

**Mervi Hollanti**

**TILAVARAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO**  
**Äänekosken kaupunki**

**Opinnäytetyö YAMK**  
**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Liiketoimintaosaaminen**  
**Joulukuu 2019**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Joulukuu 2019	<b>Tekijä/tekijät</b> Mervi Hollanti
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoimintaosaaminen		
<b>Työn nimi</b> TILAVARAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO Äänekosken kaupunki		
<b>Työn ohjaaja</b> Katarina Broman		<b>Sivumäärä</b> 75 + 1 (salattu)
<b>Työelämäohjaaja</b> Jukka-Pekka Pohjolainen		
<p>Äänekosken kaupungissa aloitettiin Asio Tilavarausjärjestelmän käyttöönottoprojekti elokuussa 2019. Kaupungilla ei ole ollut käytössä aiemmin tilavarausjärjestelmää, vaan tietoja varauksista on ylläpidetty tilakohtaisesti parhaaksi koetulla tavalla. Tilavarausjärjestelmän käyttöönottamista varten koottiin työryhmä, jonka tehtävänä oli valmistella Äänekosken kaupungin tilavarausjärjestelmän käyttöönottoa. Ohjelmistotoimittaja koulutti työryhmää, johon osallistuvat henkilöt tulisivat toimimaan Asio Tilavarausjärjestelmän pääkäyttäjinä. Tulevat pääkäyttäjät olivat töissä kaupungin eri toimialoilla.</p> <p>Opinnäytetyön teoriataustassa tutkittiin prosessien kuvaamiseen ja koulutussuunnitelman luomiseen liittyvää tietoa. Kehittämistyössä tehdyt valinnat perustuivat teoriataustaan ja työryhmälle järjestetyissä koulutuksissa saatuun tietoon.</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön ensimmäisenä kehittämistavoitteena oli kuvata pääkäyttäjän prosessit Asio Tilavarausjärjestelmässä. Työn tuloksena syntyi ohjeistus, jossa on kuvattuna keskeiset pääkäyttäjän prosessit sekä tilan varaamisen prosessi. Ohjeistus sisältää myös prosessikohtaiset työnkulukulostukset. Uudet pääkäyttäjät voivat käyttää ohjeistusta perehdytysmateriaalina. Yhtenäiset prosessit ovat tärkeitä sekä asiakaspalvelun, että työn sujuvuuden ja tehokkuuden kannalta.</p> <p>Opinnäytetyön toisena kehittämistavoitteena oli luoda koulutussuunnitelma ja perehdytysmateriaaleja Asio Nettivarausportaalien käyttäjille. Käyttäjät työskentelivät kaupungin eri toimialoilla, ja heidän tehtävänä oli hallinnoida tilojen varauksia omalla tilakohtaisella vastuualueellaan. Työn tuloksena syntyivät koulutussuunnitelma sekä perehdytysmateriaaleiksi kirjallinen ohjeistus ja videotallenteita.</p> <p>Luvussa neljä esitetyt kehittämistöiden tulokset on salattu.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Prosessikuvaus, prosessien kehittäminen, koulutussuunnitelma, perehdytys.		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> December 2019	<b>Author</b> Mervi Hollanti
<b>Degree programme</b> Business Competence		
<b>Name of thesis</b> IMPLEMENTATION OF A PROPERTY BOOKING SYSTEM City of Äänekoski		
<b>Instructor</b> Katarina Broman		<b>Pages</b> 75 + 1 (hidden)
<b>Supervisor</b> Jukka-Pekka Pohjolainen		
<p>The implementation of Asio Tilavarausjärjestelmä, a property booking system in the city of Äänekoski was launched in august 2019. The city didn't have previous system to book properties. Information about the bookings was documented in various ways according to what was seen to be the best way in the property concerned. For the implementation a team was round up. The team's mission was to prepare the implementation of the property booking system in the city of Äänekoski. The company that provided the property booking system provided also training of the system for the team. Personnel that were in the team were planned to work as administrators of the system. Administrators worked in different sectors in the city of Äänekoski.</p> <p>Literal and online sources about process modelling and training and education were studied for the theoretical background of this thesis. The choices made were based on the theoretical background and the information that was received at the trainings for the team.</p> <p>The first development objective of this thesis was to create process models of tasks made by administrators in Asio Tilavarausjärjestelmä. As result instructions that included central process models and the process of booking a property was made. Instructions also included job descriptions of all processes. New administrators would be able to use the instructions as orientation material. It is important for the quality of customer service and effectiveness to have united ways to perform processes at work.</p> <p>The second development objective of this thesis was to create a training scheme and orientation materials for the users of Asio Nettivarausportaali. Users worked in different sectors in the city of Äänekoski. Their mission was to operate bookings of designated property. As results training scheme was created and literal instructions and video recordings were made to use as orientation material.</p> <p>The results of the development objectives have been hidden.</p>		
<b>Key words</b>		
Process modelling, process development, training scheme, orientation.		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 PROSESSIEN KUVAAMINEN .....</b>	<b>5</b>
2.1 Prosessikuvaukset osaamisen kehittämisen välineenä.....	7
2.2 Suositukset prosessien kuvaamiseen julkishallinnossa.....	8
2.3 Prosessien kuvaustasot.....	10
2.4 BPMN-notaation mukaiset symbolit .....	12
2.5 IMS -toimintajärjestelmä ja prosessikuvaukset.....	14
<b>3 KOULUTUS .....</b>	<b>16</b>
3.1 Hyvän koulutuksen edellytykset .....	17
3.1.1 Ennen koulutusta .....	21
3.1.2 Koulutuksen aikana .....	24
3.1.3 Koulutuksen jälkeen .....	26
3.2 Mentorointi ja videon käyttö perehdytyksessä.....	28
<b>4 SALAINEN KEHITTÄMISTEHTÄVIEN TULOKSET.....</b>	<b>30</b>
<b>5 POHDINTA .....</b>	<b>31</b>
5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	31
5.2 Ensimmäisen kehittämistehtävän arviointi .....	33
5.3 Toisen kehittämistehtävän arviointi.....	36
5.4 Oman työn arviointi, kehittämis ehdotukset ja jatkotutkimusaiheet .....	39
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>41</b>
<b>LIITTEET</b>	

## KUVIOT

KUVIO 1. Prosessien kuvaamisen eteneminen ja vaiheet .....	9
KUVIO 2. Prosessien kuvaustasot .....	11
KUVIO 3. Kokemuksellisen oppimisen malli .....	20

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. BPMN-notaation ydinelementit .....	13
TAULUKKO 2. Huomioitavat asiat ennen koulutusta .....	21
TAULUKKO 3. Huomioitavat asiat koulutuksen aikana .....	24
TAULUKKO 4. Huomioitavat asiat koulutuksen jälkeen .....	26

## 1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata pääkäyttäjän työ- ja palveluprosessit sekä luoda koulutus suunnitelma käyttöönotettavaa tilavarausjärjestelmää koskien. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Äänekosken kaupunki.

Äänekoski on yli 19 000 asukkaan kaupunki, jonka omistuksessa on yhteensä yli sata julkista tilaa. Näitä tiloja vuokrataan kaupungin sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Kaupungilla ei ole ollut käytössä tilanvarausjärjestelmää, vaan tiloja on vuokrattu hakemusten perusteella eri viranhaltijoiden päätöksellä. Kaupungin tekninen lautakunta päätti kesäkuussa 2019, että kaupungin tiloista aletaan periä käyttömaksuja (Äänekosken kaupunki 2019). Tämä uudistus johti siihen, että kaupungille päätettiin hankkia tilanvarausjärjestelmä. Tilanvarausjärjestelmä tulisi olla integroitavissa taloushallinto-ohjelmaan laskutuksen sujuvoittamiseksi. Päädyttiin hankkimaan Asio Tilanvarausjärjestelmä Äänekosken kaupungin tilavarausten hallinnointia varten.

Äänekosken kaupungissa on ollut viime vuosina käynnissä hanke, jonka tarkoituksena on ollut kuvata eri toimialojen prosessit, ja koota ne yhteen Integrated Management System, eli IMS -toimintajärjestelmään. Vaikka prosessikuvaukset tehtiin osana hanketta, työn tekeminen jatkuu Äänekoskella prosessien kehittämisen ja uusien prosessien kuvaamisen muodossa. Muutoin tieto olisi ainakin osittain nopeastikin vanhentunutta, ja näin ollen käyttökelvotonta. Hankkeessa tehty työ olisi ollut turhaa. Tässä opinnäytetyössä kuvattavat Asio Tilanvarausjärjestelmän prosessit ylittävät toimialarajoja. Niiden kuvaaminen on tärkeä osa yhtenäisten toimintatapojen luomisessa ja säilyttämisessä, lisäksi kuvaukset toimivat perehdytysmateriaalina mahdollisille uusille pääkäyttäjille.

Opinnäytetyön tekijä kuuluu työryhmään, jonka vastuulla on Asio Tilanvarausjärjestelmän käyttöönotto Äänekosken kaupungissa. Projektissa on viikoittaiset palaverit, joiden tavoitteena on saada järjestelmä yhteistyössä ohjelmistotoimittajan kanssa käyttöönottovalmiuteen. Samalla pääkäyttäjiiä koulutetaan järjestelmän käyttöön. Pääkäyttäjät syöttävät sisältöä, eli rakennusten, varauskohteiden ja asiakkaiden sekä varausten tietoja järjestelmään käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa. Jatkossa pääkäyttäjän rooli on toimia Asio Tilanvarausjärjestelmässä suorittaen toimintoja, jotka tukevat käyttäjien tilan varaamisen prosessia. Osa pääkäyttäjistä jatkaa myös itse varausten syöttämistä järjestelmään.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle ammattikorkeakoulussa. Sen tavoitteena voi olla vaikkapa toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, järjestäminen tai järjeistäminen. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.) Lähestymistapa soveltuu käytettäväksi tässä opinnäytetyössä, koska työn tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa luomalla uusia tapoja toimia käyttöön otettavassa tilavarausjärjestelmässä.

Opinnäytetyön ensimmäisenä kehittämistehtävänä oli kuvata Asio Tilavarausjärjestelmän pääkäyttäjien prosessit Äänekosken kaupungissa. Prosessikuvausten tarkoituksena on visualisoida toimintaa, ja siten olla apuna uusille pääkäyttäjille järjestelmän toimintojen sisäistämisessä. Prosessikuvaukset ovat osa prosessien kehittämistä, ja kuvaamisen aikana on mahdollista löytää myös mahdollisia ongelmakohtia prosessissa. Ohjelmistotoimittaja tarjoaa tukea järjestelmän käyttöönoton jälkeen, mutta tuki on maksullista, ja on kaupungin edun mukaista, että järjestelmän tavanomaiset toiminnot olisivat sen pääkäyttäjillä ja käyttäjillä hallussa. Asio Tilavarausjärjestelmää käytetään Äänekosken kaupungissa yli toimialarajojen, joten prosessikuvauksilla on rooli myös yhtenäisten toimintatapojen säilyttämisessä.

Opinnäytetyön toisena kehittämistehtävänä oli luoda koulutussuunnitelma Asio Nettivarausportaalin käyttäjille. Käyttäjät tekevät, muokkaavat ja poistavat varauksia Asio Nettivarausportaalissa. Osana koulutussuunnitelmaa luodaan myös perehdytysmateriaalia koulutusta varten.

Edellä mainittuihin tavoitteisiin perustuen tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja toiminnallista osuudesta, eli käytännön kehittämistyöstä. Teoriaosuuteen liittyvät tutkimuskysymykset ovat:

*Mitä kirjallisuudessa kerrotaan prosessien kuvaamisesta, sen käyttötavoista erityisesti julkishallinnossa, ja siitä miten prosessien kuvaamista voidaan käyttää perehdytysmateriaalina?*

*Mitä kirjallisuudessa kerrotaan koulutuksen suunnittelusta, siitä mitä kaikkea tulee huomioida ja millainen on onnistunut koulutus?*

Tavoitteena on ensin saada vastauksia teoretiedon avulla yllä oleviin tutkimuskysymyksiin. Niihin saatujen vastausten, sekä työryhmässä pidettyjen palaverien avulla pyritään kehittämään ratkaisu edellä mainittuihin kehittämistavoitteisiin.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan Asio Tilavarausjärjestelmän pääkäyttäjän olennaisia työ- ja palveluprosesseja Äänekosken kaupungissa. Prosessit kuvataan pääkäyttäjän näkökulmasta, muista näkökulmista olevat prosessit rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Prosessikuvauksia käytetään pääkäyttäjien perehdyttämiseen sitä mukaan, kun uusia pääkäyttäjiä tulee. Opinnäytetyössä ei siis voida tutkia sitä, kuinka hyvin prosessikuvaukset ovat toimineen perehdytyksessä. Prosessien jatkokehittäminen ei kuulu tähän opinnäytetyöhön, eikä tekijä ota vastuuta prosessien omistamisesta.

Koulutussuunnitelma luodaan Asio Nettivarausportaalin käyttäjien kouluttamista varten Äänekosken kaupungissa. Koulutussuunnitelmaan ei sisälly muiden kuin Äänekosken kaupungin henkilöstön ensimmäisen vaiheen koulutusta. Asio Tilavarausjärjestelmään tulevista mahdollisista muutoksista aiheutuvat lisäkoulutustarpeet rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyön osana luodaan soveltuvaa perehdytysmateriaalia vain edellä mainitun joukon kouluttamista varten. Käyttäjiä koulutetaan, ja opinnäytetyön tuotoksena syntyvät koulutusmateriaalit otetaan käyttöön vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, joten niiden onnistuneisuutta ei voida mitata osana opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu luvuista kaksi ja kolme. Luvussa kaksi käsitellään prosessien kuvaamisen teorian tietoa. Prosessikuvaukset auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia, ja mahdollistavat nopean perehtymisen kuvattavaan asiaan. Parhaimmillaan niiden avulla voidaan lisäksi löytää heikkouksia toiminnassa, ja puuttua niihin. Prosessien kuvaamisen avulla voidaan myös löytää tapoja tehostaa toimintaa. Kolmannessa luvussa tutkitaan koulutukseen liittyvää teorian tietoa, erityisesti työssä tapahtuvaan koulutukseen liittyen. Luvussa käsitellään sitä, miten suunnitella ja toteuttaa onnistunut koulutus. Kerrotaan, mitä tulisi ottaa huomioon ennen koulutusta, sen aikana ja koulutuksen jälkeen. Lopuksi kerrotaan mentoroinnista ja videon käyttämisestä perehdytyksessä.

Neljännessä luvussa kerrotaan kehittämistehtävän tuloksista. Luku on pääosin salattu työn toimeksiantajan pyynnöstä. Luvussa kuvataan Asio Tilavarausjärjestelmän pääkäyttäjän prosessit Äänekosken kaupungin tiloja hallinnoitaessa. Kerrotaan luodusta koulutussuunnitelmasta Äänekosken kaupungille Asio Nettivarausportaalin käyttäjiä varten.

Luvussa viisi vastataan teoriaosuuteen liittyviin tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi arvioidaan kehitystehtävien tuloksia ja kerrotaan niiden tekemisen aikana esille nousseista ajatuksista. Perustellaan käytännön kehittämistehtävissä tehtyjä valintoja aiemmin hankittuun teorian tietoon pohjautuen. Lopuksi arvioidaan omaa opinnäytetyössä onnistumista ja kerrotaan myös esille nousseista jatkotutkimusaiheista.



Merkittävimmät tässä työssä käytetyt lähteet prosesseihin liittyvää teoretietoa koskien ovat Kai Laamasen kirja Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, Kai Laamasen ja Markku Tinnilän kirja Prosessijohdamisen käsitteet, sekä julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan JHS-152 suositus prosessien kuvaamisesta julkishallinnossa. Koulutukseen liittyen tärkeimpänä lähteenä toimi Salasin, Tannenbaumin, Kraigerin, & Smith-Jentschin vuonna 2012 kirjoittama artikkeli: ”The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice?”. Artikkelin kokoaa yhteen vakuuttavan määrän, noin kaksisataa koulutukseen liittyvää tutkimusta eri vuosikymmeniltä.

