarpeiden huomioimiseen.

Minkälaisia ovat henkilöiden toivotut ominaisuudet tulevaisuuden työpaikassa? Mitkä ovat hakijan tulevaisuudentoiveet työssä kehittyemisessä? Minkälainen on yritys X:n toivottu tulevaisuuden talentti? Professori David Clutterbuck (n.d.) määrittelee puheessaan talentin olevan henkilö, joka tekee virheitä, mutta oppii niistä. Hän myös muistuttaa huomioimaan rekrytoidessa omat tiedostamattomat ennakkoluulot. Monesti ihmiset rekrytoivat kaltaisiaan, vaikka parempi olisi vahvistaa diversiteettiä. Rekrytoinnissa tulisikin erityisesti tarkkailla diversiteetin ja kompetenssi vaatimusten välistä eroa. Myös sarjayrittäjä Mads Faurholt-Jorgensen (2019) painottaa ymmärtämään tiedostamattomia ennakkoluuloja ja panostamaan erilaisuuteen. Lisäksi hän kannustaa palkkamaan itseään parempia henkilöitä. Myös kokonaisuuden huomioonottaminen ja tiedostetun päätöksen tekeminen siitä, palkkaako yksilön vai tiimiläisen, on tärkeää onnistuneessa rekrytoinnissa.

Yksi isoista teemoista haastatteluissa oli järjestelmän sopimattomaksi kokeminen. Kulmala & Rosvall (2022, s. 67) kirjoittavat että organisaation tietojärjestelmät ovat laajoja kokonaisuuksia, jolloin niillä on iso merkitys työprosesseihin. Työn soljuvuutta pystytään parantamaan tietojärjestelmillä. Tässä tapauksessa henkilökunta ei koe järjestelmän helpottavan työtä, joten sitä tulisi kehittää. Järjestelmää päivittämällä ja muokkaamalla, loppukäyttäjien toiveita ja mielipiteitä kuunnellen, saataisiin todennäköisesti käyttökokemusta paremmaksi ja sitä kautta käyttöastetta korkeammaksi. Järjestelmän raporteissa tulisi varmistaa haluttujen tietojen saatavuus. Nyt esteenä koettiin yli funktion tai yksikön rajojen toimiminen, koska se on järjestelmässä estetty. Tieto potentiaalisista seuraajista kulkee suusta suuhun, mikä ei varmasti ole tehokkain tai suotavin tapa. Tämä myös hämärtää vastuun rajoja potentiaalisten esihenkilöiden kehittämisessä. Kenen vastuulla se on, jos siitä ei edes tiedetä?

## 6 POHDINTA

Tätä opinnäytetyötä oli mielenkiintoista ja innostavaa tehdä. Välillä se oli jopa hieman haastavaa, koska samankaltaisesta aiheesta ei suoraan löytynyt paljoa aiempaa tutkimusta. Varsinaista teoriaa aiheesta ei ole suomeksi paljoakaan, mutta aineistoa saatiin kerättyä eri esihenkilötyötä, HR-työtä ja johtajuutta käsittelevistä lähteistä. Työtä käytiin läpi säännöllisesti case yrityksen HR-henkilön kanssa. Myös opinnäytetyön ohjaajan kanssa oltiin yhteydessä työn eri vaiheissa ja palloiteltiin asioita, jotta työ etenisi suunnitellusti ja aikataulussa.

Tutkimusta tehdessäni ja ihmisten kanssa keskustellessa ymmärsin myös, että seuraajasuunnittelun taso Suomessa on matala, eikä siitä tulevia hyötyjä ymmärretä monissa organisaatioissa. Tämä yllätti myös tutkijan, jolle asia on aina ollut lähellä sydäntä ja ilmeisesti tutkijalla on ollut onni työskennellä yrityksissä, joissa tätä asiaa nostetaan pinnalle. Seuraajasuunnittelusta ei tulisi tehdä liian monimutkaista tai hankalaksi koettavaa. Se tulisi esittää positiivisessa valossa asiana, josta jokainen osapuoli saa jotakin.

Seuraajasuunnitteluun tai potentiaalisten seuraajien kehittämiseen voi upottaa valtavasti resursseja tai panostaa hieman vähemmän, mikä on milläkin hetkellä tarkoituksenmukaista. Kuten sanonta kuuluu, nollan ja sadan välillä on monta numeroa. Kuten Kauhanen (2006, s. 69) kirjoittaa, voivat sisäiset valinnat avata usealle henkilölle etenemismahdollisuuksia. Tämä on seuraajasuunnittelun ehdoton hyvä puoli, henkilöiden työn imun kasvattamisen ohella. Toki välillä organisaatioille tekee hyvä saada ”uutta verta” ja uusia näkemyksiä työpaikalle. Näiden kahden asian välillä tasapainottelu onkin varmasti haasteellista yrityksille ja onkin tärkeää punnita jokainen tilanne erikseen.

Toki organisaation tulee ottaa huomioon myös riskit, jos he sijoittavat resursseja seuraajasuunnitteluun. Potentiaalinen henkilö saattaa joka tapauksessa vaihtaa toiseen työpaikkaan, jolloin organisaation panostus on mennyt hukkaan. Siitä syystä organisaation kannattaa pohtia mitkä ovat kriteerit potentiaalisille esihenkilöille. Onko organisaation odotus, että jokaiselle on seuraaja, vaikka vain nimi paperissa? Vai otetaanko asiaan kriittinen näkökulma ja kehitetään vain niitä henkilöitä, joissa nähdään potentiaalia ja uskotaan että he sitoutuvat yritykseen pidemmäksi aikaa? Myös Ojala (2008, s. 36) mainitsee

kirjassaan osaamisen poistumisriskin mahdollisuudesta. Poistuminen saattaa tapahtua muun muassa eläköitymisen tai työpaikan vaihtamisen kautta. Henkilöt, joilla on paljon osaamista, ovat haluttuja nykypäivän työmarkkinoilla. Toisaalta vaarana saattaa olla nykyisen tilan jatkuminen, jolloin todellista kehittämistä ei tapahdu systemaattisesti.

Työn merkityksellisyys on tärkeitä meille jokaiselle ja yksi tapa kasvattaa sitä, on kehittää ihmistä ja hänen kompetenssiaan. Kauhasen ja Rosvallin (2022, s. 32) mukaan työn merkityksellisyys sitouttaa henkilöä työhön ja sitä kautta vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Siihen vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa itsensä kehittäminen ja kasvu sekä oman potentiaalin ilmaiseminen.

Opinnäytetyössä onnistuttiin tutkijan mielestä vastaamaan sekä päätutkimuskysymykseen että avustaviin tutkimuskysymyksiin. Esihenkilöpositioiden seuraajasuunnittelun tärkeyttä nostettiin esille useasta eri näkökulmasta sekä myös sitä haastavia näkökulmia. Työhön sisällytettiin karkea käytännön pohja seuraajasuunnittelun koulutusten varmistamiseksi. Toimeksiantajayritys pystyy halutessaan hyödyntämään sitä lähtiessään viemään esihenkilöiden seuraajasuunnittelua seuraavalle tasolle. Opinnäytetyössä saatiin myös selvitettyä vastauksia avustaviin tutkimuskysymyksiin. Eri menetelmillä saatiin tietoon organisaation nykytilanne ja odotukset seuraajasuunnittelulle. Niitä selvitettiin sekä kyselyllä että haastatteluilla. Lisäksi hyödynnettiin toimeksiantajayrityksen omia raportteja. Lisäksi haastatteluilla saatiin ehdotuksia ruohonjuuritasolta siihen, millaiset tavat toteuttaa seuraajasuunnittelua ja henkilöiden kehittymistä koettiin hyväksi.