Tässä opinnäyteyössä käytettyjä keskeisiä käsitteitä ovat liiketoimintaprosessi ja koulutus. Prosessilla tarkoitetaan muutosta, oppimista, kehittämistä, ymmärtämistä tai kasvua, ja jos jokin edellä mainituista tapahtuu organisaatiossa, voidaan puhua myös liiketoimintaprosesseista. (Laamanen 2007, 19-20.) Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, sekä resursseja, jotka niiden toteuttamiseksi tarvitaan (Laamanen 2007, 19). Koulutus on tietojen, taitojen ja asenteiden hankintaa edistävää suunniteltua ja systemaattista toimintaa. Koulutuksen tavoitteena on luoda pysyviä muutoksia niin, että yksilöllä on sen jälkeen osaamista, jota hän tarvitsee suoriutuakseen työssään. (Salas ym. 2012, 77; Opetus ja kulttuuriministeriö 2018, 23.)

## 2 PROSESSIEN KUVAAMINEN

Tässä luvussa käsitellään prosessien kuvaamisen teoretietoa. Aluksi määritellään prosessi ja sen kuvaaminen käsitteenä. Otetaan selvää myös prosessijohtamisesta. Selvitetään prosessikuvausten erilaisia käyttötarkoituksia, sekä sitä, mitä lisäarvoa prosessien kuvaaminen tuo yritykselle. Luvussa 2.1 keskitytään siihen, kuinka prosessikuvauksia voidaan käyttää osaamisen kehittämisen ja tiedon jakamisen välineenä. Luvussa 2.2 käydään läpi keskeisiä asioita, joita tulee ottaa huomioon kuvattaessa julkishallinnon prosesseja. Kerrotaan myös prosessien kuvaamisen vaiheista ja kuvaustasoista. Luvussa 2.3 esitellään Business Process Modeling Notation (BPMN)–notaation mukaiset prosessien kuvaamisessa käytettävät symbolit. Luvussa 2.4 kerrotaan lyhyesti Integrated Management System (IMS) -toiminnanohjausjärjestelmästä, joka toimii muun muassa prosessien kuvaamisen alustana. IMS –toiminnanohjausjärjestelmä on käytössä Äänekosken kaupungissa. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvät prosessikuvaukset lisätään IMS -toiminnanohjausjärjestelmään.

Kai Laamanen kertoo, että prosessia sanana voidaan käyttää erilaisissa tarkoituksissa. Muutosta, oppimista, kehittämistä, ymmärtämistä tai kasvua voidaan kutsua prosessiksi. Mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Kun puhutaan organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta, voidaan puhua liike-toimintaprosessista. Laamanen kuitenkin muistuttaa, että puhuttaessa prosessista toimintana, on hyvä muistaa, että sen taustalla on aina resursseja, joita ilman prosessin jäsentäminen on hyödytöntä. (Laamanen 2007, 19-20.) Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, sekä resursseja, jotka niiden toteuttamiseksi tarvitaan. Liiketoimintaprosessissa syötteet muutetaan tuotteiksi. (Laamanen 2007, 19.) Prosessi voidaan määritellä toimintoketjuksi, eli sarjaksi toimintoja, jolle on määritelty tuotokset ja asiakkaat (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28). Toimintaprosessi on toisiinsa loogisesti liittyvä joukko toimintoja, sekä niihin vaikuttavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2007, 19). Tässä opinnäytetyössä sanalla prosessi tarkoitetaan toimintaprosessia. Prosesseilla on asiakkaat, ja niiden taustalla on resursseja.

Jokaisella organisaatiolla on prosesseja, jotka syntyvät asiakkaan tarpeesta. Nämä prosessit ylittävät osastojen ja yritysten rajoja. Kannattavuus syntyy siitä, kuinka kustannustehokkaasti voidaan täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Yrityksissä on kuitenkin usein osastorajoja, joilla on omia tavoitteitansa, ja tämä voi rajoittaa prosessien sujuvuutta. (Laamanen & Tuominen 2010, 20-21.) Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta. Otetaan selvää, millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Haluttujen tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi suunnitellaan prosessi, eli

toimenpiteet ja resurssit, joiden avulla ne saadaan aikaiseksi. Mietitään, mitä syötteitä (input), eli tietoa ja materiaaleja tarvitaan prosessin toteuttamiseksi, ja mistä ne hankitaan (toimittajat). (Laamanen 2007, 19-21.) Tässä opinnäytetyössä kuvattavat prosessit ovat toimintaprosesseja, ja vielä tarkemmin määrittellen työ- ja palveluprosesseja, joita suoritetaan tuottaessa palveluja sisäiselle asiakkaalle.

Prosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessien avulla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. Ne ovat keskeinen osa liiketoimintaa, ja tulovirta muodostuu niistä. Ydinprosessi käynnistyy asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, riippumatta prosessin omistajarajoista. Mikäli omistajarajoja ylitetään, on prosessien kehittäminen vaativampaa. Ydinprosessit vaativat toimiakseen tukiprosesseja. Ydinprosessin toimivuus on kiinni myös tukiprosessien toimivuudesta ja laadusta. (Laamanen & Tuominen 2010, 21.)

Prosessiajattelun pohjalta on syntynyt useita eri malleja johtamiseen. Toimintojohtamisella (ABM, ABC) tavoitellaan kustannusrakenteen kehittämistä niin, että prosessin kustannuksia selvitetään ja niihin vaikutetaan arvoketjun suuntaisesti. Liiketoimintaprosessien uudistamisessa (BPR) ajatellaan ja uudelleen suunnitellaan liiketoimintaprosesseja tavoitteena parannukset tuottavuuden mittareissa. Tarjontaketjun, toimintaketjun ja kysyntäketjun hallinnassa (SCM, DCM) korostetaan logistiikkaa lähestymistapana. Tarkoituksena on virtaviivaistaa toimintaa poistamalla välivaiheita ja mahdollistamalla materiaalin liikkuminen ilman välivarastointia. Aikaan perustuvassa johtamisessa (TBM) aika nähdään kriittisenä resurssina. Ydinprosesseja tarkastellaan asiakaslähtöisesti tavoitteena parantaa tuotteen tai palvelun läpimenoaikaa poistamalla tuottamatonta aikaa, eli hukkaa. (Laamanen & Tinnilä 2008, 12.)

Prosessijohtamisen lähtökohtana on se, kuinka organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Asiakkaalle luotavaan arvoon liittyvää toimintaa kannattaa käsitellä mallintamalla. Tätä mallintamista kutsutaan usein prosessien kuvaamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2008, 10.) Hyvin jäsennetty ja kuvattu prosessi johtaa hyvään asiakaspalveluun, organisaatiossa toimivien ihmisten ymmärrykseen kokonaisuudesta, roolistaan ja lisäarvon tuottamisesta sekä siihen, että toimintaa kehitetään organisaation kokonaistarpeisiin ja asiakastarpeisiin perustuen (Laamanen 2007, 22).

Prosessijohtamiseen liittyy useita haasteita. Yksi niistä on löytää paras ja soveltuvin taso toiminnan mallintamiselle prosessikuvauksien avulla. Jotta mallintaminen olisi tehokasta, on mietittävä tarkkaan, kuinka yksityiskohtaisesti toimintaa kannattaa kuvata. Puhuttaessa työskentelyn loogisista tasoista, kolme ylintä tasoa Laamasen ja Tinnilän mukaan ovat business, ostologiikka vs. ansaintalogiikka ja liiketoiminta. Nämä tasot liittyvät prosessien johtamiseen. Kaksi alemmaa tasoa ovat palvelut ja tuotteet sekä työnkulku. Alemmat tasot liittyvät prosessien kehittämiseen, ja ovat yksityiskohtaisempia. Yksi

tärkeimmistä syistä kuvata prosessien työnkulkua organisaatiossa on tietojärjestelmien kehittäminen. (Laamanen & Tinnilä 2008, 11-12.) Tässä opinnäytetyössä prosesseja kuvataan kahdella alemmalla tasolla.

Prosesseja voidaan siis käyttää johtamisessa ja strategioiden luomisessa. Tämän lisäksi niitä voidaan käyttää monessa muussakin tarkoituksessa, oikeastaan prosessit liittyvät lähes kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Prosessien avulla luodaan yrityksen asiakkaille arvoa tuotteiden ja palveluiden avulla, näistä tuotoksista kertyvä arvo taas jaetaan yritykselle ja sen omistajille. Asiakassuhteiden hallinnan, markkinoinnin ja myynnin prosessit ovat olennaisessa roolissa organisaatiossa. Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tuotanto, toimitus ja logistiikka ovat kaikki itsessään prosesseja, joilla on suora yhteys asiakkaan arvонуontiin. Laadun ja riskien hallintaan liittyen voidaan sanoa, että laatu syntyy prosesseista. Riskien hallintaa taas voidaan kuvata prosessiksi, jossa riskejä tunnistetaan, mitataan, analysoidaan ja niiden varalle suunnitellaan ennaltaehkäiseviä sekä korjaavia toimenpiteitä. (Laamanen & Tinnilä 2008, 13-29.)

Liiketoimintatietoa hallitaan mallinnuksen avulla. Tietojärjestelmiä kehitettäessä niihin liittyvää tietoa kuvataan prosesseina. Verkostoitumista voidaan kuvata arvoketjun avulla yli organisaatorajojen. Prosesseja voidaan kehittää myös ympäristövastuun ja kestävän kehityksen näkökulmasta kiinnittämällä huomiota materiaalien kulutukseen ja energiatehokkuuteen. Prosessien kuvaaminen lisää organisaation toiminnan ymmärtämistä, ja auttaa kohdistamaan huomiota arvонуonnin kannalta kriittisiin kohteisiin. Prosessien avulla voidaan johtaa muutosta ja uudistaa organisaation toimintaa. Inhimilliset voimavarat, kuten osaaminen, ovat resursseja, joita hallitaan ja kehitetään prosesseina. (Laamanen & Tinnilä 2008, 30-42.) Tästä kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

## **2.1 Prosessikuvaukset osaamisen kehittämisen välineenä**

Yksi yrityksen kilpailutekijöistä on sen inhimilliset voimavarat. Resurssina inhimilliset voimavarat ovat vaikeasti kopioitavissa, ja sen vuoksi arvokas voimavara. Tuotteiden, palveluiden ja toiminnan tulokset ovat seurausta osaamisesta, jota yrityksen työntekijöillä on. Perinteisimmillään henkilöstöjohtamisessa on keskitytty johtamaan ihmisten toimintaan liittyviä käytäntöjä siten, että organisaatiossa saavutetaan haluttuja tuloksia. Nykyään henkilöstöjohtaminen on muuttunut strategisempaan suuntaan, ja puhutaan-

kin strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Sen osa-alueita ovat urasuunnittelu, organisaatiorakenteen kehittäminen, työkyvyn ja osaamisen kehittäminen sekä tulospalkkioiden suunnittelu. (Laamanen & Tinnilä 2008, 30.)

Ilman ihmisten osaamista organisaatio ei toimi, sen järjestelmät ja prosessit ovat turhia. Työn luonne on muuttunut siten, että ihmisen rooli on enenevässä määrin toimia ongelmanratkaisijana, jolloin osaamisen merkitys kasvaa. On alettu puhua osaamisen johtamisesta tai oppivasta organisaatiosta. Näissä johtamistyyleissä on tavoitteena kasvattaa yrityksen aineetonta pääomaa. Organisaation kyky ymmärtää kulttuuriaan, tunnistaa osaamistaan, oppia tiimeinä, jakaa visioita ja kyky systeemiseen ajatteluun liittyvät kehittymiseen oppivana organisaationa. Hiljaiseksi tiedoksi organisaatiossa kutsutaan oppimisen muotoja, jotka rakentuvat henkilökohtaisen oppimiskyvyn ja kokemuksen varaan. (Laamanen & Tinnilä 2008, 31.)

Henkilöstösuunnittelu, osaamisen kehittäminen, rekrytointi, työkyvyn kehittäminen, palkanmaksu, kehityskeskustelut ja monet muut henkilöstön johtamisen toiminnot voidaan kuvata prosesseina. Kun prosessit on kuvattu, niille on helpompi asettaa tavoitteita, sekä arvioida ja kehittää niiden tehokkuutta. Prosessikuvausten avulla voidaan myös tunnistaa, mitä osaamista tarvitaan eri toiminnoissa. (Laamanen & Tinnilä 2008, 31.)

Organisaation osaamisen osia voidaan mallintaa prosessien avulla (Laamanen 2007, 181). Laamanen (2007, 183) on huomionut, että usein ihmiset laitetaan tekemään uusia työtehtäviä melko vähäisillä pohjatiedoilla. Pätevyudet, tiedot ja taidot sekä vuorovaikutusosaaminen voidaan kuvata prosessina. Ne jäsennetään roolien ja toimintojen osalta. Kun työprosesseja aletaan kuvaamaan organisaatiossa, kannattaa keskittyä kuvaamaan ensin prosessit, joita ilman tehtävää ei voi suorittaa menestyksekkäästi. (Laamanen 2007, 184.)

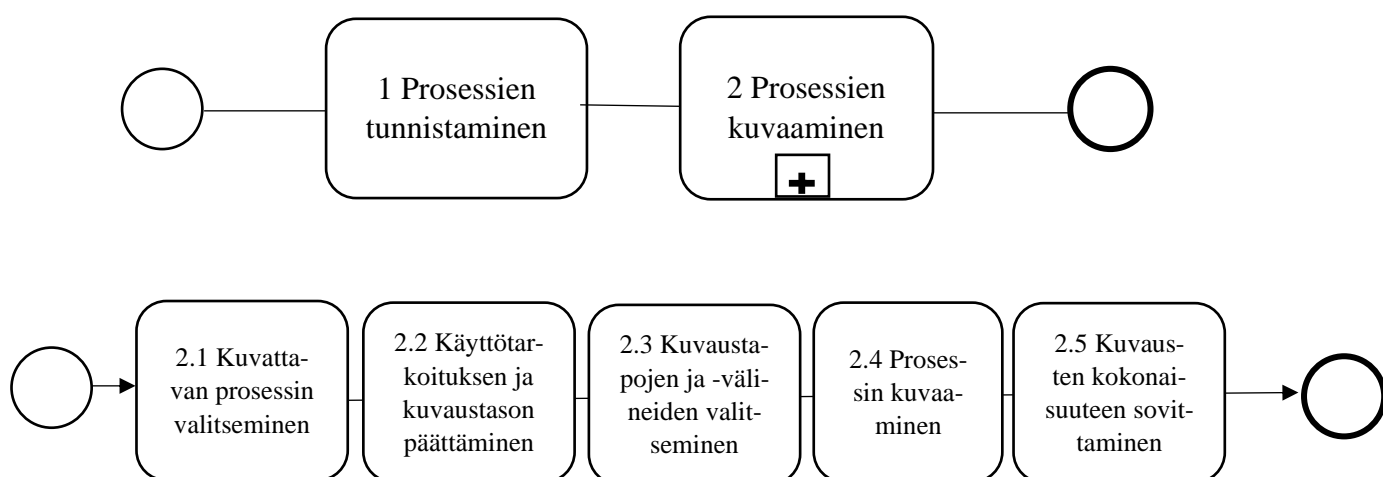
## **2.2 Suositukset prosessien kuvaamiseen julkishallinnossa**

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999 18,1§ ja hallintolaki 434/2003 määräävät prosessien kuvaamisesta osana hyvää tiedonhallintatapaa ja hallinnon toteuttamista. Prosessien kuvaaminen yhtenevällä tavalla helpottaa niihin tutustumista. Lisäksi yhteistyön suunnittelu organisaation sisällä, sekä sen rajojen yli on sujuvampaa, kun toiminta on kuvattu nopeasti sisäistettävien prosessien avulla. JHS 152 suositus on tarkoitettu kaikille julkisen sektorin työntekijöille, joiden työhön sisältyy prosessien

kuvaamista. Suosituksen on luonut JUHTA eli julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152 suosituksessa prosessit jaetaan neljään kuvaustasoon, jotka ovat prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työnkulku. Kuvausten yksityiskohtaisuus lisääntyy niin, että työnkulku on tarkin kuvaustaso. Kuvaamiseen suositellaan käytettäväksi Object Management Group yhdistyksen luomaa Business Process Modeling Notation eli BPMN– notaatiota, jossa määritellään kuvaamisessa käytettävät symbolit. (JUHTA 2008, 1-2.)

Johto, kehittäjä, palveluista vastaava sekä tieto- ja asiakirjahallinto voivat käyttää kuvattuja prosesseja yhteisenä työvälineenään. Esimiehet voivat hyödyntää prosessikuvauksia perehdytyksessä ja työohjauksessa. Prosessilla on yleensä omistaja, joka on jatkossa vastuussa esimerkiksi sen kehittämisestä. Kun prosessi ylittää organisaatorajat, on pidettävä huolta, että sillä on omistaja, joka vastaa kokonaisuudesta. Prosessien kehittämistä voidaan käyttää erilaisiin asioihin muutoksesta kehittämishankkeisiin, ja se on jatkuva prosessi, jonka aloittamisen saattaa laukaista vaikkapa jonkin kehittämistarpeen havaitseminen. Prosessien kuvaaminen on yksi prosessin kehittämisen vaiheista. Prosessien kuvaaminen yhdenmukaisella tavalla on tärkeää, koska silloin prosessikuvauksia voidaan käyttää organisaatorajojen yli. Prosessikuvausten on oltava tarkoituksen mukaisia. Mikäli kuvauksesta ei hyödy mikään taho, on sen tekeminen turhaa. (JUHTA 2008, 2-4.)

Prosessien kuvaaminen voidaan jakaa kahteen vaiheeseen (KUVIO 1). Ensimmäiseksi prosessi tunnistetaan. On mietittävä sen alku ja loppu, sekä syötteet ja tulokset. Mitä tietoa tuotetaan, ja mikä on sen tarkoitus? Toinen vaihe on kuvata prosessi. Kaikki ydinprosessit on syytä kuvata kerralla, jotta kokonaisuudesta tulee ehyt. (JUHTA 2008, 1-2.)



KUVIO 1. Prosessin kuvaamisen eteneminen ja vaiheet (mukaillen JHS 152 suositus 2008,4)

Itse prosessin kuvaamisessa on viisi vaihetta, jotka on esitelty kuviossa 1. Ensimmäinen niistä on valita kuvattava prosessi. Tässä vaiheessa se myös rajataan. Rajauksen tarkoituksena on varmistaa, että prosessin alku ja loppu on määritelty hyödyllisellä tavalla. Mikäli prosessi rajataan liian löysästi, voi siitä tulla vaikeasti hallittava ja hahmotettava. Liian tiukka rajausta voi johtaa siihen, että tietoa ei saada ja sen myötä myöskään haettua hyötyä. (JUHTA 2008, 4.)

Toisessa vaiheessa mietitään, mihin prosessikuvausta käytetään, päätetään millä tasolla se kuvataan ja kirjataan prosessin perustiedot. Prosessin perustietojen määrittäminen auttaa hahmottamaan, millä tasolla kuvaus tulisi tehdä. Kuvaustasoilla 2-4 olisi syytä käyttää BPMN-notaation mukaista kuvaamista. (JUHTA 2008, 4.)

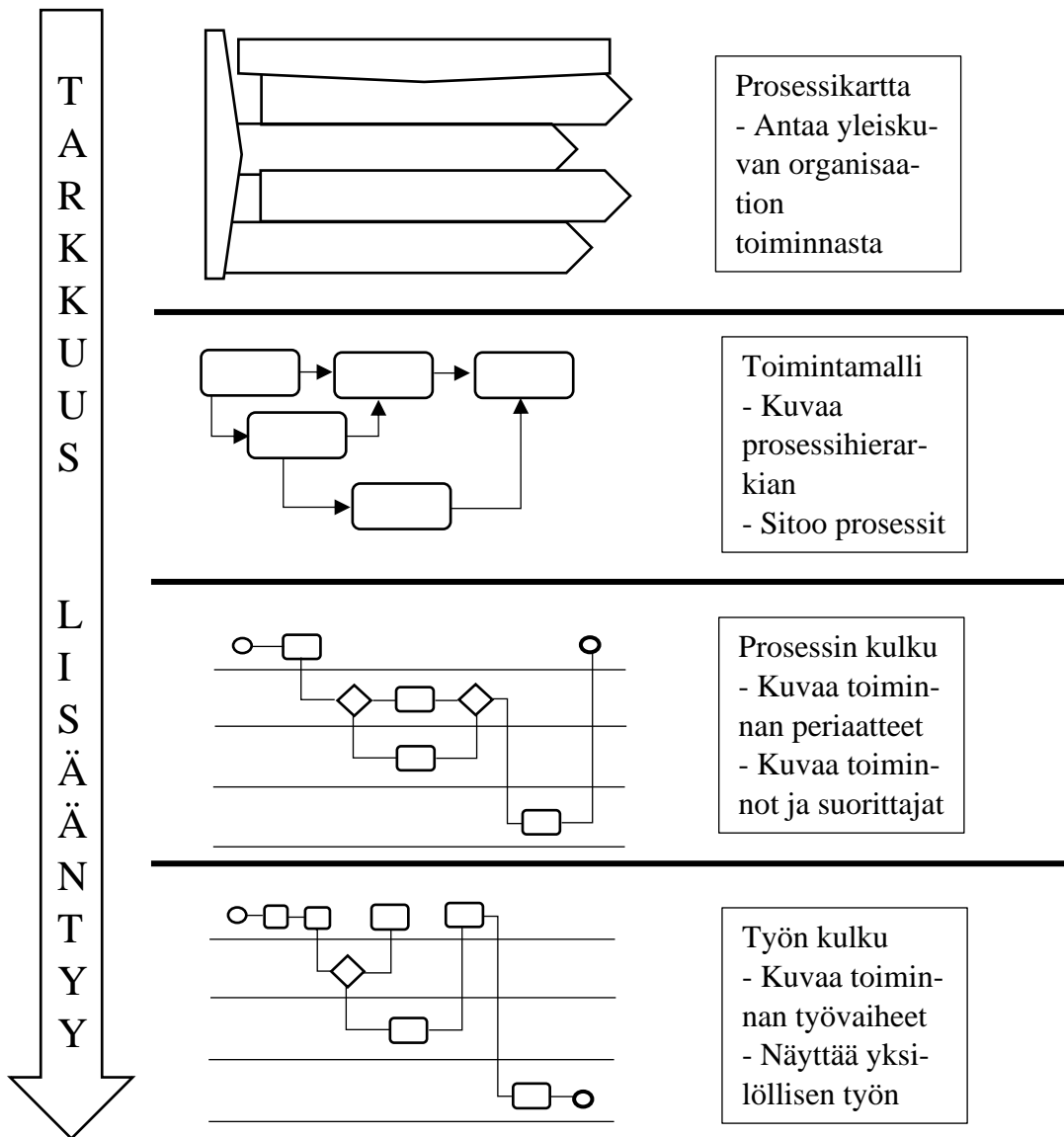
Kolmannessa vaiheessa valitaan kuvaustapa ja välineet. Prosessikuvauksen käyttötarkoitus määrittää kuvaustason. Perehdytyksessä käytettävän prosessikuvauksen mallinnustaso on hyvinkin yksityiskohtainen, kun taas vaikkapa johdon tarkoituksiin oleva suurpiirteisempi. On myös mietittävä prosessin vaiheistus, eli ketkä osallistuvat prosessin mihinkin vaiheeseen. (JUHTA 2008, 4-5.)

Neljännessä vaiheessa kuvataan prosessi. Prosessikuvaus on kolmiosainen, ja se koostuu vaiheessa kaksi tehtävästä perustietolomakkeesta sekä sanallisesta kuvauksesta, johon käytetään toiminnot-taulukkoa. Kolmas osa on itse prosessikaavio, joka on siis prosessin graafinen kuvaus. Kuvauksista tulee löytyä olennainen tieto selkeästi ja johdonmukaisesti. (JUHTA 2008, 5-6.)

Viimeisessä, viidennessä vaiheessa prosessikuvaus sovitetaan organisaation prosessikarttaan ja siitä tulee osa kokonaisuutta. Prosessikuvaukset eivät saa olla irrallisia. On huolehdittava myös, että organisaation prosessit eivät ole ristiriidassa keskenään. (JUHTA 2008, 5-6.)

## **2.3 Prosessien kuvaustasot**

Julkisen hallinnon tietohallinnon suosituksessa JHS 152 suositellaan kuvaamaan prosesseja neljällä eri tasolla. Kaikissa tapauksissa ei ole tarkoituksenmukaista käyttää niistä kaikkia, vaan osassa voidaan käyttää vaikkapa vain yhtä tai kahta tasoa riippuen prosessikuvauksen käyttötarkoituksesta. Tasojen väliset erot voivat olla pieniä, tai kuvaukset osittain päällekkäisiä. (JUHTA 2008, 6.)



KUVIO 2. Prosessien kuvaustasot (mukaillen JHS 152 suositusta 2008,6)

Ensimmäisellä tasolla käytetään prosessikarttaa, jonka on tarkoitus antaa yleinen kuva organisaation toiminnasta. Prosessikartta toimii ulkoisen viestinnän apuvälineenä. Siinä toimintoja esitetään kokonaisuuksina ja se kuvaa organisaation ydin ja tukiprosessit. (JUHTA 2008, 7.)

Toinen taso kuvaa toimintamallia, miten prosessit kytkeytyvät toisiinsa, ja mikä on prosessihierarkia eli miten prosessit jakautuvat osaprosesseiksi. Määritellään prosessin omistajat, tavoitearvot ja mittarit. Koostuu usein toimintamallikaaviosta ja täydentävistä tekstidokumenteista. Tällä tasolla tuodaan esiin myös prosessin rajapinnat muuhun toimintaympäristöön. (JUHTA 2008, 7-8.)



Kolmannella tasolla on prosessin kulku, joka kuvaa toiminnan periaatteita sekä toimintoja ja suorittajia. Tasolla kuvataan tarkemmin työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Tällä tasolla voidaan havaita nykyisessä toiminnassa olevia ongelmia. Asiakas nimetään yleisellä tasolla, esimerkiksi opettaja. (JUHTA 2008, 8-9.)

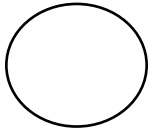

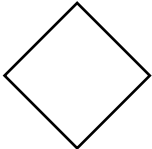
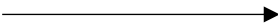
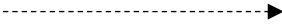
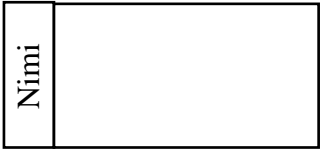

Neljännellä tasolla kuvataan työn kulkua. Kuvauksesta näkee yksilöllisen työn, ja toiminnan työvaiheineen. Kuvaus on tarkempi kuin prosessin kulku vaiheessa, erityisesti siinä, että tässä vaiheessa nähdään, missä muodossa tieto eri vaiheiden välissä liikkuu. Tasolla kuvataan toimintojen välinen vuorovaikutus ja työn kulku numeroimalla tehtävä, osatehtävä ja toimenpiteet. Kuvataan myös liittymät nimetyn asiakkaan toimintoihin, sidosryhmiin ja taustajärjestelmiin. Toiminnon, tehtävän, osatehtävän ja toimenpiteen saamat syötteet ja tiedot sekä lopputuotokset ja tuotokset kuvataan. Lisäksi havainnollistetaan viestit muille sidosryhmille, taustatoimille ja prosesseille. Prosessin osien omistajat ja heidän vastuunsa kuvataan. Lisäksi kuvataan vielä tehtävien osalta suorittajien roolit. Tämä taso sopii hyvin käytettäväksi prosessien kehittämisessä, prosessin työohjeiden muodostamisessa, tai prosessin sähköistämisessä. (JUHTA 2008, 9-10.)

## **2.4 BPMN-notaation mukaiset symbolit**

Business Process Modelling Notation eli BPMN – notaatio on Business Process Management Initiative eli BPMI:n kehittämä standardi prosessien kuvaamiseksi. Sen on tarkoitus olla mahdollisimman ymmärrettävä kaikille liike-elämän eri alueilla. BPMN – notaatio toimii ikään kuin siltana prosessien suunnittelun ja niiden käyttöönoton välissä olevalle kuiltulle. Notaatiolla on myös muita käyttötarkoituksia, ja se määrittää muitakin asioita kuin käytettäviä elementtejä. (Object Management Group 2008, 1.)

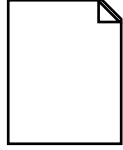

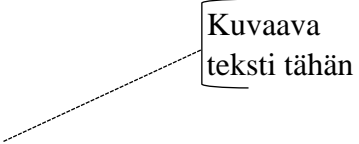
Tässä opinnäytetyössä on otettu selvää vain BPMN-notaatiossa suositeltavista symboleista, koska prosessien kuvaamiselle julkishallinnossa on olemassa omat suosituksensa. JHS-152 suosituksessa olevat prosessien kuvaamisen symbolit perustuvat BPMN – notaatioon, joskin symbolivalikoima on suppeampi. Taulukossa 1 kuvatut symbolit löytyvät myös JHS-152 suosituksesta. Suosituksessa on myös maininta siitä, että mikäli halutaan tehdä tarkempia työnkuvauksia, voidaan käyttää lisäksi BPMN-notaation laajempaa symbolivalikoimaa. Taulukossa 1 kuvataan BPMN:n mukaiset, prosessien kuvaamiseen käytettävät ydinelementit.

TAULUKKO 1. BPMN-notaation ydinelementit (mukaillen Object Management Group, 2008, 18-19)

Elementti	Kuvaus	Notaatio
Tapahtuma	Symbolilla kuvataan alkua, väli- vaihetta ja loppua.	
Toiminto	Symbolilla kuvataan prosessia, osaprosessia ja tehtävää. Jos toi- minnon alalaidassa on + merkki, se tarkoittaa, että sillä on alatoi- mintoja.	
Valinta	Symbolilla kuvataan valintati- lanteita.	
Virta	Symboli kuvaa, missä järjestyk- sessä toiminnot suoritetaan pro- sessissa.	
Tietovirta	Kuvaa tiedon siirtymistä.	
Allas	Allas edustaa prosessin osallis- tujaa. Altaassa voi olla uimara- toja, joilla erotetaan osallistujien toiminnot tai toimintosarjat.	
Uimarata	Altaan osa, käytetään toiminto- jen kategoriointiin ja organisoi- miseen.	

(jatkuu)

TAULUKKO 1. (jatkuu)

Tietoaineisto	Kuvaa asiakirjaa, joka liittyy johonkin toimintoon. Voi olla esimerkiksi jonkin toiminnon tuloksena syntyvä asiakirja.	
Ryhmä	Tällä symbolilla voidaan kuvata toimintoja, jotka kuuluvat samaan kategoriaan.	
Teksti kommentti	Tapa, jolla prosessin kuvaaja voi tarjota lisätietoa lukijalle.	

Taulukossa 1 listatut ydin elementit sisältävät jokainen myös tarkempia prosessien kuvaamisessa tarvittaessa käytettäviä elementtejä. BPNM-notaatiossa tätä kutsutaan laajennetuksi elementtisetiksi. Tätä laajennettua settiä voidaan käyttää tapauksissa, jotka muuten voisivat jäädä kiistanalaisiksi, koska eivät ole riittävän tarkkoja. (Object Management Group 2008, 20.) JHS 152 suosituksessa esitetään käytettäväksi Taulukon 1 symboleja prosessien kuvaustasolla kolme. Kuvaustasolle neljä, eli työnkulkuun taas suositellaan käytettävän laajennettua elementtisetiä, mikäli suunnitellaan esimerkiksi työnkulun automatisointia. (JUHTA 2008, 11).

## 2.5 IMS -toimintajärjestelmä ja prosessikuvaukset

Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation kaikkia toimintatavoista tehtyjä sopimuksia, prosessien kuvauksia, malleja, tietojärjestelmiä, laitteita sekä rakennuksia eli rakennetta ja työympäristöä, jossa töitä tehdään päivittäin. Joissain organisaatioissa toimintajärjestelmää voidaan kutsua myös johtamisjärjestelmäksi, joka jakautuu useampaan eri alajärjestelmään esimerkiksi laatujärjestelmäksi. Toimintajärjestelmä on organisaation keino saavuttaa päämääränsä. Prosessien tehtävä tässä järjestelmässä on kuvata toiminnan logiikkaa. (Laamanen 2007, 36-37).

Integrated Management System (IMS) on Arterin kehittämä selainpohjainen toimintajärjestelmä. Toimintajärjestelmällä tässä tarkoitetaan parasta tällä hetkellä tiedossa olevaa koostetta toimintatavoista. Toimintatapoja kehitetään jatkuvasti tulosvetoisesti, ottaen huomioon asiakkaat ja palautteen. Organisaation toimintoja havainnollistetaan selkeästi, pyrkien saamaan niihin liittyvän tiedon toimijoiden saataville. IMS -ohjelmistossa on neljä keskeistä toiminnallisuutta: prosessien kuvaaminen, dokumenttien hallinta, palautteiden ja arviointien käsittely, tulosten mittaaminen ja riskien arviointi sekä käsikirjojen koostaminen. Yhdessä nämä toiminnallisuuden muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan laatujärjestelmäksi. (Arter 2019.)