Luvussa 2.2 käsiteltiin opinnäytetyöhön liittyviä käsitteitä uskottavuudesta, luotettavuudesta ja eettisyydestä. Tutkijan mielestä opinnäytetyö täyttää näiden määritelmien kriteerit. Uskottavuus- ja luotettavuusmääritelmien katsotaan täyttyneen useiden keskustelujen perusteella. Työtä ovat matkan varrella lukeneet muun muassa organisaation HR, opinnäytetyön ohjaaja sekä muutama muu henkilö, joille käsiteltävä asia ei ole ollut entuudestaan tuttu. Keskusteluissa ilmenneisiin kehitysehdotuksiin on reagoitu tarvittaessa. Eettisyyden voidaan katsoa täyttyneen läpi koko prosessin, koska pyrkimyksenä opinnäytetyöllä on kehittää yritys X:n seuraajasuunnittelua seuraavalle tasolle, mistä koituisi positiivisia vaikutuksia monille eri tahoille organisaatiossa. Sitä kautta seuraajasuunnittelun

prosessi olisi selkeämpi, mukana olevien henkilöiden motivaatio saattaisi kasvaa ja tietotaito lisääntyä.

Tutkimuksen tavoitteiden katsotaan täyttyvän. Tilaajaorganisaatio saa opinnäytetyöstä käsityksen organisaation nykyisestä tilanteesta. Työssä avataan myös löydettyjä kehityskohteita koskien seuraajasuunnittelua yrityksessä X. Työssä on avattu henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia esteistä, joita he kokevat pohtiessaan organisaation odotuksia seuraajasuunnittelulle avain- ja esihenkilöpositioihin. Opinnäytetyössä on annettu kehittämisehdotuksia prosessin parantamiseksi ja koulutusten vastuualueiksi. Yllä mainittujen seikkojen takia tutkija kokee enemmistön tavoitteista täyttyneen. Jos työn toteuttamisen aikajänne olisi ollut pidempi, olisi tutkija päässyt vielä paremmin sisälle kehittämissuunnitelmien toteutukseen käytännössä.

Valitulla työn toteuttamisaikataululla koehenkilön kehittäminen esihenkilön seuraajaksi oli vasta aluillaan, ja sen vuoksi kehittämissuunnitelmaa ei voitu viedä kokonaan käytäntöön. Tämän takia lopullisia tuloksia tai kehittämisehdotuksia esimerkiksi yhteisistä koulutuksista potentiaaleille ei saatu. Kehittämissuunnitelmapohjaa koehenkilön kohdalla muokataan tarpeiden ja toiveiden mukaan matkan varrella. Siitä syystä työssä esiintyvien ehdotusten lopullista toimivuutta arjessa ei pystytäkään mittaamaan työn puitteissa. Loppupäätelmät ovat vielä raakileita, mutta ne antavat kuvan siitä, missä mennään tällä hetkellä, mikä olisi tärkeää, ja miten asiaa tulisi viedä eteenpäin. Työ jaetaan organisaatiossa johtoryhmälle ja HR-funktiolle, joka voi sitä halutessaan hyödyntää ja muokata organisaation tahtotilan mukaan.

Kehitettävää opinnäytetyöprosessissa olisi ollut tutkijan strukturoidumpi lähestymistapa aiheeseen. Koska aiheesta ei ollut paljoa suoraa teoriaa, tutkijan oli välillä hankala keskittyä oikeisiin ja aiheeseen sopiviin teorioihin. Teorioita tuli luettua monesta eri näkökulmasta, mikä välillä myös sekoitti ajatuksia. Mikä on olennaista seuraajasuunnittelussa? Mikä taas menee ohi aiheen? Myös työn rajaaminen oli haastavaa, koska HR-työssä kaikki liittyy kaikkeen ja jokaisella osa-alueella on linkki toiseen osa-alueeseen.