IMS-toimintajärjestelmän yksi osio on suunniteltu prosessikuvauksia varten. IMS-ohjelmisto sisältää Blueprint-työkalun, jonka avulla koko organisaation toiminta saadaan visualisoitua. Prosessit kuvataan ylhäältä alaspäin, kuvausten yksityiskohdat tarkentuvat mitä alemmas hierarkiassa mennään. Prosessikuvaukset kytkeytyvät toisiinsa prosessipuun avulla. (Arter 2019.)

### 3 KOULUTUS

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan ammatillista osaamista lisäävää, työssä tapahtuvaan koulutukseen liittyvää teoretietoa. Luvun alussa käsitellään sitä, miksi koulutusta tarvitaan. Määritellään koulutus käsitteenä sekä sen tavoitteita. Luvussa 3.1 käsitellään hyvän koulutuksen edellytyksiä. Selvitetään hieman sitä, mitä kaikkea kouluttajan tulisi ottaa huomioon koulutusta suunnitellessaan. Luvussa käydään läpi koulutuksen kolme vaihetta. Tarkastellaan huomioon otettavia asioita ennen koulutusta, koulutuksen aikana ja koulutuksen jälkeen. Luvussa 3.1.1 käsitellään tarkemmin myös koulutuksen tarvearviointia, joka on erittäin tärkeä osa onnistuneen koulutuksen suunnittelua. Koulutus jäsentyy tarvearvioinnin avulla. Luvussa 3.3 kerrotaan lyhyesti mentoroinnin ja videon käyttämisestä perehdytyksessä.

Boudreau ja Ramstad [2005] esittivät tutkimuksessaan, että kilpailuedun säilyttääkseen yrityksen tulisi onnistua kolmella osa-alueella: talous, tuote tai markkinat ja henkilöstö. Koska taloudellinen tilanne vaihtelee maailman laajuisesti, ovat olosuhteet taloudessa kaikille kilpailijoille samat. Internet mahdollistaa koko maailman laajuisen kilpailun, jolloin markkinatkin ovat yrityksille samat. Tuotteen tasolla uusia innovaatioita syntyy harvemmin, ja kilpailija voi jäljitellä tuotetta nopeasti. Näin ollen kolmannen osa-alueen, osaavan ja hyvin koulutetun henkilöstön merkitys korostuu organisaation kilpailuetuna. (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch 2012, 75.) Osaaminen ja tieto ovat organisaation tärkeä aineeton pääoma. Tietoa ja osaamista voidaan lisätä koulutuksen avulla. Salas ym. (2012, 75) todistavat useisiin tutkimuksiin ja kirjallisiin lähteisiin perustuen, että hyvin suunniteltu koulutus on tehokas. Henkilöstön kouluttamisen ja osaamisen kehittämisen avulla organisaatiot sopeutuvat, kilpailevat, suoriutuvat, innovoivat, tuottavat, pitävät huolta turvallisuudesta, parantavat palvelua ja pääsevät tavoitteisiinsa (Salas ym. 2012, 74).

Koulutuksella tarkoitetaan suunniteltuja ja systemaattisia toimia, jotka edistävät tietojen, taitojen ja asenteiden hankintaa (Salas ym. 2012, 77). Opetus ja kulttuuriministeriön sanastokeskuksen mukaan koulutus voidaan määritellä kahdella tavalla, ensimmäinen niistä on koulutuksen määrittely organisoiduksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on tuottaa opetukseen perustuvaa osaamista. Koulutus käsitteenä voidaan määritellä myös suunnitelluksi opintojen ja järjestelyjen kokonaisuudeksi, jonka tarkoituksena on lisätä johonkin alaan tai aiheeseen liittyvää osaamista. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2018, 23.)

Koulutukset ovat tapa käytännössä organisoida ja toteuttaa koulutusta (Opetus ja kulttuuriministeriö 2018, 23).

Koulutuksen tavoitteena on luoda pysyviä muutoksia yksilön käytöksessä ja tietoisuudessa niin, että yksilöllä on osaamista, jota hän tarvitsee suoriutuakseen työssä. Oppiminen ja koulutus liittyvät toisiinsa, mutta eivät silti ole sama asia. Oppimista voi tapahtua ilman koulutusta, ja koulutusta ilman oppimista. (Salas ym. 2012, 77). Tiedon siirtyminen koulutuksessa on olennaista, koska ilman sitä organisaatio ei hyödy koulutuksesta ja sijoitus koulutukseen menee hukkaan (Salas ym. 2012, 77-78).

Koulutustiede on aiemmin keskittynyt kuvaamaan tarvearvioinnin, koulutuksen suunnitteluun ja toteutuksen prosessina sekä osa-alueiden liittymistä toisiinsa [Goldstein 1986]. Uudemmat tutkimustulokset ovat lisänneet ymmärrystä siitä, että koulutuksen onnistumiseen ja tiedon siirtymiseen vaikuttavat useat eri tekijät sekä yksilön että yhteisön tasolla. Cannon-Bowersin, Tannenbaumin, Salasin ja Conversen [1991] tutkimuksessa keskitytään koulutuksen teorian tiedon ja käytännön tekemisen välisen kuilun sulkemiseen. Tutkimuksessa tuotettiin kolme kysymystä, jotka tulisi ottaa huomioon koulutusta tuottaessa. Ne ovat: mitä pitäisi kouluttaa, kuinka koulutus pitäisi suunnitella sekä onko koulutus tehokas, ja jos on, miksi? Yksi tärkeimmistä tutkimuslöydöistä koulutustieteen alalla on havainto siitä, että koulutuksen tehokkuuden ja organisaation olosuhteiden on olemassa suhde. (Salas ym. 2012, 78.)

### **3.1 Hyvän koulutuksen edellytykset**

Mikäli kouluttajalla ei ole kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvää osaamista ja asiantuntijuutta, koulutuksesta muodostuu usein tehoton, kallis ja jopa turhauttava. Kouluttajana toimii usein yrityksen asiantuntija, joka on toki perehtynyt koulutettavaan aiheeseen, mutta ei välttämättä siihen, kuinka tieto olisi parasta välittää muille organisaation työntekijöille. Hyvin toimivan koulutuskokonaisuuden rakentamiseksi kouluttajan olisi mietittävä koulutuksen eri osa-alueita. (Kupias & Koski 2012, 8.) Ne ovat Kupiaksen ja Kosken (2012, 9-10) mukaan tavoitteet, osallistujat, kouluttajan osaaminen, koulutuksen sisältö, materiaali ja havainnollistaminen, koulutustila, menetelmät, ryhmän ohjaaminen, oma esiintyminen sekä arviointi ja palaute.

Koulutukseen osallistuvien motivaatio on yleensä hyvä, jos he itse ovat saaneet päättää osallistumisestaan. Tällöin kouluttajan tehtävänä on säilyttää hyvä motivaatiotaso. Mikäli koulutus ei ole vapaaehtoinen, on motivaatiota käsiteltävä osana koulutusta. Tällöin yksi koulutuksen tavoitteista on motivoida

muutokseen. Motivaatioon vaikuttavat kolme tekijää ovat: asian tärkeys itselle, onnistumisen todennäköisyys ja tekemisen ilo. (Kupias & Koski 2012, 40-42).

Hyvää ja tarkoitukseen sopivaa koulutusta ei voi järjestää ilman tietämystä siitä, mihin tarpeeseen se järjestetään. Tavoitteita voi olla useita, ja ne voivat olla ristiriidassa keskenään, esimerkiksi työnantajan tavoite voi olla eri kuin koulutettavien toiveet. Kouluttajan on otettava huomioon eri näkökulmat. Koulutuksen tavoitteisiin vaikuttaa myös käytettävissä oleva aika ja muut resurssit. On tärkeää miettiä, mitä koulutuksella halutaan saada aikaiseksi. Kun tavoite on selkeä, ja kaikilla osapuolilla tiedossa, kouluttaminen on helpompaa. Koulutuksen tarkoituksena on yleensä saada aikaan jokin muutos koulutettavien toiminnassa. Kyse voi olla yksittäisestä taidosta. Siihen saadaanko toiminta todella muuttumaan, vaikuttaa koulutuksen onnistuneisuuden lisäksi se, miten työympäristö tukee uuden toimintatavan käyttöönottoa. Esimerkiksi järjestelmäkoulutuksen tavoitteena voisi olla: Koulutuksen osallistuja osaa käyttää järjestelmää itsenäisesti. Tavoite tulisikin asettaa koulutettavan, ei kouluttajan näkökulmasta. (Kupias & Koski 2012, 11-16.)

Koulutettavien aiempi kokemus koulutuksista vaikuttaa lopputulokseen. (Salas & Cannon-Bowers 2001, 481.) Koulutusta edeltävä tapahtumat vaikuttavat koulutuksen tehokkuuteen. Esimerkiksi on todettu, että henkilöt, joilla oli negatiivisia kokemuksia koulutettavasta asiasta ennen koulutusta, ja nämä kokemukset olisivat olleet vältettävissä koulutuksen avulla, oppivat enemmän koulutuksen aikana kuin sellaiset, joilla vastaavaa kokemusta ei ollut. Henkilöt, joiden työilmapiiri on hyvä osallistuvat useammin koulutuksiin ja heidän motivaationsa on hyvä. Mikäli osallistujat saavat itse osallistua koulutuksen suunnitteluun tai määrätä osallistumisajan asenteet koulutusta kohtaan ovat paremmat kuin ilman vaikutusmahdollisuutta. Suoriutuminen koulutuksessa on parempi, mikäli osallistujat kokivat oman koulutukseen osallistumisensa perusteltuna. (Salas ym. 2012, 78.)

Osallistujat on otettava huomioon jo koulutusta suunniteltaessa. Mitkä ovat heidän ennakkotietonsa, tai millainen heidän motivaationsa vaikuttaa olennaisesti koulutukseen. Ryhmässä voi olla hyvinkin toisistaan poikkeavia yksilöitä. Jos osallistuja ei ymmärrä opetettavaa asiaa, tieto ei siirry. Omaksumme mielenkiintoisia, hyödyllisiä ja ymmärrettäviä asioita. Tietoa ei voi sellaisenaan siirtää, vaan jokainen rakentaa siitä versionsa omassa päässään. Kun koulutettava asia on sellainen, että osallistujilla on asiasta vain vähän tai ei lainkaan tietoa, kouluttajan on välitettävä asia mahdollisimman ymmärrettävästi. On muistettava, että sinänsä helppo asia voi tuntua vaikealta, koska se on koulutuksen osallistujalle uusi. Esimerkiksi tietokonesovelluksen käyttöä koulutettaessa ei voida puhua kuin sovelluskehittäjälle. Osal-

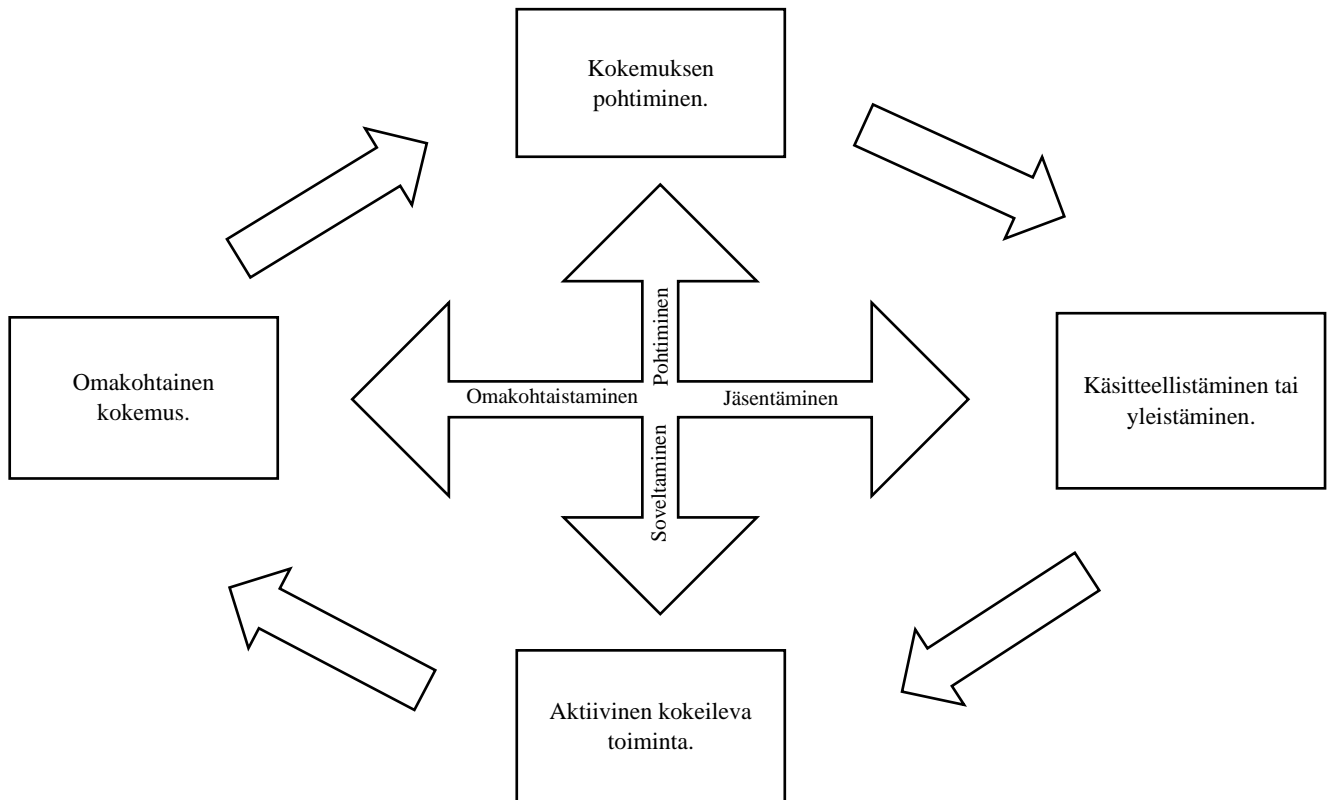
listujat voivat turhautua, jos koulutuksessa asioita ei käsitellä heidän näkökulmastaan. Osallistujien kannalta koulutus on mielekkäämpää, kun heille kerrotaan, miksi nämä asiat tulee opetella. Erityisesti verkkokoulutuksissa olisi syytä avata koulutuksen taustoja, koska vuorovaikutus mahdollisuudet ovat huonot. (Kupias & Koski 2012, 25-33.)

Poikela (1999, 78) havaitsi väitöskirjaansa varten tehdyssä tutkimuksessa, että koulutukseen osallistuvan persoonallisuudella on ratkaiseva merkitys työn kehittämiseen ja omaan oppimiseen. Koulutuksen sisällöllä, tai toteutustavalla ei voida vaikuttaa, jos yksilö ei halua tai suostu muuttamaan identiteettiään. Tutkimuksen kohteena olleista henkilöistä yksi oli ilmaissut halunsa olla rauhassa, koska eläkeikä oli jo hyvin lähellä, eikä halua uuden oppimiseen enää ollut. Kyseinen henkilö ei myöskään kokenut koulutusta vaikuttavana, vaikka se muutoin oli todettu onnistuneeksi. Oppiminen mahdollistaa muutoksen, ja antamalla henkilökunnan osallistua ja oppia johdetaan myös muutosprosessia. Toimintatavat työssä muuttuvat vasta oppimisen kautta. (Poikela 1999, 78-79, 98.)

Kouluttajan on syytä ottaa huomioon, että eri ihmiset oppivat eri tavalla. Yksi tapa hahmottaa oppimistyyplejä on kokemuksellinen oppimisen malli. Siinä oppiminen nähdään syklisenä prosessina, joka luo uusia kokemuksia, ja voi toistua yhä uudelleen. Vaiheet ovat Kolbin [1984] mukaan (KUVIO 3): oma-kohtainen kokemus, kokemuksen pohtiminen (reflektointi), käsitteellistäminen tai yleistäminen ja aktiivinen kokeileva toiminta. (Kupias & Koski 2012, 36).

Oma-kohtaisen kokemuksen kautta oppiva henkilö oppii parhaiten menemällä rohkeasti uusiin tilanteisiin, ja keskustelemalla muiden oppijoiden kanssa. Tarinat ja esimerkit saavat hänet innostumaan, ja hän tuo mielellään esille omia tuntemuksiaan oppimisen tueksi. Kokemuksen pohtimisen kautta oppiva henkilö tarvitsee aikaa oppimiseen. Hän haluaa perehtyä asiaan kunnolla, ja tarkastella sitä eri näkökulmista. Kouluttajalta hän tarvitsee vankkoja perusteluja koulutettaviin asioihin. Käsitteellistämisen tai yleistämisen kautta oppiva henkilö pyrkii muodostamaan kokonaisuuksia tiedoista. Häntä kiinnostavat teoriat ja mallit. Hänelle hyvä oppimistilanne voi olla hyvinkin persoonaton ja asiapitoinen. Aktiivisen kokeilevan toiminnan kautta oppiva haluaa kokeilla asioita käytännössä. Koulutuksen tulisi edetä sutjakkaasti. Mikäli asia ei toimi käytännössä, henkilö kokee sen oppimisen tarpeettomaksi. (Kupias & Koski 2012, 37).





KUVIO 3. Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli (mukaillen Kupias & Koski 2012, 38)

Lancaster ja Di Milia (2014, 54) löysivät tutkimuksensa perusteella neljä suositusta organisaatioille, jotka järjestävät koulutusta työntekijöilleen. Ensiksi koulutukseen laatuun tulisi panostaa, ja varmistaa riittävät resurssit sen järjestämiseen. Tällöin sisältö voidaan räätälöidä vastaamaan tarvetta organisaation strategiaa mukaillen. Motivaatio, oppiminen ja asian sisäistäminen ovat parempia, kun koulutus on laadukas, tarkoituksenmukainen ja keskittyy asiaan. Toiseksi kannattaa panostaa valmentajiin, jotka vahvistavat oppimista, tarjoavat tukea sekä voivat vaikuttaa käytösmalleihin. Kolmanneksi kannattaa tarkistaa, että liiketoimintaprosessit ovat linjassa oppimistulosten kanssa. Opiteista pitäisi tulla rutiininomainen tapa toimia työssä. Neljäntenä suosituksena on, että ylempi johto on sitoutunut koulutukseen. Tämä luo organisaatiokulttuuria, jossa arvostetaan uusien taitojen opiskelua sekä niiden käyttöä työelämässä. (Lancaster & Di Milia, 2014, 54.)

### 3.1.1 Ennen koulutusta

Onnistunut koulutus ei ole vain kertaluontoinen tapahtuma, vaan prosessi, jossa otetaan huomioon myös tapahtumat ennen koulutusta, ja sen jälkeen (Salas ym. 2012, 78). Taulukossa 2. on listattu ennen koulutusta tehtäviä asioita, niihin liittyvää toimintaa sekä niiden seurauksena syntyviä tuloksia.

TAULUKKO 2. Huomioitavat asiat ennen koulutusta (mukaillen Salas ym. 2012, 85)

TEHTÄVÄ	TOIMINTA	TULOS
1. Tee koulutuksen tarvearviointi.	Selvitetään mitä koulutetaan ja kenelle. Minkälaisessa organisaatiossa toimitaan.	Selventää odotettuja oppimistuloksia, auttaa suunnittelussa ja arvioinnissa. Lisää koulutuksen tehokkuutta.
Työtehtäväänalyysi	Selvitetään työ- ja osaamisvaatimukset ja mahdolliset vaatimuksen osallistua tiimityöhön. Mitä osallistujan tarvitsee tietää (ei opeteta ylimääräistä/liikaa).	Varmistetaan että koulutus vastaa työelämän tarpeita ja vaatimuksia.
Organisaation analyysi	Tutki tärkeimpiä strategisia linjauksia ja kulttuuria, normeja, resursseja, rajoitteita ja tukea koulutukselle. Määrittele tukevatko käytänteet ja tavat toimia koulutusta.	Mahdollistaa resursseihin liittyvät päätökset. Tunnistetaan, kuinka työympäristö voi tukea tai estää koulutuksen tavoitteiden saavuttamista.
Henkilöanalyysi	Selvitetään, kuka tarvitsee koulutusta ja millaista sen tulisi olla. Tarvitsevatko jotkin henkilöt yksilöllistettyä koulutusta.	Selkeyttää tarpeen koulutukselle, sekä osallistujien tarpeet. Maksimoi koulutuksen hyödyn varmistuen, että koulutus vastaa osallistujan tarpeita.
2. Valmistele oppimisilmapiiri.		
Aikatauluta koulutus.	Arvioi milloin osallistujat voivat käyttää koulutuksessa oppimiaan taitoja työssä. Suunnittele lisäkoulutusta tarjontaa, kun taidot heikentyvät ajan myötä.	Vähentää taitojen heikentymistä.
Tiedota työntekijöitä.	Anna koulutukselle selkeä tavoite. Kuvaa koulutusta mahdollisuutena, mutta älä ylimyy. Kerro koulutuksen jälkeisestä seurannasta. Kerro koulutuksen tärkeydestä.	Rohkaisee osallistujia. Varmistetaan, että osallistujilla on oikeat odotukset koulutukselle, jolloin he ovat vastaanottavaisia oppimiselle.
Määritä osallistumiseen liittyvät käytännöt.	Onko osallistuminen pakollista? Pakollisuutta tulisi käyttää harkiten.	Auttaa varmistamaan motivaatiota ja osallistumista.
Valmistele johtotasa.	Valmistele johtajia tukemaan työteki- jöiden kouluttautumista ja tukemaan oikeaa asennoitumista koulutukseen.	Lisää osallistujien motivaatiota oppia.

Taulukon 2 ensimmäisessä osiossa listataan koulutuksen tarvearviointiin liittyviä asioita. Yksi tärkeimmistä askelista koulutusta suunniteltaessa on tehdä koulutuksen tarvearviointi (Salas & Cannon-Bowers 2001, 475; Salas ym. 2012, 80). Brown (2002, 569) listaa neljä syytä, miksi tarvearviointi kannattaa tehdä. Ensimmäinen syy on selvittää ongelma-alueet organisaatiossa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että jos ei tiedetä, mikä ongelma on taustalla, ei myöskään koulutusta osata kohdistaa ratkaisemaan ongelmaa. Koulutus voi jäädä yleisluontoiseksi sen sijaan, että siinä keskityttäisiin juuri käsillä olevaan tarpeeseen. Toinen syy on saavuttaa johdon tuki. Usein koulutus nähdään lähinnä kivana lisänä toiminnalle, mikäli tarvearviointia ei ole tehty. Tarvearvioinnin avulla voidaan osoittaa koulutuksen suora vaikutus organisaation toimintaan ja henkilökunnan työssä suoriutumiseen. Kun koulutuksella on johdon tuki, se ei ole ensimmäisenä leikkauslistalla, kun haetaan säästöjä. Kolmantena se toimii koulutuksen tehokkuuden seurannassa. Kun tavoitteet on määritetty, voidaan niiden toteutumista myös seurata. Neljäntenä tarvearviointi määrittää koulutuksen kuluja ja hyötyjä. Kun tarvearvioinnissa on määritetty ongelmat ja suoriutumisen esteet, voidaan myös määrittää se, mitä ne yritykselle maksavat. Kulu/hyöty analyysin avulla voidaan vertailla sitä, mitä kouluttaminen tulee maksamaan verrattuna siihen, että koulutusta ei järjestetä ja ongelma ei poistu. (Brown 2002, 569-570.)

Yksi tarvearvioinnin käyttötavoista on tunnistaa kuiluja työntekijöiden olemassa olevien osaamisten ja työssä suoriutumisessa tarvittavien osaamisten välillä (Brown 2002, 571). Joskus tarvearviointi voi myös osoittaa, että koulutus ei ole paras ratkaisu suorituksessa olevaan pulmaan (Salas ym 2012, 81).

Tarvearviointi voidaan jakaa kolmeen osioon, organisaation analyysi, työtehtäväanalyysi ja henkilöanalyysi (Salas ym. 2012, 81). Goldsteinin [1993] mukaan organisaation analyysin tarkoitus on rajata, mihin kaikkiin yrityksen osa-alueisiin koulutuksella voi olla vaikutusta. Syynä koulutuksen epäonnistumiselle onkin usein se, että organisaation sisäisiä rajoitteita tai ristiriitoja ei ole osattu ottaa huomioon. Traceyn ym. [1995] tutkimuksessa onkin käynyt ilmi, että organisaation ilmapiirillä ja kulttuurilla on iso merkitys koulutuksen jälkeisiin käytösmalleihin. (Salas & Cannon-Bowers 2001, 475.) Organisaation analyysi vastaa kysymyksiin: mitkä ovat koulutuksen prioriteetit ja onko organisaatio valmis vastaanottamaan ja tukemaan koulutusta? Analyysissa tutkitaan organisaation tärkeimpiä strategisia linjauksia sekä kulttuuria, normeja, resursseja, rajoitteita ja tukea koulutukselle. Analyysin tuloksena voidaan varmistua siitä, että ympäristö mahdollistaa oppimisen ja koulutus on linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Koulutuksen tulisi vastata organisaation tarpeisiin niiden ollessa koulutuksen suunnittelun lähtökohtana. Usein suunnitellaan ensin koulutus, ja vasta sitten tarkastellaan, tarvitseeko organisaatio oikeasti sitä. (Salas ym. 2012, 81.)

Työtehtäväänalyysin tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtainen kuvaus työtehtävästä, sen ympäristöstä, jossa se suoritetaan ja tehtävän suorittamiseen tarvittavasta työvoimasta. (Salas & Cannon-Bowers 2001, 478-479.) Työtehtäväänalyysi määrittää työssä suoriutumisessa tarvittavat kriittiset toiminnot ja rajaa työn osaamisvaatimukset. On tärkeää ottaa huomioon, että mikäli tarvittava tieto on koulutuksen osallistujalle saatavilla, voi koulutuksen tarkoituksena olla opettaa hänelle mistä se löytyy, sen sijaan että osallistuja opettelisi jotain ulkoa. Mikäli työtä tullaan suorittamaan tiimeissä, on tärkeää, että koulutuksen osana ovat tiimityötaidot. Jos työtehtävän vaatimuksena on monimutkainen tietämykseen perustuva työtehtävä, tulisi selvittää työssä suoriutumisessa tarvittavat kognitiiviset prosessit. (Salas ym. 2012, 81.)

Henkilöanalyysissä tutkitaan yksilön kognitiivisia taitoja, minäpystyvyyttä ja tavoitteellisuutta sekä motivaatiota. Selvitetään, ketä koulutettavat henkilöt ovat ja miten heitä pitäisi kouluttaa. Määritellään myös oppimistavoitteet. (Salas & Cannon-Bowers 2001, 475, 478-479.) Resurssit koulutusta varten ovat usein rajalliset, ja siksi onkin viisasta selvittää ja rajata se, kuka koulusta tarvitsee sen sijaan, että koulutettaisiin kaikki. Selvitetään, kenellä ei ole työtehtäväänalyysissa esille tullutta osaamista, jota hän kuitenkin tarvitsisi työssään. Henkilöanalyysin avulla voidaan saada selville, mikä on paras tapa suorittaa koulutus ja mitä koulutuksen tarkalleen ottaen tulisi sisältää. Joskus voi olla tarvetta yksilöidä koulutusta tiettyjä osallistujia varten. Tästä esimerkkinä toimii koulutettavien ikä, joka voi vaikuttaa esimerkiksi siihen mikä on koulutuksen tahti. (Salas ym 2012, 82.)

Taulukon 2 toinen osio kertoo oppimisympäristön valmisteluun liittyvistä tehtävistä ennen koulutusta. Salas ym. (2012, 83) kertovat artikkelissaan, että koulutuksen liiallista myymistä tai harhaanjohtavien odotusten luomista osallistujille tulisi välttää tulevasta koulutuksesta viestiessä. Osallistujille tulisi antaa realistinen ja selkeä kuva siitä, mitä koulutus tulee pitämään sisällään, ja kuinka se hyödyttää työelämässä. Hyvä ja selkeä viestintä, jossa keskitytään koulutuksen tarjoamaan hyötyyn ennen koulutusta, on siis tärkeässä asemassa, kun rakennetaan osallistujien hyvää asennoitumista sitä kohtaan. Johtajia, tiiminvetäjiä ja mentoreita tai muita esimiesasemassa olevia tulisi kannustaa käymään osallistujien kanssa motivoivia ja tietämystä lisääviä keskusteluja. Olisi hyvä saada esimiesasemassa olevat osallistumaan tarvearvioinnin tekemiseen, jolloin he ymmärtävät ja sisäistävät jo aikaisessa vaiheessa itse koulutuksen tärkeyden. Koulutuksen pakollisuutta tulisi harkita tarkkaan, koska pakollisuus voi vähentää motivaatiota oppia. Opittujen taitojen katoaminen on ongelma. Tätä voidaan vähentää varmistamalla, että koulutus tapahtuu mahdollisimman lähellä sitä hetkeä, kun taitoja oikeasti tarvitsee työelämässä. Toinen tapa ehkäistä taitojen katoamista on tarjota muistin virkistystä jatkokoulutuksen muodossa. (Salas ym. 2012, 83-84.)

### 3.1.2 Koulutuksen aikana

Taulukossa 3 on listattu koulutuksen aikana tehtäviä asioita, niihin liittyvää toimintaa sekä niiden seurauksena syntyviä tuloksia. Tehtävät on jaettu oikean ajattelutavan mahdollistaviin, ja asiankuuluvien toimintaperiaatteen seuraamiseen liittyviin.

TAULUKKO 3. Huomioitavat asiat koulutuksen aikana (mukaillen Salas ym. 2012, 89)

TEHTÄVÄ	TOIMINTA	TULOS
1. Mahdollista oikea ajattelutapa.		
Rakenna minäpystyvyyttä.	Kouluta niin, että osallistujien usko siitä, että he voivat oppia asian ja suoriutua siitä työssään kasvaa. Vahvista uskoa harjoitusten avulla.	Vahvistaa motivaatiota ja lisää pitkäjänteisyyttä työtä tehdessä.
Edistä oppimiseen orientoituneisuutta.	Rohkaise osallistujia oppimaan koulutuksen aikana.	Johtaa parempaan oppimistulokseen.
Tehosta oppimismotivaatiota.	Lisää kiinnostusta koulutusta kohtaan, varmista että koulutus nähdään hyödyllisenä. Näytä miten koulutus hyödyttää heitä.	Johtaa oppimiseen ja positiiviseen asenteeseen oppimista kohtaan.
2. Toimintaperiaatteet		
Käytä sopivaa koulutus strategiaa ja suunnitelmaa.	Koulutuksen aikana: tarjoa tietoa, näytä esimerkkejä hyvistä ja huonoista tavoista toimia. Anna osallistujien harjoitella. Anna tarkoituksen mukaista merkityksellistä palautetta.	Auttaa osallistujia ymmärtämään ja harjoittamaan tietoa, taitoja ja kykyjä, joita he tarvitsevat kehittyäkseen. Mahdollistaa oikaisun tarvittaessa.
Rakenna osallistujille mahdollisuuksia osallistua tiedon prosessoimiseen.	Luo tilanteita, joissa osallistujat olisivat käyttäessään opiskeltavaa tietoa työssään. Ota huomioon, että oppimisympäristössä suoriutuminen ei välttämättä vastaa oikeassa tilanteessa suoriutumista.	Valmistaa osallistujia käyttämään oppimaansa työssään.
Edistä itsesääntelyä.	Ylläpidä osallistujien mielenkiintoa ja pidä heidät tehtävässä rohkaisemalla itse seuraamaan oppimistaan.	Mahdollistaa osallistujan oman edistymisen seurannan. Vahvistaa oppimista.
Lisää koulutukseen virheitä.	Rohkaise osallistujia tekemään virheitä koulutuksen aikana, anna tukea ja apua niiden selvittämisessä.	Lisää tiedon siirtymistä koulutuksessa, ja lisää kykyä selvittää haasteista työssä.
Käytä teknologiaan pohjautuvaa koulutusta harkiten.	Teknologian käyttö voi olla hyödyllistä koulutuksessa, mutta sitä tulisi käyttää varoen.	Tehostaa yksilöllistä oppimista.