Loppujen lopuksi vastuu työntekijöiden kehittymisestä ja seuraajasuunnittelusta ei ole vain esihenkilöillä. Desslerin (2020, s. 353) mukaan organisaation tulee tarjota työntekijöille koulutusta, kehitystä ja ylennysmahdollisuuksia, sekä tietoja eri urapoluista ja vaihtoehtoista. Viime kädessä työntekijä on kuitenkin itse vastuussa omasta urastaan. Hänen on arvioitava kiinnostuksen kohteitaan, taitojaan ja arvojaan, jotka auttavat uran suunnittelussa. Työntekijän tulisi myös itse aktiivisesti etsiä tietoa eri mahdollisuuksista, ja ryhtyä toimeen onnellisen ja tyydyttävän uran varmistamiseksi. Myös Ojala (2008, s. 97) kertoo jokaisen työntekijän olevan vastuussa omasta osaamisestaan. Osaamisen ylläpito ja uuden osaamisen hankinta ovat työntekijän vastuulla. Toki esihenkilön avustuksella ja organisaation tuella.

## 7 PALAUTE TOIMEKSIANTAJALTA

Opinnäytetyöntekijä on valinnut kiinnostavan, tärkeän ja samalla haasteellisen tutkimuskohteen. Tämän hän toteaa itsekin, työssä häntä on selkeästi kantanut intohimo asiaa kohtaan sekä selkeä ymmärrys siitä, miksi seuraajasuunnittelu on yritystoiminnan ja henkilöstön kannalta tärkeä osa-alue, johon tulee kiinnittää huomiota ja jota tulee kehittää.

Yllättävää oli lukea, että aiheesta on ollut vähän saatavilla teoriatietoa tai aiempia tutkimuksia. Niistä olisi ollut kiinnostavaa lukea enemmän ja tilanteen ollessa kuvatuslainen, myös mitä tutkija arvelee syyksi tälle. Kansainvälisissä yrityksissä talent management on kuitenkin ollut esillä jo pidempään, joten mielikuva on, että seuraajasuunnittelusta on myös ainakin kansainvälistä materiaalia ja tutkimustietoa olemassa.

Tutkimusosio on työn kiinnostavin osuus. Siinä on hienosti hankittu tietoa kahdella eri tutkimusmenetelmällä ja tulokset esitellään mielenkiintoa herättävästi ja johdonmukaisesti. Se pohjaa käsitykselle, miksi seuraajasuunnitteluprosessi on haastava ja miksi sitä täytyy kehittää.

Kehitysosiossa on otettu yksi esimerkkitapaus tarkemman työstämisen kohteeksi, mikä on opinnäytetyön etenemisen kannalta järkevää ja ymmärrettävää. Myös muiden kehittämisideoiden esittely on erinomaista antia tilaajaorganisaatiolle, jotta työn tekemisen aikana syntyneet ideat eivät jää vain tutkijan tietoisuuteen. Kehittämisosiossa olisi voinut tuoda enemmän esille seuraajasuunnittelun kompleksisuutta ko. yrityksessä organisaatorakenteen näkökulmasta. Työssä mainitaan, että kyse on matriisiorganisaatiosta. Tämä tuo oman erityishaasteensa seuraajien kehittämiselle tapauksissa, joissa lähiesihenkilön oma positio ei ole seuraajan seuraava ura-askel. Miten kehityssuunnitelma silloin laadittaisiin ja miten vastuut silloin jakautuisivat?

Kiitän tutkijaa panostuksesta selvästi kehitystä vaativan aiheen tutkimisesta ja ajatuksia herättävän tutkimustuloksen kehittämisideoineen työstämisestä.



## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent Oy.
- Ajanko, S. (2016) *Moninaisuuden johtaminen*. Suomen liikekirjat ja tekijät.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of world business : JWB*, 49,s. 173-179.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. KoganPage.
- Berlin, S. (2019) *Palkitseva työ*. Helsingin kauppakamari Oy.
- Clutterbuck (n.d) *Creating a powerfull personal development plan*. <https://clutterbuck-cmi.com/briefings/creating-a-powerful-personal-development-plan-2/>
- Clutterbuck, D. (n.d) *How to define talent* [video]. YouTube. [DAVID CLUTTERBUCK: How to Define Talent? - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=DAVID_CLUTTERBUCK:_How_to_Define_Talent?_)
- Connor, M. & Pokora, J. (2012). *Coutching & Mentoring at work*. Open University Press.
- Dessler, G. (2020). *Human recourse management*. Florida International University.
- Dodge, R. B. (1998). Unintentional learning and the occupational health and safety experience. *Education & training*, 40(3), 109-114.  
<https://doi.org/10.1108/00400919810214560>
- Faurholt- Jorgensen, M. (2019). *How to master recruiting?* [video]. YouTube. [How to master recruiting | Mads Faurholt-Jorgensen | TEDxWarwick - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=Mads_Faurholt-Jorgensen_|_TEDxWarwick_-_YouTube)
- Harrell, E. (2017). Seuraajasuunnittelu on lapsenkengissä (H. Hammarsten. käänt.). *Fakta*, (5), 48-51. Talentum Media Oy. (Alkuperäisteos julkaistu 2017).
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (2007) et al. *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.

- Jonsdottir, I. J. & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' Active-Empathetic Listening as an Important Antecedent of Work Engagement. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7976. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>
- Juríčková, Z., Lušňáková, Z. & Šajbidorová, M. (2018). Development Trends in Motivation Factors Applied by Business Managers in Corporation. *Management of Organizations: Systematic Research*. 1/2018, 71-84. <https://doi.org/10.1515/mosr-2018-0005>
- Juuti, P. & Puusa A. (2020). *Laadukkaan tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä? 102 ohjetta esimiehille*. Alma Talent Oy.
- Järvinen, P., Rantala J. & Ruotsalainen P. (2014). *Johda suoritusta*. Talentum.
- Kallio, A. (n.d) *Tietoarkisto. Litterointi*. Tuni. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>
- Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. (2022) *Yrityskulttuuri käytännössä*. Alma Talent Oy.
- Leppänen, I., Kankaanpää H. & Rantanen J. (2020). *Johda tunneilmastoa*. Alma Talent. Oy.
- Ojala, L. (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua*. WSOYpro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät*. Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus. (2019). *Osaaminen 2035* [Raportit ja selvitykset]. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>
- Predictive Index. (n.d) *Behavioral assessment*. Haettu 18.2.2023 osoitteesta <https://www.predictiveindex.com/>
- Rath, T. (2008). *Strengths based leadership*. GALLUP PRESS.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. (2010) *Valmentava johtajuus*. WSOYpro Oy.

Saarikoski, S. (2015). *Dettman ja johtamisen taito*. WSOY.

Salminen, J. (2014). *Uuden esimiehen kirja*. J-Impact Oy.

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma Oy.

Sitra. (2020). *Kohti elinikäistä oppimista* [Tiivistelmä]. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-elinikaista-oppimista-tiivistelma/>

Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen- organisaation oppimisen oivalluksia*. Sanoma Pro.

Taanila, A. (2012). Kyselytutkimuksen luotettavuus. *Akin menetelmäblogi*.

<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2022). *Osallisuus*. Haettu 17.2.2023 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>

Tuulaniemi, J. (2013). *Palvelumuotoilu*. Talentum Media oy.

Valpola, A. (2002). *Onnistu kehityskeskustelussa*. WSOY.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.

Åhman, H. (2014). *Mind leadership in Organisation*. Sanoma pro.

## Liite 1: FORMS kyselykaavake

Kysymykset

Vastaukset 25

## Seuraajasuunnittelu

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää tämänhetkisiä nimettyjen seuraajien ja heidän kehittämissuunnitelmiaan.

Osio 1

...