(jatkuu)

TAULUKKO 3. (jatkuu)

Käytä tietokoneisiin pohjautuvaa koulutusta asianmukaisesti.	Kaikkea koulutusta ei voida järjestää tietokoneen avulla. Varmista, että esimerkiksi ohjeistus ja palaute annetaan äänen avulla.	Mahdollistaa oppimisen omassa tahdissa.
Salli käyttäjän hallinta harkiten.	Tarjoa riittävä rakenne ja ohjeistus osallistujille, kun annat heille mahdollisuuden tehdä päätöksiä oman oppimisensa suhteen.	Mahdollistaa yksilöllisen oppimiskokemuksen samalla, kun varmistetaan että osallistuja saa asianmukaisen koulutuksen.
Käytä simulaatioita asianmukaisesti.	Monimutkaisia, dynaamisia ja potentiaalisesti vaarallisia taitoja on parasta opettaa simulaation avulla. Varmista että simulaatio on työn kannalta relevantti. Ohjeista. Mahdollista suorituksen analysointi ja palaute. Pääpaino psykologisessa tarkkuudessa.	Vahvistaa oppimista ja suoritusta, mahdollistaa vaarallisten tehtävien suorittamisen turvallisesti.

Koulutuksen suunnittelun pitäisi perustua tarvearvioinnin tuloksiin, sekä koulutuksen tieteelliseen teoriatietoon. Taulukossa 3 oikean ajatustavan mahdollistavia tekijöitä ovat minäpystyvyys, oppimiseen orientoituneisuus ja motivaatio. Koulutukseen osallistujan yksilölliset ominaisuudet, minäpystyvyys, tavoitteellisuus ja motivaatio oppia, vaikuttavat koulutuksen lopputulokseen. Koulutus pitäisi suunnitella niin, että se edistää minäpystyvyyttä, koska se lisää oppimista. Minäpystyvyyttä voidaan vahvistaa muistuttamalla aiemmista onnistumisista tai varmistamalla, että osallistuja saa koulutuksen alkuvaiheessa onnistumisen kokemuksia. Tavoitteellisuus näkyy oppimisessa siten, että osallistuja on valmis ottamaan enemmän riskejä, ja haluaa kokeilla asioita ja oppia omista virheistään. Tavoitteellisia henkilöitä varten olisi hyvä suunnitella koulutus siten, että he saavat ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Motivaatio oppia vaikuttaa koulutuksen kaikissa vaiheissa. Motivaatiota oppia voidaan vahvistaa selkeyttämällä mihin opeteltavaa asiaa tarvitaan työelämässä sekä tarjoamalla esimiesten tuki koulutukselle. (Salas ym. 2012, 84-85.)

Taulukossa 3 on esitelty myös asiankuuluvien toimintaperiaatteiden seuraaminen koulutuksessa. Ohjausstrategia vaikuttaa koulutukseen osallistuvien oppimiseen ja tiedon siirtymiseen seuraavaksi luettelulla tavoilla. Osallistujat ymmärtävät koulutuksen tavoitteet, tarkoituksen ja halutun lopputuloksen. Sisältö on merkityksellistä, tehtävät, esimerkit ja harjoitukset ovat tarkoituksen mukaisia. Osallistujille tarjotaan työkaluja tiedon oppimiseen, organisoimiseen ja opitun muistamiseen. Osallistujat saavat palautetta oppimisestaan, ja voivat jakaa kokemuksia toistensa kanssa. Koulutus on koordinoitu hyvin. (Salas ym. 2012, 85-86.)

Koulutukseen tulisi sisällyttää seuraavat asiat. Tieto, jota jaetaan osallistujille. Tavoitellun käytöksen, ajattelun tai asenteiden havainnollistaminen. Mahdollisuus harjoitella opeteltavaa asiaa ja antaa palautetta siinä onnistumisesta. Harjoitteiden tulisi olla riittävän haastavia, ja vastata sitä todellisuutta, mikä työelämässä odottaa. Harjoituksissa pitäisi myös olla mahdollisuus tehdä virheitä, ja kokeilla erilaisia lähestymistapoja. Osallistujia kannattaa kannustaa itsesäätelyyn sekä refleктоimaan oppimaansa. (Salas ym. 2012, 86-87.)

Päätös siitä, aiotaanko koulutuksessa käyttää teknologiaan perustuvaa opetusta pitäisi perustaa siihen, voiko asian oppia siten tehokkaasti. Mikäli teknologian avulla järjestettävän koulutuksen avulla halutaan säästää kustannuksissa, säästöistä tulisi tehdä laskelma, eikä vain olettaa säästöjä syntyvän. Tietokoneella tapahtuva koulutus on yleisin työpaikoilla käytetty teknologian avulla tapahtuvan koulutuksen muoto [Patel 2010]. Tietokoneiden avulla tapahtuvaa koulutusta voidaan toteuttaa erilaisilla laitteilla, tableteilla, älypuhelimilla tai Web-selaimen välityksellä. Teknologiaa koulutuksessa tulisi käyttää harkiten, ja sen käyttöön perehtyä hyvin. Hyvin suunniteltu simulaatio on toimiva keino, kun opetellaan vaarallisia työtehtäviä tai halutaan vahvistaa osaamista ja suoritusta sekä minimoida virheet. (Salas ym. 2012, 87-88.)

### 3.1.3 Koulutuksen jälkeen

Koulutuksen jälkeiset tapahtumat ovat yhtä tärkeitä, kuin koulutuksen aikaiset ja sitä edeltävät. Seurantaan kuuluvat koulutuksen arviointi, ja opittujen taitojen käyttöönotto. (Salas & Cannon-Bowers 2001, 486.) Taulukossa 4 on listattu koulutuksen jälkeen tehtäviä asioita, niihin liittyvää toimintaa sekä niiden seurauksena syntyviä tuloksia.

TAULUKKO 4. Huomioitavat asiat koulutuksen jälkeen (mukaillen Salas ym. 2012, 92)

TEHTÄVÄ	TOIMINTA	TULOS
1. Varmista tiedon siirtyminen.		
Poista siirtymisen esteet.	Varmista, että osallistujilla on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia käyttää oppimaansa.	Lisää koulutuksen siirtymistä ja vähentää taitojen katoamista. Ylläpitää motivaatiota ja minäpystyvyyttä.
Tarjoa työkalut ja neuvot esimiehille.	Varmista, että esimiehet pystyvät vahvistamaan opittuja taitoja ja edistämään meneillään olevaa oppimista tarjoamalla mahdollisuuksia käytännössä tekemiseen työssä.	Auttaa osallistujia säilyttämään ja laajentamaan koulutuksessa oppimaansa.

(jatkuu)

TAULUKKO 4. (jatkuu)

Kannusta keskusteluihin	Reflektointi ja keskustelu oikean elämän kokemuksista, jotka liittyvät koulutukseen. Vahvista opittuja asioita, paljasta haasteita ja suunnittele kuinka tilanteista selvittäisiin tulevaisuudessa.	Edistää tiedon palauttamista mieleen, minäpystyvyyttä ja motivoitua. Kehittää työssä suoriutumista.
Tarjota muita vahvistuksia ja tuki mekanismeja.	Tarjota osallistujille koulutuksessa opitun vahvistamiseksi pääsy tietosäilöön tai työohjeeseen.	Kehittää suorituskyykyä.
2. Arvioi koulutus.		
Erittelee tarkasti arvioinnin tarkoitus.	Määrittele mitä haluat saavuttaa koulutuksen arvioinnin avulla, tee kaikki päätökset perustuen siihen.	Varmistaa, että koulutuksen arvioinnin käytetty aika tuottaa tulosta.
Harkitse arvioimista eri tasoilla.	Harkitse reaktioiden, oppimisen, käytöksen ja tulosten arviointia. Käytä tehokkaita ja tarkkoja kognitiivisia ja/tai käytökseen liittyviä indikaattoreita tarvearvioinnissa esille tulleiden oppimistavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi.	Mahdollistaa perusteltuja päätelmiä koulutuksesta, tuo esille muutostarpeita.  Mahdollistaa tuen tehokkaalle koulutukselle myös jatkossa.

Ensimmäiseksi on tärkeää varmistaa koulutuksen, eli opeteltavan tiedon, taidon tai asenteen siirtyminen työelämään. Koulutuksen jälkeen on tärkeää, että esimiehet suhtautuvat koulutukseen positiivisesti, mahdollistavat opitun soveltamisen käytännön työssä ja saavat palautetta siitä. (Salas ym. 2012, 88-89.)

Toinen koulutuksen jälkeen toteutettava asia on koulutuksen arviointi (TAULUKKO 4). Koulutusta voidaan kehittää tehdyn arvioinnin perusteella. Arviointi tulisi aloittaa siitä, että eritellään tarkasti, miksi koulutusta halutaan arvioida, mikä on arvioinnin tarkoitus. Sen jälkeen voidaan miettiä, mitä asioita kannattaa mitata. Koulutuksen arvioinnin strategiassa keskitytään tarkastelemaan koulutuksen tuloksia verrattuna tavoitteisiin. Tämä arviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselyn avulla, jossa esimiehet arvioivat työntekijöiden kykyä suoriutua tehtävästä. (Salas ym. 2012, 90-91.)



### 3.2 Mentorointi ja videon käyttö perehdytyksessä

Tieto vanhenee nykyään nopeasti, ja siksi myös nopeasti oppimisen merkitys on korostunut yhteiskunnassamme. Oppimisen pitäisi tapahtua usein ketterästi työn ohessa, kalliita pitkiä koulutusohjelmia ei haluta järjestää, koska opittu tieto voi ohjelman päättyessä olla jo vanhentunutta. Uutta osaamista myös tarvitaan nopeasti, pitää pystyä vastaamaan työelämän tarpeeseen. Ketterä oppiminen perustuu yksilön tai organisaation kykyyn oppia ja omaksua uutta tietoa nopeasti. (Ojala 2011, 7, 21.)

Koulutus on yksi tapa lisätä osaamista, mutta tapoja on myös monia muita. Osaamista voidaan lisätä sisäisten siirtojen, rekrytointien, ostopalveluiden ja yritysostojen avulla. Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa työtä, ja sitä ei tulisi jättää tekemättä taloudellisesti haastavinakaan aikoina. Osaamisen kehittämiseksi löytyy useita erilaisia menetelmiä. Menetelmä tulisi valita perustuen siihen, kuinka tarpeelliseksi kyseisen osaamisen hankkiminen koetaan sekä realiteetteihin organisaatiossa. On huolehdittava myös siitä, että hankittua osaamista jaetaan, jotta se ei katoaisi organisaatiosta henkilöstön vaihtuvuuden myötä. (Hyyppänen 2019.) Tässä opinnäyteyössä keskitytään siihen, kuinka osaamista voidaan kehittää organisaation sisällä. Osaamisen kehittämisen keinoiksi valittiin mentorointi ja videotallenteen käyttö. Nämä keinot esitellään seuraavaksi lyhyesti.

Mentorointi on menetelmä, jossa kokeneemman mentorin ja kokemattomamman aktorin välille suunnitellaan vuorovaikutteinen oppimisprosessi. Sen tavoitteena on kokemuksen ja osaamisen siirtyminen. Mentorointia hyödynnetään usein hiljaisen tiedon jakamiseen, ja kokeneemmalla työntekijällä olevan tiedon siirtämiseen, mutta mentorointia voidaan hyödyntää myös perehdytyksessä. Mentori toimii roolissaan usein oman työnsä ohella. Aktorin tehtävänä on olla aktiivinen, kysyvä osapuoli. Mentoroinnissa asetetaan tavoite aktorin oppimiselle. (Helsingin yliopisto 2019.) Mentorin ja aktorin välisestä yhteistyöstä hyötyvä molemmat osapuolet (Sharma & Freeman 2014). Mentori tarjoaa inhimillistä tukea, jota koulutettava tarvitsee. Onnistuneessa mentoroinnissa mentori vahvistaa omaa osaamistaan myös omaa osaamistaan. Mentorit toimivat opettajina, ja heillä pitää olla tieto koulutuksen sisällöstä. (Spooner 1993.)

Teknologia on muokannut organisaatioiden tapaa järjestää koulutusta. Videokonferenssit, sähköiset tukipalvelut, videot, internet / intranet kurssit, simulaatiot ja virtuaaliset oppimisympäristöt ovat tulleet osaksi koulutusta. (Salas & Cannon-Bowers 2001, 490.) Hakkaraisen ja Kumpulaisen (2011, 121) mukaan pedagogisissa ratkaisuissa onnistuminen syntyy etsimällä uudenlaisia ratkaisuja, tai ajattelemalla asioita toisin. Teknologian avulla toteutettavan koulutuksen tuottamaa lisäarvoa, kuten vapautta valita

aika ja paikka opiskelulle, tulisi osata markkinoida oikein kohderyhmälle, jotta sitä osattaisiin arvostaa. Yksi tapa toteuttaa koulutusta teknologian avulla, on tallentaa lähiopetustilanne. Tallennetta voi katsoa haluamanaan ajankohtana, ja voi näin keskittyä kuuntelemiseen muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan. Itseopiskelumateriaalina tallenne on erittäin hyödyllinen. (Hakkarainen & Kumpulainen 2011, 121-122.)

Videotallennetta voidaan käyttää perehdytysmateriaalina. Videon käyttämisessä on se hyvä puoli, että tieto välittyy joka kerta samanlaisena. Mikäli tiedetään, että tallennetta tullaan käyttämään perehdytyksessä pidemmällä aikavälillä, kannattaa sen sisältämä tieto pitää riittävä yleisluontoisena, eikä kohdentaa vain yhtä koulutustilaisuutta varten. Tällöin video on myös helposti päivitettävissä, mikäli sitä käytettäisiin vaikkapa johonkin eri tarkoitukseen tulevaisuudessa. (Evans 2018.)

#### **4 KEHITTÄMISTEHTÄVIEN TULOKSET**

Tässä luvussa neljä käsitellään opinnäytetyön toiminnallisen osuuden, kehittämistehtävien tuloksia.

Luku on salattu.

## 5 POHDINTA

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön etenemisen eri vaiheista, ja niissä tehdyistä havainnoista. Luvussa 5.1 vastataan teoriaperustaa koskeviin tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi käydään läpi kehittämistehtävien tavoitteet ja arvioidaan, miten kehittämistehtävissä onnistuttiin. Luvussa 5.2 arvioidaan Asio Tilavarausjärjestelmän pääkäyttäjien prosessien kuvaamiseen liittyvän ensimmäisen kehittämistehtävän tuloksia. Kerrotaan kehittämistehtävässä tehdyistä valinnoista ja perustellaan niitä lukuun kaksi kerättyyn tietoon pohjautuen. Luvussa 5.3 arvioidaan opinnäytetyön toisessa kehittämistehtävässä onnistumista. Tehtävänä oli luoda koulutussuunnitelma Asio Nettivarausportaalin käyttäjiä varten. Tämän kehittämistehtävän tuloksia arvioidaan perustellen, ja nojaten luvussa kolme esitettyyn teoriaperustaan. Luvussa 5.4 arvioidaan omaa onnistumista opinnäytetyössä ja esitetään kehittämis ehdotuksia sekä aihe jatkotutkimukseen.

### 5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen kehittämistyö. Opinnäytetyön teoriaperustan tutkimista varten esitettiin kaksi tutkimuskysymystä, joihin vastataan seuraavaksi.

*1. Mitä kirjallisuudessa kerrotaan prosessien kuvaamisesta, sen käyttötavoista erityisesti julkishallinnossa, ja siitä miten prosessien kuvaamista voidaan käyttää perehdytysmateriaalina?*

Prosessien kuvaamista koskevaa kirjallisuutta löytyi kohtuullisen paljon. Asiaa on tutkittu, ja siitä on kirjoitettu kirjoja. Prosessijohtaminen on yleistynyt, ja sitä käsiteltiinkin osana työn tietoperustaa. Prosessien kuvaamisesta julkishallinnossa on annettu oma suositus, JHS 152. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin noudattamaan tuon suosituksen periaatteista, koska kuvatut prosessit ovat julkishallinnon prosesseja.

Prosessikuvauksia voidaan käyttää useisiin eri tarkoituksiin, joista yksi on perehdytysmateriaali. Osaminen on yrityksen aineetonta pääomaa, ja voi tuoda yritykselle merkittävän kilpailuedun nykyisillä globaaleilla markkinoilla, jossa melkein kaikki muu on kopioitavissa kilpailijalta (Laamanen & Tinnilä 2008, 30). Prosessikuvausten avulla voidaan myös tunnistaa, mitä osaamista tarvitaan eri toiminnoissa (Laamanen & Tinnilä 2008, 31). Osaamistarpeen tunnistamista voidaan käyttää hyödyksi perehdytyksen suunnittelussa. JHS 152 suosituksessa kerrotaan, että prosessikuvauksia voidaan käyttää hyödyksi pe-

rehdytyksessä (JUHTA 2008, 2). Perehdytyksessä käytettävien prosessikuvausten kuvaustaso tulisi valita sen käyttötarkoituksen perusteella. Mikäli prosessikuvausta käytetään perehdytyksessä, kuvaustason tulisi olla hyvinkin yksityiskohtainen, käytännössä tasolla kolme, prosessin kulku tai neljä, työn kulku. (JUHTA 2008, 5.)

## *2. Mitä kirjallisuudessa kerrotaan koulutuksen suunnittelusta, siitä mitä kaikkea tulee huomioida ja millainen on onnistunut koulutus?*

Koulutuksen suunnitteluun liittyvää suomenkielistä kirjallisuutta oli hyvin rajatusti saatavilla. Teoriaperustasta iso osa perustuukin englanninkielisiin tutkimuksiin. Koulutuksen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon asioita ennen koulutusta, koulutuksen aikana ja koulutuksen jälkeen.

Ennen koulutusta on erittäin tärkeää tehdä koulutuksen tarvearviointi. Siinä suoritettavat organisaation analyysissä, henkilöanalyysissä ja työtehtäväanalyysissä saadaan selville koulutuksen tavoitteita, organisaation tukea ja resursseja koulutusta varten sekä tarkka strategia koulutusta varten (Salas ym. 2012, 81). Ennen koulutusta huolehditaan myös koulutuksen suunnitteluun liittyvistä käytännön asioista, kuten aikataulutuksesta, tiedotuksesta ja johdon tuesta koulutukselle (Salas ym. 2012, 85). Koulutuksen aikana tulee mahdollistaa oikea ajattelutapa huolehtimalla minäpystyvyydestä, motivaatiosta ja oppimiseen orientoitumisesta. Koulutuksen aikana toimitaan tiettyjen periaatteiden mukaisesti, eli toteutetaan etukäteen suunniteltua koulutusstrategiaa ja menetelmiä. (Salas ym. 2012, 89.) Koulutuksen jälkeen varmistetaan, että tieto on siirtynyt ja arvioidaan koulutus. Yksi tiedon siirtymisen osa on myös tuen tarjoaminen koulutuksen jälkeen. (Salas ym. 2012, 92.) Onnistunut koulutus on sellainen, jossa tieto välittyy koulutettavalle, ja tapahtuu oppimista. Onnistunut koulutus noudattaa edellä mainittujen kolmen vaiheen mukaista toimintatapaa.

Tietoperustaa varten onnistuttiin löytämään olennainen opinnäyteyön kehittämistehtäviä varten tarvittava tieto. Prosessien kuvaamista käsittelevästä luvusta kaksi tuli eheämpi kokonaisuus, kuin koulutusta käsittelevästä luvusta kolme. Koulutusta käsittelevässä luvussa jouduttiin käyttämään osittain toissijaisia lähteitä, joiden käyttöä yritettiin välttää. Koska kirjallisuus ja tutkimukset, joista toissijaiset lähteet olivat löydettävissä ovat luotettavia, voidaan kuitenkin olettaa, että myös toissijaisista lähteistä saadun tiedon oikeellisuuteen voidaan luottaa. Mentorointia ja videon käyttämistä perehdytysmateriaalina käsiteltiin vain pinnallisesti, ja ne lähinnä esiteltiin koulutusmenetelminä, jotta opinnäytetyö ei lähtisi laajenemaan

liaksi. Asia on kuitenkin mielenkiintoinen, ja siitä olisi voitu kerätä enemmänkin tietoa. Perehdytysmateriaalien luominen Asio Nettivarausportaalin käyttäjille oli kuitenkin opinnäytetyössä sivuroolissa. Tästä syystä myöskään perehdytystä koskevaa teorialtietoa ei enempää lähdetty tässä työssä tutkimaan.

## 5.2 Ensimmäisen kehittämistehtävän arviointi

Opinnäytetyön ensimmäisenä kehittämistehtävänä oli kuvata Asio Tilavarausjärjestelmän pääkäyttäjien prosessit Äänekosken kaupungissa. Prosessikuvausten tarkoituksena on visualisoida toimintaa, ja siten olla apuna uusille pääkäyttäjille järjestelmän toimintojen sisäistämisessä. Prosessikuvaukset ovat osa prosessien kehittämistä, ja kuvaamisen aikana on mahdollista löytää myös mahdollisia ongelmakohtia prosessissa. Ohjelmistotoimittaja tarjoaa tukea käyttöönoton jälkeen, mutta tuki on maksullista, ja on kaupungin edun mukaista, että järjestelmän tavanomaiset toiminnot olisivat sen pääkäyttäjillä ja käyttäjillä hallussa. Asio Tilavarausjärjestelmää käytetään Äänekosken kaupungissa yli toimialarajojen, joten prosessikuvauksilla on rooli myös yhtenäisten toimintatapojen säilyttämisessä.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan Asio Tilavarausjärjestelmän pääkäyttäjän olennaisia työ- ja palveluprosesseja Äänekosken kaupungissa. Prosessit kuvattiin pääkäyttäjän näkökulmasta, muista näkökulmista olevat prosessit rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Prosessikuvauksia käytetään pääkäyttäjien perehdyttämiseen sitä mukaan, kun uusia pääkäyttäjää tulee. Opinnäytetyössä ei voitu tutkia sitä, kuinka hyvin prosessikuvaukset ovat toimineen perehdytyksessä. Prosessien jatkokehittäminen ei kuulu tähän opinnäytetyöhön, eikä tekijä ota vastuuta prosessien omistamisesta.

Asio Tilavarausjärjestelmä ei ole aiemmin ollut käytössä Äänekosken kaupungissa. Mitään vakiintuneita tapoja toimia ei siis ollut olemassa, eikä kukaan järjestelmän käyttöönotosta vastuussa olevasta työryhmästä osannut käyttää järjestelmää entuudestaan. Järjestelmän käyttö opeteltiin työryhmän koulutuksissa, joita tarjosi ohjelmistotoimittaja elo- syys- loka- ja marraskuun 2019 aikana keskimäärin kerran viikossa. Ennen kuin prosessien kuvaaminen oli mahdollista, oli opittava käyttämään järjestelmään ja selvittävä, millainen tulisi olemaan Äänekosken kaupungin tapa käyttää sitä. Siitä, mikä pääkäyttäjän rooli järjestelmän käyttämisessä tulisi olemaan selkeni lopullisesti työryhmän palaverissa marraskuun 2019 alussa. Vasta tämän jälkeen opinnäytetyön tekijälle vahvistui lopullisesti se, mitä prosesseja on järkevää kuvata.

Siihen, mitkä prosessit valikoituivat kuvattavaksi, vaikuttivat useat tekijät. Ensimmäinen vaikuttava tekijä olivat yleiset syyt valita prosessi kuvattavaksi. Näitä tässä tapauksessa olivat se, että prosessi on luonteeltaan sellainen, että pääkäyttäjän roolissa olevan henkilön pitää se osata. Prosessikuvausta tarvitaan siis perehdyttämiseen. Keskeinen tekijä prosesseissa onnistumisessa on taata tasalaatuisuus, jotta osaaminen ja tieto on samaa yli organisaatorajojen. Laamanen (2007, 184) suositteli, että ensimmäisenä kannattaa kuvata ne prosessit, jotka sisältävät keskeistä osaamista, jota ilman tehtävää ei voi suorittaa menestyksekkäästi.

Toisena valintaan vaikuttivat Asio Tilavarausjärjestelmän toimittajan järjestämät koulutukset työryhmälle, myös opinnäytetyön tekijä osallistui näihin koulutuksiin. Koulutuksia pidettiin teemoittain käyden läpi keskeiset toiminnot järjestelmässä. Osa toiminnoista oli selkeästi sellaisia, että niitä on tarkoitus suorittaa vain pääkäyttäjän. Toimintojen joukossa oli myös sellaisia, joiden vaikeusaste on niin korkea, että niitä ei voida yksiselitteisesti kuvata prosessikaavion avulla, koska ne vaativat syvällisempää osaamista. Nämä prosessit päätettiin rajata kuvattavien prosessien ulkopuolelle.

Kolmanneksi kuvattavien prosessien valintaan vaikutti se, minkälaiseksi käyttäjienroolit päätettiin muodostaa. Asiasta pidettiin erillinen palaveri työryhmässä. Opinnäytetyön tekijä pohti asiaa paljonkin jo etukäteen, ja oli esittänyt työryhmän vetäjälle, joka toimii myös opinnäytetyön työelämäohjaajana erilaisia prosessin kulku kaavioita tilan varaamisen prosessista. Käyttäjäroolit tehtiin osittain opinnäytetyön tekijän esityksen pohjalta. Palaverissa päätetty käyttäjäroolit vaikutti suuresti siihen, mitkä ovat pääkäyttäjän työtehtäviä, ja niin ollen kuvattavien prosessien valintaan.

Neljäs kuvattavien prosessien valintaan vaikuttava tekijä oli aikataulu. Laskutusta koskevia prosesseja ei voitu kuvata opinnäytetyön tekijän aikataulun puitteissa. Laskutusta koskevien prosessien kulku ei ole Asio Tilavarausjärjestelmän käyttöönottoon liittyvistä asioista vastuussa olevan työryhmän määriteltävissä, vaan siihen vaikuttavat ulkoiset toimijat. Kuvattaviksi prosesseiksi olisi haluttu sisällyttää laskutusaineiston muodostaminen ja lähettäminen sekä laskujen käsittely taloushallinto-ohjelmistossa. Lisäksi viimeinen prosessi, joka käsittelee laskutusaineiston tarkastettavaksi lähettämistä käyttäjälle, jäi hieman vajavaiseksi.

Viides kuvattavien prosessien valintaan vaikuttava tekijä oli teoriatieto, jota oli tutkittu tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa luvussa kaksi. Julkishallinnossa tekemistä säätelevät useat lait, asetukset, säädökset ja ohjeistukset. Prosessien kuvaamista varten oleva JHS-152 suositus sisältää ohjeistusta siitä, miten prosesseja kuvataan, ja millä tasoilla. Tämän opinnäytetyön prosessit olivat selkeästi tasoilla

kolme ja neljä, ja teorian tieto tuki sitä, että niiden kuvaaminen on kannattavaa. Teorian tieto tuki myös sitä, että prosessikuvauksia voidaan käyttää perehdytysmateriaalina, toimintatapojen yhtenäistämiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Prosessien kuvaaminen toteutettiin kahdessa vaiheessa, joista ensimmäinen on tunnistaa prosessit, ja toinen kuvata ne. (JUHTA 2008, 6-10.) Prosessien kuvaaminen on samalla niiden kehittämistä. Usein on niin, että prosessi on jo olemassa, ja sitä halutaan kehittää paremmaksi. Tässä tapauksessa prosessi luotiin sen kuvaamisen aikana.

Opinnäytetyön ensimmäisenä kehittämistehtävänä oli kuvata Asio Tilavarausjärjestelmän pääkäyttäjän prosessit Äänekosken kaupungissa. Tässä kehittämistehtävässä onnistuttiin. Työ eteni vaiheittain, ensin tutustuttiin teorian tietoon, ja opiskeltiin ohjelmiston käyttöä. Viimeisessä vaiheessa tunnistettiin ja kuvattiin prosessit. Tuotoksena syntyi kaksikymmentäkaksi sivuinen ohjeistus, jossa on kuvattuna pääkäyttäjän keskeiset työ- ja palveluprosessit. Ohjeistus pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeänä ja lyhyenä, samalla kun pyrittiin varmistamaan, että kaikki olennainen tieto sisällytetään mukaan. Ohjeistuksessa ei käytetty hyödyksi kuvankaappauksia järjestelmästä, koska siten tuotettu ohje voisi vanhentua nopeasti, kun järjestelmään tulee päivityksiä.

Opinnäytetyö oli rajattu koskemaan pelkästään pääkäyttäjän prosessien kuvaamista, mutta melko pian työn tekijä huomasi, että pelkkien pääkäyttäjän prosessien kuvaaminen ei olisi teorian tietoon pohjautuen järkevää. Prosessien tulee kytkeytyä toisiinsa, ja muodostaa eheä kokonaisuus prosessikartassa (JUHTA 2008, 6). Ensimmäisenä oli kuvattava koko tilanvaraamisen prosessi, joka koskee sitä, kuka tekee mitään järjestelmässä. Pääkäyttäjän prosessit kytkeytyvät tilan varaamisen prosessiin, ja näin muodostuu eheä yhtenäinen kokonaisuus. Opinnäytetyön rajauksessa kuvattavat prosessit rajattiin koskemaan vain Asio Tilavarausjärjestelmään liittyviä prosesseja. Tässä onnistuttiin, mutta työn tekijä olisi ohjeen kattavuuden vuoksi halunnut kuvata myös laskutukseen liittyviä prosesseja, jotka tapahtuvat osittain taloushallinto-ohjelmistossa. Tätä ei kuitenkaan pystytty tekemään, koska laskutuskäytänteet eivät olleet selvillä opinnäytetyön valmistumisen aikataulun puitteissa. Laskutukseen liittyvät pääkäyttäjän prosessit aiotaan kuvata osaksi ohjeistusta, kun käytänteet ovat selvillä.

Kehittämistehtävässä oli myös maininta siitä, että prosessikuvaukset ovat osa prosessien kehittämistä, ja kuvaamisen aikana on mahdollista löytää myös mahdollisia ongelmakohtia prosessissa. Tämä tapahtui erityisesti tilanvaraamisen prosessia kuvattaessa. Prosessin kuvaaminen auttoi kiinnittämään huomiota sen ongelmakohtiin, ja pakotti näin ollen keksimään parempia tapoja toimia. Prosessien kuvaaminen toi esille myös riskejä useissa prosesseissa, prosessikuvaus jouduttiin miettimään siten, että riskit epäonnistua olisivat mahdollisimman pienet.



Kehittämistehtävässä onnistumista ei voida arvioida sillä perusteella, miten uuden pääkäyttäjän perehdytys tehdyn ohjeistuksen avulla onnistuu siitä syystä, että aikataulu ei sitä salli. Tähän on syynä se, että olisi mahdotonta tietää, milloin järjestelmälle tulisi riittävästi uusia pääkäyttäjiä, ja asiaa päästäisiin tutkimaan. Opinnäytetyössä tehty ohjeistus lähetettiin ohjelmistotoimittajalle kommentoitavaksi, ja heiltä saatu palaute oli hyvää. Palautteessa oli kiinnitetty huomiota siihen, että ohjeistuksessa ei ole käytetty kuvankaappauksia nykytoiminnoista, jotka voisivat vanhentua helposti järjestelmän grafiikan, värimaailman tai muun vastaavan muuttuessa. Ohjeistusta kuvattiin hienoksi. Opinnäytetyön tekijälle tämä oli keino varmistua siitä, että tehdyt ohjeet pitävät paikkansa, ja luodut käytänteet ovat toimivia.

### 5.3 Toisen kehittämistehtävän arviointi

Opinnäytetyön toisena kehittämistehtävänä oli luoda koulutussuunnitelma Asio Nettivarausportaalin käyttäjille. Käyttäjät tekevät, muokkaavat ja poistavat varauksia Asio Nettivarausportaalissa. Osana koulutussuunnitelmaa luotiin myös perehdytysmateriaalia koulutusta varten.

Koulutussuunnitelma luotiin Asio Nettivarausportaalin käyttäjien kouluttamista varten Äänekosken kaupungissa. Koulutussuunnitelmaan ei sisältynyt muiden kuin Äänekosken kaupungin henkilöstön ensimmäisen vaiheen koulutusta. Asio Tilavarausjärjestelmään tulevista mahdollisista muutoksista aiheutuvat lisäkoulutustarpeet rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyön osana luotiin soveltuvaa perehdytysmateriaalia vain edellä mainitun joukon kouluttamista varten. Käyttäjiä tullaan kouluttamaan, ja opinnäytetyön tuotoksena syntyvät koulutusmateriaalit otetaan käyttöön vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, joten niiden onnistuneisuutta ei voitu mitata osana opinnäytetyötä.

Koulutussuunnitelman pohjana käytettiin opinnäytetyön teoriaosuudessa kerättyä tietoa siitä, mitkä ovat hyvän koulutuksen edellytykset ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon ennen koulutusta, koulutuksen aikana ja koulutuksen jälkeen. Koulutussuunnitelmassa asetetaan koulutukselle selkeä tavoite, oppia tekemään, muokkaamaan ja poistamaan varauksia ja varaussarjoja Asio Nettivarausportaalissa. Tavoite tulisi Kupiaksen ja Kosken (2012, 16) mukaan asettaa koulutettavan, ei kouluttajan näkökulmasta. Koulutettavien henkilöiden motivaatiota suositeltiin vahvistettavaksi sekä johdon tuen että järjestelmän työhön tuovien helpotusten kautta. Vaikka koulutuksen pakollisuus voi vähentää osallistujien motivaatiota, katsottiin, että koulutukseen osallistuminen on niin tärkeää, että sen on oltava pakollista. Koulutussuunnitelmassa painotetaan hyvää ja riittävän ajoissa tehtyä viestintää ennen koulutusta.