## 1. Työtehtävä yrityksessä? \*

- Functio manager
- Manager
- Shopkeeper
- Team Leader
- Leader/ Sift Leader

## 2. Onko sinulla seuraaja nimettynä? \*

- Kyllä, siirry kysymykseen 4
- Ei, siirry kysymykseen 3

## 3. Mikä on mielestäsi suurin este seuraajan nimeämiselle?

Kirjoita vastaus

## 4. Onko seuraajillesi tehty kehittämissuunnitelma?

- Kyllä, siirry kysymykseen 6
- Ei, siirry kysymykseen 5

## 5. Mistä syystä kehittämissuunnitelmaa ei ole tehty?

Kirjoita vastaus

## 6. Onko kehittäminen edennyt suunnitelman mukaisesti?

- Kyllä
- Ei

## 7. Kuinka tärkeänä pidät seuraajasuunnittelua? \*

☆☆☆☆☆

## 8. Saako sinua haastatella aiheesta myöhemmässä vaiheessa tutkimusta? Jos haluat osallistua seuraajasuunnittelun kehittämiseen pistäthän alle nimesi, osastosi ja sähköpostiosoitteesi, kiitos.

Kirjoita vastaus

## Liite 2: Haastattelujen kysymykset

### Kysymykset EI Vastanneet

1. Mikä on mielestäsi ollut esteenä potentiaalin tunnistamiselle?
2. Entä nimeämisen?
3. Kuinka korkealla prioriteettilistalla pidät seuraajasuunnittelua sekä seuraajan kehityssuunnitelmaa ja sen toteutumista?
4. Mikä auttaisi tunnistamaan potentiaalisia henkilöitä sinun tehtävääsi? (koko organisaatiosta)
5. Minkälaisen työkalun/ohjeistuksen haluaisit kehityssuunnitelman pohjaksi?
6. Mitä tulisi mielestäsi olla hyvässä kehityssuunnitelmassa?

### Kysymykset KYLLÄ vastanneet

1. Miten tunnistit potentiaalin?
2. Kuinka tietoisia muut tiimistäsi/organisaatiostasi ovat nimetystä seuraajastasi? Onko sillä mielestäsi merkitystä?
3. Kuinka korkealla prioriteettilistalla pidät seuraajasuunnittelua sekä seuraajan kehityssuunnitelmaa ja sen toteutumista?
4. Minkälaisen työkalun/ohjeistuksen haluaisi kehityssuunnitelman pohjaksi?
5. Mitä tulisi mielestäsi olla hyvässä kehityssuunnitelmassa?

### Aiemmin tunnistettujen potentiaalien kokemusten kartoittaminen

1. Miten sinut on tunnistettu potentiaalisiksi seuraajaksi?
2. Mitä olet itse tehnyt asian eteen?
3. Millainen kehityssuunnitelma sinulla on /oli?
4. Mitä muuttaisit kehityssuunnitelmassasi? Mistä oli hyötyä, mistä ei?
5. Mitä ruokki motivaatiotasi kehityssuunnitteluprosessissa? Mikä mahdollisesti söi motivaatiotasi prosessissa?

**Liite 3: Aineiston hallinta**

Opinnäytetyön ja tutkimuksen teon aikana minä toimin aineiston ja tulosten käsittelijänä. Tulen säilyttämään tutkimusaineistot henkilökohtaisella koneellani ja muistitikulla työtä tehdessä sekä vuoden ajan tutkimuksen päättymisestä. Tämän jälkeen aineistot hävitetään.

Työn tilaaja yritykselle ja haastateltaville on kerrottu, että työ on julkinen opinnäytetyö ja se tulee löytymään julkaisunsa jälkeen Theseus tietokannasta. Tämä on sopinut kaikille osapuolille, koska työ on anonymisoitu, eli kaikki aineistot käsitellään ja tallennetaan anonyymisti. Haastateltavien henkilötietoja ei käsitellä tai kerätä tutkimuksessa. Haastattelujen litterointi sekä purku opinnäytetyöhön tapahtuu erottelemalla henkilöt A, B,C ja niin edelleen. Myös toimeksiantaja organisaatio on anonymisoitu ja siitä käytetään opinnäytetyössä nimeä yritys X.

Kaikille osapuolille on kerrottu tulosten käsittelystä ja säilytyksestä ja luvattu toimittaa lopputuotos luettavaksi. Aineistohallintasuunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan ja se liitetään osaksi opinnäytetyötä.