Koulutussuunnitelmaa varten tehtiin koulutuksen tarvearviointi. Tarvearvioinnissa tehdyssä organisaation analyysissä kävi ilmi, että Äänekosken kaupunki on strategiassaan sitoutunut tukemaan henkilöstön koulutusta. Työtehtäväanalyysissä tarkennettiin sitä, mitä osaamista halutaan kehittää koulutuksen avulla. Henkilöanalyysissä kartoitettiin osallistuvat henkilöt, ja selvitettiin, onko tarkemmalle osaamiskartoitukselle tarvetta. Tarkempaa osaamiskartoitusta ei nähty tarpeelliseksi, koska oli hyvin epätodennäköistä, että aiempaa osaamista olisi ollut.

Tarvearvioinnin perusteella koulutus kannattaisi toteuttaa, koska sille oli olemassa selkeä tarve. Koulutuksen järjestämisen kustannus oli hieman alhaisempi, kuin itseopiskelun arvioitu kustannus. Oli otettu myös huomioon se, että mikäli koulutusta ei järjestetä, ja asia opiskellaan itsenäisesti, on virheiden syntymisen todennäköisyys suurempi. Virheet maksavat. Koulutuksen aikana koulutettavat aktorit tutustuvat kouluttajina toimiviin mentoreihin, ja näin on jatkossa matalampi kynnys pyytää apua.

Tarvearvioinnin ja tieteellisen tiedon perusteella luotiin koulutuksen strategia, se mitä tehtäisiin koulutuksen aikana. Koulutuksen aikana on olennaista, että tieto saadaan siirtymään. Kuten Salas ym. (2012, 77) kertoi, oppimista voi tapahtua ilman koulutusta, ja koulutusta ilman oppimista. Oli muistettava myös se, että tietoa sellaisenaan ei voida siirtää, vaan kukin rakentaa siitä oman versionsa (Kupias & Koski 2012, 28). On pyrittävä kuitenkin tarjoamaan kaikille tieto samanlaisena, jolloin väärin ymmärtämisen riski pienenee.

Koulutettaville täysin uuden järjestelmän opetteleminen voi olla haastavaa, ja kaiken koulutuksen ja materiaalin tulee olla mahdollisimman selkeää ja helposti omaksuttavaa. Koulutettavien joukossa on erilaisia oppijoita, ja heitä varten koulutusta yritetään tarjota siten, että jokaisella on mahdollisuus oppimiseen. Materiaalina on sekä video että kirjallinen materiaali, ja koulutuksessa on sekä opetuksen seuraamista, tekemistä sekä henkilökohtaista tukea. On tärkeää suunnitella koulutuksen sisältö siten, että mahdollistetaan oppiminen. Kolbin [1984] kokemuksellisen oppimisen mallissa kuvataan erilaisia oppijoita. Koulutussuunnitelmassa otettiin huomioon nämä erilaiset tyypit. Aktiivisen kokeilevan toiminnan kautta oppiville tarjottiin varauksien ja varaussarjojen tekemistä, muokkaamista ja poistamista käytännössä. Omakohtaisen kokemuksen kautta oppivat saivat keskustella mentoreiden ja muiden oppijoiden kanssa, ja kirjata omia varauksiaan. Kokemuksen pohtimisen kautta oppiville tarjottiin aikaa koulutuksen jälkeen varausten tekemiseen ja asian pohtimiseen rauhassa, koulutuksessa on varattu aikaa myös kysymyksiin vastaamiseen. Käsitteellistämisen tai yleistämisen kautta oppivaa varten on tehty yksityiskohtainen kirjallinen ohjeistus, jota he voivat käyttää oppimisen tukena.

Lancasterin ja Di Milian (2014, 54) neljään suositukseen koulutusta järjestäville organisaatioille vastattiin koulutussuunnitelmassa. Koulutuksen laatu on hyvä, suunnitteluun on käytetty aikaa. Resursseja, eli tässä tapauksessa aikaa on varattu riittävästi. Mentoreita on jokaiselta toimialalta. Asio Tilavarausjärjestelmän pääkäyttäjien prosessit kuvataan toiminnanohjausjärjestelmään. Ne kytkeytyvät tilan varaamisen prosessiin, jota Asio Nettivarausportaalin käyttäjät osaltaan suorittavat. Voidaan varmistua siitä, että liiketoimintaprosessit ovat linjassa oppimistulosten kanssa. Koulutussuunnitelmassa suositellaan johdon osallistamista ja sitoutumista kannustamaan ja tukemaan koulutettavia.

Koulutuksen jälkeen pidettiin olennaisena sitä, että koulutuksessa esiteltyt videot, ja kirjallinen materiaali ovat jokaisen saatavilla. Toinen helposti saataville haluttua asia on mentoreiden tuki ja apu. Koulutussuunnitelmassa esitettiin myös seuranta kyselytutkimuksen avulla, koska on olennaista, että portaalilla julkaistaessa tiedot ovat siellä oikein. Kyselyn vastausten avulla voitaisiin tunnistaa osaamisvajetta ja puuttua siihen ajoissa.

Koulutussuunnitelmaa esiteltiin Asio Tilavarausjärjestelmän työryhmälle lyhennelmän avulla (LIITE 1). Työryhmä hyväksyi suunnitelman muutoin, paitsi koulutusaikaa päätettiin pidentää kolmeen tuntiin, jotta mahdollisille kysymyksille olisi riittävästi aikaa. Toinen muutos oli se, että koulutuksen jälkeen annettaisiin kolme viikkoa aikaa syöttää varauksia ennen Asio Nettivarausportaalin julkistamista. Pala-verissa tuotiin myös esille se, että jokaisella koulutettavalla ei välttämättä ole käytössään kannettavaa, ja tämä asia tulisi ottaa huomioon koulutuksiin kutsuttaessa. Päätettiin myös, että seuranta tarvitaan, ja on syytä varata aikaa syötettyjen tietojen tarkistamiseen.

Toisena kehittämistehtävänä oli luoda koulutussuunnitelma ja perehdytysmateriaalia koulutusta varten. Tässä kehittämistehtävässä onnistuttiin. Koulutussuunnitelma pohjautui opinnäytetyön teoriaosuudessa kerättyyn tietoon. Perehdytysmateriaaleiksi luotiin videoita, joiden kesto on yhteensä noin kuusitoista minuuttia sekä yksityiskohtainen kirjallinen selostus, jonka pituus on kolmekymmentäkolme sivua. Nämä materiaalit ovat Äänekosken kaupungin salaista tietoa, ja ovat saatavilla vain kaupungin työntekijöiden sisäisessä verkossa. Kuten jo aiemmin opinnäytetyötä aloittaessa oli tiedossa, aikataulun vuoksi koulutussuunnitelman toimivuutta käytännössä ei voida mitata. On siis arvioitava työn tuloksen onnistuneisuutta perustuen siihen tietoon, jota on kerätty luvussa kolme. Koulutussuunnitelmassa on otettu huomioon kaikki ne tekijät, joiden perusteella koulutuksen onnistumisen pitäisi olla taattu. Toki aina on olemassa tekijöitä, kuten inhimilliset piirteet, joita ei voida täysin ennakoida.

## 5.4 Oman työn arviointi, kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Olen tyytyväinen ensimmäisen kehittämistehtävän tuotoksena syntyneisiin prosessikuvauksiin. Työtä oli mielenkiintoista tehdä. Innostuin prosessien kuvaamisesta, koska kuvauksia voi käyttää hyödyksi niin monella eri tavalla liiketoiminnassa. Johtaminen, kehitystyö, kouluttaminen ja perehdytys, toiminnan selkeyttäminen ja Lean, sovellustapoja on lukemattomia. Omaa insinöörin mieltä rauhoittaa, kun asiat ovat selkeästi kuvattuina ja perusteellisesti selvitettyjä. Perehdytysmateriaalina prosessikuvaukset toimivat mielestäni erittäin hyvin, ja toivon että niistä on työn toimeksiantajalle hyötyä. Mielestäni luotu opas Asio Tilavarausjärjestelmän pääkäyttäjille on selkeä ja kattava.

Toisen kehittämistehtävän, koulutussuunnitelman tuloksiin en ole yhtä tyytyväinen. Ensimmäinen kehittämistehtävä vei mennessään, ja käytin siihen aivan liikaa aikaa. Näin ollen en ehtinyt hioa koulutussuunnitelmaa ihan niin paljon kuin olisin halunnut. Koulutussuunnitelmassa on pyritty ottamaan huomioon teoriaperustassa esille tulleet asiat, mutta jos olisi ollut hieman enemmän aikaa haudutella, olisi ehkä noussut vielä uusia ideoita, ja tietoperustaa olisi ehditty laajentaa. Perehdytysmateriaalien tekeminen vei myös yllättävän paljon aikaa, vaikka se ei ollut opinnäytetyön ensisijainen kehitystehtävä, vaan lähinnä sivutuote. Perehdytysmateriaalit ovat kuitenkin työn toimeksiantajalle hyvin tärkeitä, joten niihin haluttiin siksi käyttää riittävästi aikaa. On tärkeää, että tuleville nettiportaalin käyttäjille ei tarjota huonoja materiaaleja.

En ole aiemmin tehnyt toiminnallista opinnäytetyötä, joten toimintamallin sisäistämiseen meni aikaa. Olen kuitenkin iloinen, että käytin asian miettimiseen aikaa, koska kun se asia aukeni, opinnäytetyön tekeminen helpottui huomattavasti. Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen oli hyvin palkitsevaa, koska työn tuloksena syntyi jotain konkreettista.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä ei päässyt liian helpolla, sillä sen lisäksi, että toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen oli minulle uutta, niin oli myös tilavarausjärjestelmä, jota opinnäytetyö koskee. Minun oli perehdyttävä järjestelmän toimintaan syvällisesti, jotta oli mahdollista kuvata keskeiset pääkäyttäjän prosessit. Perehtyneisyyttä vaati myös se, että osasi ylipäättään tunnistaa ja rajata prosesseja kuvattaviksi. Perehdytysvideoiden ja -materiaalin tekeminen nettiportaalin käyttäjille vaati myös lukuisia työtunteja. Asioiden omaksuminen vaatii myös aikaa, ja sen vuoksi opinnäytetyötä onkin tullut tehtyä päivittäin siitä lähtien, kun elokuussa sain siihen toimeksiannon. Tietämys ja asiantuntemus aiheesta on kasvanut valtavasti.

Opinnäytetyön tekemisen aikataulu oli kohtuullisen tiukka. Opinnäytetyö oli osa Asio Tilavarausjärjestelmän käyttöönottoprojektia, ja projektin kokonaisaikataulu vaikutti myös opinnäytetyön valmistumisen aikatauluun. Opinnäytetyö valmistui kuitenkin aikataulussa. Projektin kestäessä ennakoitua kauemmin opinnäytetyöstä jouduttiin rajaamaan pois siihen ensin ajateltuja osa-alueita, kuten laskutusta koskevat prosessit. Myöskään koulutussuunnitelmassa ei voitu esittää tarkkaa aikataulua, koska tarkka käyttöönottopäivä ei ole vielä tiedossa. Suosittelen, että myös laskutusta koskevat prosessit kuvattaisiin, koska ne ovat myös olennainen osa kokonaisuutta. Suosittelen myös koulutussuunnitelmaan perehtymistä hyvissä ajoin ennen koulutusta, jotta kaikki asiat ehditään ottaa huomioon, esimerkiksi tiedotusta ja johdon tukea koskien.

Jatkotutkimuksena esitetään koulutuksen vaikuttavuuden arviointia. Olisi mielenkiintoista selvittää, onko tieto saatu vältettyä. Kuinka koulutuksen tulokset toteutuvat koulutussuunnitelmassa esitettyihin tavoitteisiin verrattuna, ja miksi näin on?

## LÄHTEET

Arter Oy. IMS -ohjelmiston tuotekuvaus. Saatavissa: <https://www.arter.fi/tuotteet/ims/>. Viitattu 25.9.2019.

Asio Data Oy. Asio Nettivaraus -ohjelmistokuvaus. Saatavissa: [https://www.asio.fi/pdf/Asio\\_Nettivaraus\\_Ohjelmistopalvelukuvaus.pdf](https://www.asio.fi/pdf/Asio_Nettivaraus_Ohjelmistopalvelukuvaus.pdf). Viitattu 27.8.2019.

Asio Data Oy. Asio Tilavaraus -ohjelmistokuvaus. Saatavissa: [https://www.asio.fi/pdf/Asio\\_Tilavaraus\\_Ohjelmistokuvaus.pdf](https://www.asio.fi/pdf/Asio_Tilavaraus_Ohjelmistokuvaus.pdf). Viitattu 27.8.2019

Brown, J. 2002. Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. Public Personnel Management, 31(4), pp. 569-578. doi:10.1177/009102600203100412

Evans, R. 2018. How to Create a Stunning Orientation Video by Hand: I used only plain white computer paper ... pencils, an eraser, and Sharpies of multiple thicknesses to create the images for this video--well plus some hardware and software. Computers in Libraries, 38(10), p. 16.

Helsingin yliopiston ryhmämentorointisivusto. Mitä on mentorointi? Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/mentorointi>. Viitattu 25.11.2019.

Hyypänen, R. Osaamisen kehittämisen keinoja. Bonnier Business Forum. Bonnier Pro (aiempi Johtamisen käsikirjat). Saatavissa: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.centria.fi/fi/app/henkilosto/osaamisen-kehittamisen-keinoja?highlight=mentorointi#search-anchor>. Viitattu 24.11.2019.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. 2008. JHS 152 Kansilehti. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/152/full>. Viitattu 10.9.2019.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. 2008. JHS 152 notaatio. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>. Viitattu 10.9.2019.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo; WS Bookwell Oy.

Kentz M-B., Kukkonen, I. 2011. Liikkuva kuva ja second life – muuttuva opettajuus. Teoksessa Hakkarainen P., Kumpulainen, K. (toim.) Liikkuva kuva – muuttuva opetus ja oppiminen. Jyväskylän yliopisto, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, 119-135.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki; Sanoma Pro Oy.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu; Otavan kirjapaino.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2008. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo; Redfina Oy.

Laamanen, K., Tuominen K. 2010. Prosessijohtamisen toimintamalli. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Lancaster, S. & Di Milia, L. 2014. Organisational support for employee learning. European Journal of Training and Development, 38(7), pp. 642-657. doi:10.1108/EJTD-08-2013-0084

Object Management Group. 2008. BPMN-notaatio. Saatavissa: <https://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>. Viitattu 24.9.2019.

Opetus ja kulttuuriministeriö. 2018. Opetus ja koulutussanasto OKSA. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160797/okm22.pdf>. Viitattu 21.10.2019.

Otala, L. 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. Saatavissa: [http://www.cicero.fi/files/Cicero/site/Tyoelaman\\_haasteet\\_raportti\\_Otala\\_2010.pdf](http://www.cicero.fi/files/Cicero/site/Tyoelaman_haasteet_raportti_Otala_2010.pdf). Viitattu 29.10.2019.

Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67562/951-44-5954-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 29.10.2019.

Salas, E., Cannon-Bowers J. A. 2001. The Science of Training: A Decade of Progress. Annual Review of Psychology, 52(1), pp. 471-499. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.471

Salas, E., Tannenbaum S. I., Kraiger K., Smith-Jentsch K. A. 2012. The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), pp. 74-101. doi:10.1177/1529100612436661

Sharma, G. V. & Freeman, A. M. 2014. Mentoring: Why it Matters Even After Training. Journal of the American College of Cardiology, 64(18), pp. 1964-1965. doi:10.1016/j.jacc.2014.09.015

Spooner, A. 1993. Mentoring and Flexible Training. Management Development Review, 6(2). doi:10.1108/EUM00000000000728

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki; Edita

Äänekosken kaupunki. Tekninen lautakunta 6.6.2019 § 63. Saatavissa: <http://web28.aaneikoski.fi/uusidyna/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting&id=20191656>. Viitattu 27.8.2019.

Liite 1 on salattu.